Carlos V und Felipe II, gemalt von Antonio Arias Fernández. Um die Globalisierung mussten sich die beiden Monarchen noch nicht kümmern, doch die Erdkugel hielt Felipe trotzdem in fester Hand. PRADO-MUSEUM / AKG

Konsultanten sind die Künstler der Enthemmung

Über den Einflüsterer, der die Moderne entscheidend prägt. ***Von Peter Sloterdijk***

Wie viele Leute gibt es heute im Westen, die im beruflichen Alltag nicht guten Grund haben, sich selbst irgendwie als Berater, Dienstleister, Sekretär, Experten, Trainer, kurzum als Konsultanten, zu bezeichnen? Der Begriff wird geradezu inflationär verstanden und verwendet. Doch was ist das eigentlich, ein Konsultant? Nun, wer vom Konsultanten reden will, kann vom *segretario,* diesem Protagonisten der Renaissance, nicht schweigen.

«Sekretärsdämmerung» – mit diesem Begriff lässt sich das sozialgeschichtliche Drama des 15. Jahrhunderts auf den Punkt bringen, jenes Jahrhunderts, in dem man gemeinhin den Beginn der Neuzeit erkennt. Mit ihm setzt ein neuer Zyklus humanistischer Programme von grossem Folgenreichtum ein. Humanismus bedeutet in diesem Kontext: Man blickt in die Antike zurück, um aus dem Fundus der antiken Berufsrollen einige neue Funktionen der Gegenwart zu legitimieren. So kommt es etwa, dass der Typus des Philologen wiederauftaucht, für den man im derzeitigen Rollenhaushalt der Gesellschaft neue Verwendungen findet, sei es als Diplomat (d. h. als Urkundenleser), als Historiker oder als Pädagoge. Der zweite wichtige Wiedergänger, der von da an die modernen Gesellschaften irritiert, ist der Künstler – nun freilich auf einer ganz anderen sozialen Höhe als in der Antike. Die dritte Gruppe von Wiedergängern mit antiken Ausweisen bilden schliesslich die Sophisten.

Und hiermit sind wir bei unserem Thema. Neuzeit ist, um systematisch zu sprechen, eine Ära der Neosophistik. Sie bildet ein Zeitalter, dessen Ideengeschichte in der Hauptsache nur als Sophismen-und-Sophisten-Geschichte geschrieben werden könnte. Unglückseligerweise besitzen wir für die vergangenen 600 Jahre europäischer Ideenevolution nur Philosophie-Geschichten, aber keine Sophistik-Geschichte – und das ist einer der Gründe dafür, warum wir diese Epoche trotz tonnenweise Literatur fast gar nicht kennen.

Mit dem Anbruch der neosophistischen Konjunktur kommt wie selbstverständlich auch das ganze Paradigma einer wirkungsbewussten Vernunft wieder herauf, über das die Alten bereits in ausgereiften Formen diskutiert hatten. Den Menschen der antiken Stadtkulturen war bewusst gewesen, dass zwischen dem Logos und der Praxis ein enges Band besteht und dass diese Beziehungen von einer eigenen Gruppe von Experten betreut werden müssen. In der antiken Polis gab es einen voll ausdifferenzierten Ideenmarkt mit allen Merkmalen der Konkurrenz um Klienten und öffentlichen Erfolg. Auf ihm haben Redner und Erzieher miteinander um den Einfluss in der Gesellschaft gerungen.

Einer der bekanntesten von diesen war der Redner Gorgias, von dem eine berühmte Rede unter dem Titel «Lobpreis auf Helena» überliefert ist. Sie wurde klassisch als das Muster eines Vortrags, der beweisen sollte, dass ein guter Redner auch eine verlorene Sache zum Siege führen kann. Angesichts der generellen antiken Misogynie und überdies des überragend schlechten Rufes, den Helena in der alten Welt genoss, konnte ein Redner sein Talent an keinem anderen Gegenstand so gut beweisen wie an diesem. Wer einen Freispruch für Helena durchsetzte, dem durfte man auch alles andere zutrauen.

Man muss annehmen, dass Gorgias nur einer von Hunderten mehr oder weniger erfolgreichen Argumentationskünstlern im Dienste einer streitlustigen urbanen Klientel gewesen ist. Daher verwundert es nicht, wenn sich in Athen, der Hauptstadt der Sophistik, so etwas wie eine Aufsichtsbehörde herausbildete, die mit dem Anspruch auftrat, das Chaos der bezahlten Argumentationen einer epistemologischen Kontrolle zu unterwerfen und dadurch ein Monopol auf dem Diskursmarkt durchzusetzen. Nichts anderes war die Intention der ursprünglichen Philosophie, wie sie an der platonischen Akademie betrieben wurde. Ihr Monopolanspruch hat sich naturgemäss in der Antike nicht verwirklichen lassen – man kennt noch die klassische Vierteilung der Philosophenschulen in Platoniker, Aristoteliker, Stoiker und Epikuräer. Der Traum vom Diskursmonopol kam erst im christlichen Zeitalter an sein Ziel, dann freilich nicht mehr unter dem Vorzeichen von Philosophie, sondern unter dem der Theologie. Die Theologen, die Sophisten Gottes, waren es, die die antisophistischen Intentionen Platons mit aller Konsequenz wahr gemacht haben.

Wenn ich oben auf die besondere ideengeschichtliche Bedeutung des 15. Jahrhunderts hingewiesen habe, so auch, weil in ihm die Aufweichung des Theologiemonopols unverkennbar wurde. Von dieser Zeit an kommt es nicht nur zu einer Wiederkehr der Philosophen im eigentlichen Sinn des Wortes – das heisst von Denkern ausserhalb der Kirche. Diese Wiederkehr bringt überdies eine strategische Allianz

Fortsetzung auf Seite 46

Fortsetzung von Seite 45

Konsultanten sind die Künstler der Enthemmung

zwischen neuen Sophisten und neuen Philosophen mit sich – und gerade hierin sollte man die Bedeutung des Renaissancehumanismus sehen. Mit ihm kommt eine Konstellation erneut zur Geltung, die in der antiken griechischen Stadtkultur schon einmal vollständig ausgebaut war. Ich spreche hier von dem Bipolarismus der Leistungsrollen, der allen sophistischen und *eo ipso* allen konsultativen Funktionen zugrunde liegt.

Was soll das heissen? Schon die antike Stadtkultur hatte erkannt, dass es keinen urbanen Leistungsträger gibt, der sich auf seinem Felde allein und unberaten betätigen könnte. Sobald jemand in einer ausdifferenzierten Kultur aus der Menge heraustritt und in eine Leistungsfunktion einrückt, muss er unweigerlich jemanden neben sich haben, der ihn bei seinen Tätigkeiten beratend, moderierend und motivierend unterstützt. So hat schon der antike Geschäftsmann eben seinen Sophisten neben sich – eine Vorform des Anwaltes. Der Athlet wiederum stützt sich auf seinen Trainer – der Trainer ist der Sophist des Athleten. Der Staatsmann hat seinen Gesundheitsberater neben sich, von den Griechen *archiatros* genannt, der Erzmedicus, von dem das deutsche Lehnwort «Arzt» herkommt – und was ist der Arzt anderes als der Sophist des Kranken? Der erfolgreiche Privatmann schliesslich hat auch den Erzieher seiner Söhne neben sich.

Die griechische Pädagogik beruhte bekanntlich auf der Entdeckung der doppelten Vaterschaft – man hatte begriffen, dass leibliche Vaterschaft meistens mit spiritueller Inkompetenz einhergeht, so dass unausweichlich ein bezahlter Zweitvater hinzugezogen werden musste. Das führt in Griechenland zur Erfindung des Lehrers – einer der fatalsten Traditionen des alten Europa. Das Beste, was man über den Lehrer sagen könnte, wäre doch wohl, dass er der Sophist des Schülers sei. Stellt man nun diese Figuren nebeneinander, tritt ihre gemeinsame sophistische Qualität klar an den Tag. Vergegenwärtigt man sich überdies die sophistische Basis des Politikers in der Polis, so wird die Allgegenwart des Sophismus vollends begreiflich. Nach ihrer antiken Definition war die Demokratie nichts anderes als die Steuerung des Gemeinwesens durch die blosse Macht des Wortes in der Volksversammlung.

Wenn der Rhetor eine eminente Rolle im Ökosystem des antiken Wissens und politischen Lebens spielte, so vor allem, weil sich in seinem Amt alle übrigen sophistischen Funktionen kondensierten. Der Redner ist der Sophist für das Volk – wohingegen der Philosoph, wie Platon ihn porträtierte, mit dem Anspruch auftrat, der Sophist des Königs zu sein, ja mehr noch, die Personalunion aus König und Ratgeber. Es ist der illuminierte Sophist, der mithilfe des Logos ein Monopol des Wissens in der Gesellschaft errichtet.

Es gibt einen sprachgeschichtlich interessanten Hinweis, der die enge Verwandtschaft zwischen dem philosophischen und dem athletischen Ansatz deutlich macht. Die Wörter für diese beiden Berufe wurden nämlich ganz analog gebildet. Älter als das Wort *philosophos,* der Weisheitsliebende, das auf Platon zurückgeht, ist das Wort *philoponos,* das Beiwort des Athleten: «der Müheliebende», der Mann, der sich gerne anstrengt. Die Anstrengung des Griffs ist somit etwas älter als die Anstrengung des Begriffs.

Das Wort *philoponos* verrät, wie sehr die Griechen davon überzeugt waren, dass Erziehung ohne Anstrengung nicht gelingen kann. Noch ein Schlüsselwerk der Moderne trägt auf seinem Titelblatt einen in bekennender Absicht gesprochenen Satz: Ho me dareis anthropos ou paideuetai. Der Mensch, der nicht geschunden wird, wird nicht erzogen. Wo lesen Sie das? Nirgendwo anders als am Beginn von Goethes Lebensbeschreibung «Dichtung und Wahrheit».

Kurzum, spätestens vom 15. Jahrhundert an sind in Nordwesteuropa und in Oberitalien die antiken Dispositive wieder aktuell geworden. Der soziologische Hintergrund für diese Reaktualisierung liegt auf der Hand. In den wieder aufblühenden Stadtkulturen werden die konkurrenzpolitischen Motive des Polislebens neu entdeckt. Nun kann man an der antiken Ausdifferenzierung von Leistungsrollen wieder anknüpfen. Es kommen intensive neosophistische Bewegungen auf, die sich als Neopädagogik, als Neoartistik, als Neopolitik präsentieren. Nur die Neoathletik lässt interessanterweise noch 400 Jahre auf sich warten.

Die Renaissance ist in ideengeschichtlicher Sicht eine Zeit der Fülle, weil sie noch beisammenhält, was später getrennt wird: Ihr gelingt noch die Bestimmung des Menschen als eines Wesens, das von vornherein unter einem doppelten Stern steht: Der Mensch ist ihr gemäss ein Geschöpf, das weder frei noch unfrei ist, weder selbstgesetzlich noch fremdgesetzlich. Die Renaissance-Anthropologie weiss noch nichts von den Überspitzungen des Autonomismus, der für die spätere Philosophie namentlich im deutschen Idealismus charakteristisch werden sollte. Autonomistisch denkt, wer den Menschen auf das hohe Ross der Selbstbestimmung setzt, von dem es heisst, es könne ganz allein und aus eigenen Stücken, ohne Helfer und Ergänzer, durch die Welt laufen.

Der spielende Monarch

Für die Denker der Renaissance sehen die Dinge ganz anders aus. Der Mensch wird hier in erster Linie als ein Spieler entdeckt, und zwar als ein Spieler, mit dem gespielt wird. Die grosse Entdeckung dieses Zeitalters besteht darin, dass der Ball, den er fangen muss, die Erde ist. Das ist der ursprüngliche Sinn von Globalisierung. Das, was mit uns spielt, ist der grösste der Bälle, der Menschen zugeworfen werden kann. Wer sich weigert, diesen Ball zu fangen, fällt aus dem Spiel der Modernisierung heraus. Das ist einer der Gründe, warum man in der Ikonografie des 16. Jahrhunderts häufig Monarchen dargestellt sieht, die einen Ball auf der Hand haben – jedoch nicht mehr die traditionelle Sphaira, das antike Kosmossymbol, sondern bereits die Erde, auf man schon die Umrisse der Kontinente erkennt. Noch häufiger sieht man das komplementäre Motiv: Hände von fürstlichem Personal, die auf den Globus gelegt werden. Solche Bilder werden insbesondere vom Elisabethanischen Zeitalter an charakteristisch, als sich die Könige zu den ersten Geschäftsführern ihrer Staaten zu wandeln beginnen.

Die Renaissance entdeckt also den Menschen als ein Wesen, das unter Einfluss steht. Das Einfluss-Prinzip, das sich heute in die verlorenen Winkel der Psychosenlehre zurückgezogen hat, durchwirkt das gesamte Denken der Renaissance über die Welt und den Menschen. Das Sein im Ganzen ist ein Konzert der Einflüsse, und der Mensch ist selbstverständlich durchgehend als Sender und Empfänger von Einflüssen bestimmt. Dieser Gedanke tut den Menschen jener Zeit offenkundig nicht weh – sie folgen noch keinem autonomistischen Imperativ, der sie in Opposition gegen eine solche These treiben könnte. Die Philosophie hat die Phantome der Freiheit noch nicht entdeckt, es gibt noch keine Festlegung auf das autonomistische Schema. Noch wird das *subiectum* nicht als «das zu Grunde Liegende» gedeutet (wie Heidegger später kritisch moniert), sondern als das (Einflüssen) «Unterworfene» und «Ausgesetzte». Es ist die Bestimmung des Menschen, dass er die Würfe des Zufalls fangen soll – wenn er sie denn fangen kann und will.

Der Hund des Konsultanten

In dieser Zeit also geschieht das, was ich hier mit dem Ausdruck Sekretärsdämmerung umschreibe. Sie setzt in dem Moment ein, in dem die neue Maxime sich Geltung verschafft: «Spiele mit dem, was mit dir spielt! Und wenn du es nicht tust, wird dir nur noch mitgespielt.» Dieses passive Mitspielen antwortet auf die Tatsache, dass andere schon spielen oder, anders ausgedrückt: dass andere bereits zu einer Existenz in den Kraftfeldern der Einflussmächte aktiviert sind.

Was die inneren Antriebe des Subjekts, das da spielt, angeht, so ist hierbei gar keine Hybris im Spiel, wie es die gängige Kritik der Subjektphilosophie gern unterstellt. Das moderne Spieler-Subjekt vollzieht lediglich die Einsicht, dass man in einer Szenerie von aufgeweckten Agenten besser fährt, wenn man selbst agentische Kompetenzen erwirbt.

> Sobald jemand in einer ausdifferenzierten Kultur aus der Menge heraustritt und in eine Leistungsfunktion einrückt, muss er unweigerlich jemanden neben sich haben, der ihn bei seinen Tätigkeiten beratend, moderierend und motivierend unterstützt.

Hier endlich wird offenkundig, wo der Hund des Konsultanten begraben liegt. In einer Welt, die von aktivierten Spielern bevölkert wird, eröffnet sich ein neuer Sekretärsmarkt. Dieser ist seiner Struktur nach etwas ganz anderes als ein blosser Informationenmarkt. Er drückt nicht weniger aus als die Wiederherstellung der antiken Grundsituation, die eine neosophistische Deutung hervorruft. Hierbei entsteht etwas, was man geradezu eine advokatorische Anthropologie nennen muss. Der *homo consultandus* tritt auf den Plan. Im Zeitalter der Entdeckung der Welt und des Menschen wird der Mensch vor allem als «das zu beratende Wesen» entdeckt – mithin als das Wesen, dessen Eigenforschungskompetenz niemals ausreichen könnte, um sich im Horizont des entgrenzten Wissens zureichend zu orientieren. Er ist somit das von Grund auf exzentrische Wesen – nicht im Sinne Plessners, nach welchem wir durch Reflexion neben uns stehen und uns selbst wie Schauspielern zuschauen, sondern im Sinne der konstitutiven Konsultation, wonach jeder Handelnde exzentrisch auf seine Sophisten bezogen ist. Kraft dieser neosophistischen Wende entsteht ein neues anthropologisches Dispositiv, für das ich oben bereits den Ausdruck «Bipolarismus der Leistungsrollen» vorgeschlagen habe. In dem Mass wie dieser förmlich ausgearbeitet wird, tritt die Ergänzungsbedürftigkeit des Menschen unter Performanzdruck immer offener zutage.

Die erste Figur, auf die ich hinweisen möchte, ist die neuartige Gestalt des privat niedergelassenen Rechtsanwalts – den man damals auch den Konsulenten nannte. Hier ist namentlich an die eminente Gestalt Gregors von Heimburg zu erinnern, des ersten deutschen Anwalts, der sich im Jahr 1435 in der aufblühenden Kaufmannsstadt Nürnberg niederliess. Er war eine vielseitig schillernde Figur, der einigen der Grossen seiner Zeit als Ratgeber zur Seite stand. Sein Leben wurde durch einen langwierigen Konflikt mit dem Papst überschattet, der ihm sogar eine Exkommunikation eintrug, die nur mit Mühe aufzuheben war. Man könnte in diesem Konflikt ein Vorzeichen der Risiken sehen, mit denen die Ratgebenden künftig würden leben müssen.

Neben dem niedergelassenen Anwalt trat zu derselben Zeit ein zweiter neuer Typus auf die Bühne der Sozialcharaktere – das 15. Jahrhundert ist das goldene Zeitalter des Sekretärs, des *segretario,* des Mannes, der, wie der Name sagt, mit den Mächtigen ihre Geheimnisse teilt. Man kann die Erfindung der Sekretäre in ideengeschichtlicher Sicht kaum hoch genug veranschlagen. Mit ihr wird die Einsicht institutionalisiert, dass jeder Unternehmer seinen Sophisten braucht und jeder Fürst seinen Einflüsterer. Dies ist, wie man leicht erkennt, keineswegs nur ein philosophisch relevanter Sachverhalt. Der neue Sophist wird dem Unternehmer ganz leibnah zugeordnet (ich fasse, wie man sieht, den Begriff Unternehmer hier so weit, dass zwischen den Staatsmännern, den Kirchenfürsten und den Geschäftsleuten noch nicht differenziert werden muss), und diese Nähe der Zuordnung ist es, die den bemerkenswerten Namen *segretario* rechtfertigt.

Machiavelli, der Obersekretär

Der grösste aller Sekretäre in jener Zeit war niemand anderes als Niccolò Machiavelli, der als der Patriarch der skrupellosen Machtkonsultanten ins europäische Kulturgedächtnis eingegangen ist. In den Schriften des grossen Florentiners kann man die Professionalisierung der ratgebenden Vernunft exemplarisch studieren. Auch bei ihm ist das typische Konsultanten-Risiko zu beobachten – bis hin zu Vertreibung und Exil.

Als es nach der mediceischen Gegenrevolution von 1512 zu einem Umsturz der Machtverhältnisse in Florenz kam, musste Machiavelli aus seiner Heimatstadt fliehen und durfte erst nach bitteren Exiljahren zurückkehren. Für die Nachwelt war Machiavellis Missgeschick allerdings ein Glück, denn in dieser Zeit hatte er Musse, die Bücher zu schreiben, deretwegen wir ihn heute noch zitieren. Aus seiner gelehrten Bitterkeit entwickelte er sich vom einfachen Stadtrat zu einer Art von Hyperstaatssekretär. Er ist der einzige Grosssophist der alteuropäischen Überlieferung, auf den sich berufen kann, wem daran gelegen ist, eine Ahnenreihe zu konstruieren.

Machiavelli war der Hypersekretär insofern, als er sich sogar die Entscheidung darüber vorbehielt, ob er sich als Fürstenberater oder als Republikberater engagieren sollte. Seine schwärmerischen Sympathien für Cesare Borgia sind bekannt, obschon er diesem Mann, seinem Favoriten für die Rolle des Prinzeps, niemals konkrete Dienste leisten konnte. Aus der Offenheit von Machiavellis Situation versteht sich die Tatsache, dass er gleich zwei gegensätzliche Ratgeberschriften verfasste, Klassiker der Politikberatung nach beiden Seiten. Für fürstliche Verhältnisse legte er den «Principe» vor, diese Grundschrift der Herrschaftskunst, die man noch heute als Handbuch einer amoralischen oder übermoralischen Klugheitslehre lesen kann. Für republikanische Verhältnisse hingegen bot er seine grossartigen Betrachtungen über die ersten Bücher des Titus Livius an – Meditationen über die Physik des republikanischen Staatswesens. Mit diesen beiden Schriften besitzen die Nachgeborenen zwei Dispositive für politischberaterische Tätigkeiten, aus denen die entsprechenden Intelligenzen bis heute schöpfen können.

Den dritten Berufszweig, der damals entstand, möchte ich die Sekretärsausstatter oder Konsultationszulieferer nennen. Das sind zum einen die Anbieter von grammatischen und diplomatischen Diensten – Diplomatie bedeutet ursprünglich ja nichts anderes als die Kunst, Urkunden zu lesen –, zum anderen die Anbieter von astrologischen Informationen. Europa erlebte vom 15. Jahrhundert an nicht umsonst eine ungeheure Entfaltung der Astrologie als einer Art von astraler Konsultation – man muss sich davor hüten, das Interesse hieran bloss als Ausdruck irrationalistischer Neigungen misszuverstehen: In Wahrheit geht es um die Indienstnahme der Sterne als moderner Konjunkturbarometer. Die Globografen, die Kartografen, die Himmelskundler, sie alle sind typische Konsultationsausstatter, die sowohl ihrer Klientel als auch sich selbst erklären, auf welchen Spieltischen in Zukunft die Einsätze der Global Players gemacht werden – das sind in erster Linie die neuen und ständig weiter aktualisierten Bilder der von europäischen Schiffen umrundeten Erde und des einflussmächtigen Himmels über ihr.

Zu den Sekretärsausstattern gehören ferner die damals entstehenden journalistischen Funktionen und eine Reihe anderer informativer Dienste, die in diesem Zusammenhang zu nennen wären. In all diesen Berufen kommt die Notwendigkeit zum Tragen, hermeneutische Studien zu absolvieren, sofern Hermeneutik die Kunst ist, Texte das sagen zu lassen, wovon wir wollen, dass es in ihnen enthalten sei. Die ältere Hermeneutik war hierin eng mit den mantischen Künsten verwandt, sofern diese darauf spezialisiert sind, Wissen über künftige Zufälle zu entwickeln. Die Scholastik hatte diesen ominösen Gegenstandsbereich unter dem Titel *de futuris contigentibus* diskutiert, für Theoriehistoriker eröffnet sich hier eine Spur, die zur Entdeckung des Risikos führt – und ohne Positivierung des Risikos keine moderne Welt.

Schliesslich muss ich auf eine weitere Entwicklung im Bereich der menschlichen Subjektivität hinweisen, von der sich nicht leicht sagen liesse, ob es sich bei ihr um eine Entdeckung oder eine Erfindung gehandelt hat. Ich denke an die Figur des Jesuiten, ohne die es keine adäquate Beschreibung des neuzeitlichen Menschenparks geben kann. Wer sich auch immer mit den Problemen der Konsultation in Geschichte und Gegenwart beschäftigt, sollte mindestens ein Semester auf das jesuitische Phänomen verwenden. Dieser unheimliche Orden stellte eine Armee von asketischen Konsultanten und Sekretären auf, die sich einem spezifischen Willen zur Macht verschrieben hatten – und zwar auf dem Umweg über den explizitesten Unwillen zur Macht. Sie legten sich selber dem Papst als ein willenloses Präzisionsinstrument zur Wirklichkeitsverwaltung in die Hand – im klaren Bewusstsein dessen, dass, wer es einmal angefasst hat, es nicht mehr aus der Hand geben kann. Als *intelligent tools* des modernen Katholizismus handelten sie der alten Klugheitsdevise gemäss: «Wenn du herrschen willst, musst du dienen.»

Aus dieser Grundstellung heraus hat der Jesuitenorden über mehr als 200 Jahre hinweg eine Art von erfolgsdämonischer Kontrolle über das Haus der Kirche zu entwickeln vermocht. Für Konsultanten ist die Geschichte dieses Ordens voller Aufschlüsse, nicht zuletzt deswegen, weil hier ein Muster für die Kooperation von Hochmotivierten in weltweit operierenden Unternehmen geboten wird, das in der älteren Welt nicht seinesgleichen kennt. An ihm lässt sich die Frage festmachen, wie und wodurch überhaupt Menschen dazu imstande gesetzt werden, unter hoher Belastung zu kooperieren. In der Sprache von Heiner

Mühlmann würde man antworten: Teams dieser Art sind «Maximal-Stress-Kooperations-Gruppen» – anders ausgedrückt: Agentengemeinschaften, die durch stressorische Fitness in ihr Optimum gelangen.

Der Essayist ist sein eigener Sophist

Ein letzter Hinweis gilt der Entwicklung einer Tendenz, die das präzise Gegenteil des Jesuitismus zum Zug bringt: In derselben Zeit entsteht der Typus des Essayisten – exemplarisch verkörpert in der Person Michel de Montaignes. Das Schlüsselwort der essayistischen Grundhaltung rührt nicht zufällig an das Metier des Konsultanten – ich denke an den Satz: «Ich beriet mich mit mir selbst.» In diesem Motto wird der förmliche Bipolarismus der Leistungsrollen, der in allen neosophistischen Funktionen zu beobachten ist, nach innen gezogen und zu der Figur der essayistischen Autokonsultation fortgebildet. Man sollte nicht zögern, dies zu den grössten Entdeckungen des 16. Jahrhunderts zu rechnen, denn was hier entsteht, ist nicht weniger als die Matrix der späteren romantischen Endodialogik, auf der ein Grossteil moderner Egotechniken (mithin ein wichtiges Segment des derzeitigen Modus Vivendi) beruht. Das moderne essayistische Subjekt spaltet sich selber auf in den Ratgeber und den Ratnehmer und verwandelt sich intern in eine Bühne, auf der ein bewegtes Gespräch zwischen den beiden Polen möglich wird. Das Resultat hiervon ist der Essay als eine autokonsultative Literaturgattung. Diese macht allerdings regelmässig an der Schwelle zur Autopersuasion halt. Der Essayist überredet sich nicht, er begnügt sich damit, die Parteien in seinem internen Parlament reden zu hören. Er kann kein Interesse daran haben, dass ein Teil in seinem Inneren den anderen niederringt. Jedoch nur weil und solange der Essayist vom Zwang zum Handeln entlastet ist, kann er das Privileg der Unentschiedenheit literarisch ausarbeiten. Infolge der Tatsache, dass er sich nicht selber überreden muss, bleibt er von der Autohypnose verschont, die sich den gewöhnlichen Handelnden als künstliches Überzeugtsein von den eigenen handlungsleitenden Fiktionen aufzwingt.

Das Secretum

Ich möchte nun zum letzten Teil meiner Überlegungen weitergehen und ohne Umschweife vom Secretum der Sekretäre sprechen (nicht von dem Sekret, das sie absondern, sondern von dem Geheimnis, dass sie in sich tragen und von dem sie ihren Namen haben). Greift man das Wort in seiner alten Betonung auf und erinnert sich an den *segretario* des 15. und 16. Jahrhunderts, so wird uns der spätere Bedeutungszerfall des Ausdrucks scharf bewusst. Er hat sich im modernen Gebrauch in zwei Hälften zersetzt, von denen jede von einer gewissen Degradierung zeugt. Auf der einen Seite bezeichnet er die Geheimräte – diese Paradiesvögel der Bürokratie, die in einigen Ländern wie in Österreich mehr oder weniger funktionslos und *eo ipso* geheimnislos überlebt haben. Auf der anderen steht er für die Schreibkräfte, denen gerade das meiste von dem verborgen bleibt, wovon das Amt vormals seinen Namen hatte.

Was aber macht den Inhalt jenes geheimen Ratgeberwissens aus, das den Sekretären von einst zu ihrem Namen verholfen hatte? Ich möchte hierauf einige Antworten andeuten, deren Summe das ausmacht, worin in meinen Augen das *mysterium magnum* des Sekretärswissens bestand. Ich fange mit dem grössten und problematischsten Grundsatz dieses besonderen Wissens an, welcher, etwas zugespitzt gesprochen, lautet: «Der Fürst ist ratlos.»

Ohne einen ratlosen Fürsten kann es keinen Ratgeber geben, so wie es ohne die sündige Menge auch keinen Beichtvater geben kann. Zwischen dem Interesse der Ratgeber und der Ratlosigkeit des Fürsten besteht ein dichter Bedingungszusammenhang. Schon aus beruflichen Gründen sind Konsultanten an ratlosen Fürsten interessiert. Hier darf man mit einem Entgegenkommen des Realen rechnen: Der Fürst ist in der Regel wirklich ratlos und bietet sich daher von selbst als *homo consultandus* an. Gerade in moderner Zeit, wo sein Amt einer zunehmenden Entsakralisierung und einer entsprechenden Pragmatisierung unterliegt, begreift der Fürst früher oder später, dass er für seine Aufgaben eigentlich nicht qualifiziert sein kann – sofern man von den sakralen Insignien und den erzieherischen Investitionen, die ihm angediehen sind, absieht. Ein intelligenter Fürst weiss, dass er sein Amt niemals verdient hat. Dieses Wissen gehört zu den Voraussetzungen der Fürstenfrömmigkeit in Europa, die man vom Mittelalter an auf breiter Front beobachtet.

Gerade die intelligenten Fürsten werden fromm, weil die Frömmigkeit in systemischer Sicht die Haltung darstellt, mit der eine Amtsperson beweist, sie wisse, dass sie nichts weiss. Hiermit antizipiert der Fürst den Unternehmer der bürgerlichen Ära und den Manager nachbürgerlicher Zeiten. Wollte man ein systemtheoretisch inspiriertes allgemeines Porträt des Fürsten zeichnen, es müsste folgende Züge festhalten: Der Fürst ist untermotiviert, er ist unterinformiert, und er ist unterdezidiert. Mit dieser Dreiheit von Defiziten ausgestattet, bringt er alles mit, was ihn für sein Amt zugleich disqualifiziert und qualifiziert.

Der ideale Chef

Die Defizite qualifizieren ihn, sofern er auf Personen trifft, die mit dem notwendigen Bipolarismus der Leistungsrollen rechnen und genau die Ergänzungen an ihn herantragen, die er aufgrund seiner Position braucht. Blickt der Leistungsträger in sich hinein, so erkennt er, dass er so gut wie nie für seine konkreten Aufgaben gerüstet ist. Was er mitbringt, sind wahrscheinlich nur allgemeine Dispositionen wie Gier, Ruhmsucht und Erfolgsstreben – also das, was Machiavelli unter dem Titel *ambizioni* diskutierte. Diese internen «Ambitionen» bilden eine Antriebsausstattung, die niemals direkt an die praktischen Situationen ankoppelt. Ich kann zwar masslos ehrgeizig sein, aber diese Disposition hilft mir wenig, wenn es gilt, genau dieses oder jenes Problem zu lösen.

Triebstruktur und Situationswissen sind nicht aneinander gekoppelt. Wenn bei einem Fürsten oder einem Unternehmer die Antriebstruktur als solche allzu sichtbar wird, spricht die Umgebung davon, dass er eitel oder grössenwahnsinnig sei. Solche Urteile sind für den, dem sie gelten, fast immer nachteilig, da sie beweisen, dass ihm die stets zu suchende Kupplung zwischen Trieb und Situation misslungen ist.

Ebendieses Problem hat Machiavelli präzise vorhergesehen. Aus tiefer Einsicht in die Psychodynamik des Staats- und Betriebsunternehmertums hat er den idealen Chef als einen Mann ohne Eigenschaften entworfen. Dieses von Musil bekannt gemachte Motiv geht offensichtlich auf das späte 15. Jahrhundert zurück, wo es in mehreren Versionen diskutiert wurde. Ich nenne an erster Stelle die schöpfungstheologische Variante, der etwas später eine pragmatisch-poetologische Umdeutung folgt. Pico della Mirandola stellt in seinem bekannten Traktat «Über die Würde des Menschen» den Weltenschöpfer als einen vergesslichen Demiurgen dar, der bei der Schöpfung alle Eigenschaften oder Essenzen, die an Dinge zu vergeben waren, über die Kreaturen verteilte, ohne für die sogenannte Krone der Schöpfung, den Menschen, etwas übrig zu lassen. Weil aber keine Essenzen für Adam mehr zur Verfügung stehen, wendet sich der Schöpfer an das Geschöpf mit der Botschaft: «Du sollst selber aus dir machen, was du sein willst. Du sollst dein eigener Bildner und Erfinder *(plastes et fictor)* werden!»

Diese kreativistische Einführung des Menschen ohne Eigenschaften wird bald danach von einer politischen oder konsultatorischen Variante ergänzt. Sie geht wiederum auf Machiavelli zurück, der aus Einsicht in die Bedingtheiten des politischen Geschäfts zu dem Schluss kommt: Der Fürst darf kein Mann mit Eigenschaften sein. Wer Eigenschaften besitzt, unterliegt Gewohnheiten. Das Geschäft jedoch verlangt andere Gestalten – solche, bei denen der Charakter ganz hinter die Fertigkeiten *(virtù)* zurücktritt.

Wer nur aus Fertigkeiten besteht, ist ein Virtuose, und die Welt wird den Virtuosen, den Männern ohne Eigenschaften, gehören. Hat der Fürst Charakter, schadet dieser dem Amt; hat er Gewohnheiten, ist er verloren. Man könnte hierin eine politologische Vorwegnahme des Grundsatzes des funktionalistischen Designs erkennen, wonach die Form der Funktion folgt. Was Machiavelli zu Beginn des 16. Jahrhunderts in aller Klarheit konzipierte, war der Sache nach nichts anderes als die Matrix dessen, was wir in heutiger Terminologie als Flexibilisierung diskutieren. Man kann hieraus folgern, dass die ominöse Flexibilisierung an der Spitze der Gesellschaft begann, um sich im Lauf der Jahrhunderte bis an die Basis auszubreiten, so dass wir heute die Ankunft der vormals absolut elitären Eigenschaftslosigkeit auch bei den Unqualifizierten beobachten.

Der Fürst ist untermotiviert, er ist unterinformiert, und er ist unterdezidiert. Mit dieser Dreiheit von Defiziten ausgestattet, bringt er alles mit, was ihn für sein Amt zugleich disqualifiziert und qualifiziert.

Unter diesem Gesichtspunkt betrachtet wäre die Geschichte der Modernisierung als die Popularisierung der Eigenschaftslosigkeit zu erzählen. Sie mündet folgerichtig bei dem Slogan «Flexibilität für alle». Nach vollendeter Modernisierung dürfte es auf dem Arbeitsmarkt Eigenschaften für niemand mehr geben. Nie mehr Charakter! – was früher nur beim Fürsten störte, stört jetzt schon beim Ungelernten. Was auch immer an Eigenschaften mitgebracht wird, könnte die Verwendungsfähigkeit von Menschen nur behindern. Kurzum: Schon vor einem halben Jahrtausend kristallisierte sich eine neue pragmatische Psychologie heraus.

In ihrem Zeichen wächst eine neue Welt konsultatorischer Bündnisse heran – das Reich der Sekretäre und der professionellen Ratgeber, die ihren Dienstherren auf den Grund schauten. Aus der Leere, die sie dort erkannten, zogen sie den Schluss, dass die Ratlosigkeit der Herren nach Kompensationen ruft. Wer handeln muss, ohne zu wissen, wie, lebt im subevidenten Raum – wer diesen Mangel kompensieren will, braucht Helfer, die Virtuosen des Umgangs mit Evidenzknappheit sind. Hieraus entstehen die modernen Arbeitsbeziehungen, die ihrem Wesen nach intervirtuose Beziehungen zwischen ratsuchenden und ratgebenden Positionen darstellen.

Das zweite gefährliche Element des Wissens, das von den Sekretären gehütet wird, besteht in der Einsicht, dass Entscheidungen immer diskontinuierlich getroffen werden. Keine noch so reifliche Vorüberlegung geht organisch in die anschliessende Massnahme oder Handlung über. Zwischen Reflexion und Entscheidung klafft immer eine Lücke, die nur durch einen Sprung überwunden werden kann. Daher gibt es keine Konsultation, die nicht, wie diskret auch immer, eine Schule des Springens wäre. Weil Handlungen nicht wie Früchte am Baum reifen und im richtigen Moment abfallen, müssen sie stets – um im Bild zu bleiben – unreif gepflückt werden.

Diskontinuität ist das Element der Beratung. Was das bedeutet, kann man sich am besten im Kontrast zu der bekannten taoistischen Doktrin des «Handelns durch Nichthandeln» vergegenwärtigen. In den chinesischen Klugheitslehren versucht man von alters her, den Faktor der Dezision auszuschalten, um sich beim Handeln ganz von der Macht der Umstände und ihrer Neigungen tragen zu lassen. Wer Verantwortung trägt, lehnt sich dort, um bildlich zu reden, an den Weltbaum an, an dem die richtigen politischen Entscheidungen wie Früchte wachsen, um im richtigen Augenblick abzufallen. Hier herrscht durchwegs das Prinzip der reifen Zeit. Wer hier nichts tut, tut genau das Richtige, vorausgesetzt, die Dinge vollbringen sich von selbst.

Die westlichen Konsultationen gehen hingegen von einem entgegengesetzten Prinzip aus – dem der gestauchten oder beschleunigten Zeit. Hier gilt: Die richtige Entscheidung fällt immer zugleich überstürzt und rechtzeitig. Weil sie zu früh kommt, kommt sie richtig, und wenn sie rechtzeitig kommt, kommt sie zu früh. Dieses Paradoxon lebbar zu machen, ist das Spezifikum der adäquaten Konsultation. Sie hat keinen Raum für eine bukolische Metaphysik der Reife. Ihr Ehrgeiz ist es, sich in Wettläufen zu bewähren und in Diskontinuen an der richtigen Stelle zu springen.

Was ich hier «Springen» nenne, lässt sich als das Prinzip Enthemmung beschreiben. Dieses Konzept beruht auf der Annahme, dass es neben dem kognitiven Diskontinuum zwischen Wissen und Entscheidung ein zweites, ein praktisches Diskontinuum gibt, das nur durch eine Enthemmung oder Entfesselung überbrückt werden kann – auch hierbei ist der Konsultant als moralischer Komplize des Handelnden von Bedeutung. Was die französische Psychoanalyse mit dem Terminus *passage à l'acte* (zu Deutsch: Ausagieren) umschreibt, ist in konsultatorischer Sicht gleichbedeutend mit der Unternehmerentscheidung, dank welcher das Stadium der Vorüberlegungen beendet und die Angriffsphase des Unternehmens eingeleitet wird. Dem Konsultanten, der dem Agenten als Enthemmungshelfer zur Seite steht, bleibt hierbei freilich das tragische Bewusstsein, wonach jeder Erfolg immer nur ein aufgeschobenes Scheitern ist. Gerade dieses Bewusstsein jedoch ist dafür verantwortlich, dass man im Wettlauf mit dem Misserfolg jeden Zeitgewinn zu schätzen lernt.

Die Fortuna

Des Weiteren weiss der moderne Mitwisser der Unternehmergeheimnisse, dass jeder, der handelt, sich mit dem Prinzip Unberechenbarkeit verbünden muss. Den rhetorischen Gepflogenheiten des 15. und 16. Jahrhunderts gemäss hat man damals die Unberechenbarkeit allegorisiert – Unberechenbarkeit mit menschlichem Antlitz heisst Unzuverlässigkeit. Zur Ehre der Altäre erhoben, nennt sie sich Fortuna. Sie ist die Göttin der beginnenden Risikokultur. Mit ihr verknüpfen die modernen Europäer die Beobachtung, dass die launische Göttin auch zeitweilig ein freundliches Gesicht zeigt. Sie ist gewiss eine untreue Geliebte, aber für die Mutigen eine Geliebte gleichwohl, um die zu werben sinnvoll ist. Nicht umsonst stellt Machiavelli fest, die Fortuna sei ein Weib, das gern mit dem laufe, der sie im richtigen Moment fest anfasse.

Übersetzt man die fortunologischen Weisheiten der frühen Neuzeit in die Sprache der politischen Theorie, so erhält man den Ansatz des Opportunismus. Nicht umsonst lautet das Grundwort von Machiavellis Analyse des riskanten Lebens *opportunità*. Wer auf das Prinzip Gelegenheit schwört, hat mehr als die Hälfte des Wegs zum Unternehmertum zurückgelegt. Opportunismus drückt die Erfahrung aus, dass unternehmerische Menschen nicht aufgrund von Prinzipientreue zum Erfolg gelangen, sondern dank ihrer Geistesgegenwart und ihrem Sinn für das Glücksangebot, das immer nur ein einziges Mal gemacht wird.

Schliesslich ist noch ein fünftes Merkmal des klassischen Sekretärswissens zu nennen. Dem gebildeten Konsultanten ist bewusst, dass es zwei Arten von Zufällen gibt, mit denen der Jünger der Fortuna zu kooperieren hat. Da ist zunächst der Zufall im starken Sinn des Worts, der naturgemäss immer nur als Singularität auftritt. Mit Zufällen dieser Qualität ist keine Verhandlung möglich, und keine Vorausschau kann je ihr Eintreten oder ihre Verhinderung bewirken. Daneben gibt es eine zweite Gruppe von Zufällen, die den Beruf von Konsultanten erst richtig interessant macht. Das sind die Zufälle, die in Rudeln auftreten oder, wenn man so will, in verschworenen Banden. Zufälle der zweiten Art neigen sehr stark zur Gruppenbildung und zum Konformismus. Sie treten am liebsten in Schwärmen auf, und wenn uns ein gut organisierter Zufallsschwarm begegnet, so sprechen wir seit einiger Zeit von einem Trend.

Trends sind die Zufälle, die die angenehme Eigenschaft an den Tag legen, sich berechnen zu lassen. Sie überqueren die Strasse in organisierten Rudeln, so dass man in Bezug auf sie durch blosse Beobachtung eine gewisse Prognosefähigkeit entwickeln kann. Daher tritt heute ein Gutteil des konsultativen Metiers als Trendforschung auf, sofern man diese Disziplin zu den am besten ausgebauten Hilfswissenschaften der Beratung rechnet.

Zuletzt möchte ich auf das heikelste Secretum der Sekretäre hinweisen: die für alle Ratgeber unumgängliche Notwendigkeit, sich vor der Rache des Klienten in Sicherheit zu bringen. Die Undankbarkeit des Klienten ist ohne Zweifel die solideste Konstante in der Geschichte der konsultativen Berufe, und wer sie nicht rechtzeitig in Rechnung stellt, bekommt sie wohl früher oder später selbst zu spüren. Eines der ältesten Hilfsmittel gegen den Klienten-Zorn ist ein Beratungsarrangement, das die Verantwortung für den empfangenen Rat eindeutig beim Empfänger lokalisiert. Dieses Verfahren beobachtet man schon bei den Orakelpriestern der Antike, die ihre Sprüche stets in schöpferische Ungenauigkeit zu hüllen wussten. Möchte man einen Punkt benennen, an dem sich die antiken Orakel mit der modernsten systemischen Konsultation berühren, es wäre wohl dieser: dass sie den Beratenen selbst für die Auslegung des Rats haftbar machen. In dieser Sicht ist die prophetische Trance der Pythia das präzise funktionale Äquivalent für die in unseren Kreisen geläufige Sprache der Chaostheorie. Wer aus dem Chaos Schlüsse zieht, ist letztlich immer für seine Deutungen selbst verantwortlich.

Peter Sloterdijk zählt zu den bedeutenden Philosophen der Gegenwart. Zu seinen neuen Büchern zählen «Das Schelling-Projekt», «Was geschah im 20. Jahrhundert?» und «Die schrecklichen Kinder der Neuzeit». Sein Werk erscheint im Suhrkamp-Verlag.