



Ulrich Bröckling

Jeder könnte, aber nicht alle können

Konturen des unternehmerischen Selbst

Inwieweit haben sich Theorie und Vorstellungen des erfolgreichen Unternehmers in den letzten Jahrzehnten verändert? Zu welchem Teil ist das Konzept des "enterprising self" ein Produkt des neo-liberalen Kapitalismus? Und inwieweit werden Vorstellungen von Erfolg von den gängigen Selbstmanagementbüchern geprägt?

I.

Ein Subjekt zu werden ist ein paradoxer Vorgang, bei dem aktive und passive Momente, Fremd- und Selbststeuerung unauflösbar ineinander verwoben sind: Jenes Selbst, das sich erkennen, sich formen und als eigenständiges Ich agieren soll, bezieht seine Handlungsfähigkeit von eben den Instanzen, gegen die es seine Autonomie behauptet. Seine Hervorbringung und seine Unterwerfung, *subjectivation* und *assujettissement*, fallen zusammen¹. Das Paradox der Subjektivierung verschränkt sich so mit dem der Macht: Auf der einen Seite ist die Macht, verstanden als Ensemble der Kräfte, die auf das Subjekt einwirken, diesem vorgängig. Es ist weder ausschließlich gefügiges Opfer noch nur eigensinniger Opponent von Machtinterventionen, sondern immer schon deren Effekt. Auf der anderen Seite kann Macht nur gegenüber Subjekten ausgeübt werden, setzt diese also voraus. Sie beruht auf der Kontingenz des Handelns, das sie zu beeinflussen sucht, und damit auf einem unhintergehbaren Moment von Freiheit. Das Subjekt nimmt die Kräfte auf, denen es ausgesetzt ist, und modifiziert ihre Ansatzpunkte, Richtungen und Intensitäten. Dabei biegt es diese Kräfte nicht zuletzt um und richtet sie auf die eigene Person. "Subjektivierung vollzieht sich durch Faltung."²

Paradoxa lassen sich nicht auflösen, deshalb prozessieren sie als Probleme. Was sich als logische Unmöglichkeit darstellt, bleibt eine praktische Aufgabe. Sowenig es ein widerspruchsfreies Subjekt geben kann, so unvermeidlich wie unabschließbar ist die Arbeit der Subjektivierung. Diese Arbeit ist rekursiv, der Gegenstand, dem sie gilt, und der Arbeiter, der sie leisten soll, fallen zusammen. Das Subjekt der Subjektivierung existiert nur im Gerundivum: als zu erkundendes, zu produzierendes, zu optimierendes, zu normalisierendes usw. Es ist der Fluchtpunkt der Definitions- und Steuerungsanstrengungen, die auf es einwirken und mit denen es auf sich selbst einwirkt. Kein Produkt, sondern Produktionsverhältnis.

Weil die Rede vom Subjekt stets auf die Arbeit der Subjektivierung verweist, ist hier Deskription immer auch Präskription. Dem entspricht ihre "unmögliche" Zeitstruktur, die das "immer schon" mit dem "erst noch" zusammenzieht. Louis Althusser hat diese paradoxe Aufforderung, zu werden,

was man schon ist, im Begriff der Anrufung gefaßt. In der Urszene, mit der er diesen Begriff einführt, ruft ein Polizist einem Passanten auf der Straße nach: "He, Sie da!" Der so Angerufene dreht sich um "in dem Glauben, der Ahnung, dem Wissen, e[r] sei gemeint" und wird durch diese physische Wendung zum Subjekt, weil er damit anerkennt, daß der Anruf genau ihm galt³. Der Ruf des Polizisten evoziert ein spontanes Gefühl der Schuld, und er kann es nur evozieren, weil es immer schon da ist. Diese Schuld anzuerkennen und zum Subjekt zu werden ist ein und derselbe Vorgang.

Löst man das Beispiel vom Repräsentanten staatlicher Souveränität und ersetzt die Stimme des Polizisten durch andere Instanzen, so liefert die Szene ein Modell auch für die gesellschaftliche Erzeugung und Selbstkonstitution jener Figur, die heute eine, wenn nicht die grundlegende Form darstellt, in der Individuen als Subjekte angerufen werden: das unternehmerische Selbst. Der Appell, zum Unternehmer bzw. zur Unternehmerin des eigenen Lebens zu werden, ergeht nicht im Namen einer zentralen Autorität, sondern ist eingelassen in vielfältige Programme des Regierens und Sich-selbst-Regierens. Er findet sich in veränderten Formen der Betriebsorganisation (Stichwort: Intrapreneurship) ebenso wie in "neuen Steuerungsmodellen" der öffentlichen Verwaltung (Stichwort: Bürger als Kunde), in zeitgenössischen politischen Leitbildern (Stichwort: aktivierender Staat) wie in den Curricula von Schulen und Universitäten (Stichwort: Knowledge-Unternehmer), in Fördermaßnahmen für Arbeitslose (Stichwort: lebenslanges Lernen), "humanistischen" Psychotechniken (Stichwort: personal growth) oder den allgegenwärtigen Evaluationen (Stichwort: Qualitätsverbesserung). Diese und viele andere, in die gleiche Richtung zielenden Programme konfrontieren – wie Althussers Polizist – den einzelnen mit spezifischen Erwartungen, die er zurückzuweisen oder zu erfüllen versuchen, denen er aber niemals ganz genügen kann. Und sie können ihn damit nur insoweit konfrontieren, als er selbst immer schon ein fundamentales Ungenügen an sich verspürt. Man mag die Programme und erst recht die an sie gekoppelten Erfolgsversprechen als Zumutungen begreifen, doch es fällt in dem Maße schwer, sie zu ignorieren, wie die zu unternehmerischem Handeln Aufgerufenen sich nicht nur einer generalisierten Semantik des Marktes gegenübersehen, sondern der Markt auch höchst praktisch als "eine Art permanentes ökonomisches Tribunal" (Foucault) fungiert, vor dem sie ihr gesamtes und nicht nur ihr wirtschaftliches Handeln zu verantworten haben.

Genau diese Universalisierung der Marktmechanismen hat Michel Foucault Ende der 70er Jahre in einer (bislang unpublizierten) Vorlesungsreihe am Collège de France, in der er neben den Konzepten der deutschen Ordoliberalen insbesondere die Arbeiten der Chicagoer nationalökonomischen Schule untersuchte⁴, als Kennzeichen neoliberaler Gouvernamentalität identifiziert. Aufgegriffen und für die Analyse zeitgenössischer Regierungspraktiken fruchtbar gemacht wurden seine fragmentarisch gebliebenen Überlegungen in den angloamerikanischen *governmentality studies*⁵. In den Arbeiten dieser nicht zuletzt die Umbrüche der Thatcher- und Reagan-Ära reflektierenden Forschungsrichtung gewann auch die Gestalt des unternehmerischen Selbst Kontur. Wie Peter Miller und Nikolas Rose schreiben, die den Aufstieg dieser Subjektivierungsfigur auf die zweite Hälfte der 70er Jahre 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 life⁶."

In der Figur des *enterprising self* verdichtet sich eine Vielzahl gegenwärtiger Selbst- und Sozialtechnologien, deren gemeinsamer Fluchtpunkt die Ausrichtung der gesamten Lebensführung am Verhaltensmodell der Entrepreneurship bildet. Ein unternehmerisches Selbst ist man nicht, man soll es werden. Dieser Anrufungscharakter unterscheidet es auch von einem Idealtypus im Sinne Max Webers. Im Gegensatz zu diesem stellt das unternehmerische Selbst keine heuristische Kategorie dar, welche die charakteristischen Elemente einer historisch-sozialen Konstellation zu einem "in sich einheitlichen *Gedankengebilde*" steigert⁷ und einer Sozialstrukturanalyse den Weg weist. Der Topos benennt vielmehr die mikropolitische Ratio, auf welche die zeitgenössischen Technologien der Selbst- und Fremdführung zulaufen. Dabei bündelt er nicht nur einen Kanon von Handlungsmaximen, 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.

Die folgenden Überlegungen gehen diesem Subjektivierungsmodus von zwei Seiten her nach: Der erste Teil beschreibt die grundlegenden Kennzeichen unternehmerischen Handelns, wie sie die Nationalökonomie vor allem der Zwischenkriegszeit in der Lehre von den Unternehmerfunktionen herauspräpariert hat. Maßgeblich sind hier insbesondere die Arbeiten von Ludwig von Mises, dessen Schüler Israel M. Kirzner, von Joseph Schumpeter sowie von Frank H. Knight⁸, die den zu ihrer Zeit vorherrschenden neoklassischen Modellen eines vollkommenen Wettbewerbs ein dynamisches Verständnis des Marktprozesses entgegenstellten und dabei den Unternehmer als das dynamisierende Moment identifizierten. Der darauf folgende Abschnitt begibt sich in die Niederungen populärer *How-to*-Literatur und liest Erfolgsratgeber und Selbstmanagementbücher als zeitgenössische Bauanleitungen für das unternehmerische Selbst. Bestseller-Autoren wie Tom Peters oder Harriet Rubin übersetzen die theoretischen Bestimmungen der Nationalökonomien in praktische Handlungsanweisungen; ihre Schriften lassen sich in ähnlicher Weise als Manuale der Selbstführung lesen, wie Foucault es in seinen späten Arbeiten mit antiken Autoren wie Seneca oder Epiktet getan hat. Der Beitrag schließt mit kursorischen Anmerkungen zum Verhältnis des unternehmerischen Selbst zu seinem Schattenbild: dem Überflüssigen.

II.

Wenn die Nationalökonomie sich mit dem Unternehmer befaßt, geht es ihr nicht um die Rekonstruktion eines historischen Idealtypus oder um ein spezifisches Set persönlicher Eigenschaften, sondern um eine volkswirtschaftliche Kategorie. "Die Unternehmer, von denen sie spricht", heißt es bei Ludwig von Mises, "sind nicht Menschen, wie man ihnen im

Leben und in der Geschichte begegnet, sondern die Verkörperung von Funktionen im Ablauf der Marktvorgänge⁹.

Das impliziert eine Abgrenzung in drei Richtungen: Zum einen ist die Funktion des Unternehmers abzuheben von anderen ökonomischen Funktionen, etwa der des Kapitalisten, Grundeigentümers, Arbeitgebers, Erfinders oder Managers, mit denen sie zwar häufig in ein und derselben Person vereint auftritt, deren Bedeutung im und für das Wirtschaftsgeschehen jedoch eine grundlegend andere ist. Zum anderen bezieht sich die nationalökonomische Rede von der Unternehmerfunktion nicht nur auf die Aktivitäten eines selbständigen Geschäftsmanns. Nach Schumpeters Auffassung ist sie nicht einmal gebunden an die Existenz des kapitalistischen Wirtschaftssystems, unternehmerisch handeln können vielmehr auch "Organe einer sozialistischen Gemeinschaft, Herren eines Fronhofs oder Häuptlinge eines primitiven Stammes¹⁰". Die "Durchsetzung neuer Kombinationen", so seine Definition der Funktion des Unternehmers, bezeichnet einen Handlungstyp, der grundsätzlich jedem zugänglich, zugleich aber "kein Beruf ist und in der Regel kein Dauerzustand¹¹". Drittens schließlich ist der Unternehmer der Wirtschaftswissenschaften keinesfalls identisch mit dem kühl kalkulierenden Kosten–Nutzen–Maximierer, der in all seinen Entscheidungen die Allokation knapper Mittel in bezug auf konkurrierende Zwecke zu optimieren sucht. Dieses rationalistische Konstrukt unterschlägt die unhintergehbare Kontingenz menschlichen Handelns, das stets unter den Bedingungen unvollkommenen Wissens steht, und vermag weder die Dynamik der Marktvorgänge noch den Unternehmergeinn zu erklären. Unternehmerisches Handeln setzt demgegenüber gerade dort ein, wo der Rahmen bloßer Kosten–Nutzen–Kalküle überschritten und neue Gewinnmöglichkeiten entdeckt und ausgenutzt werden.

Folgt man Ludwig von Mises, so ist dieser spekulative Zug konstitutiv für den *homo agens*. Indem er die Nationalökonomie zu einer allgemeinen Handlungstheorie – er selbst spricht von "Praxeologie" – auszieht, bestimmt er zugleich das menschliche Handeln durchgängig nach Maßgabe ökonomischer Kategorien. Handeln ist danach *per definitionem* vernünftig: "Der Handelnde sucht einen Zustand, der ohne sein Zutun gegeben ist, durch einen anderen Zustand zu verdrängen. In seinem Denken sieht er einen Zustand, der ihm mehr zusagt als der gegebene, und sein Handeln ist darauf gerichtet, diesen gewünschten Zustand zu verwirklichen¹²." Welche Präferenzen der Einzelne verfolgt, fällt außerhalb des Zuständigkeitsbereichs praxeologischer Aussagen: "Die Lehre vom menschlichen Handeln (...) ist eine Lehre von den Mitteln zur Erreichung von Zielen, nicht eine Lehre von der richtigen Zielwahl¹³." Entscheidend ist die axiomatische Setzung, daß alles Handeln eine Wahl zwischen als attraktiv oder weniger attraktiv empfundenen Alternativen darstellt und deshalb in einem umfassenden Sinn eigennützig ist, wobei der Eigennutz auch in der Genugtuung des Altruisten bestehen kann, anderen geholfen zu haben. Weil aber keine Wahlhandlung mit Gewißheit den gewünschten Erfolg zeitigt, bleibt jede ein Wagnis: "Da alles Handeln auf die Zukunft gerichtet ist, mag es mitunter auch nur die allernächste Zukunft sein, wird es durch alle Veränderungen der Daten, die in der Zeitspanne zwischen seinem Einsatz und seiner Auswirkung eintreten, berührt. Jedes Handeln ist in diesem Sinne Spekulation"¹⁴ – und insoweit auch jeder Mensch ein Unternehmer.

Der Generalisierung der Unternehmerfunktion zu einem Anthropologicum entspricht die Verallgemeinerung des Marktes als Medium sozialer Integration: In einer Marktwirtschaft, gekennzeichnet durch Sondereigentum an

Produktionsmitteln und Arbeitsteilung, handelt jeder für sich, so von Mises, "doch jedermanns Handeln ist mittelbar auch auf die Erfüllung der Zwecke der anderen Handelnden gerichtet. Jedes Handeln wird dadurch zu einem Mithandeln, jedermann dient handelnd seinen mithandelnden Genossen. Jeder gibt, um zu empfangen; jeder dient, um bedient und bedankt zu werden. Jeder ist Zweck und Mittel zugleich: Zweck sich selbst und Mittel allen anderen zur Erreichung ihrer Zwecke. Die Steuerung dieses Körpers erfolgt durch den Markt. Der Markt weist dem Handeln der einzelnen die Wege und lenkt es dorthin, wo es den Zwecken seiner Mitbürger am nützlichsten werden kann¹⁵."

Fügen sich solche Elogien noch ganz in die Tradition der Smithschen *invisible hand*, so gibt von Mises dem urliberalen Credo eine aktivistische Wendung. Die soziale Synthese durch den Markt stellt sich keineswegs von selbst ein, wenn man nur störende Einflüsse aus dem Weg räumt, sondern bedarf der fortwährenden Initiative und Risikobereitschaft jener Protagonisten, die von Mises als Steigerungsform des *homo agens* einführt: der "unternehmendsten" oder "unternehmungslustigsten" Wirtschaftssubjekte, die von Mises der Einfachheit halber nur "Wirte" nennt.¹⁶ Sie sind gewissermaßen die menschlicheren Menschen, weil sie das spekulative Moment des Handelns in besonders ausgeprägter Weise verkörpern, und sind damit zugleich das Vorbild humaner Selbstvervollkommnung. Obwohl "die natürliche und erworbene Ungleichheit der Menschen auch die Anpassung der einzelnen Wirte an die Verhältnisse der Umwelt ungleich gestaltet¹⁷", steht die Humanisierung aus dem Geist der Marktwirtschaft grundsätzlich jedem offen – wenn er nur entsprechend handelt. Entrepreneur ist, wer Chancen ergreift: "Jeder einzelne kann Unternehmer werden, wenn er sich die Gabe zutraut, die künftige Gestaltung der Marktlage besser vorauszusehen als seine Mitbürger, und wenn seine Versuche, sich auf eigene Gefahr und Verantwortung zu bestätigen, Erfolg haben. Man wird Unternehmer, indem man sich – im vollen Sinne des Wortes – vordrängt und damit der Prüfung stellt, der der Markt ohne Ansehen der Person jeden unterwirft, der Unternehmer werden oder bleiben will. Jedermann hat die Wahl, ob er sich diesem strengen Prüfungsverfahren aussetzen will oder nicht. Er hat nicht darauf zu warten, daß man ihn dazu auffordert; er muß selbst aus eigenem Antrieb vortreten und muß sich selbst darum kümmern, wie und wo er die Mittel für die Betätigung als Unternehmer finden kann¹⁸". Weil beim Vordrängen Innehalten schon einen Rückschritt bedeutet, ist unternehmerisches Handeln eine unabschließbare Anstrengung, die kein Ausruhen auf dem einmal Erreichten erlaubt. Entrepreneur zu sein ist ein prekärer Status, den man nur erlangt und erhält, sofern und solange man der Konkurrenz zuvorkommt.

Israel M. Kirzner, ein Schüler von Mises', greift dessen anthropologisches Basistheorem auf, "daß Menschen nicht nur rechnende Verwalter sind, sondern *aufmerksam nach neuen Möglichkeiten* Ausschau halten¹⁹", und hebt wie sein Lehrer die spekulative Seite unternehmerischen Handelns hervor. Der reine Unternehmergewinn ergibt sich, so seine These, durch "Entdeckung und Ausnutzung von Situationen, in denen er (der Unternehmer, U.B.) das, was er zu einem niedrigen Preis kaufen, zu einem hohen Preis verkaufen kann.(...) Er entsteht dadurch, daß er Verkäufer und Käufer einer Sache findet, für die die letzteren mehr zu zahlen bereit sind, als erstere verlangen²⁰." Die entscheidende Eigenschaft eines Entrepreneurs ist deshalb seine "Findigkeit" (*alertness*): "Unternehmertum besteht nicht darin, nach einem freien Zehndollarschein zu greifen, den man bereits irgendwo entdeckt hat. Es besteht vielmehr darin, zu entdecken, daß es ihn gibt und daß er greifbar ist²¹."

Findigkeit läßt sich verstehen als die Fähigkeit, schneller als andere und vor allem "ohne gezieltes Vorgehen zu lernen". Ausschlaggebend für den Informationsvorsprung, dessen Ausnutzen den Spekulationsgewinn ergibt, sind nicht zielgerichtete "überlegte Suchbemühungen", sondern "spontane Entdeckungen". Weil Findigkeit eine "Gabe" darstellt, "derer sich Menschen in ganz unterschiedlichem Maße erfreuen", läßt sie sich auch nicht in Lehrpläne pressen und antrainieren²². Ob jemand findig ist, erweist sich immer erst im nachhinein, wenn der Erfolg sich eingestellt hat – oder eben nicht.. Gleichwohl hält Kirzner die paradoxe Aufgabe, Spontaneität zu fördern, keineswegs für unlösbar und bringt dazu ins Spiel, was die Systemtheorie Kontextsteuerung und die Pädagogik seit Maria Montessori vorbereitete Lernumgebung nennt. Als Entdeckungsraum kann nur der Markt selbst fungieren, der dazu – und spätestens hier erweist sich Kirzner als erzliberaler *politischer* Ökonom – so gestaltet werden muß, daß Findigkeit sich auch lohnt. Gewinnchancen lassen sich nur erkennen, wenn es sie gibt und sie nicht etwa durch hohe Steuern aufgefressen oder durch gesetzliche Auflagen blockiert werden. Die Selektion der unternehmerischen Individuen auf dem Markt soll nicht quasi naturwüchsig erfolgen, sondern fortwährender Wettbewerbsanreize bedürfen. Mit einer Politik des *laissez faire* ist es deshalb nicht getan; Findigkeit braucht aktive Stimulation. Auch das ist ein unabschließbares Projekt. Wie von Mises und Kirzner zeichnet auch Joseph Schumpeter den Entrepreneur als eine Gestalt, die aus vertrauten Routinen ausbricht und neue Wege beschreitet, doch sieht er in ihm weniger den findigen Spekulanten als den schöpferischen Zerstörer und Innovator. Die Funktion des Unternehmers, heißt es in seiner mittlerweile klassischen Definition, besteht 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."²³.

Weil für ihn das Durchsetzen, nicht das Finden oder Erfinden neuer Kombinationen ausschlaggebend ist, betont Schumpeter den Machtaspekt unternehmerischen Handelns. Unternehmertum ist demnach ein "Sonderfall des sozialen Phänomens der Führerschaft"²⁴. Was den Entrepreneur von den übrigen unterscheidet, sind erst in zweiter Linie sein Wissen und seine Auffassungsgabe, in erster Linie ist es jedoch sein Wille zur Macht: "[D]er Typus des Führers ist charakterisiert einmal durch eine besondere Art, die Dinge zu sehen – dabei wiederum nicht so sehr durch Intellekt (und soweit durch diesen, nicht einfach durch Weite oder Höhe, sondern gerade durch eine Enge bestimmter Art) als durch Willen, durch die Kraft, ganz bestimmte Dinge anzufassen und sie real zu sehen –, durch die Fähigkeit, allein und voraus zu gehen, Unsicherheit und Widerstand nicht als Gegengründe zu empfinden, und sodann durch seine Wirkung auf andere, die wir mit δ Autorität δ , δ Gewicht δ , δ Gehorsamfinden δ bezeichnen können"²⁵.

Heroische Kräfte braucht der Unternehmer vor allem, um die Schwierigkeiten zu überwinden, die sich dem entgegenstellen, der sich außerhalb der gewohnten Bahnen bewegt: Sichere "Daten für seine Entschlüsse und Regeln für sein Handeln" fehlen; er kann sich nicht auf einen vorliegenden Plan stützen, sondern muß einen neuen erarbeiten; dieser ist, weil noch nicht erprobt und lediglich "eine Vorstellung von Vorgestelltem", weit anfälliger für Fehler. "Nach ihm handeln und nach dem Gewohnten handeln sind so verschiedene Dinge wie einen Weg *bauen* und einen Weg *gehen*"²⁶. Schumpeter stellt den Unternehmer in den Rahmen einer politischen Anthropologie, in der sich Führer und Geführte gegenüberstehen und die einen

das dynamische, die anderen das statische Prinzip verkörpern. In den konkreten Personen mögen sich beide Momente in unterschiedlichen Kombinationen verbinden, bezogen auf die Funktion im ökonomischen Prozeß gibt es nur Neuerer oder Nachahmer. Schöpferische Gestaltung oder Routine, einen Weg bauen oder einen Weg gehen – *tertium non datur*. Die wirtschaftliche Entwicklung wird allein von den Entrepreneuren vorangebracht, die anderen verwalten die Bestände. *Plus ultra* lautet, so Schumpeter, das Motto des Unternehmers²⁷. Immer noch weiter.

Den Ausgangspunkt von Frank H. Knights Bestimmung der Unternehmerfunktion bildet das Problem der Ungewißheit menschlichen Wissens und Handelns. Knight unterscheidet zwei Formen der Kontingenz: Auf der einen Seite stehen die Risiken, jene Ungewißheiten also, die sich mit Hilfe von Wahrscheinlichkeitskalkülen objektivieren und folglich durch Technologien der Versicherung oder Prävention auffangen, das heißt ökonomisch gesehen in ein Kostenelement überführen lassen. Auf der anderen Seite steht die "reine Ungewißheit", gegen die man sich nicht versichern und auch keine anderen Vorsorgemaßnahmen treffen kann, weil weder die Häufigkeitsverteilung noch ihre Parameter bekannt sind²⁸. Diese letzte Form der Ungewißheit treibt, so Knight, die Ausdifferenzierung der gesellschaftlichen Funktionen voran und bringt auch die Gestalt des Unternehmers hervor. Stärker als Schumpeter und erst recht als von Mises und Kirzner betont er dabei die institutionenbegründende und –erhaltende Rolle unternehmerischen Handelns.

Knights Entrepreneur "is simply a specialist in risk-taking or uncertainty bearing²⁹", und zwar in zweifacher Hinsicht: Weil er für den Markt produziert, muß er seine Entscheidungen an der künftigen Nachfragesituation ausrichten, die wiederum von den künftigen Bedürfnissen der Konsumenten abhängt und daher nicht exakt prognostizierbar ist. Zugleich hat er den Produktionsprozeß selbst zu steuern und die Arbeitskraft derjenigen zu disponieren, deren Einkommensunsicherheit er durch zeitweilige Garantie eines festen Lohns übernimmt. Da er auf ihr Handeln zwar einwirken, dieses aber nicht vollständig kontrollieren kann, bleibt auch hier der Erfolg seiner Anstrengungen ungewiß. Die Unternehmerfunktion der obersten Verantwortung im Sinne des Tragens von Unsicherheit ist deshalb nicht zu trennen von jener der obersten Leitung. In dieser Kopplung von Entscheidung und Verantwortung liegt für Knight der Kern des Unternehmertums, weshalb er dem bezahlten Manager, der lenkt, aber nicht die wirtschaftlichen Konsequenzen seiner Entscheidungen zu tragen hat, den Unternehmerstatus abspricht, sofern er nicht auch zumindest partieller Kapitaleigner ist.

Aus der reinen Ungewißheit resultiert schließlich auch der Unternehmergewinn. Dieser existiert nur, so Knight, weil ökonomische Aktivitäten in einer sich beständig wandelnden Umwelt stattfinden und das Ergebnis alternativer Handlungsverläufe unbekannt ist. Zugespitzt formuliert: Profit ist eine Konsequenz des Irrtums. Nur weil viele den Ausgang ungewisser Handlungen oder Ereignisse falsch einschätzen, können jene, die dabei eine glücklichere Hand haben, Gewinne realisieren. Deutlicher als die Vertreter der Österreichischen Schule hebt Knight das intuitive und dezisionistische Moment unternehmerischen Handelns hervor. Entrepreneure zeichnen sich aus durch "confidence in their judgment and disposition to ðback it upð in action³⁰". Sie verzichten nicht darauf, reine Ungewißheit in kalkulierbare Risiken zu transformieren, wo dies möglich ist, aber sie wissen auch, daß der Erfolg sich nicht herbeirechnen läßt. Ohne rationale Planung und Kontrolle kommt keine Unternehmung aus, aber zum Unternehmer im Sinne

Knights wird nur, wer immer wieder den Schritt hinaus ins Ungewisse wagt.

Alle vorgestellten Theorien grenzen Entrepreneurship von *business administration*, die Funktion des Unternehmers von der des rechenhaften und zweckrationalen Managers ab. Diesen Antagonismus von Erneuerung versus Erhaltung, Wagnis versus Kalkül hatte bereits Max Weber im Blick, als er den kapitalistischen Unternehmer als "die *einzig* wirklich gegen die Unentrinnbarkeit der bürokratischen rationalen Wissens-Herrschaft (mindestens:relativ) immune Instanz" identifizierte³¹. Der vielbeschworene Unternehmergeist ist gerade nicht die Rational-choice-Vernunft des Buchhalters, der bei jeder Entscheidung Kosten und Nutzen abwägt und den one best way sucht. Entrepreneurship findet ihr Vorbild weit eher im Genius des Künstlers, im strategischen Geschick wie der Entscheidungskraft des Feldherrn oder im Rekordstreben des Sportlers.

III.

Mit der Lehre von den Unternehmerfunktionen liefert die Nationalökonomie mehr als nur ein theoretisches Modell zur Erklärung der Marktdynamik. Indem sie den wirtschaftlichen Erfolg auf einen spezifischen Handlungstypus zurückführt und diesen noch anthropologisch grundiert, präsentiert sie zugleich ein Lebensführungsprogramm und Subjektivierungsmodell. Die Analytik unternehmerischen Handelns ist nicht zu trennen vom zumindest impliziten Appell, das eigene Handeln so auszurichten, daß es diesem Typus möglichst nahekommt. Konkrete Hilfestellung dazu wird man allerdings bei von Mises, Kirzner, Schumpeter oder Knight vergeblich suchen.

Antworten auf die Frage, wie man zum Unternehmer bzw. zur Unternehmerin des eigenen Lebens wird, findet man vielmehr in populären Ratgebern wie *Selbstmanagement. Machen Sie aus sich die ICH AG* oder *Soloing. Die Macht des Glaubens an sich selbst*³². Zu den Abhandlungen der NationalökonomInnen verhalten sie sich wie Schulbücher zum Curriculum. Häufig bilden die Titel dieses Genres, die in der Stapelware von Buchhandlungen stets reichlich vertreten sind, nur einen Baustein in einem Paket, das Video- und Hörkassetten, Workshops, individuelles Coaching und Organisationsberatung einschließt. Nicht selten verkünden die Autorinnen und Autoren ihre Heilsbotschaften auch im Rahmen von Massenveranstaltungen.

Folgt man diesen Gebrauchsanweisungen für die bessere Vermarktung der eigenen Person, so hat am Anfang eine hermeneutische Anstrengung zu stehen, bei der das angehende *enterprising self* einen imaginären Beobachter zweiter Ordnung installiert und sich mit den Augen potentieller Kunden zu betrachten lernt: Es wird "Zeit, endlich zu fragen: 'Wer bin ich?' Denn das ist es, was Ihre Kunden sehen werden. Wen oder was sieht man, wenn man Sie in Augenschein nimmt? (...) Finden Sie heraus, welches Versprechen Sie der Welt geben wollen"³³. Von Mises' *homo agens*, der sich vordrängt und der Prüfung des Marktes unterwirft, kehrt wieder in der Empfehlung, sich selbst als Firma zu begreifen, eine Geschäftsidee zu entwickeln und sich dem Wettbewerb zu stellen. Der "findige" Unternehmer in eigener Sache erkennt, um Kirznerns Vergleich zu variieren, daß er selbst der Zehndollarschein ist, den es zu entdecken und aufzuheben gilt.

Kundenorientierung allein macht jedoch noch nicht den Entrepreneur in eigener Sache. Man muß die Kundenwünsche auch besser, schneller, zuverlässiger oder kostengünstiger befriedigen als die Konkurrenz. Mit durchschnittlichen Leistungen und Konformismus kommt man dabei nicht

weit. Die Alternative lautet: "Seien Sie besonders ... oder Sie werden ausgesondert!"³⁴ – eine Mahnung, die dem legendären "Sei spontan" an Paradoxie in nichts nachsteht und gerade wegen ihrer Uneinlösbarkeit als Individualisierungsmotor funktioniert. Unangepaßtheit ist zu kultivieren, weil sie ökonomisch gesehen ein Alleinstellungsmerkmal darstellt. In geradezu penetranter Weise ergeht deshalb der Ruf an das Individuum, sich dem paradoxen Imperativ einer Selbstoptimierung zu unterwerfen, welche die Abweichung von der Norm zur Norm erhebt. "Obligation to dissent", heißt das bei McKinsey's³⁵. Nur in dem Maße, in dem der einzelne sich selbst als unverwechselbare Marke kreiert, hebt er sich von der Masse ab und vermag die Wettbewerber auszustechen. Für genormte und normalisierte Disziplinarsubjekte ist in der verallgemeinerten Marktgesellschaft kein Platz, gefordert sind Artisten des Alltags, die Exzentrik mit Effizienz verbinden. Im unternehmerischen Selbst feiert der romantische Traum vom Leben als Kunstwerk fröhliche Urständ: "Seien Sie virtuos!", fordert der Prototyp aller Management-Gurus, Tom Peters, sein Publikum auf, der die Exzentrik in seinen Büchern bis zur Auflösung von Ortho- und Typographie vorantreibt: "Ist ein Tag in Ihrem Projekt ... eine wirkliche Darbietung? Wenn nicht, gibt es etwas, das Sie tun können, j-e-t-z-t, um die Spannung/den darstellenden Effekt des aktuellen Projekts zu erhöhen, ...um es zu etwas zu machen, das Ihren uneingeschränkten Einsatz verdient"³⁶?"

Die nationalökonomische Literatur hatte durchgängig das dezisionistische und voluntaristische Moment unternehmerischen Handelns betont: Was von Mises und Kirzner unter dem Stichwort Ergreifen von Chancen, Schumpeter unter Führertum und Knight unter *responsible direction* theoretisierten, findet sein Echo im Aktivismus aktueller Erfolgsratgeber. Keiner propagiert den Vorrang der Tat entschiedener als wiederum Tom Peters. Sein Loblied des heldenhaften Nonkonformisten kulminiert in einer Apotheose der Willenskraft, die selbst den nietzscheanischen Heroismus Schumpeters noch in den Schatten stellt. "Wenn Sie Spitzenleistungen erbringen wollen", zitiert er den IBM-Gründer Thomas Watson, "können Sie dies sofort schaffen. Hören Sie einfach noch heute damit auf, weniger als exzellente Arbeit abzuliefern. (...) Ob man den Sprung von hier nach da schafft, hängt zu 99,9 Prozent von der Entschlossenheit ab, ihn zu wagen und ohne Kompromisse an seinem Vorhaben festzuhalten, auch wenn einem von seiner Umwelt (einschließlich der lieben Kollegen) noch so viele Hindernisse in den Weg gelegt werden"³⁷.³⁷ Der Feind ist die Passivität des Abwartens, verkörpert in der lähmenden Schwerkraft institutioneller wie individueller Routinen. Überwunden werden soll sie durch ein Ethos des Beginnens, das nicht auf günstige Gelegenheiten harret, sondern sie aktiv herbeiführt. Die suggestive Aufforderung "Laß Taten sprechen"³⁸ duldet keinen Aufschub und erzeugt einen unabschließbaren Sog. Wenn der Erfolg allein von der eigenen Entschiedenheit abhängt, ist jeder Mißerfolg ein Beweis, daß man sich einfach noch nicht genug angestrengt hat. Das *enterprising self* bleibt deshalb stets hinter seinen eigenen Ansprüchen zurück, aber gerade diese Kluft zwischen Ideal und Wirklichkeit hält es in Bewegung.

Den Vorrang des Handelns zu proklamieren impliziert zugleich, Reflexion und Planung wenn schon nicht abzulehnen, so doch auf den zweiten Platz zu verweisen. So zieht Peters gegen eine "zahlengläubige, rationalistische Managementlehre" ins Feld, die "für jede Entscheidung eine abgeklärte, analytische Rechtfertigung" erlangt, aber weder "die Hinwendung zum Kunden" lehrt, noch die elementare Erkenntnis vermittelt, "daß sich jeder gewöhnliche Mitarbeiter als Held und Gewinner fühlen muß"³⁹. Dazu paßt es, wenn der Guru die Weisheit der einfachen Leute verklärt: "Ich lebe einen

Großteil des Jahres in der bäuerlichen Umgebung von Vermont. Die Farmer dort beherrschen eine Unzahl von Dingen. Der durchschnittliche „Hinterwäldler“ aus meinem Bekanntenkreis ist ein cleverer Netzwerkarbeiter/Händler/Unternehmer mit vielen Fähigkeiten. Viele meiner Nachbarn besitzen keinen akademischen Grad, aber sie würden mühelos jeden durchschnittlichen Unternehmensmanager in die Tasche stecken.⁴⁰ Im (vom Intellektuellen ausgesprochenen) antiintellektuellen Ressentiment spricht sich der Verdacht aus, die Suche nach wissenschaftlich abgesicherten Entscheidungsgrundlagen führe geradewegs in die Entscheidungsunfähigkeit oder erweise sich zumindest als Bremskraft unternehmerischen Elans.

Der Wille zur unbedingten Beschleunigung entspringt nicht zuletzt einem Modus des Umgangs mit Kontingenz, der an Knights Bestimmung des Unternehmers als Träger "reiner Ungewißheit" erinnert. Während die Rationalisten der Managementtheorie Unsicherheit in kalkulierbare Risiken zu überführen und die Kontingenzen des Marktes mit den Mitteln probabilistischer Vernunft zu bändigen suchten, schlagen sich Peters und seine Kollegen auf die Seite der reinen Ungewißheit. "Prognosen sind ein Relikt der Vergangenheit"⁴¹, erklärt der Protagonist von "Kreativem Chaos" und "Liberation Management".

"Wir leben in einem chaotischen Zeitalter, soviel steht fest. Um damit fertig zu werden, gilt es jedoch nicht, das Chaos zu managen (und abzuwürgen), sondern die Vielfalt vorbehaltlos anzustreben⁴²." ⁴² Zu diesem Zweck setzt er auf eine aktivistische Strategie des *trial and error*: "Anlegen – Feuer – Zielen", variiert er ein bekanntes militärisches Kommando. Was bei Kirzner noch nüchtern Lernen "ohne gezieltes Vorgehen" hieß, wird bei Peters zur plakativen Aufforderung: "Werfen Sie genug Spaghetti an die Wand, vielleicht bleibt etwas hängen⁴³."

Um im Sinne Schumpeters "neue Kombinationen durchzusetzen", braucht es nicht zuletzt den Wagemut des Abenteurers: "Ein Soloist", so nennt Harriet Rubin ihre Version des *enterprising self* und macht damit aus dem "methodologischen Individualismus" von Mises⁴⁴ ein Trainingsprogramm, "muß die Ängste loswerden, die ihn zum Spiel mit kleinen Einsätzen gezwungen und in einer kleinkarierten Identität festgehalten haben. Er muß sich auf das konzentrieren, was ihn begeistert, nicht darauf, warum er glaubt, daß seine Träume nie Wirklichkeit werden können."⁴⁵ Selbst das Leben darf dem Soloisten nicht der Güter höchstes sein. Rubin radikalisiert die unternehmerische Entsicherung des Individuums zu einer an das faschistische *viva la muerte* erinnernden Todesverachtung: "Eines Tages kommt sowieso jemand daher und schaufelt dir Dreck ins Gesicht, warum also nicht auf Ganze gehen, alle Register ziehen und tun, wovon man immer geträumt hat, selbst wenn man dabei auf die Nase fällt. Na und?⁴⁶"

Ganz ohne Sicherheitsdispositive kommt freilich auch die emphatischste Bejahung der Ungewißheit nicht aus, soll sie nicht in puren Hasard umschlagen. Was an Kontrolle fehlt, muß durch Stimulation wettgemacht werden. Die paradoxe Aufgabe, die Kontingenz zugleich zu steigern und nutzbar zu machen, läßt sich nur lösen, indem man von Fremd- auf Selbststeuerung umschaltet und die Entfesselung der Leidenschaften an die Stelle rationalen Kalküls treten läßt. Der Aktivismus braucht Akteure, die sich nicht hinter Betriebshierarchien oder persönlichen Sekuritätsbedürfnissen verstecken, sondern sich vorbehaltlos einsetzen und sich dabei nicht durch starre Dienstwege oder Selbstzweifel ausbremsen lassen. Was den Experten des *scientific management* ihre Krisen- und Entwicklungstheorien, ihr

Organisations- und Planungsoptimismus, ihre Marktanalysen und Controlling-Werkzeuge, das sind den Propagandisten der unternehmerischen Tat daher die Begeisterung für die Sache, 150prozentige Leistungsbereitschaft und Teamgeist – Qualitäten, die sich nicht disziplinarisch einüben oder amtlich dekretieren lassen, sondern mitreißender Appelle und enthusiasmierender Vorbilder bedürfen. Tom Peters titelt gleich ein ganzes Buch *Leistung aus Leidenschaft*,⁴⁷ und auch in den übrigen wimmelt es von "geradezu absurd motivierten Champions"⁴⁸, "Firmenstürmern"⁴⁹, "Superstar-Geschäftsleuten"⁵⁰, "Sonderlingen", "Piraten"⁵¹ und anderen "neuzeitlichen Helden"⁵².

Persönliches Charisma muß ausgleichen, was an formaler Autorität fehlt und bekämpft wird, wo sie aufkeimt. Den Typus des charismatischen Führers verkörpert Peters, der bei seinen Auftritten alle Register zieht und selbst vor dem Einsatz von Bühnennebel nicht zurückschreckt, in eigener Person. Doch nicht allein seine Performanz, sondern auch sein Evangelium folgt dem Prinzip der Führung durch Charisma. Spitzenunternehmen zeichnen sich, so eine Kernaussage aus seinem Bestseller "In Search of Excellence", dadurch aus, daß sie den Widerspruch zwischen Außen- und Innenorientierung auflösen: "Sie bieten ihren Mitarbeitern nicht nur Geld, sondern auch ein gewisses Zugehörigkeitsgefühl, nicht nur Selbstbestätigung, sondern auch eine *öMissionö*. Jeder wird zum Pionier, macht Experimente, übernimmt Führungsaufgaben. Das Unternehmen vermittelt das Leitmotiv und schafft ein Klima der Begeisterung, das Gefühl, zu den Besten zu gehören, das Gefühl, selbst an anerkannter Qualität mitzuwirken. Auf diese Weise gibt jeder sein Bestes⁵³."

Wenn sich auf den rasant wandelnden Märkten nur jene Unternehmen behaupten können sollen, die über flexible Formen der Organisation, "flache Hierarchien" und ein hohes Innovationspotential verfügen, liegt es nahe, auch die Selbstverwaltung der "ICH AG" auf Projektmanagement umzustellen. Die Selbstverwandlung "vom Subjekt zum Projekt"⁵⁴ kennt kein Ziel, außer dem, sich immer neue Ziele zu setzen. 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.

Erfolgreiche Teamarbeit in und an der eigenen Person beruht dabei nicht auf Kampf und Unterwerfung, sondern auf einem geschickten *bargaining* sowie der Fähigkeit, alle Teile des Selbst auf ein gemeinsames Ziel zu verpflichten. Kein autoritäres Regime des "Kopfs" über den "Bauch" ist gefordert, sondern Mitbestimmung und partnerschaftliche Kooperation. Schumpeters noch ganz dem totalitären Geist der Zwischenkriegszeit verhafteter "Führer" ist einem demokratischen Moderator und aktiven Mannschaftskapitän gewichen, der Entscheidungen nicht von oben herab verfügt, sondern das als Team verstandene Selbst zusammenhält und zu Höchstleistungen anspornt. Die "Führung der Führungen", so Foucaults allgemeinste Formel für die Ordnungen des Regierens und Sich-selbst-Regierens⁵⁵, stützt sich nicht länger auf das Prinzip von Befehl und Gehorsam oder disziplinierende Abrichtung, sondern folgt dem Vertragsmodell wechselseitig verbindlicher Commitments. Ob die widerstreitenden Seelen in der eigenen Brust sich allerdings mittels Selbstverpflichtung befrieden lassen, darf 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 etwa Peters gleichermaßen postuliert und zu vermitteln verspricht, muß selbst den ehrgeizigsten Selbstoptimierer vor uneinlösbare Aufgaben stellen: "Eigenständig", "Wandlungsfähig", "Leidgeprüft", "Wißbegierig", "Naiv wie ein Kind", "Unbelastet von der Vergangenheit", "Selbstsicher", "Lustig", "Waghalsig und ein wenig verrückt", "Bilderstürmerisch", "Multidimensional", "Ehrlich", "Überlebensgroß"⁵⁶. 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.

Die nationalökonomischen Theorien der Entrepreneurship hatten Manager und Unternehmer, *agents of stability* und *agents of change*, in strikte Opposition zueinander gesetzt. In der zeitgenössischen Unternehmenskultur amalgamieren die beiden Funktionen in dem Maße, in dem das einzig Stabile einer Institution wie eines Individuums die Notwendigkeit bleibt, sich fortwährend zu ändern, um die diskontinuierlichen und immer schnelleren Marktturbulenzen bewältigen zu können. Das unternehmerische Selbst ist zunächst und vor allem auf Findigkeit, Innovation und die Übernahme von Unsicherheit geeicht, aber es soll zugleich die minutiöse Kontrolle und vorausschauende Planung nicht preisgeben. Auf der einen Seite soll es ein detailbesessener Rationalisierer und Risikomanager des eigenen Lebens sein, auf der anderen Seite ein Motivationsgenie, das unablässig nach neuen Höchstleistungen strebt und ein Dauerfeuerwerk kreativer Ideen abbrennt.

Diese paradoxe Gleichzeitigkeit hat der australische Soziologe Pat O'Malley im Blick, wenn er nicht das "rein" unternehmerische Selbst, sondern die Hybridform des "enterprising-prudent subject"⁵⁷ als Ratio neoliberaler Sozial- und Selbsttechnologien ausmacht. Der unternehmerische und der besonnen kalkulierende Handlungstyp, so seine Vermutung, stehen dabei in einem Verhältnis wechselseitiger Verstärkung: "Such subjects expend resources on the means of risk management from the surplus they create through the exercise of uncertainty"⁵⁸.

IV.

Die Anrufung des unternehmerischen Selbst macht auch vor jenen nicht halt, in deren Ohren die Erfolgsverheißungen wie blanker Hohn klingen müssen, weil ihnen ihre Überflüssigkeit tagtäglich vor Augen geführt wird. Das Set von Werten, Handlungsregeln und Selbstpraktiken, wie es etwa in Trainingskursen für Langzeitarbeitslose oder sozialpädagogischen Maßnahmen für deviante Jugendliche vermittelt, in den Curricula von Sonderschulen, den Pflegekonzepten für behinderte oder alte Menschen oder den Förderrichtlinien internationaler Hilfsorganisationen für Entwicklungsprojekte festgeschrieben und auch von Selbsthilfegruppen, NGOs oder einer politisch engagierten Gemeinwesenarbeit propagiert wird, unterscheidet sich in seiner grundsätzlichen Ausrichtung kaum von dem, was sogenannten Führungskräften auf exklusiven Coaching-Workshops, Persönlichkeitsseminaren oder Motivationswochenenden beigebracht wird: hier wie dort die gleiche Beschwörung von Selbstverantwortung, Flexibilität und Eigeninitiative, die gleiche Aktivierungsrhetorik, das gleiche Gebot kontinuierlicher Verbesserung und der gleiche nahezu unbeschränkte Glaube an die Macht des Glaubens an sich selbst. Hier wie dort schließlich auch die

Einsetzung des Marktes als oberster Richter.

Weil es vor diesem Tribunal weder eine definitive Verurteilung noch einen endgültigen Freispruch geben kann, bleiben die Grenzen sozialer Inklusion wie Exklusion grundsätzlich durchlässig – auf der Ebene der Programme des Regierens und Sich-selbst-Regierens wohlgermerkt, von denen keineswegs alle und nicht alle in gleichem Maße erreicht werden. Das macht diese Verhaltenslehren keineswegs weniger brutal, im Gegenteil. Für den Markterfolg gilt die Maxime: Jeder könnte, aber nicht alle können. Es ist diese Kombination von allgemeiner Möglichkeit und ihrer selektiven Realisierung, welche die ökonomische Bestimmung unternehmerischen Handelns zum Telos individueller Optimierungsanstrengungen macht und zugleich jenen, die im täglichen survival of the fittest unterliegen, die alleinige Verantwortung für ihr Scheitern aufbürdet. Niemand ist immer und überall Entrepreneur, aber jeder kann und soll seine unternehmerischen Tugenden ausbauen. Ob das gelingt, erweist sich allein am Vorsprung gegenüber den Konkurrenten.

Daß man in allen Lagen unternehmerisch agieren soll, die unternehmerischen Qualitäten aber immer nur relational zu jenen der Mitbewerber zu bestimmen sind, verleiht dem Handeln den Charakter eines sportlichen Wettkampfs. Diesem Wettkampf kann sich niemand entziehen, aber nicht alle spielen in der gleichen Liga. Mögen die Aufstiegschancen noch so ungleich verteilt sein, jeder kann seine Position verbessern – sofern und solange er findiger, innovativer, selbstverantwortlicher, führungsbewußter usw. ist als die anderen. Umgekehrt droht jedem der Abstieg, unter Umständen bis ins Bodenlose, wenn die Konkurrenz ihn überholt. Für spielerische Leichtigkeit und noble Fairneß bleibt dabei wenig Raum; es herrscht das bedingungslose Diktat des Komparativs.

Das unternehmerische Selbst ist deshalb nicht nur Leitbild, sondern auch Schreckbild. Was alle werden sollen, ist zugleich das, was allen droht. In den informellen Ökonomien der Länder Afrikas, Südamerikas und weiter Teile Asiens existiert bereits ein Millionenheer virtuoser Alltags-Entrepreneure, die all ihre Kräfte darauf verwenden müssen, unternehmerisch zu handeln, um im strikten Sinne des Wortes zu überleben. Nicht der Traum eines Aufstiegs vom Tellerwäscher zum Millionär treibt sie an, sondern der leere Magen. Will man nach Personen suchen, die dem Bild des enterprising self nahekommen, dann tut man deshalb gut daran, nicht nur auf die Glücksritter der New Economy zu starren, sondern sich auch die Plastikflaschensammlerinnen auf den Müllbergen von Lagos oder die Windschutzscheiben putzenden Jungen auf der Straßenkreuzung in Mexico City vorzustellen. Oder, um in der Nähe zu bleiben, den Rosenverkäufer in der Kneipe am Abend.

¹ Vgl. Judith Butler, *Psyche der Macht Das Subjekt der Unterwerfung*, Frankfurt am Main 2001, S. 22.

² Gilles Deleuze, *Foucault*, Frankfurt am Main 1987, S.146.

³ Louis Althusser, Ideologie und ideologische Staatsapparate, in: Ders.: *Ideologie und ideologische Staatsapparate. Aufsätze zur marxistischen Theorie*, Hamburg/Berlin 1977, S. 143.

⁴ Vgl. die Zusammenfassungen der Vorlesungsreihe in Thomas Lemke, *Eine Kritik der politischen Vernunft*, Berlin/Hamburg 1997, S. 247–251; ders., Die Ungleichheit ist für alle gleich" – Michel Foucaults Analyse der neoliberalen Gouvernementalität, in: 1999, 16 (2001), S. 99 – 115; Colin Gordon, *Governmental Rationality: An Introduction*, in: Graham Burchell/Colin Gordon/Peter Miller (Eds.), *The Foucault–Effect*, Chicago 1991, S. 1–51.

⁵ Einführungen in das Forschungsprogramm der governmentality studies finden sich in: Mitchell Dean, *Governmentality. Power and Rule in Modern Society*, London u.a. 1999; Thomas Lemke/Susanne Krasmann/Ulrich Bröckling: *Gouvernementalität, Neoliberalismus*

- und Selbsttechnologien. Eine Einführung, in: Bröckling/Krasmann/Lemke (Hrsg.), *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*, Frankfurt am Main 2000, S. 7–40; Thomas Lemke, *Neoliberalismus, Staat und Selbsttechnologien. Ein kritischer Überblick über die ögovernmentality studies*, in: *Politische Vierteljahresschrift* 41 (2000), S. 31–47.
- 6 Peter Miller/Nikolas Rose, Production, identity, and democracy, in: *Theory and Society*, 24 (1995), S. 455.
- 7 Max Weber, Die "Objektivität" sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, in: ders.: *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, hrsg. von Johannes Winkelmann, Tübingen 7 1988, S.191.
- 8 Ludwig von Mises, *Nationalökonomie. Theorie des Handelns und Wirtschaftens* (1940), München 1980; Israel M. Kirzner, *Wettbewerb und Unternehmertum*, Tübingen 1978; ders., *Unternehmer und Marktdynamik*, München/Wien 1988; Joseph Schumpeter, *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, München/Leipzig 2 1926; ders., Art. Unternehmer, in: *Handwörterbuch der Staatswissenschaften*, hrsg. von Ludwig Elster, Adolf Weber u. Friedrich Wieser, 8. Bd., Jena 4 1928, S.476–487; Frank H. Knight, *Risk, Uncertainty, and Profit* (1921), New York 1964; ders., Profit and Entrepreneurial Functions, in: *The Journal of Economic History*, 2 (1942), S.126–132.
- 9 von Mises, *Nationalökonomie*, S. 245.
- 10 Schumpeter, *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, S.111
- 11 Ebd., S.116.
- 12 von Mises, *Nationalökonomie*, S.30 f.
- 13 Ebd., S. 8
- 14 Ebd., S. 246.
- 15 Ebd., S. 250 f.
- 16 Ebd., S. 258, 272.
- 17 Ebd.
- 18 Ebd.,S. 273.
- 19 Kirzner, *Unternehmer und Marktdynamik*, S. 17.
- 20 Ders., *Wettbewerb und Unternehmertum*,S. 39.
- 21 Ebd., S. 38.
- 22 Ders., *Unternehmer und Marktdynamik*, S. 170 f.>
- 23 Joseph Schumpeter, *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie* (1942), Tübingen 6 1987, S. 214.
- 24 Ders., Art. Unternehmer, S. 482.
- 25 Ders., *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, S. 128f.
- 26 Ebd. ,S. 124f.
- 27 Ebd., S.137.
- 28 Vgl. Knight, *Risk, Uncertainty, and Profit*, S. 197 ff.
- 29 Ders., *Profit and Entrepreneurial Functions*, S. 129.
- 30 Ders., *Risk, Uncertainty, and Profit*, S. 270.
- 31 Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen 5 1972, S. 129.
- 32 Tom Peters, *Selbstmanagement. Machen Sie aus sich die ICH AG*, München 2001; Harriet Rubin, Soloing, *Die Macht des Glaubens an sich selbst*, Frankfurt am Main 1999.
- 33 Rubin, Soloing, S. 84f
- 34 Peters, *Selbstmanagement*, S. 8.
- 35 "Knowledge–Unternehmer ihrer eigenen Fähigkeiten". Interview mit Jürgen Kluge, Office Manager McKinsey Germany, in: *high potential*, 4/01, Dezember/Januar, S. 23.
- 36 Peters, *Selbstmanagement*, S. 136, 139
- 37 Ders., *Der WOW! Effekt. 200 Ideen für herausragende Erfolge. Das Tom Peters Seminar 2*, Frankfurt am Main/New York 1995, S. 15/16.
- 38 Peters, *Das Tom Peters Seminar. Management in chaotischen Zeiten*, Frankfurt am Main/New York 1995, S. 305.
- 39 Ders./Robert H. Waterman jun., *Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US–Unternehmen lernen kann* (1982), Landsberg/L. 15 1993, S. 53.
- 40 Peters, *Der WOW! Effekt*, S. 22 f.
- 41 Ders., *Kreatives Chaos*, S. 21.
- 42 Ders., *Das Tom Peters Seminar*, S. 68.
- 43 Ders., *Das Tom Peters Seminar*, S. 68.

- 44 Vgl. von Mises, *Nationalökonomie*, S. 32
- 45 Rubin, Soloin, S. 98.
- 46 Ebd., S. 100.
- 47 Tom Peters/Nancy Austin, *Leistung aus Leidenschaft. Über Management und Führung*, Hamburg 1986.
- 48 Tom Peters, *Kreatives Chaos. Die neue Management-Praxis*, Hamburg 1988, S. 278.
- 49 " Ebd. ,S. 51.
- 50 Ders., *Der Innovationskreis*, Düsseldorf/München 1998, S.128
- 51 Ders., *TOP 50 Selbstmanagement*, S. 190.
- 52 Ders., *Der WOW! Effekt*, S. 344.
- 53 Peters/Waterman, *Auf der Suche nach Spitzenleistungen*, S. 368.
- 54 So der Titel von Vilém Flussers *Techno-Anthropologie* (Schriften, Bd. 3, Düsseldorf 1994).
- 55 Michel Foucault, Das Subjekt und die Macht, in: Hubert L. Dreyfus/Paul Rabinow, Michel Foucault. *Jenseits von Strukturalismus und Hermeneutik*, Frankfurt am Main 1987, S. 255.
- 56 Ebd. ,S. 344 – 346.
- 57 Pat O'Malley, Uncertain subjects:risks, liberalism and contract, in: *Economy and Society*, 29 (2000), S. 465.
- 58 Ebd., S. 480

Published 2002-10-02
Original in German
Contribution by Mittelweg 36
© Mittelweg 36
© eurozine