

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

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

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

Literatur

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



2

„Il Libro del Cortegiano“

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

Renaissance der zweiten Führungsebene

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

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

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

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

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

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

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

After Work 1507

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