

DIE NEUEN GÖTTER

KOSMOPOLITISCHES MANAGEMENT ZWISCHEN GLOBALISIERUNG, DIVERSITÄT UND DER AUSBEUTUNG DES ANDEREN

Ein Essay von Dietram Schneider und Anil K. Jain

Der Manager hat in der Epoche der Moderne einen rasanten Aufstieg hinter sich. Vom »Maneggiatore«, dem Stallmeister, als den er (begriffsgeschichtlich) seine Karriere in der Renaissance begann (vgl. Giangrande 1987), hat ihn sein Führungsgeschick bis an die Spitze der Macht gebracht. Er ist die postmoderne Verkörperung des »Principe Nuovo«, des neuen Fürsten. Denn in einer Welt, in der das Zentrum der Macht immer mehr von der Politik in die Zentralen der großen Unternehmen abwandert, darf sich der Manager als Angehöriger einer globalen Elite fühlen, die nicht nur die Geschicke der Konzerne steuert, sondern das Gesicht der Welt bestimmt. Das »klassische« Bild des Managers ist dabei geprägt von Attributen wie Führungsstärke, Entscheidungsfreudigkeit, Durchsetzungskraft, Dynamik, Erfolgsorientierung, Mut, Innovation, Kompetenz, Disziplin, Verantwortlichkeit sowie strategisches und analytisches Denken. Die Steuerung und Kontrolle von Prozessen paaren sich im Manager mit einer visionären Kraft – so will es sein Selbstbild und so wird es der Öffentlichkeit als glitzernde Fassade präsentiert.

Doch während der (immer seltenere) Typ des Unternehmers und Eigentümers noch immer ein absoluter Herrscher über seinen Betrieb ist, der von eigenen Gnaden eingesetzt wurde, seinen Betrieb zu leiten, handelt es sich beim Manager als einem (leitenden) Angestellten von Beginn an nur um den »ersten Diener« des Unternehmens, der sich alleine auf seine Kompetenz berufen kann. Die Bedrohung des Versagens lauert hinter jeder Entscheidung des Managements. In einer dynamischen Welt der immer komplexeren Zusammenhänge schwindet dabei einerseits sowohl der Entscheidungsspielraum wie sich andererseits die Gefahr der Fehlentscheidung erhöht.

Auch das Bild des Managers hat sich gewandelt. Ohne die alten Vorstellungen vom Unternehmensführer aufzugeben, sind neue Eigenschaften hinzugetreten, die sich das Management zu Eigen zu machen hat. So ist der neue Manager zwar immer noch führungsstark, aber zugleich unbedingt ein »Team-Player«. Er soll die Leitlinien vorgeben, strategisch denken und planen, aber dabei immer offen und flexibel bleiben. Seine Position verlangt Selbstdisziplin und die genaue Kontrolle der Prozesse sowie der Leistung der Mitarbeiter, aber er soll trotzdem Freude an der Tätigkeit vermitteln, Freiräume schaffen, Selbstkoordination initiieren sowie die Kreativität an der »wertschöpfenden Basis« fördern. Er muss unter allen Umständen den ökonomischen Erfolg des Unternehmens sicherstellen und die vielfältigen Interessen der Share- und Stakeholder stets im Auge behalten, jedoch soll er ethische Normen einhalten und moralisches Vorbild sein. Ebenso soll er fundiertes Fachwissen haben, aber zugleich Generalist sein, und er muss vor allem auch über die notwendigen »Soft Skills« zur Führung und Motivation der Mitarbeiter verfügen. Und schließlich sollte er ein hohes Maß interkultureller Kompetenz aufweisen können,

da der Horizont jedes modernen Unternehmens heute der Weltmarkt ist. Kurz: Im Bild des Managers sind die Widersprüche des fortgeschrittenen Kapitalismus personifiziert.

1. DIE IDEOLOGIE DES KOSMOPOLITISCHEN MANagements

Die Operationssphäre des modernen Unternehmens hat sich vom Lokalen, zum Nationalen, zum Internationalen und schließlich zum Globalen hin erweitert. Selbst wer noch immer das Hauptaugenmerk auf den lokalen Markt legt, muss die globalen Entwicklungen zumindest im Blickfeld behalten. Dabei spielen die Faktoren Kultur, also die Ebene der Zeichen und Symbole (vgl. Lash/Urry 1994), und Wissen, d.h. die Ebene der Information und der Verknüpfung und Interpretation der Zeichen (vgl. Bell 1973 sowie Lyotard 1979), eine immer bedeutendere Rolle. Auf eine prägnante Formel gebracht und übertragen auf die auf Konkurrenz basierende konkrete Unternehmenswelt im Rahmen der Globalisierung bedeutet dies: »To win in the global knowledge game a company first needs to be able to gather more distinctive knowledge than its competitors, and do it faster.« (Doz/Santos/Williamson 2003: S. 832) In diesem globalen »Wissensspiel« ist interkulturelles Wissen also mehr denn je gefragt und auch empirische Studien belegen den Mehrwert von Diversität in Management-Teams (vgl. z.B. die Beiträge in Shapiro et al. 2005). Entsprechend ist das Bewusstsein für die Bedeutung interkulturellen Wissens mittlerweile selbst in die gängige Literatur der Managementlehre eingedrungen. So bemerken etwa Welge und Holtbrügge (2006): »Auch im Bereich des Personalmanagements ist deshalb eine Strategie erforderlich, die die individuelle Berücksichtigung von Globalisierungs- und Lokalisierungsvorteilen ermöglicht [...] Eine zentrale Voraussetzung dafür ist die Entwicklung einer ausgeprägten *interkulturellen Kompetenz*.« (S. 254)

Nachdem jedoch der geltungs- und profilsteigernde Nutzen der Merkmale »international«, »global« und »interkulturell« durch ihren inflationären Gebrauch immer mehr zu versiegen droht und inzwischen mehr als jeder zweite MBA-Studiengang an staatlichen Hochschulen und Universitäten sich eines dieser Attribute in den Titel eingebrannt hat, tut ein neues Label Not. Und so wird das, was man in der Vergangenheit schlicht als »Cross-Cultural« bzw. interkulturelles Management bezeichnet hat, immer häufiger mit einem neuen Begriff belegt: *kosmopolitisches Management*. In dem englischsprachigen Standardwerk »*Managing Cultural Differences*« von Harris und Moran (1991) wird dieser terminologische »Paradigmenwechsel« exemplarisch vollzogen. Dort heißt es: »The cosmopolitan manager is open and flexible in approaching others, can cope with situations and people quite different from his background, and is willing to alter personal attitudes and perceptions.« (S. 10) Entsprechend zeichnet sich der kosmopolitische Manager durch Sensibilität, Offenheit und einen partizipativen Führungsstil aus. Er fügt sich in pluralistische Umgebungen ein und benutzt seine interkulturelle Kompetenz, um Synergien zu kreieren sowie notwendige Wandlungsimpulse zu setzen. Entscheidend ist jedoch, und dies ist ein relevanter Unterschied zu früheren Konzepten, dass die *kosmopolitischen*

Manager den Wandel nicht nur im eigenen Unternehmen befördern sollen. Sie werden vielmehr ganz allgemein als Agenten und Avantgarde des sozialen Wandels entworfen: »innovative leaders must be involved in the *transformation* of their societies and workplaces, as well of management and organizations.« (Ebd.: S. 130)

Um aber seine Funktion als globaler Agent des Wandels erfolgreich wahrnehmen zu können, muss der Manager im Zeitalter der Globalisierung gemäß Rhinesmith (1996) eine Allianz mit den natürlichen Feinden jeder (unternehmerischen) Steuerung eingehen: Unsicherheit und Chaos. Entsprechend benennt Rhinesmith (ebd.) sechs Grundlagen für den Erfolg in einer Welt des Wandels:

1. Um den Anschluss an die Konkurrenz nicht zu verlieren gelte es, den globalen Wandlungsprozessen auf der Spur zu bleiben, was wiederum nur dadurch zu erreichen sei, dass man über den eigenen Tellerrand hinausblicke.
2. In Anbetracht ständig zunehmender Komplexität, die widersprüchliche Anforderungen erzeuge, werde die Fähigkeit zum Ausgleich und zur Vermittlung zentral.
3. Um Integration in einem transnationalen Unternehmen herstellen zu können, müsse die Unternehmenskultur global und nicht lokal ausgerichtet werden.
4. Wandel solle als Chance und nicht als Bedrohung begriffen werden, denn nur so ließen sich entstandene neue Spielräume nutzen.
5. Sensibilität für andere Kulturen und Wertschätzung von Diversität seien notwendige Tugenden, um in multikulturellen Team-Umgebungen und globalen Märkten unternehmerischen Erfolg sicherzustellen.
6. Die allgemeine Grundlage dafür sei Offenheit, die Bereitschaft ständig (von anderen) zu lernen sowie eigenes Wissen (nach innen) zu vermitteln und weiterzugeben.

Einen etwas anders gearteten, weniger offenen und »sensiblen«, aber dafür eindeutig auf ökonomischen Erfolg gepolten Typ des kosmopolitischen Managers präsentiert Rosabeth Moss Kanter – Bestseller-Autorin und Professorin an der »Harvard Business School«. Auch für Kanter (1995) besteht ein geradezu zwingender Zusammenhang zwischen Globalisierung und der erforderlichen kosmopolitischen Ausrichtung der Unternehmen. Sie bemerkt: »Globalization requires business to become more cosmopolitan.« (S. 60) Dabei kommt dem kosmopolitischen Manager eine Schlüsselposition zu. Entsprechend versteht sich dieser als Angehöriger einer »Weltklasse«, einer globalen Elite, die Netzwerke der Macht nicht nur aktiv unterhält, sondern bestrebt ist, diese ständig zu vergrößern – und dazu gehört natürlich auch die Pflege politischer Kontakte (vgl. ebd.: S. 83–89). Diese kosmopolitische »Weltklasse« ist gemäß Kanter dadurch gekennzeichnet, dass sie über drei Schlüsselkompetenzen, die drei Cs, verfügt:

- »Concepts«: die besten und aktuellsten Ideen und Know-How-Potenziale,

- »Competence«: die Fähigkeit, auf höchstem Niveau an jedem beliebigen Ort zu agieren, und
- »Connections«: die besten Beziehungen, die Zugang zu den Ressourcen anderer Personen und Organisationen über den gesamten Erdball eröffnen.

Noch einen erheblichen Schritt weiter geht Gregg Zachary (2000). Der einflussreiche Journalist des »Wallstreet Journal« vertritt die These, dass Vielfalt »die Leistungsfähigkeit und den Wohlstand der Nationen im 21. Jahrhundert« bestimmt (S. 9). Entsprechend gilt für ihn die Devise: »Es lebe der Bastard.« (Ebd.) Dieser von Zachary hoch geschätzte »Bastard« ist ein kosmopolitischer Hybrid: »Der Hybride ist ›in«. In einer Welt, die immer enger zusammenwächst, beziehen Menschen, Unternehmen und ganze Nationen ihre Kraft und Identität sowohl aus ihrem unmittelbaren örtlichen Umfeld als auch in wachsendem Maße aus der Ferne und Fremde. Der Unreine, der Befleckte, der Struppige, der Dunkelblaue: diesen Menschen gehört das Erbe der Erde. Vermischung ist die neue Form.« (Ebd.) Und so als hätte es jemals das Reine und Eindeutige gegeben, bemerkt Zachary weiter: »Dies ist keine vorübergehende Modeerscheinung, sondern ein tief greifender Wandel. Nehmen wir Abschied von Reinrassigen, Unvermischten, Sauberen [...] Die Apostel der Reinheit sind dem Untergang geweiht.« (Ebd.)

Als Folge dieses Wandels müssen gemäß Zachary auch die Unternehmen ihre Strukturen umgestalten: Der Erfolg in der neuen Weltwirtschaft gehört kosmopolitischen Unternehmen mit hybriden Teams, wobei Diversität nun nicht mehr nur durch heterogene Zusammensetzung, sondern idealerweise bereits in der einzelnen Person verwirklicht ist. Und so gelten für Zachary denn auch die »Multinationals« als Treibhäuser der Hybridität (vgl. ebd.: S. 306f.). Im Gegensatz zur alten »Cliqueswirtschaft«, die auf sozialem Status und gemeinsamer ethnischer Zugehörigkeit beruht habe, seien neue Netzwerke entstanden, die auf Qualifikation gründeten und in denen Diversität ein Kriterium für Qualität darstelle (vgl. ebd.: S. 308). Auch verkörperten immer mehr Führungspersonlichkeiten in Unternehmen das Ideal des hybriden Kosmopoliten. Ihnen komme – neben der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ihrer Unternehmen – die (globale) Verantwortung zu, eine Kosmopolitik zu betreiben, die den inneren Zusammenhalt einer Gesellschaft gewährleistet, jedoch ohne dabei nach Homogenität zu streben (vgl. ebd.: S. 362).

Von der amerikanischen Management-Literatur hat das Leitbild des kosmopolitischen Managers – in abgemildeter und banalisierter Form – seinen Weg bereits in die Selbstdarstellungen der Beraterfirmen sowie der Konzerne und ihrer Führungsetagen auch im deutschsprachigen Bereich gefunden. So trifft man etwa in einer Broschüre des schweizerischen »Institute for Strategic Innovation« auf den Fleisch gewordenen Prototypen eines kosmopolitischen Unternehmers, der in verschiedenen europäischen Ländern gleichzeitig lebt und dessen »Arbeitsprachen« Deutsch, Englisch, Französisch, Spanisch, Italienisch und Polnisch sind. Oder man kann in einer Manageranalyse des »Frankfurter Finance Newsletter« (vom 20.12.2004) einem CEO begegnen, der als »Kosmopolit und Profi des Entertainment Business« eine ganze Kette von

Spielkasinos aufbaute, um sie alsbald profitabel wieder abzustoßen. Und sehr viel sagend bemerkt der ehemalige Vorstandsvorsitzende der Deutschen Telekom, Ron Sommer: »Wir fühlen uns als kosmopolitische Manager in vielen Ländern wohl [...] Wir wissen genau, was wir als nächstes tun werden, aber wir werden darüber nicht reden.« (zitiert nach Becker 1999)

Man kann diesen Satz durchaus auch als eine Drohung lesen, die andeutet, was im Diskurs des kosmopolitischen Managers normalerweise verdeckt bleibt. Dieser Diskurs, der in verschiedenen großen und kleinen Erzählungen von der Sensibilität und Anpassungsfähigkeit des kosmopolitischen Managers berichtet, seine interkulturelle, soziale und kommunikative Kompetenz herausstellt und seine Identifikation mit einem globalen, weltoffenen Werte- und Normensystem behauptet, soll im folgenden mit einer anderen, entgegen gesetzten Lesart konfrontiert werden.

2. DIE REALITÄT DES GLOBALEN WIDERSPRUCHS-MANAGEMENTS

Es wäre ein Leichtes, die überstrapazierten Phrasen von der Wertschätzung des Anderen, von der Bedeutung von Kultur und Diversität, vom Segen des Chaos und der hybriden Unschärfe etc., wie sie einem im Diskurs der neueren Managementlehre entgegentreten, als inhaltsleere Worthülsen zu entlarven. Einer neuen Mode folgend, bedient man sich im Kontext der Managementliteratur immer häufiger einer poststrukturalistisch angehauchten Rhetorik (zumeist allerdings ohne die dahinter stehenden theoretischen Konzepte tatsächlich zu verstehen), um für die zumeist inhaltlich »schlichten« Texte Mehrwert in der Form eines »Hippness-Faktors« zu erzeugen. Doch eine solche Kritik am Diskurs des interkulturellen und kosmopolitischen Managements greift zu kurz, ja, sie verfehlt den tieferen Kern seiner Problematik – nämlich die Verstrickung in die Widersprüche des globalen Kapitalismus und seiner »ökonomischen Rationalität«, die oft genug in ökonomische Irrationalität mündet (Schneider 2008). Und letztlich ist ja auch den Ideologen des kosmopolitischen Managements selbst nur allzu klar, dass es nicht eigentlich um den/die Andere(n) geht, sondern: um den (eigenen) Profit. In bemerkenswerter Offenheit wird vor allem in der englischsprachigen Literatur dargelegt, dass die kosmopolitische Ausrichtung der Unternehmen nur *einem* offensichtlichen Zweck dient, weshalb man sich insofern selbst dekonstruiert. So bemerkt etwa Holden (2002: S. 300) über den interkulturellen Manager als Mittler zwischen den Kulturen: »Business focus is the ultimate guiding light of these activities, the logic of last resort, if they are to deliver value to the company and its stakeholders: to the company in terms of cross-cultural know-how as a core-competence, and to the stakeholders in terms of benefits.« Auch die bereits zitierte Rosabeth Moss Kanter (1995) macht weitgehend unter Verzicht auf ideologische Verschleierung deutlich, dass es für die so genannten »Kosmopoliten« weniger um die Wahrnehmung globaler Verantwortung als vielmehr um Macht und Geld geht: »Cosmopolitans have a career and financial stake in

finding commonalities or creating a more universal way that transcends the particulars of places, which gives them power and control.« (S. 60)

In diesem kalten Licht der Macht-Ökonomie werden auch allzu naiv-pragmatische Vorschläge verständlich, wie etwa ein angeratener Rückgriff auf die (von Seite der unterdrückten »Anderen« vermutlich weniger geschätzten) »Kolonialsprachen« (!) zum Zweck der globalen Verständigung (vgl. so z.B. Siedenbiedel 1997, S. 66f.). Der kosmopolitisch getarnte Neoimperialismus der Transnationalen Konzerne und ihrer Lenker, der sich durch eine solche Begriffswahl nur allzu deutlich verrät, verfolgt letztlich nur ein Ziel: die Expansion in die Peripherie und die Ausbeutung der Differenz – und damit des Anderen (vgl. auch Jain 2008). Schon die älteren Vertreter des Austrianismus, die ganz erheblich zur Herausbildung des neoklassischen wirtschaftstheoretischen Paradigmas beitrugen (und sich später davon abspalteten), als auch ihre neoaustrianischen Nachfolger stellten schließlich die Generierung von Mehrwert durch die Ausbeutung von Differenz als Grundmuster des unternehmerischen Handelns im Kapitalismus in das Zentrum ihrer ökonomischen Überlegungen (vgl. z.B. Kirzner 1976, Casson 1982, Shand 1984, Rothschild 1986). Heterogenität und Ungleichgewichte bilden danach das »Lebenselixier findigen Unternehmertums« (Kirzner 1979), das von Arbitragegewinnen lebt: »The entrepreneur is the agent that spurs society to take advantage of existing scattered and dispersed knowledge [...] this permits society to enjoy a tendency towards the fullest exploitation of existing resources in terms of today's technological knowledge.« (Ders. 1984: S. 9) Und Ricketts (1987: S. 67) macht klar: »as entrepreneurs recombine available factors, they capitalize on disequilibrium, and move the economic system toward greater rationality and equilibrium«.

Das grundlegende Problem, dass das Unternehmertum durch seine die Differenz überbrückende, homogenisierende, Ungleichheit und Ungleichgewichte aufhebende Koordinations- und Kohäsionstätigkeit letztlich zur Vernichtung seines »Lebenselixiers« beiträgt, erkannten selbstverständlich auch Vertreter der austrianischen Prozesstheorie (vgl. Schneider 1988: S. 208–215). Deshalb lassen sich solche Arbitragegewinne »nur durch Verschwiegenheit bei der Vorbereitung und rasches Handeln bei der Durchführung verwirklichen« (Schneider 1986: S. 55). Eine weitere, das »Lebenselixier« der Differenz erhaltende Strategie besteht im »Hard-Line Bargaining« (Casson 1982: S. 65). Dabei gewährt der »findige Unternehmer« den Trägern der Differenz (also den »Anderen«) – wenn überhaupt – nur marginale Vorteile, während er die Kohäsionsrente möglichst vollständig selbst vereinnahmt. Die »Anderen« profitieren also nur begrenzt, ja die sozialen Effekte für sie können sogar negativ sein, wenn sie, wie häufig der Fall, in Abhängigkeit gehalten und ausgebeutet werden. Insofern ist die »Vortäuschung von Kohäsion« eine überlebensnotwendige und vermutlich gängige Strategie, um Ungleichgewichte und Differenz weiterhin zu erhalten und ausbeuten zu können (vgl. Schneider 1988: S. 208). Es wäre verwunderlich, wenn dieses Differenz ausbeutende Handlungsmuster nicht auch im Rahmen des globalisierten Marktes gängige Praxis bliebe: Das globale Unternehmen strebt nach

Gewinn und die Quelle dieses Gewinns ist die Differenz (des Anderen) – die fataler Weise genau durch eben dieses Gewinnstreben vernichtet wird.

Dieses Muster der Arbitrage gehört gewissermaßen zur »Natur« des Kapitalismus, und man kann es den Führern der Wirtschaftsunternehmen darum kaum ernsthaft vorwerfen, dass sie sich dieser Natur gemäß verhalten – wenn auch der Kapitalismus an sich selbstverständlich keinesfalls eine »natürliche« ökonomische Ordnung ist und weder der Markt noch das privatwirtschaftliche Unternehmen alternativlose Koordinationsformen wirtschaftlicher Aktivitäten darstellen (vgl. z.B. Williamson 1975 und 1985). Allerdings treten gerade im Kontext von Globalisierung bestimmte Widersprüche der globalen ökonomischen Ordnung, die auf der Ausbeutung von Differenz beruht, deutlicher hervor und entfalten sich. Je weiter der globale Raum für die Erschließung und Ausbeutung von Differenz und Ungleichheit durchdrungen und damit eben auch angeglichen wird, desto mehr entschwindet jene kostbare Differenz, welche die Grundlage des erhofften (Arbitrage-)Gewinns darstellt. Der Manager ist in diesem globalisierten Rahmen nicht nur selbst in einer widersprüchlichen Position gefangen, da er zwar seine Arbeitskraft verkauft, aber in der Regel auch selbst Kapitalbesitzer ist und vor allem die Interessen der vielen Share- und Stakeholder zu vertreten hat. Er bekommt, als personelle Schnittstelle zwischen Arbeit und Kapital zudem die allgemeinen Widersprüche der ökonomischen Ordnung, in die er »federführend« eingebunden ist, verstärkt an der eigenen Haut zu spüren. Denn es ist seine kaum zu meisternde Aufgabe, die vielfältigen widersprüchlichen Prozesse zusammen zu führen und all die widerstrebenden Elemente im Kontext der globalen Ökonomie zusammen zu halten. Unter anderem deshalb, so darf vermutet werden, betont die Managementliteratur so gerne »die Bedeutung von Netzwerken und damit die Fähigkeit, Verbindungen zu knüpfen und zu erhalten« (Scherer/Süß 2002: S. 852). Denn genau die Fähigkeit des Verknüpfens benötigt der Manager mit der Zuspitzung der Widersprüche in zunehmenden Maße: Er muss verbinden, was auseinander strebt, und zugleich getrennt halten, was eigentlich zusammen gehört. Er muss Gemeinsamkeit erzeugen, wo Konkurrenz herrscht. Er soll Wertepluralität vertreten, wo alle Werte im Tauschwert zu kulminieren drohen. Er muss die Einheit beschwören, wo Klassengegensätze unübersehbar sind. Er muss Sinn herstellen, wo es keinen (mehr) gibt. Der Manager stellt den labilen Brückenkopf, die schwankende Integrationsfigur im Spannungsfeld zwischen globalem Markt und globaler Gesellschaft dar.

Diese prekäre Lage des globalen kosmopolitischen Managers ist auch Autoren der Managementliteratur nicht ganz verborgen geblieben. So wies nicht nur Rhinesmith (1996: siehe oben Punkt 2) auf die widersprüchlichen Anforderungen hin, denen die globalen Manager angesichts gesteigerter Komplexität und Dynamik gerecht werden müssen. Auch Harris und Moran (1991) bemerken: »Cosmopolitan managers must function in the midst of paradoxes involved in social and cultural change.« (S. 118) Und die Management-Gurus Gosling und Mintzberg (2004: S. 47f.) fragen sich angesichts der offensichtlichen Widersprüche: »Wie soll eine Person all diese Forderungen unter einen Hut bringen?« Für die im internationalen Geschäft tätigen Berater Trompenaars und

Woolliams (2004 [2003]) bedeutet die Fähigkeit, Widersprüche zu erkennen und zu integrieren, darum gar *die* zentrale Unternehmensressource: »Jede Organisation braucht Stabilität und Wachstum, lang- und kurzfristige Entscheidungen, Tradition und Innovation, Planung und Laissez-faire, Ordnung und Freiheit. Die Herausforderung für Führungspersonen besteht darin, diese Gegensätze zu vereinen [...]« (S. 300). Entsprechend gerät die Neigung und Fähigkeit des einzelnen zur Aussöhnung von Dilemmata für Trompenaars und Woolliams zum direkten Maßstab für Führungskompetenz – wobei man natürlich auch hier davon überzeugt ist, dass sich solcher »Ausgleich« schließlich in barer Münze bezahlt machen wird. Auf die Ebene globaler Wirtschaft übertragen bemerken sie: »Wir haben zahlreiche Beweise dafür zusammengetragen, dass Wohlstand auf Grund erfolgreichen Wirtschaftens dadurch geschaffen wird, dass man [kulturelle] Wertvorstellungen aussöhnt.« (Ebd.: S. 33)

Obwohl man also vereinzelt durchaus ein Bewusstsein für die prekäre Lage der Manager im Kontext der globalen Widersprüche ausmachen kann, wird auch hier der Mythos des Managers als Macher und Steuerer der Prozesse freilich nicht verabschiedet. Verstrickt in die Fiktion eigener Allmacht hält sich der unermüdliche Glaube, dass es tatsächlich möglich wäre, die fundamentalen Widersprüche der globalen Wirtschaft und Gesellschaft zu glätten oder gar aufzuheben. Vielleicht wäre es darum hilfreicher, den kosmopolitischen Manager in Anlehnung an Thierfelder (2002) eher als eine Art (gut bezahlten) Schauspieler zu begreifen, der mit der Hilfe der ihm soufflierenden Managementgurus dem Publikum – den weltweit verstreuten Mitarbeitern, Kunden und den Share- und Stakeholdern – überzeugend darstellt, über all diese übermenschlichen Fähigkeiten zu verfügen. Die Widersprüche würden im Management gemäß dieser Sichtweise also eher geschickt »überspielt« als »gelöst« und schon gar nicht »ausgesöhnt«, wie Trompenaars und Woolliams (2004 [2003]) suggerieren wollen.

Ein Blick auf die Fakten offenbart zudem schnell die dürftige Realität des kosmopolitischen Managements. Nicht nur handelt es sich beim Kern der so genannten Kosmopoliten in den transnationalen Konzernen um eine überschaubare Anzahl von Personen mit relativ homogenem sozialen Hintergrund: die kosmopolitischen Manager sind vorwiegend männlich, stammen aus Europa, Nordamerika und – mittlerweile – Südostasien und bilden untereinander ein zentralisiertes Netzwerk aus (vgl. Carroll/Carson 2003). Sie erweisen sich bei Befragungen zudem als relativ oberflächlich, naiv und unwissend in Bezug auf die heterogenen Umgebungen, in denen sie arbeiten (vgl. Hunter/Yates 2000). Was sie aber wiederum keinesfalls daran hindert, sich selbst als globale ökonomische und politische Elite zu begreifen. Und, in der Tat, sie sind Teil jener »Globalen Klasse« (Jain 1999), welche, vordergründig betrachtet, den globalen Raum beherrscht und – weltweit – durch einen ähnlichen Lebensstil und ähnliche Einstellungen gekennzeichnet ist (vgl. auch Sklair 2001). Allerdings ist tatsächlich auch die globale Elite der kosmopolitischen Manager weniger gestaltend und beherrschend als vielmehr im reaktiven Bemühen um Anpassung in die Prozesse der Globalisierung verstrickt. Halsall (2005) weist deshalb treffend darauf hin, dass die im (ökonomischen) Diskurs des Kosmopolitanismus verbreitete Ideologie der »Losgelöstheit«,

der Emanzipation von der Enge des lokalen und nationalen Raums, weniger damit zu tun hat, dass man sich mit der Welt als Ganzes identifiziert. Es geht vielmehr darum, räumlich, zeitlich und normativ flexibel zu bleiben, um den gnadenlosen Anforderungen eines globalen Marktes zu genügen, der jede Form der (kulturellen, traditionellen, ethischen) »Verhärtung« keinesfalls verzeiht. Der kosmopolitische Manager ist der Prototyp des »flexiblen Menschen« (Sennett 1998), der das Regime der Flexibilität verinnerlicht und zu seinem kategorischen Imperativ gemacht hat.

Diese Internalisierung der Normen des flexiblen Kapitalismus macht den kosmopolitischen Manager – entgegen seiner eigenen Sichtweise – blind für dessen Widersprüche. Er kann und darf sie nicht wahrnehmen. Sie scheinen zwar auf, aber nicht in ihrem grundsätzlichen Charakter, sondern nur als ein (oberflächliches) Managementproblem, das es zu »lösen« gilt und von dem er glaubt, dass er es in der Befolgung konventioneller ökonomischer Paradigmata auch lösen kann. Der Modus Operandi des globalen Widerspruchs-Managements läuft daher ab nach dem Muster der »Deflexion«: Obwohl in der Managementlehre der Begriff der »Reflexion« häufig anzutreffen ist (vgl. z.B. Gosling/Mintzberg 2004, Eiselen/Sichler 2001), bleibt die geübte Reflexion zumeist im engen Korsett des ökonomistischen Kalküls gefangen. Und anstatt den aporetischen Kern des Widerspruchs zu spiegeln und nach tatsächlichen Lösungen zu suchen, wird versucht, den Widerspruch zu *verdrängen* oder mit allen Mitteln von ihm *abzulenken*, so dass er – solange es eben geht – weitgehend unsichtbar bleibt. (Vgl. Jain 2000a: S. 375ff.)

Ein herausragendes Beispiel für eine derartige »deflexive«, ablenkende Spiegelung der Widersprüche der globalisierten Ökonomie sind die Ausführungen von Zachary (2000). Zachary vermischt sein Lob der kosmopolitischen Vielheit mit einer rücksichtslosen Vereinnahmung des Anderen. Der hybride »Bastard«, den Zachary zum rebellischen Helden der Globalisierung stilisiert, ist ihm tatsächlich nichts anderes als eine menschliche Ressource im globalen Wettbewerb der Unternehmen und Nationen, die es nutzbar zu machen und »auszusaugen« gilt: »Die Bastardisierung passt zu unserem wirtschaftlichen und technologischen Zeitalter. Vielfalt zahlt sich aus. Das Kapital folgt dem Mischling. Innovation begünstigt das Halbblut. Der geschickte Umgang mit der Vielfalt ist das Geheimnis wirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit und nationaler Vitalität.« (S. 13)

Zachary scheut dabei auch nicht davor zurück, Autoren wie Salman Rushdie (1990), welche versuchen, den Begriff des Bastards subversiv zu redefinieren, für seine von rassistischen und sozialdarwinistischen Vorstellungen genährten Phantasien zu vereinnahmen. Denn während es Rushdie um die Aufbrechung hegemonialer Diskurse geht, stellt Zachary den »Bastard« in den Dienst des Kampfs um Vorherrschaft. Sein »vermisches«, neues Blut soll als Verjüngungskur für die an Homogenität krankenden »Volkskörper« und Unternehmen dienen. Auch Zachary geht es dabei angeblich um eine Neudefinition des überwiegend negativ besetzten Begriffs, allerdings in einem rein instrumentellen Sinn: »Bastard«, bemerkt Zachary (2000), »muss eine neue Bedeutung

annehmen, die die Idee einer positiven, zweckmäßigen [!] Vermischung zum Ausdruck bringt; einer Vermischung, die die Freiheit derjenigen, die sich vermischen, erweitert, während sie gleichzeitig ihre Abstammung und Präferenzen respektiert.« (S. 18) Letzteres, also die Bewahrung der angenommenen abstammungsbedingten Präferenzen, ist wichtig, da »Die Konzernlenker wollen, dass die Mitarbeiter ihre Unterschiede bewahren, um das Beste aus ihrer Einzigartigkeit und der schöpferischen Spannung, die durch das Aufeinandertreffen dieser Unterschiede entsteht, herauszuholen.« (Ebd.: S. 306) Es geht Zachary offenkundig also nicht um wirkliche Hybridisierung, Grenzverwischung und das »dissoziative« Recht auf Abweichung (auch vom kulturellen Klischee), sondern um die Ausbeutung und die (durchaus auch zwanghafte und künstliche) Aufrechterhaltung von Differenz.

Der grundlegende Gegensatz zwischen Differenz als einem Entzug von Vereinnahmung und Differenz als ausbeutbare Ressource ist Zachary dabei offensichtlich nicht bewusst. Ständig vermischt er beide Ebenen in widersprüchlicher Weise. Doch genau dieser Widerspruch kann Zachary im Rahmen seiner auf Konkurrenz und Profit ausgerichteten Denkwelt nicht auffallen, denn für ihn ist der Horizont einer Differenz und Hybridität, die sich nicht vereinnahmen lassen will, undenkbar – und bleibt darum deflexiv ausgeblendet. Der andere, der den Erfolg im globalen Wettbewerb nicht will, der starrsinnig auf seiner Identität beharrt oder diese gar ablehnt, der nicht »integrationsfähig« ist, ist der (auch kognitiv-symbolisch) ausgeschlossene Andere. Auf der Ebene der Rhetorik ist der »Bastard« als Metapher des Anderen zwar auch für Zachary Held und Rebell, der sich auf die Seite der Ausgegrenzten, Verachteten, Übersehenen und Benachteiligten stellt. Das hindert den Anderen Zacharys jedoch nicht, seinen Nutzen aus dieser differentiellen Identifikation zu ziehen und sich an die Spitze der globalen Entwicklung zu setzen: »[...] in einer Welt, in der Ethnien in zunehmendem Maße miteinander in Konflikt geraten, können Bastarde kreativer sein als die vermeintlich reinrassigen Individuen. Und daher sind Bastarde keine Unterprivilegierten mehr.« (Ebd.: S. 18)

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass Zachary (2000) die Begriffe Bastard und Kosmopolit synonym verwendet. Allerdings findet er: »Bastard« klingt viel cooler und rebellischer, vermittelt nicht diese Vorstellung, dass die ganze Menschheit im selben Boot sitzt.« (S. 19) Der hybride »Bastard« zeigt sich also tatsächlich keineswegs solidarisch mit den Unterprivilegierten. Es geht im »kosmopolitischen« Spiel nicht um Umverteilung oder Solidarität, sondern um den Erhalt und Ausbau von Dominanz- und Klassenstrukturen. Wer dieses Spiel nicht mitspielen will, droht, den Anschluss an die Welt der globalen Konkurrenz zu verlieren: »Die Alternative zur Hybridität ist Verarmung [...]«, bemerkt Zachary (ebd.: S. 161). Die Vermischung wird zum Gesetz (des Stärkeren) erhoben. Das Besondere wird zum Allgemeinen und muss sich so seiner Besonderheit entäußern. Treffend stellt darum Christina Garsten (2003) fest: »[...] the most conspicuous feature of corporate cosmopolitanism is not the ›hybrid‹ quality, the fondness of variety, or ›cross-culture‹ it celebrates. Rather, sameness is its most salient feature, represented by the claim to the universality of values, norms and rules.« (S. 369)

3. GLOBALE WIDERSPRÜCHE IN DER KOSMOPOLIS

Doch wenn es so ist, wenn es tatsächlich eher um Einheit als um Vielfalt geht, wie ist dann der aktuelle »Hype um Hybridität« (Ha 2005) im Kontext des Managements zu verstehen? Welchen »tieferen« Sinn – jenseits der bloßen ideologischen Rechtfertigung – macht die Rede vom kosmopolitischen Management? Um bei der Untersuchung dieser Frage nicht jenen Fehler zu begehen, der sowohl die Propagatoren des Cross-Cultural Managements wie ihre Kritiker kennzeichnet – nämlich sich am »Wert« der Differenz zu berauschen –, ist es zunächst notwendig, die Struktur der Widersprüche des globalen Kapitalismus und damit des ökonomischen Rahmens, in dem sich das kosmopolitische Management bewegt, zu untersuchen.

(Kulturelle) Differenz stellt im Kontext von Globalisierung eine immer bedeutendere Ressource dar. Dies ist zum einen dadurch bedingt, dass sich der Schwerpunkt der ökonomischen Bedeutung gemäß der schon von Fourastié (1954) formulierten Drei-Sektoren-Hypothese immer weiter vom primären und sekundären Sektor (also von der Landwirtschaft und der rohstoffgebundenen sowie der industriellen Produktion) hin zum tertiären Sektor der Dienstleistungen verschiebt – und hier insbesondere in die Bereiche Wissen, Information und Kultur. Die primären Ursachen dafür sind einfach zu benennen: die ersten beiden Sektoren sind sehr leicht sowohl von Knappheits- wie von Übersättigungseffekten betroffen. Denn Rohstoffe sind nur begrenzt vorhanden und Produktionskapazitäten lassen sich – selbst wenn eine entsprechende Nachfrage vorhanden wäre – nicht beliebig ausbauen. Andererseits ist der globale Markt in vielen Bereichen bereits so weit saturiert, dass zunehmend mit Absatzschwierigkeiten zu rechnen ist, während gleichzeitig der tendenzielle Fall der Profitrate (vgl. auch Marx 1956 [1894]: Band III-3) – als Folge der globalen Konkurrenz – bewirkt, dass die wirtschaftliche Aktivität sich hier immer weniger lohnt. So werden Produkte und Leistungen aus dem primären und sekundären Sektor immer häufiger mit tertiären bzw. kulturellen Komplementärkomponenten angereichert, um sich im immer rasanteren Qualitäts- und Zeitwettbewerb zumindest temporär Differenzierungsvorteile zu sichern. Die Beimengung kulturgebundener Produktbegleiter und ihre Bewerbung ist gegenwärtig ein probates Mittel, um dem (potenziellen) Käufer mehr Geltung, Alleinstellungsmerkmale, Einmaligkeit, Authentizität usw. zu suggerieren. Denn durch kulturelle symbolische Additive kann der Konsument in seinem sozialen Umfeld »Distinktion« demonstrieren, um den drohenden Untergang in der homogenen Masse abzuwenden. Hinzu kommt, dass sich viele kulturelle Güter heute fast ohne Kostenaufwand und in beliebiger Menge (digital) reproduzieren lassen, wobei es mit den entsprechenden Mitteln des Marketings möglich ist, den »Hunger« des Marktes nach diesen »symbolischen« Produkten fast ebenso beliebig zu steigern. (Inter-)Kulturelles Wissen wiederum ermöglicht es, neue kulturelle Produkte aufzuspüren, die sich auf diese Weise global vermarkten lassen. So rückt Kultur – als Ware und Dienstleistung – immer mehr in den Kern des ökonomischen Interesses.

Der andere wesentliche Grund für die im globalen Kapitalismus gewachsene Bedeutung von Kultur und kultureller Differenz ist die oben bereits angesprochene Selbstwidersprüchlichkeit der ökonomischen Logik der Globalisierung: Die Triebkraft des Prozesses liegt im Vorhandensein räumlicher Differenzen begründet, deren Ausbeutung immense Gewinne ermöglicht. Doch genau die so entfaltete Dynamik bewirkt eine (kulturelle und ökonomische) Homogenisierung der Räume, so dass die Differenz – und damit die Quelle des wirtschaftlichen Antriebs im Kapitalismus – zunehmend vernichtet wird: Oktoberfest in Cansas, jodelnde Japaner in München, Sushi-Bars im Milwaukee, westliche Designer Shops in Shanghai, aber auch Armenviertel, enormes Gefälle zwischen Arm und Reich, Bettler und unter Brücken lebende Familien wie in Marrakesch, Bombay und New York entstehen nun selbst in den Wohlstandsinseln Europas. Ganz wie im Theoriegebilde der ökonomischen Neoklassik schrumpft der Globus zum Punkt, der gleichzeitig die Welt in seiner ganzen Vielfalt reproduziert und repräsentiert (vgl. Schneider 2008 sowie Jain 1999). Mit diesem Trend zur »Glokalisierung« (Robertson 1995) verschwinden die (räumlichen) Unterschiede und verlieren die ehemals spezifischen kulturellen Muster ihre gewinnträchtige »Exklusivität«. So entzieht sich die globale Ökonomie mit ihrer zunehmenden tatsächlichen Globalisierung die eigene Gewinn-Basis, und es treten mit der Zeit ähnliche Probleme (der Angleichung und Übersättigung sowie der sinkenden Profite) auf wie sie den primären und sekundären Sektor kennzeichnen.

Diese beiden Faktoren haben eine interessante Auswirkung auf die allgemeine »Wertschätzung« von (kultureller) Differenz. Mit der Verknappung der Ressource Differenz steigt zugleich ihre (ökonomische) Bedeutung. Der »Andere«, als Träger wertvoller Differenz, erfährt eine ungewohnte neue Aufmerksamkeit. Anstatt ihn als Bedrohung zu sehen oder gar danach zu streben, ihn zu vernichten, wird er symbolisch zur neuen Heldengestalt aufgewertet. Der Andere ist interessant, weil er anders und damit potenziell nützlich ist. Es kommt zu einer Umkehrung im Verhältnis von Identität und Alterität (vgl. Jain 2003). Allerdings ist es eine bestimmte Form der Andersheit, die das besondere Interesse erweckt: Hybridität. Traditionell stand hybride Differenz in einem besonderen Spannungsverhältnis: Weder einer von »uns« noch einer von »ihnen«, weder gut noch böse, weder weiß noch schwarz, passt der hybride Andere nicht in das gängige Raster von Freund und Feind – und löst deshalb besondere Ängste und Abwehrreaktionen aus. Er steht zwischen uns und den anderen, ist uns möglicherweise näher als es uns lieb ist – und gefährdet so unsere Selbstkonstruktion, die auf der Gegenüberstellung zwischen uns und den anderen gründet. Doch dieses Verhältnis hat sich radikal verändert. Genau die hybride Zwischenposition erweist sich im Kontext der Globalisierung als besonders nützlich. Denn anstatt Ortsbindung und kultureller Verwurzelung ist heute Mobilität gefragt. Und Flexibilität, die man dem hybriden Anderen in besonderem Maße zuschreibt, erscheint für das Leben im fortgeschrittenen Kapitalismus wesentlich angemessener, als starren Prinzipien und Traditionen zu folgen. Außerdem kann der hybride Andere durch seine Zwischenposition als idealer »Mittler« dienen und stellt wertvolles interkulturelles Wissen zur Verfügung. Kein Wunder also, dass

Differenz immer mehr zu einem zentralen Konzept wird und verbundene Begriffe wie »Hybridität« oder »Diaspora« zu marktfähigen Schlagworten avancieren (vgl. auch Hutnick 1997: S. 118).

In diesem Sinn kann sich der hybride Andere tatsächlich als Zugehöriger einer neuen Elite fühlen. Er gehört – zumindest potenziell – zu jener neuen »globalen Klasse«, die den (sozialen) Raum der Globalisierung zunehmend beherrscht (siehe oben). Die globale Klasse verfügt neben dem Besitz von relevantem »Know How« über die notwendigen technischen wie materiellen Ressourcen und führt ihr mobiles »Vagabundenleben« vorzugsweise in der »Business Class«. Man begegnet sich in den Wartehallen der Flughäfen und erkennt sich gegenseitig über die Codes der Weltläufigkeit. Beständig auf der Suche nach neuen, gewinnträchtigen Formen der Differenz, beherrscht man den globalen Raum. Dieser herrschenden globalen Klasse steht die Klasse der Lokalisierten gegenüber. Ihre Angehörigen stehen vor verschlossenen Türen, bleiben auf ihre lokalen Strukturen verwiesen, sind abgeschnitten vom globalen Raum. Gefesselt an den Ort, haben sie sich mit den Prozessen auseinanderzusetzen, die mit der – als ebensolche wahrgenommenen – Naturgewalt der Globalisierung über sie hereinbrechen, ohne Ausweich- und Einflussmöglichkeiten zu besitzen. Nur auf (illegalen) Schleichwegen können sie die ihnen gezogenen Grenzen durchbrechen. Doch auch wenn es ihnen gelingt, bis in die globalen Metropolen vorzudringen, bleiben sie meist ausgeschlossen. Als »Gastarbeiter«, »Illegale«, »Asylanten« etc. stigmatisiert und diskriminiert fristen sie ein Schattendasein. Ihr ungesicherter Status schränkt ihre (realen und gedanklichen) Bewegungsräume ein. Sie teilen dieses Schicksal der Marginalisierung mit den sozialen Randgruppen der Zentrumsnationen/-regionen: den Arbeitslosen, dem so genannten »Prekariat« und denjenigen, die sich dem Mobilitätsregime der globalen Klasse widersetzen wollen. (Vgl. Jain 2000b)

Allerdings: auch die hybriden Anderen, die zu Teilen der globalen Klasse angehören mögen, bleiben Andere – und damit, so wie die Lokalisierten, Objekte von Dominanz. Wollen sie Wertschätzung erfahren und behalten, so hat sich ihre Andersheit als nützlich zu erweisen und darf keinesfalls die Form der störenden Abweichung annehmen. Trotzdem muss Differenz bewahrt werden, denn diese ist schließlich die Quelle der neuen Wertschätzung des Anderen. Ohne seine Differenz würde das hybride Andere in Identität aufgelöst – und Identität ist in jedem Fall störend im System der globalen Differenzökonomie.

Kultur stellt folglich im Kontext der Globalisierung keinen selbstverständlichen Ankerpunkt der Identität mehr dar (was unter Umständen auch positive Aspekte hat), sondern erfüllt die bloße Funktion einer – ökonomisch verwertbaren – Ressource. Denn eine zu feste Verankerung in einer bestimmten Kultur oder der unerschütterliche Glaube an ein bestimmtes kulturelles Normensystem, könnte letztlich als Quelle eines Widerstandspotenzials gegen die Tendenzen der globalen Integration und der ökonomischen Vereinnahmung dienen (vgl. auch Jain 2007a). Das kulturelle Interesse des Cross-Cultural Managements *darf* deshalb nur oberflächlich bleiben, ein tieferes Verständnis oder gar eine Identifikation muss in jedem Fall unterbleiben, wenn

man die Möglichkeit der ungebundenen Verwertung erhalten will. Es ist zwar vielleicht nützlich zu wissen, dass etwa Gemeinschaft einen bestimmten Stellenwert innerhalb einer anderen Kultur hat – aber man sollte sich dieser Gemeinschaft nicht tatsächlich zugehörig fühlen, weil so der Blick für die verwertbaren Aspekte dieser Kultur getrübt würde. Oberflächliches kulturelles »Flavouring« und rücksichtslose Dekontextualisierung prägen folglich die Praxis des interkulturellen Managements. Die einzelnen, verwertbar erscheinenden Elemente werden von ihrem konkreten kulturellen Kontext (und damit auch von dessen Problemfeldern) separiert und global vermarktet. Eine derartige – mit profitorientierten Verwertungsinteressen verquickte – Globalisierung lokaler kultureller Muster bedeutet deshalb immer auch ihre gewalttätige Abstraktion und Entbettung. Nur was für die eigenen Ziele verwertbar erscheint, wird wahrgenommen und wertgeschätzt.

Der (unbrauchbare) Rest, der den bei weitem größten Teil ausmachen kann, interessiert nicht, ja er bedroht als möglicher Ankerpunkt für Identitätspolitik die universalistische Logik der Globalisierung. Denn auf der Grundlage von kultureller Identität kann es zu politischen Formierungen kommen, die das (ökonomistische) Regime des Globalismus in Frage stellen. Dies trifft besonders dann zu, wenn es sich um wirkungsmächtige Identitätsmuster handelt, die nicht per se eng lokal beschränkt sind, sondern potenziell Raum greifend sein könnten, wie z.B. eine kulturell *und* politisch verstandene Zugehörigkeit zur Arbeiterklasse. Eine solche Identität gefährdet aus der Sicht des kosmopolitischen Globalismus nicht nur wertvolle Differenz (durch ihre »vereinheitlichenden« Tendenzen), sondern greift direkt ihren weltumspannenden Herrschaftsanspruch an.

Sowohl um solche Identitätsbildungen zu bekämpfen sowie um der selbst erzeugten Tendenz der Angleichung der Räume entgegen zu wirken, werden bestimmte Differenzen gewaltvoll aufrecht erhalten (z.B. internationale Lohngefälle) oder künstlich generiert (z.B. die kreative Erfindung von Tradition in der Tourismus-Branche). Das Ziel dieser globalen Differenz-Ökonomie ist die Schaffung eines Mosaiks der Differenzen, eines Setzkastens, aus dem man sich beliebig bedienen kann, um durch Rekombination immer wieder neue Differenzmuster zu erzeugen. Alles, was jedoch nicht in das Grundraster passt, was sich störende Eigenart bewahrt, wird eliminiert. Das gilt hinunter bis auf die Ebene der personalen Identität: jede individuelle Verfestigung wird bekämpft, um den flexiblen Menschen zu schaffen, der sich der totalitären Welt des flexiblen Kapitalismus willfährig anpasst. Und auch auf der Ebene der Politik werden alle Bestrebungen bekämpft, die den freien Fluss der Waren und des Kapitals behindern oder die versuchen, globale Gerechtigkeit herzustellen (und damit einen »fatalen« Ausgleich von Differenzen bewirken würden). Die Überwindung einer Welt der Nationen (oder besser sogar noch kleinräumigerer politischer Unterteilungen) kann darum genau nicht das Ziel der Bestrebungen des ökonomischen Globalismus sein. Vielmehr sind die Nationen die zentralen Spielfelder der multinationalen Unternehmen, sie stellen eine wertvolle Differenz-Ressource und lassen sich gegenseitig leicht ausspielen (vgl. auch Altvater 1995).

Indem aber der derart enthemmte Ökonomismus immer mehr alle Bereiche und alle Ebenen des Seins erfasst und absorbiert, kann Ökonomie sich nicht mehr auf ihr enges Feld beschränken. Wirtschaft und Management *müssen* im wahrsten Sinn des Wortes *kosmopolitisch* werden, denn die im Bereich der Gesellschaft und der Politik aufgerissene Lücke wartet darauf, gefüllt zu werden. Es ist also keineswegs zufällig (und auch kein Anzeichen für eine tatsächlich gefühlte sozial-politische Verantwortung), dass Schlagworte wie »Unternehmensethik« und »Corporate Citizenship« immer häufiger fallen. Wo die Politik und der Staat im Zuge des globalen Siegeszugs des Neoliberalismus immer mehr vertrieben wurden, wird der Manager zum Kosmo-Politiker, der auf globaler Ebene die Geschicke der Welt bestimmt.

Doch auch hier gilt: Tatsächliche Politik darf nicht betrieben werden, denn dies würde einerseits den eigenen Interessen potenziell zuwider laufen (da Politik im eigentlichen Sinne Ausrichtung auf das allgemeine Wohl bedeutet), zum anderen würde der Schein der formalen Trennung zwischen politischem und ökonomischem System in Frage gestellt. Erfolgreiche Ausnahmen wie der Politiker-Unternehmer Berlusconi, denen es gelang, den staatlichen Apparat nahezu reibungslos in ihr Unternehmensimperium einzugliedern, bestätigen die Regel. Im Normalfall bewirkt die Politisierung ihrer Tätigkeit auf der Seite der Unternehmen und Manager die Zunahme widersprüchlicher Anforderungen, etwa wenn das Gewinnstreben mit Ökologie kollidiert. Auf der Seite der Öffentlichkeit stellt sich als Folge der (kosmo-)politischen Überforderung zumeist rasch eine Desillusionierung ein, denn es wird sehr schnell erkannt, dass die wohlklingenden Phrasen von der globalen Verantwortung in den Image-Broschüren der Konzerne oft das Papier nicht wert sind, auf das sie gedruckt sind.

Die *kosmopolitische* Orientierung der Unternehmen und des Managements bedeutet also, dass das ökonomische Handeln – durch die zunehmende und gewollte Entmachtung der systemischen Politik – ergänzt wird durch ein politisches Moment. Dieses wachsende politische Moment der ökonomischen Unternehmung kann aber nicht konsequent auf das Gemeinwohl gerichtet sein, sondern muss dem wirtschaftlichen Interesse der einzelnen Einheit untergeordnet bleiben. Die liberalistische Theorie behauptet zwar, dass sich das Allgemeine Gute, auf wundersame Weise, durch die rationale Verfolgung der Einzelinteressen ergibt. Aber was auf der Mikroebene als rational gelten mag, entpuppt sich auf der Makroebene schnell als Irrationalität (vgl. Schneider 2008). So zeigt die harte Wirklichkeit, dass zur Erhaltung des sozialen Friedens steuernde Eingriffe notwendig sind. Die globale Management-Elite wird so gezwungen, ein doppeltes Spiel zu betreiben: sie muss der globalen Gemeinschaft zur eigenen Bereicherung und zur Bereicherung ihrer Unternehmen möglichst viele Ressourcen entziehen, während sie sich gleichzeitig als Anwalt des globalen Wohls darstellen muss. So hat man den Begriff des Kosmopolitanismus aus dem Schutt der europäischen Geistesgeschichte ausgegraben und zu neuem Leben erweckt. Denn der Kosmopolitanismus verspricht die Spannung zwischen diesen Anforderungen begrifflich zu lockern (und damit ideologisch zu überdecken), steht er doch für Weltoffenheit, Sensibilität für Differenz, globale Gerechtigkeit und das Bewusstsein

für die Welt als Ganze. Indem man sich also auf die kosmopolitische Tradition beruft, entledigt man sich des unangenehmen Verdachts, nur das eigene Spiel zu betreiben.

Nimmt man allerdings diesen schillernden Begriff genauer in den Blick, so treten die fundamentalen Widersprüche und Begrenzungen, in denen der Kosmopolitanismus schon per se gefangen ist, deutlich hervor: Im Kosmopolitanismus sind der Kosmos, die unendliche Totalität des Raumes, und die Polis, der konkrete gemeinschaftliche Lebensraum, in einem gemeinsamen semantischen Raum vereint. Gemäß dem antiken griechischen Denken umfasst der Kosmos alle Materie und alles Sein, und er stellt ein strukturiertes Universum dar. In der Tat bedeutet der Begriff Kosmos ursprünglich nichts anderes als Ordnung – eine harmonische, göttliche und unveränderliche Ordnung, in der alles perfekt aufeinander abgestimmt ist (vgl. Wright 1995). Auch die Polis, der antike griechische Stadtstaat, war gemäß dem Ideal ein geordneter sozialer Raum, wo jedem Einwohner ein bestimmter Platz zugewiesen war – eine Sphäre der Freiheit und Gleichheit, ein Ort, der von einem gemeinsamen Ethos getragen war und in dem ein Geist der Gemeinschaft herrschte. Allerdings sieht die moderne Wissenschaft und Forschung das Universum eher geprägt durch Dynamik und Chaos als durch Ordnung (vgl. z.B. Coles 2006). Und die Freiheit und Gleichheit in der griechischen Polis war eng begrenzt auf die männlichen Vollbürger. Kinder, Frauen, Fremde und Sklaven (die einen großen Teil der Bevölkerung ausmachten) waren von der Gleichheit ausgeschlossen (vgl. auch Rosivach 1999). Wenn wir dies metaphorisch lesen, so können wir annehmen, dass die neue Ordnung des Kosmopolitanismus nur das Chaos unstrukturierten ökonomischen Gewinnstrebens überdecken soll. Und die Ungleichheit ist in diese Ordnung genauso eingeschrieben wie in die Ordnung der antiken Polis.

Hinzu kommt ein perspektivisches Problem. Der Kosmopolitanismus will Ausdruck des globalen Bewusstseins der Welt als Ganze sein. Doch die Kugelgestalt des Globus bedeutet eine Grenze der Erkenntnis. Konnte die begrenzte und flache Welt als Scheibe noch in ihrer Totalität wahrgenommen werden, so ist dies im Fall des Globus unmöglich. Man kann, aus der eigenen Perspektive, immer nur einen Teil des Ganzen wahrnehmen. Wer mehr als nur einen begrenzten Ausschnitt erfassen und über die Grenze des eigenen Horizonts hinausblicken will, muss notgedrungen seinen Standort und damit die Perspektive wechseln. Dies erfordert ständige örtliche und kulturell-soziale Mobilität. Aber selbst dann bleibt die Erkenntnis fragmentiert und beschränkt auf zusammengesetzte Teile eines Flickenteppichs. Letztlich erschließt sich die Kugelgestalt des Globus nur von einer abgehobenen, von der Erdhaftung gelösten Position, wie sie die globale Klasse kennzeichnet. Mag sein, dass durch zunehmende Distanz zum Boden der Tatsachen ein Bewusstsein für Globalität erwächst – aber auch aus der *kosmopolitischen* Perspektive der Entrückung bleibt tatsächlich die jeweils andere Hälfte komplett verborgen, während die in den Blick genommene Halbkugel ihrer Projektion nach eine Scheibe bleibt (vgl. Jain 2007b). Das Dilemma der Begrenzung in der Perspektive bleibt also auch der kosmopolitischen Position des Managements eingeschrieben.

4. FINALE PHANTASMEN ODER DIE TRANSZENDENZ DES MANAGEMENTS

Der Manager hat also einen langen Weg zurückgelegt. Vom Stallmeister des Fürsten hat er sich zum globalen Erfolgsmodell aufgeschwungen. Er hat den amoniakgeschwängerten Geruch des Pferdestalls abgestreift und wird umweht vom »Duft der großen weiten Welt«. Vom einfachen Erfüllungsgehilfen des lokalen Unternehmertums hat er sich zur national, dann international und schließlich global agierenden Führerfigur gemausert. Parallel zu seinem Aufstieg entlang dieser Kaskade haben sich jedoch die Widersprüche, in denen er gefangen ist, immer mehr gesteigert. Obgleich die permanente Ausweitung des Spielfelds bewirken sollte, den Widersprüchen auf den vorgelagerten Stufen zu entfliehen, hat er sich immer tiefer in ihnen verstrickt. Und auch die aktuelle kosmopolitische Vereinnahmungsrhetorik erweist sich als bloßer ideologischer Schutzschild aus dem terminologischen Zeughaus der europäischen Geistesgeschichte, um die mit der Globalisierung noch gesteigerten Antinomien begrifflich zu überdecken. Genau betrachtet sollen dadurch mögliche Widerstandspotenziale absorbiert und deflexiv umgelenkt werden. Allerdings ist absehbar, dass auch diese Drehung der deflektorischen Spirale nur temporäre Entlastung bringen kann, während die grundlegenden ökonomischen Widersprüche erhalten bleiben und der ideologische Schein auf ein noch höheres Niveau getrieben wird.

Es bleibt nur noch ein Schritt zu gehen. Die nächste Drehung katapultiert den Manager unweigerlich in eine jenseitige Sphäre. Die Widersprüche des kosmopolitischen Managements sind nur noch transzendental zu lösen. Der Stallmeister hat den Fürsten endgültig überflügelt und ist Gott gleich. Die Existenz und die Handlungen des Managements entziehen sich jeder logischen Begründung. Die übermenschlichen Fähigkeiten des Managements sind a priori vorauszusetzen, um die Aporien der globalen Ökonomie zu verstehen. Wie Kant (1977 [1781]) in seiner Transzendentalphilosophie bestimmte Formen der Anschauung und Kategorien des reinen Verstandes als Grundlagen jeder Erkenntnis voraussetzt, ist die Anerkennung der Überlegenheit der Weisschlüsse des Managements eine *notwendige* Voraussetzung für das Verstehen ökonomischer Rationalität. So werden selbst die banalsten »Weisheiten« zu unhinterfragbaren Glaubenssätzen erhoben. Diese »dogmatische« Basis verhilft der Irrationalität unter dem Deckmantel ökonomischer Rationalität zum endgültigen Durchbruch. Die transzendente Aufhebung der Widersprüche befreit von der Last der Rechtfertigung. Endlich darf mit wahrer, rechtgläubiger Hingabe der Weg zur Erlösung beschritten werden.

Es entsteht ein selbstreferenzielles (Glaubens-)System an dessen Spitze die transzendentalen Manager stehen, die von ihren Untergebenen, den »Messdienern«, ständig beweihräuchert werden, während die »Propheten«, die Management-Gurus, ausziehen, um dem Volk die »göttliche« Wahrheit zu verkünden. Andersgläubige werden bekehrt, und wenn sie nicht glauben wollen, vernichtet.

5. SYNOPSIS

Unsere dekonstruktiven Lesarten und Interpretationsangebote zeigen, dass die Begriffe und Denkkategorien der Managementlehre keine Lösungen für die vielfältigen Widersprüche bieten können. Die Flucht in immer neue Begriffe wie Interkulturalität, Diversität, Hybridität etc. kann bestenfalls helfen, die immer wieder auflodernden Widersprüche kosmetisch zu überdecken. Auch die vielfach anzutreffende Überhöhung der eigenen Position, die Herausstellung der »Greatness« des kosmopolitischen Managers im Vergleich zur »Smallness« der Lokalisierten (vgl. Hallal 2005), verschafft keine wirkliche Abhilfe, sondern sollte vielmehr unseren Verdacht erregen. Diese Art der pragmatischen, kurzzyklischen »Handhabung«, die an das bekannte Managementparadigma des »muddling through« erinnert (vgl. Lindblom 1959), ist weit von einer tragfähigen und dauerhaften »Lösung« entfernt (vgl. Kirsch 1978). »Handhabung« und »Lösung« stehen vielmehr in einem antagonistischen Verhältnis zueinander. Bloße »Handhabung« wirkt als Nährboden, in dem die Widersprüche austreiben und wuchern können, um am Ende – im wahrsten Sinne des Wortes – um so »gewaltiger« hervor zu brechen. Ein überaus beliebtes Mittel solcher »Handhabung« ist die Erfindung von Metaerzählungen (vgl. auch Lyotard 1979), die dem Publikum Sinn und Einheit vorgaukeln. Metaerzählungen entsprechen dem Wunsch nach einfachen Geschichten und Heilsversprechen, obwohl sich diese bereits bei ihrer Verkündigung selbst delegitimieren und deshalb ständig neu erfunden werden müssen. Was die Verdrängung der Widersprüche nicht vertilgen kann, mündet so meist in Deflexion, also in der Schaffung von ideologischem Schein oder ablenkenden Praktiken der »Übertragung« von Konflikten in andere Bereiche, wo die Widersprüche nur in abgemilderter Form zum Tragen kommen.

Gerade in der Managementlehre obsiegen die Geschichten und Anekdoten der »Gurus« immer häufiger über die Mühsal eines auf Reflexion ausgerichteten Studiums und der auf Daten und Theorien aufgebauten Forschung. In den autorisierten und autorisierenden Institutionen der Managementausbildung wie in den exklusiven Managementjournals wird ihnen allzu gerne der rote Teppich ausgerollt. Anschließend können sie dann zum Besten geben, was ihnen bei einem Managementmeeting von CEOs als geheimes Erfolgsrezept zugeflüstert wurde oder was sie beim trauten Kamingespräch mit »Jim« und »John« erstaunliches gehört haben. Freimütig erklären sie ihre Erkenntnisse für explizit nicht wissenschaftlich (vgl. z. B. Gosling/Mintzberg, S. 49) und erhalten dafür nicht selten sogar anhaltenden Applaus vom Publikum. Die von uns nur beispielhaft zitierten Publikationen von Zachary, Gosling und Mintzberg sowie Kanter bieten für diese Art der narrativen und vom wissenschaftlichen Korsett »befreiten« Managementlehre hervorragendes Anschauungsmaterial. Mit ihren kleinen »histoires« aus dem elitären Nähkästchen stricken Managementgurus (abgestützt durch das Prestige von universitären Institutionen wie Harvard oder Stanford) an einer neuen Metaerzählung, die den kosmopolitischen Manager in eine herausgehobene, nahezu unhinterfragbare Position rückt. Damit wird nicht nur der traditionellen Forschung und Wissenschaft immer mehr Boden entzogen, sondern

die »Gurus« und ihre Helden aus der Glitzerwelt des internationalen Kapitals erheben sich über alle, die noch »erdgebunden« forschen, lehren und lernen und in ihren Praktiken lokal gebunden sind.

Aber auch der aktuelle Glanz des kosmopolitischen Managements wird die globalen Widersprüche nur kurzfristig überstrahlen und könnte darum schon bald verblasen. Spätestens dann, so ist zu vermuten, wird das *transzendente Management* die Bühne betreten und das Management als Institution endgültig über alle Zweifel und Widersprüche erhaben machen. Kant und die Vertreter des transzendentalen Idealismus werden dann als Paten zur Verfügung stehen (müssen). Denn nach Auffassung der Transzendentalphilosophie basiert alle Erkenntnis auf a priori-Kategorien, weil und obgleich diese weder durch logische Schlussfolgerungen bewiesen noch durch Beobachtungsdaten belegt werden können. Unabhängig von aller Erfahrung wäre damit die Institution des nun »transzendental« begriffenen Managements zwingend vorauszusetzen. Damit entfielen auch der Zwang, die eigenen Handlungen zu rechtfertigen, und auch Widersprüche und Schuldgefühle gehörten der Vergangenheit an. Ein Dasein ohne Widersprüche und Schuldgefühle ist allerdings nur Göttern vorbehalten – ein für Managementgurus wie für Manager bisweilen sicherlich sehr attraktive Vision.

Literatur:

- Altvater, Elmar (1995): *Wettlauf ohne Sieger – Politische Gestaltung im Zeitalter der Geo-Ökonomie*. In: *Blätter für deutsche und internationale Politik*. Heft 2/1994, S. 192–202.
- Becker, Daniel (1999): *Kritische Masse*. In: *Jungle World*. Nr. 18/1999, S. 11.
- Bell, Daniel (1973): *The Coming of Post-Industrial Society*. New York: Basic Books.
- Coles, Peter (2006): *From Cosmos to Chaos*. Oxford/New York: Oxford University Press.
- Carroll, William K./Carson, Colin (2003): *The Network of Global Corporations and Elite Policy Groups – A Structure for Transnational Capitalist Class Formation?* In: *Global Networks*. Vol. 3, Nr. 1/2003, S. 29–57.
- Casson, Mark (1982): *The Entrepreneur – An Economic Theory*. Totowa: Barnes & Nobles.
- Doz, Yves/Santos, José/Williamson, Peter (2003): *The New Global Game: How Your Company Can Win in the Knowledge Economy*. In: Bartlett, Christopher A./Ghoshal, Sumantra/Birkinshaw, Julian (Hg.) (2003): *Transnational Management – Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*. New York: McGraw/Hill/Irwin, S. 832–839.
- Eiselen, Tanja/Sichler, Ralph (2001): *Reflexive Emotionalität – Konzepte zum professionellen Umgang mit Emotionen im Management*. In: Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg (Hg.) (2001): *Managementforschung*. Wiesbaden: Gabler, S. 47–74.
- Fourastié, Jean (1954): *Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts*. Köln: Bund.
- Garsten, Christina (2003): *The Cosmopolitan Organization – An Essay on Corporate Accountability*. In: *Global Networks*. Vol. 3, Nr. 3/2003, S. 355–370.
- Giangrande, Lawrence (1987): *Some Members of the Manere Family*. In: *The Classical Journal*. Vol. 82, Nr. 4, S. 327f.
- Gosling, Jonathan/Mintzberg, Henry (2004): *Die fünf Welten eines Managers*. In: *Harvard Business Manager*, Heft 4/2004, S. 46–59.
- Ha, Kien Nghi (2005): *Hype um Hybridität – Kultureller Differenzkonsum und postmoderne Verwertungstechniken im Spätkapitalismus*. Bielefeld: Transscript.
- Halsall, Robert (2005): *The Rhetoric of Cosmopolitanism in the Global Corporation*. Online-Paper: <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2005/proceedings/flexibility/Halsall.pdf>
- Harris, Philip, R./Moran, Robert T. (1991): *Managing Cultural Differences [Third Edition]*. Houston u.a.: Gulf Publishing Company.
- Holden, Nigel (2002): *Cross-Cultural Management – A Knowledge Management Perspective*. Harlow u.a.: Pearson Education.
- Hunter, James Davison/Yates, Joshua (2000): *In the Vanguard of Globalization – The World of American Globalizers*. In: Berger, Peter L./Huntington, Samuel (Hg.): *Many Globalizations – Cultural Diversity in the Contemporary World*. Oxford/New York: Oxford University Press, S. 323–358.
- Hutnick, John (1997): *Adorno at Womad – South Asian Crossovers and the Limits of Hybridity Talk*. In: Werbner, Pnina/Modood, Tariq (Hg.) (1997): *Debating Cultural Hybridity – Multi-Cultural Identities and the Politics of Anti-Racism*. London/New Jersey: Zed Books, S. 106–136.

- Jain, Anil K. (1999): *Die Globale Klasse – Zur Transformation der Herrschaftsverhältnisse im globalen Zeitalter*. In: *Widerspruch*. Vol. 34, S. 80–84.
- Jain, Anil K. (2000a): *Politik in der (Post-)Moderne – Reflexive-deflexive Modernisierung und die Diffusion des Politischen*. München: edition fatal.
- Jain, Anil K. (2000b): *Die Globale Klasse – Die Verfügungsgewalt über den globalen Raum als neue Dimension der Klassenstrukturierung*. In: Angermüller, Johannes/Bunzmann, Katharina/Rauch, Christina (Hg.) (2000): *Reale Fiktionen, fiktive Realitäten*. Lit Verlag, Hamburg 2000, S. 51–68.
- Jain, Anil K. (2003): *Differenzen der Differenz – Umbrüche in der Landschaft der Alterität*. In: Steyerl, Hito/Gutiérrez Rodríguez, Encarnacion (Hg.) (2003): *Gesellschaftstheorie und postkoloniale Kritik*. Münster: Unrast, S. 259–269.
- Jain, Anil K. (2007a): *anchors of Resistance*. In: Stopinska, Agata/Bartels, Anke/Kollmorgen, Raj (Hg.) (2007): *Revolutions – Reframed, Revisited, Revised*. Frankfurt u.a.: Peter Lang, S. 105–114.
- Jain, Anil K. (2007b): *Inclusion and Exclusion in the Cosmopolis – Some Critical Remarks on Cosmopolitanism*. Online-Paper: <http://www.power-xs.net/jain/pub/cosmopolis.pdf>
- Jain, Anil K. (2008): *Die Ökonomie der Differenz – Eine materialistische Perspektive auf das Phänomen der (Trans-)Differenz*. In: Allilio-Näcke, Lars/Kalscheuer, Britta (Hg.) (im Erscheinen): *Kulturelle Differenzen begreifen – Das Konzept der Transdifferenz aus interdisziplinärer Sicht*. Frankfurt/New York: Campus.
- Kant, Immanuel (1777 [1781]): *Kritik der reinen Vernunft*. In: Wilhelm Weischedel (Hg.) (1977): *Immanuel Kant – Werke in zwölf Bänden*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Kanter, Rosabeth Moss (1995): *World Class – Thriving Locally in the Global Economy*. New York: Simon & Schuster.
- Kirsch, Werner (1998): *Die Handhabung von Entscheidungsproblemen*. Herrsching: Barbara Kirsch Verlag.
- Kirzner, Israel M. (1976): *On the Method of Austrian Economics*. In: Dolan, Edwin G. (Hg.) (1976): *The Foundations of Modern Austrian Economics*. Kansas City: Sheed and Ward, S. 40–51.
- Kirzner, Israel M. (1979): *Perception, Opportunity, and Profit*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lash, Scott/Urry, John (1994): *Economies of Signs and Space*. London/Thousand Oaks/New Delhi: Sage Publications.
- Lindblom, Charles E. (1959): *The Science of »Muddling Throught«*. In: *Public Administrative Review*. Vol. 19 (1959), S. 79–88.
- Lyotard, Jean-François (1979): *La condition postmoderne – Rapport sur le savoir*. Paris: Minuit.
- Marx, Karl (1956 [1894]): *Das Kapital*. In: Institut für Marxismus-Leninismus beim ZK der SED (Hg.) (1956): *Karl Marx, Friedrich Engels – Werke*. Berlin: Dietz-Verlag, Band 25.
- Rhinesmith, Stephen H. (1996): *A Manager's Guide to Globalization – Six Skills for Success in a Changing World*. New York u.a.: McGraw-Hill.

- Ricketts, Martin (1987): *The Economics of Business Enterprise – New Approaches to the Firm*. Brighton: Wheatsheaf Books.
- Robertson, Roland (1995): *Glocalization – Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity*. In: Featherstone, Mike/Lash, Scott/Robertson, Roland (Hg.) (1995): *Global Modernities*. London: Sage, S. 25–44.
- Rosivach, Vincent (1999): *Enslaving Barbaroi and the Athenian Ideology of Slavery*. In: *Historia*. Vol. 48 (1999), S. 129–157.
- Rothschild, Kurt W. (1986): *Die Wiener Schule im Verhältnis zur klassischen Nationalökonomie, unter besonderer Berücksichtigung von Carl Menger*. In: Leser, Norbert (Hg.) (1986): *Die Wiener Schule der Nationalökonomie*. Wien: Boehlau, S. 11–27.
- Rushdie, Salman (1990): *In Good Faith*. In: *The Independent on Sunday*. Ausgabe vom 04.02.1990, S. 18–20.
- Scherm, Ewald/Süß, Stefan (2002): *Personalmanagement in internationalen Unternehmen*. In: Macharzina, Klaus/Oesterle, Michael-Jörg (Hg.) (2002): *Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler.
- Schneider, Dieter (1986): *Arbitragen gegen Regulierung auf Finanzmärkten als Prüfstein für die Wettbewerbs- und Marktstrukturtheorie*. Referat zur 3. Arbeitstagung Industrieökonomik, Wissenschaftszentrum Berlin (12.–14.02.1986).
- Schneider, Dietram (1988): *Zur Entstehung innovativer Unternehmen – Eine ökonomisch-theoretische Perspektive*. München: Verlag V. Florentz.
- Schneider, Dietram (2008): *Wirtschaft und Gesellschaft in der UFO-Falle – Postmodernes Leben und Handeln am Abgrund zur Neoklassik*. Online-Paper: <http://www.ufo-falle.de/ufo-falle.pdf>.
- Sennett, Richard (1998): *Der flexible Mensch – Die Kultur des neuen Kapitalismus [The Corrosion of Character]*. Berlin: Berlin Verlag [New York: W. W. Norton].
- Shapiro, Debra L./Glinow, Mary Ann/Cheng, Joseph L. C. (Hg.) (2005): *Managing Multinational Teams – Global Perspectives*. Amsterdam u.a.: Elsevier.
- Shand, Alexander H. (1984): *The Capitalist Alternative – An Introduction to Neo-Austrian Economics*. New York: New York University Press.
- Siedenbiedel, Georg (1997): *Internationales Management – Elemente der Führung Grenzüberschreitender Unternehmen*. Köln: Fortis.
- Sklair, Leslie (2001): *The Transnational Capitalist Class*. Oxford/Cambridge: Blackwell.
- Thierfelder, Rainer H. (2002): *Managerspiele – Primadonnen, Illusionisten und Gaukler im Theater der Wirtschaftsunternehmen*. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Trompenaars, Fons/Woolliams, Peter (2004 [2003]): *Business Weltweit – Der Weg zum interkulturellen Management [Business Across Cultures]*. Hamburg: Murmann Verlag [Chichester: Capstone Publishing].
- Welge, Martin K./Holtbrügge, Dirk (2006): *Internationales Management – Theorien, Funktionen, Fallstudien*. Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag.

-
- Williamson, Oliver E. (1975): *Markets and Hierarchies – Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.
 - Williamson, Oliver E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.
 - Wright, Rosemary (1995): *Cosmology in Antiquity*. London/New York: Routledge.
 - Zachary, Gregg Pascal (2000): *Die neuen Weltbürger – Einwanderungsgesellschaften gehört die Zukunft [The Global Me – New Cosmopolitans and the Competitive Edge]*. München: Econ [New York: Public Affairs].

INFORMATIONSBLATT

Autor(Innen):	Schneider, Dietram/Jain, Anil K.
Titel:	Die neuen Götter
Untertitel:	Kosmopolitisches Management zwischen Globalisierung, Diversität und der Ausbeutung des Anderen
Jahr der Abfassung:	2007
Version/Aktualisierungsdatum:	19/10/2009
Originaler Download-Link:	http://www.power-xs.net/jain/pub/neuegoetter.pdf
Erste Druckveröffentlichung:	In: Jain, Anil K./Schneider, Dietram (Hg.): <i>Weltklasse für Unternehmen, Staat und Gesellschaft – Fiktionen und Realitäten</i> . edition fatal: München 2009, S. 13–41.

Wer Passagen dieses Textes zitieren will, möchte bitte, auch falls eine Druckveröffentlichung vorhanden sein sollte, die PDF-Version als Grundlage verwenden (Version/Aktualisierungsdatum angeben), da die PDF-Version umfangreicher und/oder aktualisiert und korrigiert sein könnte.

Weitere Texte von Anil K. Jain sowie weitere Informationen unter: <http://www.power-xs.net/jain/>
E-Mail-Kontak: jain@power-xs.net

Rückmeldungen sind willkommen! (Aber ohne Antwort-Garantie)

NUTZUNGSBEDINGUNGEN:

Wissen soll frei sein! Bitte zögern Sie deshalb nicht, diesen Text in beliebigen Formen für private oder akademische Zwecke zu vervielfältigen und zu verteilen. Anstatt jedoch den Text an anderer Stelle zum Download zur Verfügung zu stellen, sollte – so lange sie existiert – besser zur originalen Download-Adresse verlinkt werden (siehe oben), um genaue Informationen über die Gesamtzahl der Downloads zu erhalten. Im Fall einer nicht-kommerziellen Druckveröffentlichung bitte die Publikationsdaten an den/die Autor(Innen) melden.

Jegliche kommerzielle Verwendung ist ohne die vorherige ausdrückliche Genehmigung durch den Autor/die AutorInnen strengstens untersagt. Als kommerzielle Verwendung gilt jegliche Art der Publikation und Redistribution, die die Erhebung von Gebühren irgendwelcher Art oder die Zahlung von Geld (oder Geld-Äquivalenten) impliziert und/oder zu Werbezwecken dient.

Der Text darf in keinem Fall ohne Genehmigung in irgend einer Weise verändert werden. Informationen über die Autorenschaft und, falls zutreffend, über bestehende Druckveröffentlichungen dürfen nicht entfernt oder verändert werden.