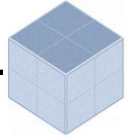


# Unternehmensführung im Würgegriff der Postmoderne

(mit Ausflügen zum kosmopolitischen Management  
als neue „Weltklasserasse“)





## 1. **Postmoderne**

„Meta-“Erzählungen, Dekonstruktion und Epoche?

## 2. **Konstruktion und Dekonstruktion des kosmopolitischen Managements**

## 3. **Lehren aus der Dekonstruktion (des kosmopolitischen Managements)**

Dekonstruktive Wachsamkeit gegenüber „Meta-“Erzählungen und ihren Erzählern

## ***Lernziele***

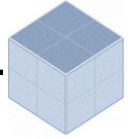




# 1. Postmoderne

– Meta-Erzählungen,  
Dekonstruktion und Epoche?





## philosophische Haltung

### ➤ französische Schule

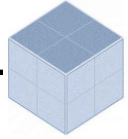
### ➤ Lyotard: Skepsis gegenüber „**Meta-Erzählungen**“

#### ... der Moderne

- >> Kein Glaube mehr an Versprechungen
- >> Einheits-/Wahrheitsbeschwörungen,  
... wo es keine Einheit und Wahrheit gibt
- >> Alles nur Illusionen,  
... die der Beschwichtigung dienen
- >> Legitimationsverlust und „Tod“ der Wahrheit

### ➤ Alles unterliegt der „**Dekonstruktion**“



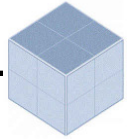


- Moderne – **Post**moderne: *Epochenkennzeichnung*?
- **danach** – Ende und Beginn?
- **Reflexiver Einschnitt** im Verlauf der Zeit ...

**kollektiv** { *Kriege (1. oder 2. Weltkrieg)*  
*Terroranschläge Olympiade 1972*  
*11. September 2001*

**individuell** { *Unfall*  
*Tod*  
*Geburt*





## ➤ Reflexiver Einschnitt – epochal oder operativ als Vorstufe der „Dekonstruktion“

der uns zur **Besinnung** ruft und zum **Nachdenken** bringt

über das **Geschehene**

*... was geschieht da und was mache ich?*



wieso geschieht das  
Geschehene,  
warum geschieht es  
so und nicht anders,  
was könnte noch  
geschehen?

über die **Meta-Erzählungen**

*... was wird mir erzählt und was erzähle ich?*



anders erzählen,  
andere Geschichte,  
umgekehrter  
Ausgang, was wird  
nicht erzählt?

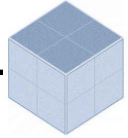
über die „**Texte**“

*... was steht da und was schreibe ich?*



Text anders lesen,  
Wörter umstellen,  
Sinn verschieben  
und umkehren, was  
steht da nicht?





➤ **Dekonstruktion** – einfache Beispiele (Politik/Management)

„Wir haben gewonnen“ (CSU, SPD, Grüne, CDU, FDP, Linke, AfD, NPD, PDS, Die PARTEI, Wahl-Wahl)

„Deutschland muss wieder neue Regeln spielen“ (Polit. 2005 ...)

„Wir arbeiten für die Verbesserung der Menschen aufwärts geht“ (Polit. 2006 ...)

„Wir ziehen alle in die gleiche Schieflage“ (Belegschaft)

„Wir sitzen alle in demselben Boot“ (Manager bei Christiansen über Belegschaft)

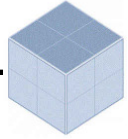
**Code of Conduct**

„Ist meine Handlung oder Entscheidung legal? Hält meine Handlung oder Entscheidung einer öffentlichen Prüfung stand? Wie würde sie in einer Zeitungsmeldung wirken?“ (Z)

„Glaubwürdigkeit und Charakter sind im Top-Management extrem wichtig“ (Z)

**Liegt die Wahrheit  
in der Umkehrung,  
in dem, was  
weggelassen wird?**





## ➤ Reflexiver Einschnitt,

der uns zur **Besinnung** ruft und zum **Nachdenken** bringt  
über die **Meta-Erzählungen**

*... was wird mir erzählt und was erzähle ich?*

und die „**Texte**“

*... was steht da und was schreibe ich?*

über das **Geschehene**

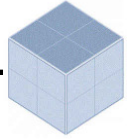
*... was geschieht da und was mache ich?*

## ➤ Kritische philosophische Grundeinstellung

- befreit von Totalitarismen
- bringt das Ausgeschlossene ans Tageslicht
- öffnet Diskurs, wo er abgeriegelt wurde
- sichert und erweitert Pluralität
- bringt Leben und Kreativität, wo Tod und Stagnation lauern

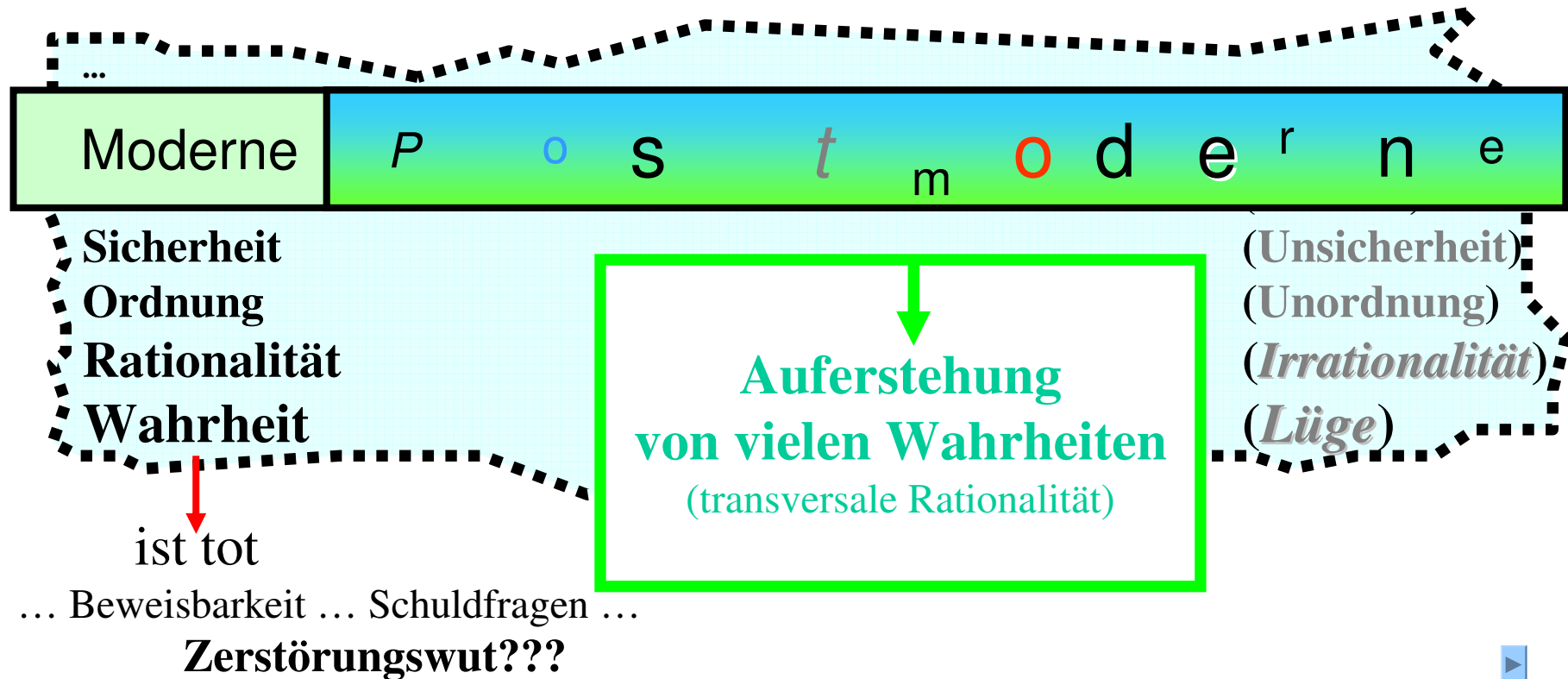


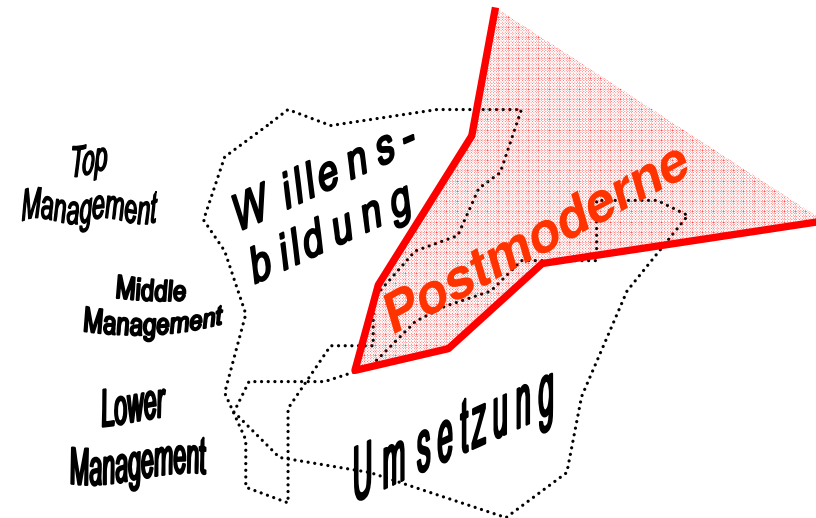
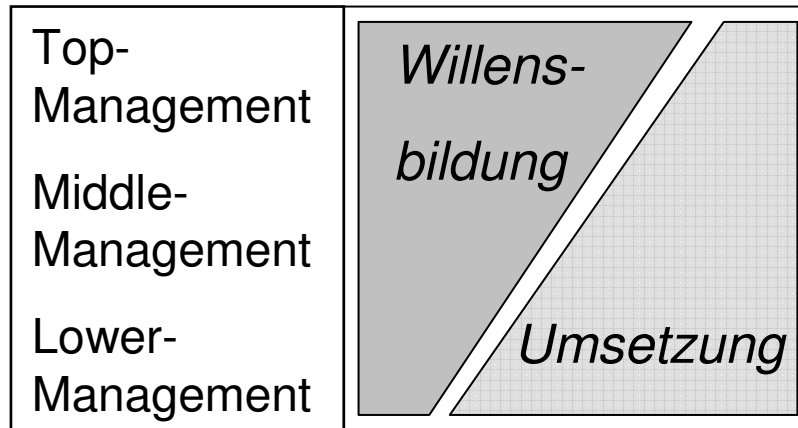
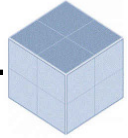




## ➤ Dekonstruktion

Literaturwissenschaft, Zerlegung von Texten in Einzelteile, Aussagen **umkehren**, **verschieben**, das **Ausgegrenzte und nicht geschriebene ans Tageslicht** bringen ...





## Moderne

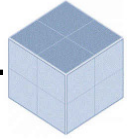
...  
**Realität**  
**Sicherheit**  
**Ordnung**  
**Rationalität**  
**Wahrheit**

**„Konstruktion“**

## Postmoderne

...  
**Realität** (*Simulation/Schein*)  
**Sicherheit** (*Unsicherheit*)  
**Ordnung** (*Unordnung*)  
**Rationalität** (*Irrationalität*)  
**Wahrheit** (*Lüge*)

**„Dekonstruktion“**

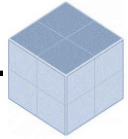


## ➤ Postmoderne

### – gesellschaftliche (Entwicklungs-) Diagnose

- **Auf Einheit bedachte Formationen/Institutionen zerfallen**  
(Nationalstaat, Familie, Parteien/Politik, Kirchen, Gewerkschaften, Karrieren, EU- und UNO-Zweifler, Bildungssystem, Karrieren ...  
aber: „Einheitsbeschwörungen“)
- **Mensch leidet unter Desorientierung, Unsicherheit, Selbstzweifel**  
(Außensignale meist anders; soziale Beziehungen: oberflächlich, kurzfristig, flexibel, ökonomisiert, kognitive Dissonanz, illoyalität ...)
- **Darwiportunismus**



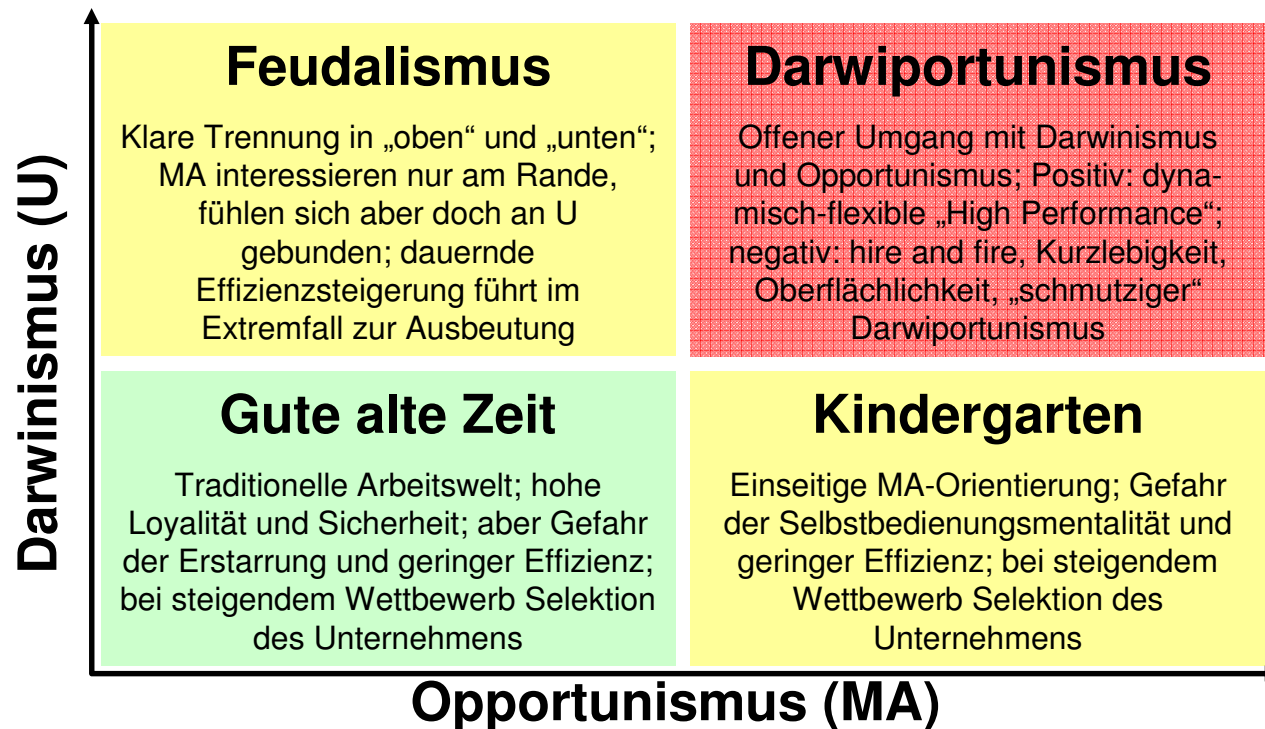


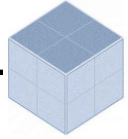
## ➤ Postmoderne

### – gesellschaftliche (Entwicklungs-) Dignose

Philosophischer Überbau konkretisiert sich im (Lebens-) Alltag

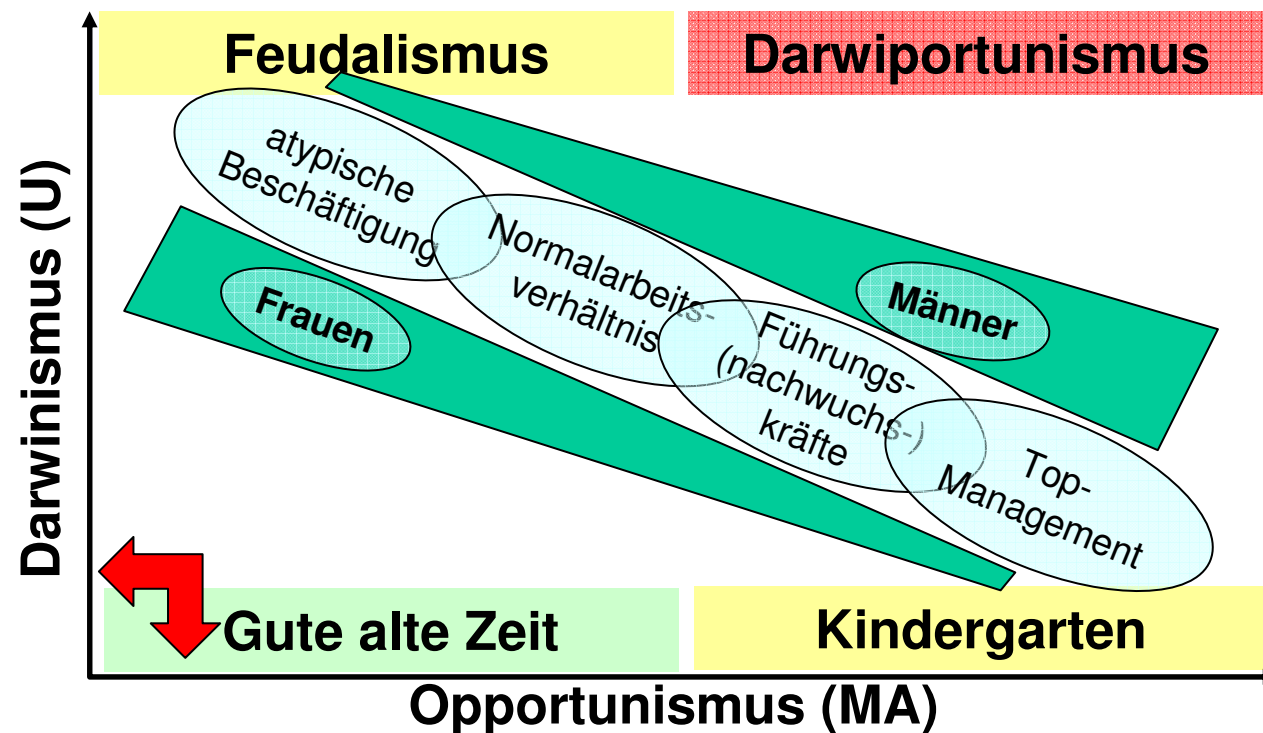
#### ➤ **Darwiportunismus** (Ch. Scholz: Spieler ohne Stammplatzgarantie)





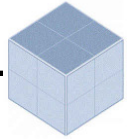
## ➤ Darwiportunismatrix

– Dekonstruktion und Rekonstruktion

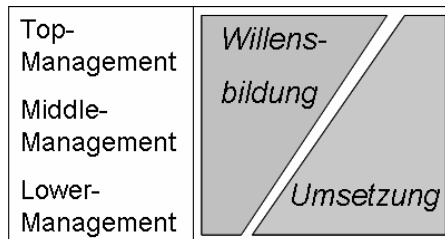


Quelle: Schneider T. 2018





## Konstruierende Moderne

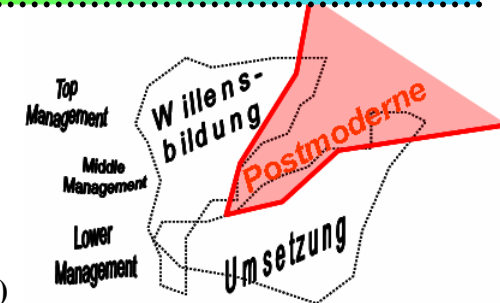


Sein  
Realität  
Moral  
Sicherheit  
Ordnung  
Rationalität  
Wahrheit



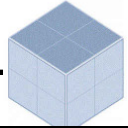
**Menschliche  
Sehnsucht**

## Dekonstruierende Postmoderne



(Schein)  
(Simulation)  
(Unmoral)  
(Unsicherheit)  
(Unordnung)  
(Irrationalität)  
(Lüge)

- **Dekonstruktion, Erosion, Zerfall von Institutionen**
- **Desorientierung, Unsicherheit, Selbstzweifel, Ohnmacht, Minderwertigkeit ...**
- **Es braucht immer größere Figuren/Führer („Greatness“), die ...**
  - verbinden <> was auseinander strebt
  - Gemeinsamkeit erzeugen <> wo Konkurrenz herrscht
  - Einheit beschwören <> wo sich Gegensätze/Widersprüche auftürmen
  - Versprechen der Moderne einlösen <> welche die Postmoderne dekonstruiert



**In postmodernen Zeiten scharen sich Menschen um „Führer“ ...**

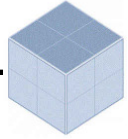
**Konstruierende  
Moderne**



**Dekonstruierende  
Postmoderne**

... Putin,  
Tump,  
Erdogan,  
Greta ...

**... die zwischen Konstruktion und Dekonstruktion taumeln.**

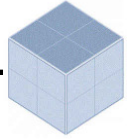


## 2. Übertragung auf das kosmopolitische Management

Produktion von „Greatness“ in den  
Meta-Erzählungen







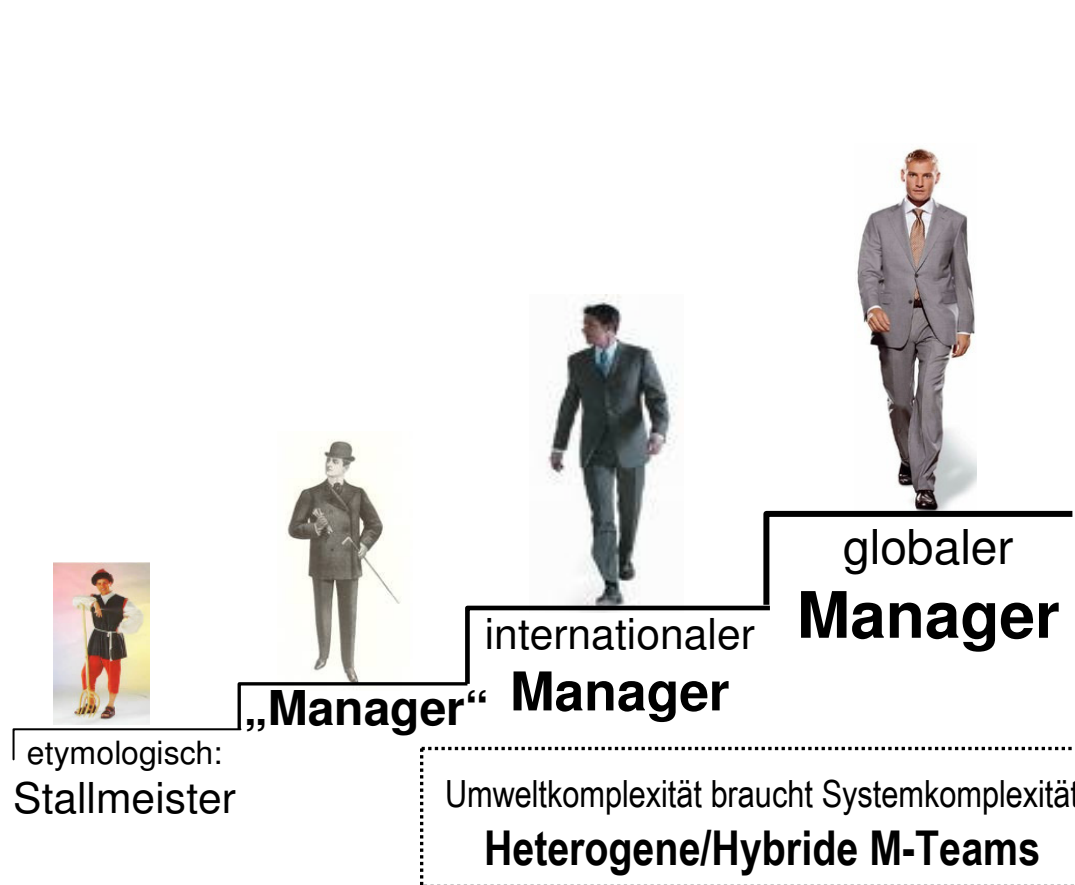
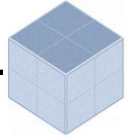
*Mut, Entscheidungsfreude, Kompetenz, Erfolgsorientierung, Verantwortung*

*Führungsstärke <> Teamplayer*

*Kontrollfunktion erfüllen <> Freiräume schaffen*

*ökonomischem Erfolg verpflichtet <> soziale Verantwortung übernehmen*

## ➤ **Kaskade der Ansprüche und dekonstruktiven Widersprüche**



**Lange Tradition in  
der BWL/ML:**

**Witte:**

*Fach-/Machtpromotor*

**Kirsch:**

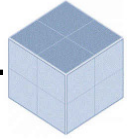
*Wahrnehmungs-, Erkenntnis-, Handlungsfähigkeit*

**Gründungsforschung:**

*Gespannstrukturen (Vertriebler, Techniker, Kaufmann)*

**Managementforschung**

*(kulturell) heterogen besetzte Managementteams*



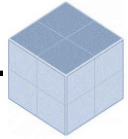
## Produktion einer zunehmenden „Greatness“



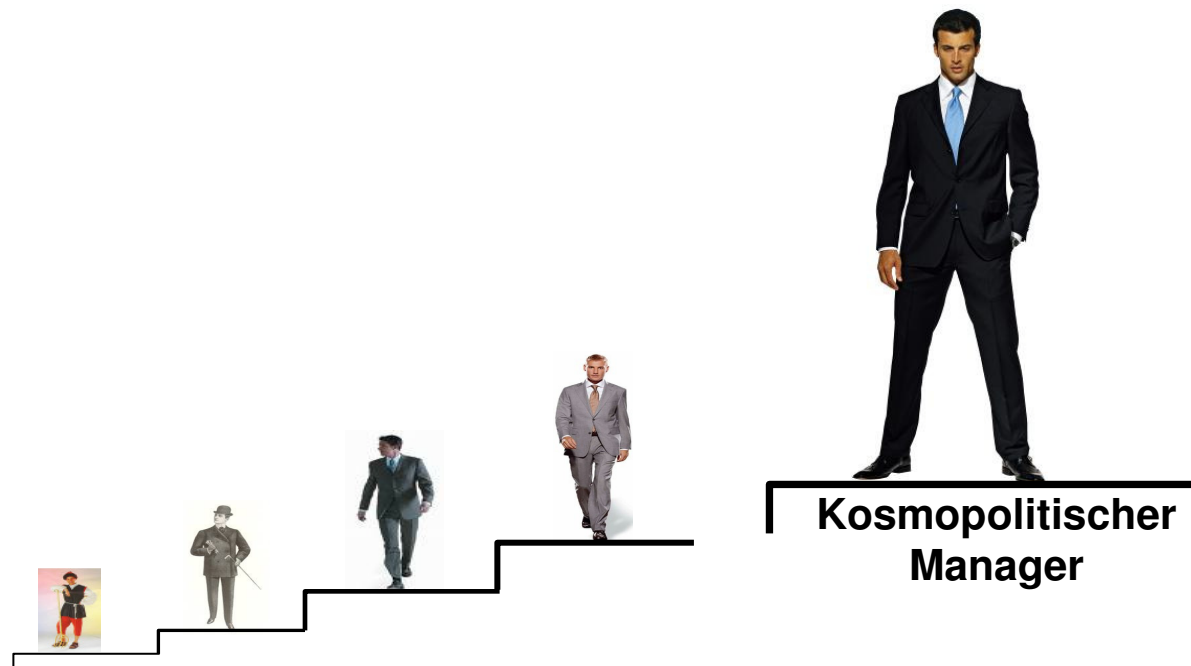
**Aber auch**

- ***Verstrickung in Widersprüche - Dekonstruktionspotenziale***
- ***gerade in postmodernen Zeiten***



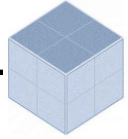


- wie die Verkürzung von Entwicklungs- und Marktzyklen
- so entstehen in der BWL/ML „Konstruktionskaskaden“
- v. a. lanziert aus den führenden Tempeln der ML



- aber je größer die Konstruktion („Greatness“), desto größer das Fressen für die Dekonstruktion





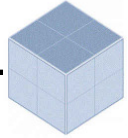
## kosmopolitischer **Manager**

### **Positiv konnotierte Attribute in den „harmlosen Greatness-Texten“<sup>\*)</sup>:**

- Ausgeprägte interkulturelle Kompetenz
- Sensibilität, Offenheit und Toleranz
- Wandel im eigenen Unternehmen
- Wandel der Gesellschaft und der Welt
- Vielfalt der Werte und globale Werte realisieren
- die ganze Welt im Blick
- er überwindet den „Kampf der Kulturen“
- kosmopolitischer Manager
- „Weltklasse“ – 3Cs (Concepts ... Ideen, Know-how;  
Competence ... Weltniveau, Connections ... welt-umspannend)

<sup>\*)</sup> Ausschnitt aus gesammelten Textstellen in  
Schneider/Jain (2008), Schneider 2019





kosmopolitischer  
**Manager**

**ein  
überlegener  
Mischling?!**

\*) Ausschnitt aus gesammelten Textstellen

## Attribute in den „rassistischen Greatness-Smallness-Texten“\*):

➤ Heterogenität/Hybridität im Management-  
team >> jetzt hybrider, bastardisierter  
Manager!!!

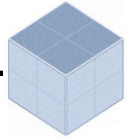
> **Hybridität:** interpersonal <> intrapersonal

> „Alternative zur Hybridität ist Verarmung“

> „Der Hybride ist in“, „Es lebe der Bastard“  
„...nehmen wir Abschied vom Reinrassigen,  
Unvermischten, Sauberen, ... die Apostel  
der Reinheit sind dem Untergang geweiht“

> „den hybriden Kosmopoliten kommt die  
globale Verantwortung zu, eine Kosmopolitik  
zu betreiben“

➤ **Kosmopolitische Rasse als Weltretter**

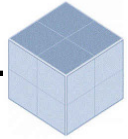


kosmopolitischer  
**Manager**

**ein  
überlegener  
Mischling?!**







kosmopolitischer  
**Manager**

**ein  
überlegener  
Mischling?!**



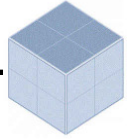
### Hoffnungen im Artikel der Zeit vom 5. Juni (S. 3-5):

- „Weltpräsident“
- „Erlöser“
- „universale Instanz und Autorität“
- „besetzt die vakante Führungs-/Sinnstiftungsrolle“
- „er sieht aus wie wir, wie die meisten Erdbewohner“
- „nicht weiß, aber auch nicht richtig schwarz“
- Projektionsfläche/Identifikationsfigur für Bürger aller Länder“
- „Vollstrecker eines internationalen Gemeinwohls“

**Anschließend „Dekonstruktion“**

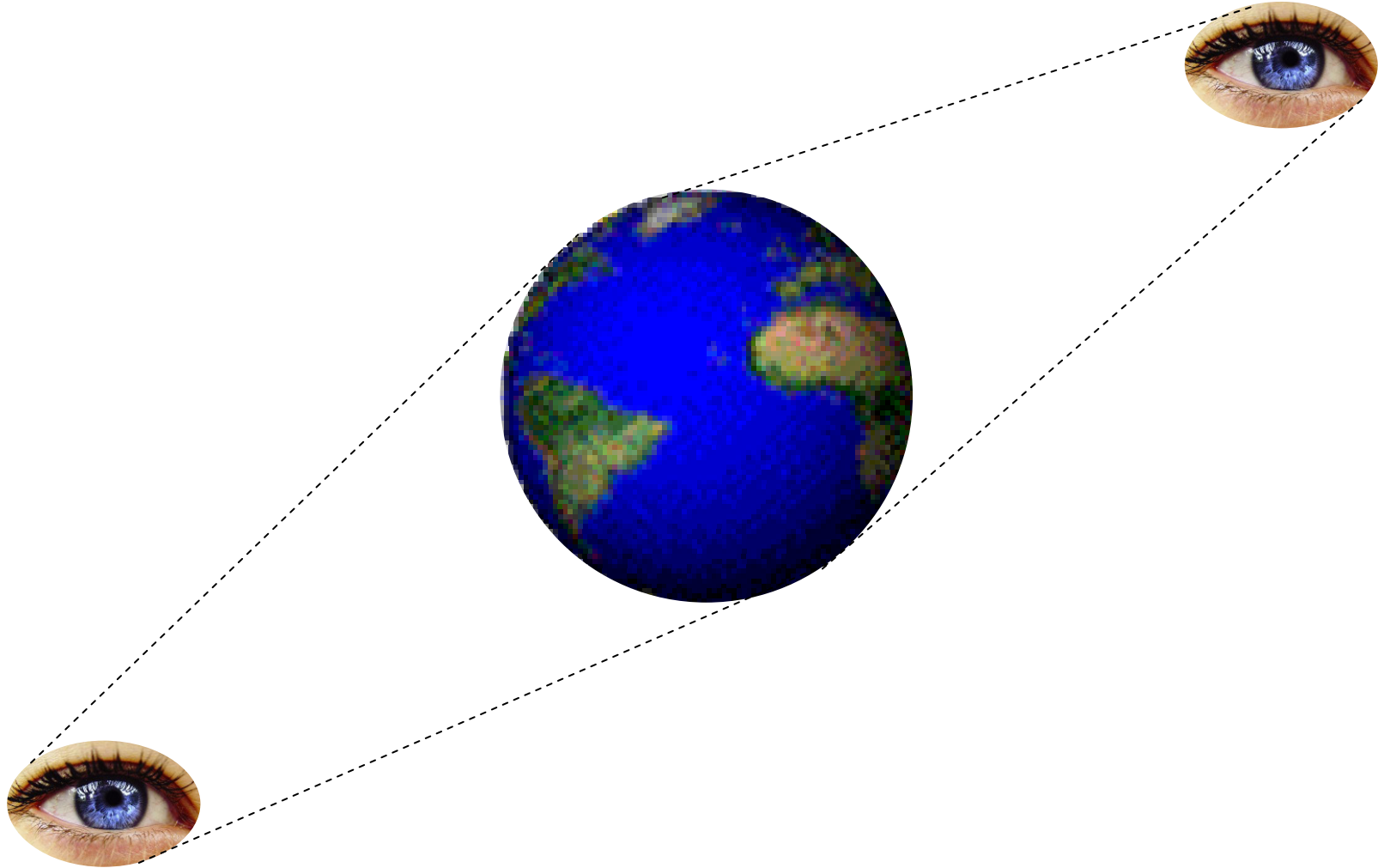






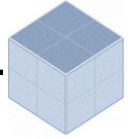
... und die Unmöglichkeit des kosmopolitischen Blicks,  
denn die Welt ist eine Kugel







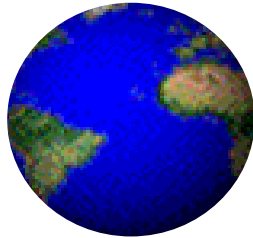
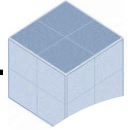
### 3. Dekonstruktion des kosmopolitischen Managements – Verzerres Weltbild (1)



## **3. Lehren aus der Dekonstruktion (des kosmopolitischen Managements)**

Dekonstruktive Wachsamkeit gegenüber  
„Meta-“ Erzählungen im Management und in der  
Managementliteratur und -lehre

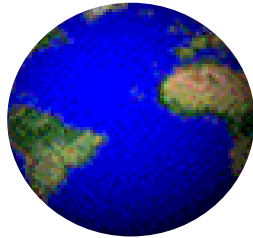
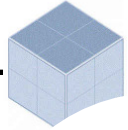




- scheinbar positiv konnotierte Terminologie
- Zeughaus der europäischen Geistesgeschichte
- „Greatness“-Generator & ideologisch-rhetorischer Schutzschild
- Kritiker: „locals“ oder „nativists“

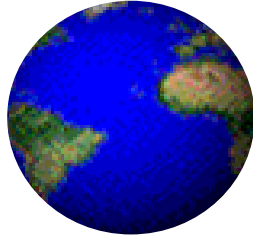
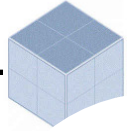
- Gurus: narrativen Stil (typisch für US-ML)
- „... CEO-Meeting ... Kosmopolit ... Berater ... Team ... weltweit“
- Applaus für „Nichtwissenschaftlichkeit“
- befreit vom engen wissenschaftlichen Korsett
- Studieren? Lausche kosmopolitischen Managern & Gurus!





- Besinnen Sie sich, nehmen Sie sich „Besinnzeit“
- Lesen Sie „Managementtexte“ genau und dekonstruktiv
- Denken Sie daran, was im Diskurs weggelassen wird
- Bleiben Sie gegenüber Begriffskaskaden dekonstruktiv
  
- Beleuchten Sie die Ära nach dem „kosmopolitischen Management“ dekonstruktiv





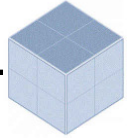
Das war nur

**ein Interpretationsangebot**

**eine Meta-Erzählung**







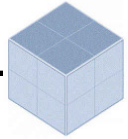
## Lernziele - 1:

- vgl. zunächst entsprechende Fragen im Klausurtraining\*)
- Ankerpunkte der postmodernen Philosophie
- Dekonstruktion abstrakt und Dekonstruktionsbeispiel (Aussage)
- Managementbegriffskaskade bis kosmopolitisches Management
- Personale Spannstrukturen (inter-/intrapersonal)
- Hybridität im Management
- Bedeutung einer postmodernen Auffassung für Instrumente der UF
- (postmoderner) Begriffsapparat und Unternehmensführung (Sensibilität) Lernziele – 2: →

\*) Schneider, D.: Fallstudien und Klausurtraining zur Unternehmensführung – Case Studies und Multiple-Choice-Aufgaben für Manager, Controller und Berater, Norderstedt 2019







## Lernziele - 2:

