

Diversität und Hybridität im Management

– Genese: von interpersonalen Gespann-
strukturen zur intrapersonalen Hybridität
mit rassenbedingten Gefährdungen

von Prof. Dr. Dietram Schneider

Arbeitspapier und Onlinebeitrag 12/2024

S&S Publi GbR, Kempten (Allgäu)

Diversität und Hybridität im Management

Genese:

von interpersonalen Gespannstrukturen zur intrapersonalen Hybridität mit rassenbedingten Gefährdungen

Summary: Transnational corporate activities have opened the discourse on diversity and hybridity. Starting from classical interpersonal team structures, this paper extends from diversity to intrapersonal hybridity in management to the cosmopolitan elite and includes bastardization, which runs the risk of serving race-theoretical views.

Summary: Das Interesse an Diversität und Hybridität im Management entwickelte sich aus diversifizierenden und transnationalen Aktivitäten von Unternehmen. Nach interpersonalen Gespannstrukturen als Vorboten der Diversität baut der Hype um die Hybridität auf intrapersonale und kosmopolitische Attribuierungen auf, die rassentheoretische Gefahren provozieren.

Hinweis: Der vorliegende Beitrag stellt eine Kurzfassung des Buches mit dem Arbeitstitel „**Hybrides Management zwischen Unternehmertum, Diversität und Agentenschicksal** (Untertitel: von Unternehmertheorien über interpersonale Gespann- und Principal-Agent-Strukturen zur Glorifizierung der Hybridität)“ dar, das 2025 erscheinen wird.

Zitieren bitte nur nach Rücksprache mit dem Autor

Diversität und Hybridität im Management

Genese:

von interpersonalen Gespannstrukturen zur
intrapersonalen Hybridität mit rassenbedingten
Gefährdungen

von Dietram Schneider

1. Diskursursachen und Folgerungen

Der Diskurs über Diversität und Hybridität im Management hat mehrere Ursachen. Schon in den 60er und 70er Jahren gingen die **transnationalen Bestrebungen** von Unternehmen einher mit der Ausweitung des Kerngeschäfts durch **Diversifikationsstrategien**.¹ Damit stiegen die Anforderungen an die Kreativität und Innovationskraft sowie an das Wissen über kulturdiverse Märkte. Dies erforderte den Aufbau interkultureller und innovativ-kreativer Kompetenzen sowie die verstärkte Mobilisierung des Humankapitals, die u. a. auf die so genannte **Subjektivierung**² – also den unternehmensseitigen Zugriff auf den „ganzen Menschen“ – zielt.

Steigender Wettbewerb auf globalen und kulturdifferenten Märkten fordert „... to win in the global knowledge game ...“, weshalb „... a company first needs to be able to gather more distinctive knowledge than its competitors, and do it faster“³. Einerseits belegen hierzu Studien den Mehrwert interkultureller Diversität, obgleich sie sich im Topmanagement noch nicht entsprechend widerspiegelt.⁴ Andererseits zeichnet sich mit dem Hype um die Hybridität⁵ eine neue Phase ab. So kann man sich des Eindrucks

¹ Vgl. Schneider u. Schneider (2025), S. 5-15 und die dort zahlreich zitierte Literatur.

² Vgl. Voß u. Weiß (2005).

³ Doz, Santos u. Williamson (2003), S. 832.

⁴ Vgl. z. B. Max, Dörner u. Schiereck (2014); Bariz, Zhou u. Schiereck (2020).

⁵ Vgl. Ha (2005).

nicht erwehren, dass nicht selten die Grenze zwischen **Interpersonalität** und **Intrapersonalität** überschritten und ein längst überwunden geglaubter **rassentheoretischer Abgrund** droht.

2. Gespannstrukturen – klassische Ansätze

Mit dem **Promotorenmodell** und seinen empirischen Untersuchungen gilt *Witte* als einer der Vorreiter, der interpersonale Gespannstrukturen thematisierte.⁶ Seine Studien belegen die Überlegenheit eines Gespanns aus Fach- und Machtpromotoren für den Erfolg von Innovationsprozessen. Weil es sich bei den fachlichen Know-how-Trägern meist um andere Personen handelt als um diejenigen, welche die Macht haben, Innovationen durchzusetzen, empfehlen seine Forschungsergebnisse ein Gespann aus beiden Typen.

Aufbauend auf Maßstäben, die u. a. Easton (1965) an politische Führungssysteme anlegte, entwickelte Kirsch für Managementsysteme eine erweiterte Gespannstruktur.⁷ Nach Kirsch setzt erfolgreiche Führung drei Fähigkeiten voraus: **Wahrnehmungs-, Erkenntnis- und Handlungsfähigkeit**. Wahrnehmungsfähigkeit bedingt Personen mit hoher Sensibilität, Empfindsamkeit und hermeneutischer Gabe. Institutionalisiert kommt sie in Abteilungen wie strategische Frühwarnung⁸ und instrumentell durch die Szenariotechnik und Methoden der Zukunftsforschung⁹ zum Tragen. Da Menschen durch Sozialisation, Alter, kulturelle und religiöse Zugehörigkeit usw. meist nur eine kontextgebundene Wahrnehmung aufweisen, ergeben sich zwei Konsequenzen. Zum einen ist eine heterogene personale Gespannstruktur alleine für die Wahrnehmungssphäre nötig, um die **Kontextenge** zu überwinden (z. B. alters- und disziplindiverse Teams). Zum anderen handelt es sich bei dem Wahrgenommenen um subjektive, emotional und intuitiv gefärbte Informationen, die der Objektivierung bedürfen. Hier setzt die Erkenntnisfähigkeit an. Sie bzw. erkenntnisfähige Personen „reinigen“ das Wahrgenommene von haltlosen Spekulationen und treiben den Prozess zu objektivem Wissen voran. Metatheoretisch wirkt hier das Prinzip von Popper, der in

⁶ Vgl. Witte (1973).

⁷ Vgl. Kirsch (1976), S. 172 ff.

⁸ Vgl. Krystek u. Müller-Stewens (1993).

⁹ Vgl. Micic (2009).

der Kritik den „**Motor des Erkenntnisfortschritts**“ sah.¹⁰ Wahrnehmungs- und Erkenntnisfähigkeit bleiben aber meist wirkungslos, wenn keine praktische Umsetzung folgt. Daher ist Handlungsfähigkeit nötig, die mit *Wittes* Machtpromotor korrespondiert. Neben interpersonalen Gespannstrukturen fordert *Kirsch* ein ausgewogenes Verhältnis der drei Fähigkeiten. Strebt eine nach Dominanz, geraten die anderen in Gefahr. Dominante Handlungsfähigkeit führt oft zu übertriebener Pragmatik und Aktionismus, wodurch Wahrnehmungs- und Erkenntnisfähigkeit leiden. Umgekehrt bedrohen überempfindliche (Hyper-) Sensibilität und Detailverliebtheit im Erkenntnisprozess die Handlungsfähigkeit. Erinnert sei an das in der Praxis oft vernehmbare Fazit „wir haben kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem“.

3. Gespannstrukturen und Unternehmensgründung

Ansätze für interpersonale Gespanne finden sich auch im **Gründungszusammenhang** von Unternehmen. Sie reichen von Plausibilitätsüberlegungen und Erfahrungswissen bis zu empirischen Studien und Ratschlägen aus der Gründungsszene.¹¹ Auch private und öffentliche Initiativen, die Unternehmensgründungen fördern (z. B. die Initiative Deutschland startet), präferieren Diversität und empfehlen eher Team- als Einzelgründungen.

Klassische Ansätze für interpersonale Gespannstrukturen liegen auch in der ökonomisch-theoretischen Gründungsforschung vor. Sie baut vor allem auf der **austriatischen Unternehmertheorie**¹² in Verbindung mit den angloamerikanischen Autoren der New Austrian Economics auf¹³. Sie betonen die koordinativen Fähigkeiten findiger Unternehmer und beleuchten bereits indirekt Beziehungen zum Verhältnis von Diversität und Hybridität.¹⁴ Danach lassen sich Informations-, Ressourcen- und Marktkoordinatoren identifizieren, die sich in der Gründungspraxis in Typen wie Erfinder, Verwalter und Vertriebler niederschlagen. Empirische Studien, die sich auf diese Theoriebasis stützen, belegen ebenfalls die Bedeutung personaler Gespannstrukturen für

¹⁰ Vgl. Popper (1974), S. 96ff. u. S. 161ff.

¹¹ Vgl. z. B. Laub (1989), S. 83ff.

¹² Vgl. Schumpeter (1928); Kirzner (1978).

¹³ Vgl. z. B. Casson (1982); Shand (1984).

¹⁴ Vgl. Schneider (1988), S. 44ff.

den **Gründungserfolg**:¹⁵ Gründungen von nur einer Person (Einzelgründung) sind weniger erfolgreich als durch mehrere Personen (Teamgründungen). Zwar sind Gründungen von nur einer Person, in der „intrapersonal“ eine breite Fähigkeitsstruktur inkorporiert und in hybrider Form vorliegt (Bündelung von Erfinder-, Verwalter- und Vertriebsfähigkeiten in einer Person) erfolgreicher als Einzelgründungen mit enger Fähigkeitsstruktur (z. B. nur Erfindertätigkeit). Am erfolgreichsten sind jedoch **Teamgründungen**, bei denen sich die Breite der Fähigkeitsstruktur durch ein Team ergibt. Aus Sicht der österreichischen Unternehmertheorie und den entsprechenden empirischen Studien ist daher die interpersonale Diversität der intrapersonalen Hybridität überlegen.

Die interkulturelle Dimension von Teams blieb in der Gründungsforschung lange unbeachtet. Ausnahmen bilden Vertreter des populationstheoretischen Ansatzes (population ecology approach) in Kombination mit angloamerikanischen Anhängern der New Austrian Economics. Schon vor rund 40 Jahren verwiesen sie auf die Relevanz von **Immigranten** für den Zustrom neuen unternehmerischen Wissens sowie die kulturelle und kontextuelle Re-Interpretation des Wissens in Einwanderungsgesellschaften und zeigten, dass die Entstehung von Unternehmen und der Gründungserfolg damit positiv korreliert.¹⁶ Heute hat sich der an der interkulturellen Dimension angelehnte Argumentationsstrang in der Gründungsforschung fest etabliert.¹⁷

4. Gespannstrukturen und Unternehmensstrategien¹⁸

Im Zuge ihrer Entwicklung weisen Diversifikationsstrategien verfolgende und international bis global agierende Unternehmen vielfältige Geschäftsfelder und Produkte auf. Diese befinden sich im Lebenszyklus meist in verschiedenen Phasen und Wettbewerbspositionen, weshalb Unternehmen meist mehrere Strategien gleichzeitig vorantreiben. Daher sind im Führungsteam **diverse Managementtypen** sinnvoll. Bekannt sind aus dieser Sicht die interpersonale Gespannstruktur aus Unter-

¹⁵ Vgl. Picot, Schneider u. Laub (1989), S. 365f. u. S. 381ff.

¹⁶ Vgl. Pennings (1980, S. 149 f.; Shand (1984), S. 92ff.

¹⁷ Vgl. z. B. Meier u. Maikranz (2020).

¹⁸ Zu einer umfassenden Behandlung von Studien und Publikationen, welche die Bedeutung (inter-)personaler Gespannstrukturen im Zusammenhang mit der Verfolgung von Unternehmensstrategien hervorheben, vgl. Schneider u. Schneider (2025), S. 34-49 und die dort angegebenen Literaturverweise.

nehmer und urteils- und verwaltungsstarken Personen von Hinterhuber¹⁹ und von Laukamm²⁰, der Verteidiger, Verwalter, Sanierer und Entrepreneur unterscheidet. Und schon vor fast 50 Jahren untersuchte Maccoby in einer empirischen Studie in den Jahren 1969 bis 1975 die Fähigkeiten von 250 Managern amerikanischer High-Tech-Unternehmen.²¹ Er behandelte zwar vorrangig den Typ des Spielmachers („games man“), der aber oft im interpersonalen Gespann mit Fachleuten („craftsmen“), Dschungelkämpfern („jungle fighters“) und Firmenmenschen („company men“) auftritt. Daneben generierte Hilb für multinationale Führungsteams je nach Managementebene und -phase sechs Typen, wonach Planer, Moderator, Controller, Former, Problemerkennung und Macher zu unterscheiden sind.²²

5. Rassentheoretische Grenzgänge an der Spitze des Diversitäts-Hybriditäts-Kontinuums

Im Alltag wie in der Managementlehre und -forschung wird der Begriff **Diversität** inzwischen selbstverständlich genutzt. Beim Begriff **Hybridität** sieht dies anders aus. Wird zum Beispiel von hybriden Antriebstechnologien²³, hybrider Kriegsführung²⁴ und hybriden IT-Systemen²⁵ gesprochen, so ist Hybridität der möglichst exakten Beschreibung von objektiven Sachverhalten geschuldet. Es sollen die Inkorporation mehrerer Antriebe im Auto, Mischformen regulärer und irregulärer Truppen oder die simultane Nutzung interner und externer IT-Plattformen und -Dienstleister beschrieben werden.

Anders liegen die Verhältnisse beim Hybriditätsbegriff mit Bezug auf das personifizierte Management (hybrides Management, hybride Manager). **Hybridität** referiert hier auf biologische und genetische Termini und vor allem auf die Kreuzung von Pflanzen- oder Tierarten sowie die Reproduktion zwischen Menschen unterschiedlicher Abstammung, wodurch ein neuer **gemischter Phänotyp** entsteht. Dadurch ergibt sich die Ambivalenz, ob man den Begriff überhaupt nutzen oder lieber vermei-

¹⁹ Vgl. Hinterhuber (1984), S. 286ff.

²⁰ Vgl. Laukamm (1985).

²¹ Vgl. Maccoby (1976).

²² Vgl. Hilb (2000), S. 127ff.

²³ Vgl. z. B. Reif (2010).

²⁴ Vgl. z. B. Hector (2016).

²⁵ Vgl. z. B. Bahr u. a. (2020).

den sollte.²⁶ Eine gemischte menschliche Phänotypisierung geht von einer a-priori intrapersonal inkorporierten und durch Vererbung bzw. Kreuzung realisierten Hybridität aus und steht damit zwangsläufig unter **rassentheoretischem Verdacht**: „Hybridität ... shows the connections between the racial categories of the past and contemporary cultural discourse ... we are still locked into parts of the ideological network of a culture that we think and presume that we have surpassed“.²⁷ Ob die von Weißköppel und Young problematisierten Ambivalenzen und Gefahren im Diskurs um Hybridität lauern, ist anhand eines fünfstufigen **Diversitäts-Hybriditäts-Kontinuums** darstellbar. Die vierte Stufe zeigt erste Ambivalenzen, um schließlich ab der extremen fünften Stufe in rassentheoretischen Grenzüberschreitungen zu gipfeln:

5.1 Interpersonale Gespannstrukturen und Diversität

Witte und *Kirsch* sowie die Gründungsforschung und die strategiebedingten Typologien stellen auf interpersonale Gespanne ab. Von Diversität oder (intrapersonaler) Hybridität ist nicht bzw. nur indirekt die Rede. Daneben gibt es Beiträge zum hybriden Management, die zwar im Titel Intrapersonalität signalisieren, die Hybridität jedoch einerseits im Sinne der **interpersonalen Diversität** nutzen²⁸ oder von einem „hybriden Staffing“ im Management sprechen, um mehrpersonale Fähigkeitsstrukturen zu verdeutlichen²⁹. Daneben wird mit Blick auf räumlich dezentral verteilte Arbeitsplätze und die Mischung aus Heim- und Büroarbeit – u. a. angestoßen durch die Erfordernisse der Covid-Pandemie – die Relevanz koordinierender „inclusive hybrid leaders“ hervorgehoben³⁰, wobei der Hybriditätsbegriff auf die Arbeitsform abstellt. Diese Beiträge sind streng zu trennen von der a-priori intrapersonal inkorporierten Hybridität, die Gefahr läuft, unter rassentheoretischen Verdacht zu geraten.

²⁶ Vgl. Weißköppel (2005), S. 317f.

²⁷ Young (1995), S. 27.

²⁸ Vgl. Salomon (2008).

²⁹ Vgl. Boone/Özcan/Li (2021), S. 5ff.

³⁰ Vgl. Hassan (2021).

5.2. Traditionelles Generalistentum

Ähnlich „unverdächtig“ sind Beiträge, die für die Gründung und Führung von Unternehmen **Generalisten** gegenüber **Spezialisten** bevorzugen. Das Spektrum reicht hier von einem Plädoyer für eine interdisziplinäre Ausbildung zukünftiger Führungskräfte bis zur Nachhaltigkeit einer interdisziplinären Managementlehre.³¹ Für jeden Managementtyp wird u. a. die Bedeutung des Aufbaus von Fähigkeiten auf den Gebieten der anderen Typen für eine gedeihliche Zusammenarbeit im Management und die Überlegenheit von Generalisten gegenüber Spezialisten auf der Führungsebene aufgezeigt.³²

5.3 Intrapersonale Weiterentwicklung

Die intrapersonale Aneignung von Fähigkeiten steht u. a. im Dienst der Entwicklung von Spezialisten zu Generalisten. Auch die Arbeiten von *Maccoby* und *Laukamm* beinhalten die intrapersonale Weiterentwicklung. Gleiches gilt für Autoren, die im IT-Sektor den Begriff „hybrid manager“ schon früh in die Managementlehre einführten, aber Hybridität als Folge von Maßnahmen der **Personalentwicklung** interpretierten, um „necessary skills“ aufzubauen.³³ Transnationalisierungsprozesse haben dabei interkulturelle Schulungen sowie Auslandsaufenthalte in den Mittelpunkt gerückt, die heute zum gängigen Repertoire der Personalentwicklung zählen, um im multikulturellen Umfeld erfolgreich agieren zu können und die Herausforderungen zu meistern, die an „Globale Manager als Interkulturalisten“ oder „Country-Manager als landeskulturelle Spezialisten“ gestellt werden.³⁴ Zudem stehen der temporäre Einsatz von Managern in ausländischen Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen sowie die Karrierewege von Expatriates im Zentrum.³⁵

³¹ Vgl. z. B. Klein u. Loebbecke (2001, Hrsg.).

³² Vgl. Seebach (2014).

³³ Vgl. Skyrme u. Earl (1990); O'Connor u. Clive (1995).

³⁴ Vgl. Achouri (2009), S. 70ff.

³⁵ Vgl. z. B. Bredenkötter (2021).

5.4 Vom kosmopolitisches Management zur intrapersonalen Hybridität

Ähnlich sind – zunächst – Arbeiten über „Globalmanager“, „transnationale Eliten“ oder die „transnationale Bourgeoisie“ zu sehen.³⁶ Auch sie befassen sich zumeist mit personaler Aneignung und Förderung im Sinne der o.g. intrapersonalen Weiterentwicklung. Außerdem widmen sie sich in **transnationalen Unternehmen** der Diversität, die sie durch kosmopolitische Führungsteams für erreichbar sehen.³⁷ Das der **griechischen Mythologie** und der Kombination aus cosmo (Weltordnung/-sicht) und polis (Stadt, Staat) entnommene Attribut „**kosmopolitisch**“ im Verbund mit Managementteams transnationaler Unternehmen zeigt sowohl positive als auch negative Konnotationen.³⁸ Gelobt wird u. a. die globale Werteorientierung und Toleranz, die grenzenlose Empathie und Solidarität, die weltweite Fürsorge und Achtsamkeit **kosmopolitischer Eliten**, die diese Haltungen in die ganze Welt tragen würden.³⁹ Allerdings fallen die oft narrativ konstruierten Texte durch ihre pathetisch überhöhte Rhetorik, übertrieben positive Attribuierungen und die Produktion von „Greatness“ auf. Dadurch werden (bewusst oder unbewusst) latente bzw. bestehende **Dominanz-, Macht- und Klassenstrukturen** kosmopolitischer Eliten legitimiert (sollen); daneben verweisen Kritiker auf die oft herabwürdigende Beurteilung der lokal gebundenen (Normal-) Bevölkerung.⁴⁰ Überdies verschwimmen vor allem in den Texten von Kanter, einer der Hauptprotagonistin des kosmopolitischen Managements, nicht selten die Grenzen zwischen intrapersonaler Weiterentwicklung und einer a-priori per Vererbung und Geburt quasi in die Wiege gelegten Überlegenheit der kosmopolitischen Elitevertreter, was rassenbasierten Auffassungen von **intrapersonaler Hybridität** Vorschub leistet.

5.5 Bastardisierung – intrapersonale Hybridität in Vollendung?

Noch einen Schritt weiter geht Zachary⁴¹. Der von ihm konstruierte **kosmopolitische Hybride** ist ein **Bastard**: „Es lebe der Bastard ... Der Unreine, der Befleckte, der Strupige, der Dunkelblaue: diesen Menschen gehört das Erbe der Erde. Vermischung ist die neue Form“ (S. 9). Als hätte es jemals das Reine und Unbefleckte gegeben, fährt

³⁶ Vgl. z. B. Ossewaarde (2007); Mense-Petermann u. Klemm (2009); Bolay u. Rey (2020).

³⁷ Vgl. z. B. Barsauskas u. Schafir (2003), S. 84ff.; Lehmann u. Van den Vergh (2004).

³⁸ Vgl. z. B. Roudemetof (2005); Hannerz (2006).

³⁹ Vgl. Kanter (1995 u. 2008); Zachary (2000); Sobré-Denton u. Bardhan (2013), S. 170ff.

⁴⁰ Vgl. Halsall (2009); Mense-Petermann u. Klemm (2009), S. 478; Schneider (2009), S. 219ff.; Moslund (2010), S. 29f.; Strijbis u. Teney (2016).

⁴¹ Vgl. Zachary (2000).

Zachary unverhohlen weiter: „Nehmen wir Abschied von Reinrassigen, Unvermischten ... Die Apostel der Reinheit sind dem Untergang geweiht.“ (S. 9). Und „... in einer Welt, in der Ethnien ... in Konflikt geraten, können Bastarde kreativer sein als die ... reinrassigen Individuen ... daher sind Bastarde keine Unterprivilegierten mehr ... Bastard klingt viel cooler und rebellischer, vermittelt nicht diese Vorstellung, dass die Menschheit im selben Boot sitzt“ (S. 18f.). Begrifflich zurückhaltender (aber nicht weniger deutlich) ist es, wenn globale Kosmopoliten als Menschen mit Migrationshintergrund und aus bikulturellen Haushalten stammend und gegenüber „locals“ als schlauer und Gewinner beschrieben werden⁴². Damit unterliegt der Mensch nicht nur mit seinen Fähigkeiten und Potenzialen, sondern auch mit seiner Biografie, Herkunft und Körperlichkeit im Sinne einer vollständigen **Subjektivierung** der Vereinnahmung und dem Zugriff der ökonomischen Verwertung.⁴³ Zachary formuliert dazu in seinem Werk weiter: „Die Bastardisierung passt zu unserem wirtschaftlichen und technologischen Zeitalter ... Das Kapital folgt dem Mischling. Innovation begünstigt das Halbblut“ (S. 13). Hiermit machen Zachary und seine Anhänger klar, was auch den Texten der Protagonisten der kosmopolitischen Elite und vermutlich jeder Konstruktion von Elitekonzepten inhärent ist: es handelt sich nicht nur um eine peinliche Glorifizierung der Hybridität⁴⁴ und nicht nur um einen Hype um die Hybridität⁴⁵. Vielmehr verfestigt sich der Eindruck, dass es sich um eine (Re-) Konstruktion von Über- und Unterordnung, von Siegern und Verlierern, Privilegierten und Unterprivilegierten sowie um Macht und Ohnmacht und damit um die **Legitimation von Ungleichheit** geht.⁴⁶

6. Ausblick – von Diversität über Hybridität zur Göttlichkeit?

Der Übergang von Diversität durch interpersonale Gespannstrukturen zur intrapersonalen Hybridität verschiebt die Gewichte zwischen Personalentwicklung und -auswahl. Denn überspitzt formuliert wird Personalentwicklung für Führungspersonal weitgehend obsolet, wenn intrapersonale Hybridität a-priori vorliegt. Es käme dann nur noch darauf an, die überlegenen kosmopolitisch-bastardisierten Aspiranten zu identifizieren und für vakante Managementpositionen anzuwerben. Glaubt man an die **überhöhende**

⁴² Vgl. Kresta (2001); Thorborg (2018).

⁴³ Vgl. Jain (2018), S. 209f.

⁴⁴ Vgl. zu diesem Vorwurf Moslund (2010), S. 29.

⁴⁵ Vgl. dazu Ha (2005).

⁴⁶ Vgl. Osseward (2007), S. 372ff.; Schneider u. Jain (2009), S. 26ff.; Jain (2018), S. 288ff.

Konstruktion und **narrative Greatness-Produktion**, so würde die derart überlegene Führungselite auch unabhängig von interpersonaler Diversität in Teams und letztlich immun gegenüber interpersonaler Kritik. Die Wahrnehmungen, Erkenntnisse und Handlungen einer derartig selektierten Elite wären nicht nur befreit von Kritik, sondern das Popper'sche Prinzip der „Kritik als Motor des Erkenntnisfortschritts“ würde aus den Führungsetagen verbannt. Mit überhöhender Konstruktion steigt aber auch das Potenzial der **Dekonstruktion**: So kann eine auf diese Weise kritikresistente Eliten-tum im Management – aber auch in der Politik bzw. bei politischen Führern – in **narzisstische Abgründe** führen und in einem tiefen Fall münden.⁴⁷

Ein solches Los droht auch dem nächsten Hype, der sich am Horizont abzeichnet und Diversität durch interpersonale Gespannstrukturen endgültig in das Antiquariat der Managementlehre sortiert. Vom **etymologischen Ursprung des Managerbegriffs**, dem maneggiatore als Stallmeister des italienischen Fürsten, agierte entlang der Begriffskaskade zuerst der internationale, dann der globale und kosmopolitische und schließlich der bastardisierte Manager noch in einer **diesseitig gebundenen weltlichen Sphäre**.⁴⁸ Die nächste Stufe scheint den Manager dagegen in die **jenseitige Sphäre des Göttlichen** zu katapultieren: Während im so genannten spirituellen Management die Führung ihren Erfolg noch etwas erklärend „... einer göttlichen und transzendenten Instanz verdankt“⁴⁹, kam Lloyd Blankfein, ehemals CEO von Goldman Sachs, mit seiner berüchtigten Aussage „Ich bin ein Banker, der Gottes Werk verrichtet“, unverblümt zum Punkt. Aber auch der Diskurs über **spirituelles und göttliches Management** wird dem Spannungsfeld zwischen Konstruktion von „Greatness“ und ihrer Dekonstruktion nicht entkommen.

⁴⁷ Vgl. Pless u. Maak (2008), S. 224f., Cuervo-Cazurra u. a. (2021).

⁴⁸ Vgl. zu dieser Managementkaskade Schneider (2019), S. 26ff.

⁴⁹ Mrazek (2006), S. 11.

Literatur

- Achouri, C. (2009): Systemic Leadership – Ein innovativer Weg der Personalführung, München.
- Bahr, T., Bansen, R., Beckereit, F. u. a. (2020): Hybride IT – Bitkom-Whitepaper: Grundlagen, Definition & Glossar, Berlin.
- Bariz, H., Zhou, D.-Z., Schiereck, D. (2020): Internationale Diversität im Topmanagement – Aktuelle Studie zu Unternehmen des MDAX, in: Zeitschrift Führung und Organisation, Jg. 89, H. 4, S. 262-267.
- Barsauskas, P., Schafir, S. (2003): Internationales Management, München u. Wien.
- Bolay, M., Rey, J. (2020): Corporate Cosmopolitanism, in: ACME, An International Journal for Critical Geographies, Vol. 19, H. 1, S. 106-130.
- Boone, C., Özcan, S., Li, J. (2021): How are Competing Logics Combined in Managerial Teams? The Impact of Branch Founding Team Hybridity on the Growth of Islamic Bank Branches in Turkey 2002-19, in: Journal of Management Studies, November, S. 1-33.
- Bredenkötter, B. (2021): Chinesische Rückkehrer: Mobilitätsmuster, Grenzstellenarbeit und Karriereaussichten in den Auslandsniederlassungen westlicher Multinationals, in: AIS-Studien, Jg. 14, H. 1, S. 54-72.
- Casson, M. (1982): The Entrepreneur – An Economic Theory, Totowa usw.
- Cuervo-Cazurra, A., Dieleman, M., Hirsch, P. u. a. (2021): Multinationals' misbehavior, in: Journal of World Business, Vol. 56, H. 5, S. 1-23.
- Doz, Y., Santos, J., Williamson, P. (2003): The New Global Game: How Your Company Can Win in the Knowledge Economy, in: D.C. Barlett, S. Ghoshal, J. Birkinshaw, J. (Hrsg.), Transnational Management New York, S. 832-839.
- Easton, D. (1965): A Systems Analysis of Political Life, New York usw.
- Ha, K.N. (2005): Hype um Hybridität – Kultureller Differenzkonsum und postmoderne Verwertungstechniken im Spätkapitalismus, Bielefeld.
- Halsall, R. (2009): The Discourse of Corporate Cosmopolitanism, in: British Journal of Management, Vol. 20, H. 1, S. 136-148.
- Hannerz, U. (2006): Two Faces of Cosmopolitanism: Culture and Politics, in: Documentos CIDOB, Dinámicas Interculturales, H. 7, S. 3-29.
- Hassan, O. (2021): Hybrid Work Management: How to Manage a Hybrid Team in the New Workplace, Boston.
- Hector, P. (2016): Hybride Kriegsführung: Eine neue Herausforderung, in: Zeitschrift für ausländisches öffentliches Recht und Völkerrecht, Jg. 76, S. 513-526.
- Hilb, M. (2000): Transnationales Management der Human-Ressourcen. Das Modell des Glocal Preneuring, München.
- Hinterhuber, H.H. (1984): Strategische Unternehmensführung, 3. Aufl., Berlin u. New York.
- Jain, R. (2018): Kosmopolitische Pioniere – Inder_innen der zweiten Generation aus der Schweiz zwischen Assimilation, Exotik und globaler Moderne, Bielefeld.
- Kanter, R.M. (1995): World Class – Thriving Locally in the Global Economy, New York.
- Kanter, R.M. (2008): Der moderne Konzern: schnell, flexibel, kreativ, in: Harvard Business Manager, H. 5, S. 67-78.
- Kirsch, W. (1976): Organisatorische Führungssysteme, München.
- Kirzner, J.M. (1978): Wettbewerb und Unternehmertum. Tübingen.
- Klein, S., Loebbecke, C. (2001, Hrsg.): Interdisziplinäre Managementforschung und -lehre, Herausforderungen und Chancen, Wiesbaden.
- Kresta, E. (2001): Bastarde gewinnen, Onlinebeitrag, <https://taz.de/!1155848/>, 20.08.2001, Abruf am 20.12.2021.
- Krystek, U., Müller-Stewens, G. (1993): Frühaufklärung für Unternehmen, Stuttgart.
- Laub, U.-D. (1989): Zur Bewertung innovativer Unternehmensgründungen im institutionellen Zusammenhang – Eine empirisch gestützte Analyse, München.

- Laukamm, T. (1985): Strategisches Management von Human-Ressourcen, in: H. Raffée u. K.-P. Wiedmann (Hrsg.), *Strategisches Marketing*, Stuttgart, S. 243-282.
- Lehmann, R., Van den Bergh, S. (2004): Internationale Crews: Chance und Herausforderung, in: *io new management*, H. 3, S. 27-32.
- Maccoby, M. (1976): *The Gamesman. The New Corporate Leaders*, New York.
- Maier, H., Maikranz, F. (2020): Unternehmensgründung durch Migranten: Migranten-Entrepreneure verstehen und unterstützen. *Migration, Kultur und Kreativität*, Herne.
- Max, C., Dörner, C., Schiereck, D. (2014): Internationale Diversität im Topmanagement – eine empirische Analyse der TecDax-Unternehmen, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Jg. 43, H. 12, S. 642-651.
- Mense-Petermann, U., Klemm, M. (2009): Der „Globalmanager“ als neuer Managertypus? Eine Fallstudie zu Transnationalisierungsprozessen im Management, in: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 38, H. 6, S. 477-493.
- Micic, P. (2009): Die fünf Zukunftsbrillen – Chancen früher erkennen durch praktisches Zukunftsmanagement, 2. Aufl., Offenbach.
- Moslund, S. (2010): *Migration Literature and Hybridity*, London.
- Mrazek, S. (2006): Spirituelles Management, in: *Lebens(t)räume*, H. 3, S. 10-13.
- O'Connor, G., Smallman, C. (1995): The hybrid manager: a review, in: *Management Decision*, Vol. 33, H. 7, S. 19-28.
- Ossewaarde, M. (2007): Cosmopolitanism and the Society of Strangers, in: *Current Sociology*, Vol. 55, H. 3, S. 367-388.
- Pennings, J.M. (1980): Environmental Influences on the Creation Process, in: J.R. Kimberly u.a. (Hrsg.), *The Organizational Life Cycle*, San Francisco usw., S. 135-163.
- Picot, A., Schneider, D., Laub, U.-D. (1989): Transaktionskosten und innovative Unternehmensgründung – Eine empirische Analyse, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Jg. 41, H. 5, S. 358-387.
- Pless, N.M., Maak, T. (2008): Responsible Leadership: Verantwortliche Führung im Kontext einer globalen Stakeholder-Gesellschaft, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Jg. 9, H. 2, S. 222-243.
- Popper, K.R. (1974): *Objektive Erkenntnis – Ein evolutionärer Entwurf*, 2. Aufl., Hamburg.
- Reif, K. (2010): Hybridantriebe, in: K. Reif (Hrsg.), *Konventioneller Antriebsstrang und Hybridantriebe*, Wiesbaden, S. 10-22.
- Roudometof, V. (2005): Transnationalism, Cosmopolitanism, and Glocalization, in: *Current Sociology*, Vol. 53, H. 1, S. 113-135.
- Salomon, E. (2008): *Hybrides Management in sino-österreichischen Joint Ventures in China aus österreichischer Sicht*, Diss., Wirtschaftsuniversität Wien.
- Schneider, D. (1988): *Zur Entstehung innovativer Unternehmen – Eine ökonomisch-theoretische Perspektive*, München.
- Schneider, D. (2019): *Unternehmensführung - Instrumente für das Management in der Postmoderne*, 3., Aufl., Norderstedt.
- Schneider, D. (2009): Weltklasse in der UFO-Falle – Postmoderne Menschen auf Weltklasseniveau am Abgrund zur Neoklassik, in: D. Schneider u. A.K. Jain (Hrsg.), *Weltklasse für Unternehmen, Staat und Gesellschaft: Fiktionen und Realitäten*, München, S. 210-240.
- Schneider, D., Jain, A.K. (2009): Die neuen Götter – Kosmopolitisches Management zwischen Globalisierung, Diversität und der Ausbeutung des Anderen, in: D. Schneider u. A.K. Jain (Hrsg.), *Weltklasse für Unternehmen, Staat und Gesellschaft: Fiktionen und Realitäten*, München, S. 14-41.
- Schneider, D.; Schneider T.D. (2025): *Hybrides Management zwischen Unternehmertum, Diversität und Agentenschicksal – von Unternehmertheorien über interpersonale Gespann- und Principal-Agent-Strukturen zur Glorifizierung der Hybridität*, bislang unveröffentlichtes Manuskript, Kempten u. Augsburg.
- Schumpeter, J.A. (1928): *Unternehmer*, in: *Handwörterbuch der Staatswissenschaften* Bd. 8, 4. Aufl., Jena, S. 476-487.

- Seebach, J. (2014): Management-Intelligenz – Warum Spezialisten scheitern und Generalisten wirken, Wiesbaden.
- Shand, A.H. (1984): The Capitalist Alternative – An Introduction to Neo-Austrian Economics, New York u. London.
- Skyrme, D.J., Earl, M.J. (1990): Hybrid managers: what should you do?, in: Computer Bulletin, May, S. 19-21.
- Strijbis, O., Teney, C. (2016): Das Weltbürgertum der Eliten – In vielen Ländern ist die Gesamtbevölkerung eher nationalstaatlich orientiert, in: WZB-Mitteilungen, H. 154, S. 25-27.
- Sobré-Denton, M., Bardhan, N. (2013): Cultivating Cosmopolitanism for Intercultural Communication, Kentucky.
- Thorborg, H. (2018): Goba Cosmopolitans – Weltbürger sind schlauer, Onlineartikel, 24.10.2018, <https://www.manager-magazin.de/politik/weltwirtschaft/karriere-weltbuerger-sind-schlauer-und-machen-karriere-a-1234915.html>, Abruf am 22.12.2021.
- Voß, G.G., Weiß, C. (2005): Subjektivierung von Arbeit – Subjektivierung von Arbeitskraft, in: I. Kurz-Scherf, L. Correl u. S. Janczyk (Hrsg.), In Arbeit: Zukunft, Münster, S. 139-153.
- Weißköppel, C. (2005): „Hybridität“ – die ethnografische Annäherung an ein theoretisches Konzept, in: R. Loimeier, D. Neubert u. C. Weißköppel (Hrsg.), Globalisierung im lokalen Kontext: Perspektiven und Konzepte von Handeln in Afrika, Münster, S. 311-347.
- Young, R.C. (1995): Colonial Desire: Hybridity in Theory, Culture and Race, London u. New York.
- Witte, E. (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen, Göttingen.
- Zachary, G.P. (2000): Die neuen Weltbürger – Einwanderungsgesellschaften gehört die Zukunft, München.