



Stefanie Nick-Magin

**„Kooperation lohnt sich“ –  
Einführung in einen Grundgedanken der  
Wirtschaftsanthropologie**

Institut für Sozialstrategie  
Laichingen – Jena – Berlin

Bleichwiese 3, 89150 Laichingen  
[www.institut-fuer-sozialstrategie.de](http://www.institut-fuer-sozialstrategie.de)  
[kontakt@institut-fuer-sozialstrategie.org](mailto:kontakt@institut-fuer-sozialstrategie.org)

Berlin, Dezember 2023.



## Vorwort

Dieses Buch soll in die Wirtschaftsanthropologie einführen und richtet sich an die Wissenschaft, in Form eines Überblickswerks für die Wirtschaftsanthropologie, an Studierende, um Ihnen eine zusätzliche Perspektive auf die Wirtschaft zu ermöglichen sowie an Praktiker in Unternehmen und Organisationen. Grundgedanke ist hierbei die Perspektive, dass sich Kooperation einfach immer lohnt, verglichen mit auf Informationsasymmetrien basierenden Handlungsmustern und Nullsummenspielkonstellationen. Ich habe die Form eines Essays gewählt, aber diesen auch mit Textbelegen versehen, um tatsächlich auch als ein kleines Überblickswerk in die Wirtschaftsanthropologie zu dienen.

Der Text stellt zudem den Versuch da, als kurzer Überblick die Arbeit vieler Wirtschaftsethiker zusammenzufassen und beleuchtet auch die Arbeit des Weltethos-Instituts an der Universität Tübingen. An dieser Stelle möchte ich mich als externe Dozentin am Institut ganz herzlich für die tolle Zusammenarbeit mit dem dortigen Team bedanken und hoffe auf viele weitere Gelegenheiten, auch in Zukunft einen kleinen Beitrag zu Forschung und Lehre in der Wirtschaftsethik beitragen zu dürfen.

Stefanie Nick-Magin

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Einführung: Kooperation durch Vertrauen</b> .....	<b>3</b>
<i>Wirtschaftsanthropologie – kurze Definition</i> .....	5
<i>Und was ist Kooperation?</i> .....	8
<i>Die Hypothese: „Kooperation lohnt sich“ und eine Leitfrage: „Welche Formen der Kooperation gibt es, die zum Erfolg von Organisationen führen?“</i> .....	9
<i>Was die LeserInnen erwartet</i> .....	10
<b>2 Was gefährdet Kooperation in Organisationen?</b> .....	<b>11</b>
<b>3 Die Schwächen der Wirtschaftswissenschaften führen zu einem Mangel an Kooperation</b> .....	<b>12</b>
<b>4 Wege aus der Krise</b> .....	<b>13</b>
<b>5 Wirtschaftsanthropologie als neuer Teilbereich der Wirtschaftswissenschaften?</b> .....	<b>17</b>
<b>6 Handlungsmuster prägen Realitäten – eine wirtschaftsanthropologische Begriffssynthese</b> .....	<b>20</b>
<i>Schemata</i> .....	20
<i>Mentale Modelle</i> .....	21
<i>Mentale Architektur und Kreditionen</i> .....	22
<i>Synthese der Begrifflichkeiten</i> .....	23
<b>7 Interdisziplinärer Überblick: Der Blick auf Kooperation aus Sicht von Forschung und Praxis im Zeitverlauf</b> .....	<b>24</b>
<i>Zunächst ein Blick auf die Wurzeln – Narrative Erklärungsansätze zur Kooperation im Rahmen des Wirtschaftslebens in der antiken Mythologie und in den Weltreligionen</i> .....	24
<i>Die nahe Vergangenheit - das 20. Jahrhundert</i> .....	27
Die Human-Relations-Bewegung und das Entstehen der Organisationsentwicklung als Fachdisziplin .....	27
Die X- und Y-Theorie nach Douglas McGregor.....	30
Edgar Schein und die Begründung der Organisationspsychologie.....	31
Auf die Kommunikation kommt es an – Erkenntnisse aus der Transaktionsanalyse.....	33
„Ich und die anderen“ - Der symbolische Interaktionismus nach George Herbert Mead und das Problem der unterschiedlichen Realitäten im Kooperationsprozess.....	36
Kooperation bei Amartya Sen.....	38
Motivation im Team fördern – Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation nach Edward L. Deci und Richard M. Ryan und das Flow-Prinzip von Mihály Csíkszentmihályi .....	39
<i>Die Empathie-Altruismus-Hypothese nach Daniel Batson</i> .....	42
<i>Die Gegenwart</i> .....	43
Richard Sennett: Das traditionelle soziale Dreieck am Arbeitsplatz .....	44
Humanistic Management und das Weltethos Projekt von Hans Küng .....	45
Kooperationsmodell nach Michael Tomasello.....	49
Jonathan Haidt – Ethical Leadership .....	51
Resonanztheorie nach Hartmut Rosa.....	52
Durch Prototyping im Team lernen: Die Marshmallow Challenge als Praxismethode in Teamtrainings.....	55
<b>8 „Kooperation lohnt sich“ – Die Kooperationstheorie</b> .....	<b>57</b>
<i>Die Paradigmen der Interdependenz</i> .....	57
<i>Der Begriff „Kooperationsraum“</i> .....	58
<i>Das Tübinger Kooperationskonzept</i> .....	59
<i>Ethik als Leitfaden und ein Ausblick</i> .....	61
<b>10 Literaturverzeichnis</b> .....	<b>63</b>

## 1 Einführung: Kooperation durch Vertrauen<sup>1</sup>

Amartya Sen beginnt sein Buch „The Idea of Justice“ mit einem Zitat aus Charles Dickens‘ „Great Expectations“: „In the little world in which children have their existence whosoever brings them up, there is nothing so finely perceived and so finely felt as injustice.“<sup>2</sup> Und tatsächlich: Die Entwicklungspsychologie zeigt, dass in Kindern von Geburt an eine Veranlagung für Gerechtigkeit und eine besondere Intuition zur Unterscheidung zwischen Gut und Böse angelegt ist. Sen erläutert, dass Dickens dem Protagonisten Pip diese Worte nach einer Auseinandersetzung mit seiner Schwester in den Mund legt, die ihn gerade ungerecht behandelt hat.<sup>3</sup> Er betont aber auch die beruhigende und offensichtliche Tatsache, dass auch noch Erwachsene diese Fähigkeiten bewahren können, wenn die Rahmenbedingungen und wohl auch die individuelle Einstellung gesund sind.<sup>4</sup>

Nun zeigt sich aber gerade, dass sich die Weltgesellschaft mitten in einer Phase krisenhafter Zuspitzungen von falschem Handeln und von Ungerechtigkeiten, die große Umbrüche mit sich bringen und in besonderer Dringlichkeit zum Handeln zwingen, befindet. Ein Aussetzen ist einfach nicht mehr möglich. Neben der Klimakrise, die alles überragt, lässt sich als erster Ausgangspunkt dieser Zuspitzungen die Corona-Pandemie mit all ihren verheerenden Folgen nennen, die nach wie vor die Stabilität von Gesellschaft, Wirtschaft und öffentlichen Einrichtungen gefährdet. Als zweiter bedeutender Faktor folgt die Digitalisierung, die neben aller Vorteile ein Risiko der Entmenschlichung im Wirtschaftsleben in sich trägt. Und vor allem dieser während der Pandemie unvermeidbare Digitalisierungsschub zwingt Menschen noch mehr dazu, auf technische Kommunikationskanäle zu vertrauen. Der dritte Ausgangspunkt sind wirtschaftliche Krisen wie etwa „Dieselgate“ oder der Wirecard-Skandal, die einen verheerenden Mangel an Verantwortungsgefühl und die Beachtung ethischer Prinzipien der verantwortlichen Akteure offenlegen. Und schließlich ist als vierter Punkt der Ukrainekrieg mit seinen dramatischen politischen Folgen zu nennen, die die Welt erschüttern und die auch mit dem fünften Punkt, dem Hunger und der Armut in vielen Entwicklungs- und Schwellenländern, zusammenhängen. Dabei haben all diese Faktoren eine Gemeinsamkeit – sie beruhen auf der Zuspitzung von Dynamiken, an deren Ausgangspunkten das Versagen von Einzelpersonen oder Gruppen aufgrund von Egoismen vor allem in ökonomischen Fragen festzustellen ist. Und immer steht neben dem Egoismus auch der Verlust an Vertrauen, der einerseits zustande kommt, wenn Verantwortliche durch Verantwortungslosigkeit versagen, und diejenigen, für die sie verantwortlich sind, kein Vertrauen mehr in sie haben. Andererseits verstärkt eine Verletzung der Verantwortung durch einen Akteur in einem System auch das Vertrauen anderer Akteure, die dann evtl. auch nicht mehr verantwortungsvoll handeln, sozusagen von dem ersten Delinquenten in die Dynamik der Verantwortungslosigkeit gezogen werden. Hier

---

<sup>1</sup> Der Beginn der Einführung basiert – in aktualisierter Form – auf dem Artikel von Nick-Magin, Stefanie (2022). *Kooperation in Unternehmen und Organisationen. Das Tübinger Kooperationskonzept*, in: Beitrag für das Institut für Sozialstrategie, August 2022, online verfügbar unter: <https://institut-fuer-sozialstrategie.de/2022/08/08/kooperationskonzept/>, zuletzt geprüft am 21.06.2023.

<sup>2</sup> Charles Dickens (1996). *Great Expectations*. Penguin: London, S. 63.

<sup>3</sup> Vgl. Amartya Sen (2009). *The Idea of Justice*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, preface, S. VII.

<sup>4</sup> Vgl. Sen. *The Idea of Justice*, preface, S. VII.

handelt es sich somit dann um eine spieltheoretische Konstellation mit all ihren fatalen Folgen. Die Antwort darauf ist die Förderung von Kooperation zwischen den Akteuren und innerhalb von Organisationen, die in wechselseitiger Beziehung zum Vertrauen steht.

Die spieltheoretischen, auf Egoismus und Wettbewerb basierenden Konstellationen lassen sich am besten durch Auflösung von Informationsasymmetrien herstellen, die dann erst eine gesunde Kooperation ermöglichen. Man könnte in diesem Zusammenhang dann auch von der Tugend des Vertrauens als Grundlage, die geschaffen werden muss, sprechen. Die Herausforderungen der Zeit machen somit in Bezug auf den Alltag in Politik und Wirtschaft ein reflektiertes Hinterfragen nötig, das menschliche bzw. psychologische Aspekte mit betrachtet, die direkten Niederschlag in alltäglichen Handlungen finden. In Bezug auf die Digitalisierung gilt etwa, dass persönliche Treffen und spontane menschliche Interaktion unverzichtbar für einen gesunden Austausch und für spontane kreative Gedanken sind.<sup>5</sup> Bezogen auf Managementprozesse würde dies dann etwa als Grundlage eine altruistische Organisationskultur durch kooperative Arbeitsprozesse und prozedurale Fairness erfordern.<sup>6</sup> So schreiben auch Friedrich Glauner und Bernd Villhauer: „Wir benötigen Unternehmen dort, wo durch organisierte Kooperation ein Nutzen gestiftet werden soll, den ein Mensch alleine nicht bewerkstelligen kann.“<sup>7</sup> Aus wirtschaftsethischer Perspektive lässt sich zudem „Wirtschaften als zweckgerichtetes Handeln“ definieren, dass „unter den Bedingungen von Knappheit“ aufrecht erhalten werden muss – und genau dann helfen Vertrauen und Kooperation wie schon in der biblischen Geschichte über die wunderbare Brotvermehrung, so etwa bei Joh 6,1-15 beschrieben.<sup>8</sup> Denn Ressourcenknappheit bestimmt spätestens seit der neolithischen Revolution den menschlichen Alltag. Der Historiker Yuval Noah Harari betont, dass es zum einen „keineswegs bewiesen sei, dass die Menschen im Laufe ihrer Evolution immer intelligenter wurden“, da die Jäger und Sammler bereits hohe kognitive Leistungen zu vollbringen hatten.<sup>9</sup> Zum anderen sei das Leben der Menschen durch die landwirtschaftliche Revolution auch durchaus „härter und weniger befriedigend als der ihrer Vorfahren“ geworden: „Die Jäger und Sammler ernährten sich gesünder, arbeiteten weniger, gingen interessanteren Tätigkeiten nach und litten weniger unter Hunger und Krankheiten. Mit der landwirtschaftlichen Revolution nahm zwar die Gesamtmenge der verfügbaren Nahrung zu, doch die größere Menge an Nahrungsmitteln bedeutete keineswegs eine bessere Ernährung oder mehr Freizeit. Im Gegenteil, die Folgen waren eine Bevölkerungsexplosion und die Entstehung einer verwöhnten Elite. Im Durchschnitt arbeiteten die Bauern mehr als die Jäger und Sammler und bekamen zum Dank eine ärmere Kost.“<sup>10</sup> Bei Ressourcenknappheit bzw. sobald nicht alle Individuen quasi endlosen Zugang zu bestimmten Gütern haben, brechen ohne echte Kooperation und Vertrauen also fast automatisch Verteilungskämpfe aus und führen zu Egoismus, Entmenschlichung, Konflikten und Gewalt.

---

<sup>5</sup> Vgl. Wolf, W./Tomasello, M. (2020). *Human children, but not great apes, become socially closer by sharing an experience in common ground*. In: *Journal of Experimental Child Psychology*. 11/2020. Amsterdam: Science Direct.

<sup>6</sup> Vgl. Jeffrey Sachs. „We need the virtue of cooperation [...] and we need an ecological virtue as well.“ (Vortrag zu „10 Jahre Globales Wirtschaftsethos“ 2019 in Tübingen): <https://weltethos-institut.org/news/10-years-of-global-ethic-manifesto/>, zuletzt geprüft am: 21.06.2023.

<sup>7</sup> Friedrich Glauner/Bernd Villhauer (2021). *Alles neu. Geschäftsidee, Geschäftsmodell, Unternehmensplanung*. München: UVK Verlag, S. 32.

<sup>8</sup> Internetauftritt des Instituts für Sozialstrategie: <https://institut-fuer-sozialstrategie.de/wirtschaft/>, zuletzt geprüft am 21.06.2023.

<sup>9</sup> Yuval Noah Harari (2013). *Eine kurze Geschichte der Menschheit*. München: DVA, E-Book-Ausgabe.

<sup>10</sup> Harari. *Eine kurze Geschichte der Menschheit*.

Bezogen auf das Wirtschaftsleben greift an dieser Stelle die Wirtschaftsanthropologie, mit der Formulierung eines humanistischen Menschenbildes, das stattdessen „sowohl den Wettbewerb wie die Kooperation als wesentliche Triebfedern menschlicher Existenz anerkennt und diese auf den in jedem Menschen wirksamen Wunsch zurückführt, sich von anderen zu unterscheiden („Wettbewerb“), aber auch zu einer bestimmten Gemeinschaft (Familie, Schule, Unternehmen, Kultur) dazuzugehören („Kooperation“).“<sup>11</sup> Das Gegenbild hierzu ist der Egoismus etwa in Unternehmen und Organisationen, durch den das konstruktive, wertschöpfungsorientierte Arbeiten und die Nachhaltigkeit leiden.

## Wirtschaftsanthropologie – kurze Definition

Doch wie lässt sich die Wirtschaftsanthropologie als Disziplin definieren? Es handelt sich um eine noch junge, interdisziplinäre und gleichzeitig eigenständige Disziplin, die nicht nur ein Teilbereich der Wirtschaftswissenschaften ist. Sie „fragt sich nicht nach ökonomischen Zusammenhängen im engeren Sinn, sondern nach dem, was Menschen transhistorisch und transkulturell gemeinsam ist und was sie unterscheidet, wenn sie im wirtschaftlichen Feld handeln. Insofern lässt sich die Wirtschaftsanthropologie als empirische, historische und kulturphänomenologische Wissenschaft betreiben.“<sup>12</sup> Ich würde darauf aufbauend noch einen Schritt weiter gehen: Wirtschaftsanthropologie vereint Forschung aus den Bereichen Theologie, Ethnologie, Religionswissenschaft, Geschichtswissenschaft, Politikwissenschaft, Philosophie, Soziologie und Psychologie – insbesondere der Organisationspsychologie und Entwicklungspsychologie – aber vor allem auch aus den Bereichen der evolutionären Anthropologie und mit einem komparativen Ansatz die Ethologie. Bezugspunkt dieser verschiedenen und nicht exklusiv zu berücksichtigenden Perspektiven ist dann die Rolle und das Verhalten des Menschen im Wirtschaftsleben. Die Wirtschaftsanthropologie betreffe durch die Frage „Wer ist der Mensch?“ zum einen die Auseinandersetzung damit, was der Mensch aus sich macht, wenn er (auf bestimmte Art und Weise) wirtschaftet, zum anderen die weiterführende Frage, ob diese bestimmte Art und Weise des Wirtschaftens im Einklang mit allgemeinen moralphilosophischen und spezifischeren wirtschaftsethischen Forderungen steht“, so Eike Bohlken.<sup>13</sup>

Die Wirtschaftsanthropologie schließt durch diese Multiperspektivität eine bedeutende Lücke, unter der die Ökonomie leidet: Beispielsweise untersucht eine der präsentesten Denkschulen in Deutschland, die Moderne Industrieökonomik bzw. Neoklassik, in Abhängigkeit der jeweiligen Struktur und Entwicklung von Branchen die Verhaltensmöglichkeiten eines Unternehmens und greift dabei auch auf die Spieltheorie zurück. Das Verhalten wechselseitig voneinander abhängiger Akteure steht dabei im Vordergrund. „Hilfreiche Erkenntnisse gewinnt die Unternehmensführung“ dann in der Wirtschaftspraxis „insbesondere aus dynamischen Spielen, bei denen die Spieler jeweils auf die Spielzüge der Mitspieler reagieren. Allerdings unterstellt die Spieltheorie weitreichende

---

<sup>11</sup> Institut für Sozialstrategie: <https://institut-fuer-sozialstrategie.de/wirtschaft/>, zuletzt geprüft am 27. Oktober 2022.

<sup>12</sup> Hemel, Ulrich (2013). *Wirtschaftsanthropologie, Problem und Perspektiven – eine Grundlegung*. In: Institut für Sozialstrategie, Februar 2013, online verfügbar unter [https://institut-fuer-sozialstrategie.de/wp-content/uploads/2020/02/wi\\_ifs\\_feb-13\\_Hemel\\_Wirtschaftsanthropologie\\_Grundlegung.pdf](https://institut-fuer-sozialstrategie.de/wp-content/uploads/2020/02/wi_ifs_feb-13_Hemel_Wirtschaftsanthropologie_Grundlegung.pdf), zuletzt geprüft am 21.06.2023.

<sup>13</sup> Eike Bohlken (2015). *Wirtschaften nach dem Maß des Menschen – konstitutive Aspekte der Wirtschaftsanthropologie aus philosophischer Sicht*. In: Dierksmeier, Claus/Ulrich Hemel/Jürgen Manemann (Hrsg.) (2015). *Wirtschaftsanthropologie*. Baden-Baden: Nomos, S. 57-73; hier: S. 67.

Rationalität. Die Annahme, dass die Wettbewerber ihre Handlungsweisen rational einschätzen („Common Knowledge Assumption“) ist kaum realistisch.“<sup>14</sup> Vor allem auch deshalb, weil die Spieltheorie geradezu dazu verführt, opportunistisch bzw. egoistisch zu handeln. In diesem Paradigma ist ethisches Handeln als Mittel zur Koordination menschlicher Tätigkeit dadurch erschwert, dass weniger ethisch orientierte Akteure durch die bloße Beachtung rechtlicher Minimalvorgaben einen kurzfristigen Wettbewerbsvorteil haben. Die generell postulierte Berufsethik und allgemein anerkannte Regeln sowie Verhaltensgewohnheiten haben aber auch schon in früheren Zeiten nicht genügt, ein gesundes Wirtschaftsleben zu erhalten. Verstöße des Insider Handels, mangelnde individuelle Transparenz sowie überzogene Vergütungen belegen, dass die lange als ausreichend erachtete „unsichtbare Hand des Marktes“ von Adam Smith deutliche Grenzen hat und zur Überforderung führt.<sup>15</sup> Die Vertreter der Neuen Institutionenökonomik betonen deshalb die große Bedeutung von Regelungen wie Normen, Verträge und Sanktionsmechanismen zur Aufrechterhaltung fairer Abläufe in der Wirtschaft, was aber nur ein erster Schritt sein kann.

Vor dem Hintergrund der Folgen der Wirtschaftskrise 2008/9 formulierten dies deshalb Kotios/Galanos folgendermaßen: Einerseits hätten im Vorfeld der Krise die gängigen ökonomischen Theorien die Krise zwar nicht ausgelöst, aber durch ökonomische Hypothesen und durch die Einschätzungen bekannter Ökonomen befördert.<sup>16</sup> Diese Kombination von etablierter Gier in der Handelspraxis und falscher wissenschaftlicher Expertise führte dann zur Immobilienkrise, zum Zusammenbruch der Finanzmärkte und zur darauf folgenden weltweiten Rezession.<sup>17</sup> Die Wirtschaftswissenschaften haben Schwächen im Aussprechen von konsensorientierten Empfehlungen, da sie zu dogmatisch, exzessiv abstrahierend sowie durch falsche Annahmen über menschliches Verhalten und mechanistisches Denken geprägt sind.<sup>18</sup> Als einer der strengsten Kritiker der Theorie der Rationalen Entscheidung ist der Wirtschaftsnobelpreisträger Amartya Sen zu sehen, der wirtschaftswissenschaftliche Expertise mit philosophischen Argumenten kombiniert. Er beschäftigt sich insbesondere mit Fragen sozialer Ungleichheit und Armutsbekämpfung und entwickelte im Jahr 1990 für die Vereinten Nationen den Human Development-Index mit, der neben monetären Aspekten wie dem Bruttonationaleinkommen die Lebenserwartung und die durchschnittliche Dauer der Ausbildung berücksichtigt. Besonders große Beachtung fand zudem schon vor 40 Jahren die Veröffentlichung des bahnbrechenden Artikels „Rational Fools“, in dem er sich mit den Grenzen der rationalen Entscheidung von Akteuren in der Wirtschaft auseinandersetzte und sich von der einseitigen Ausrichtung der Neoklassischen Wirtschaftstheorie distanzierte.<sup>19</sup> Er war somit Vorreiter einiger weniger Vertreter eines Paradigmenwechsels innerhalb der Wirtschaftswissenschaften: „Ich habe darüber hinaus dagegen argumentiert, dass Verhalten im Sinne einer Dichotomie zwischen Egoismus und universalen moralischen Systemen wie etwa Utilitarismus gesehen wird. Gruppen schlichten Interessenkonflikte zwischen dem Selbst und Allen, wie der Klasse und der Gemeinschaft, und richten den Fokus auf viele Aktivitäten, die

---

<sup>14</sup> Vgl. Ralf Dillerup/Roman Stoi (2016). *Unternehmensführung. Management & Leadership*. (5. Aufl.), S. 16.

<sup>15</sup> Vgl. Martin Kornmeier (2007). *Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten. Eine Einführung für Wirtschaftswissenschaftler*. Heidelberg: Physica-Verlag. Kornmeier (2007), S. 95.

<sup>16</sup> Vgl. Angelos Kotios, Angelos/George Galanos (2012). *The International Economic Crisis and the Crisis of Economics*. In: *The World Economy* (Volume 35, Issue 37), S. 869-885, hier: S. 882.

<sup>17</sup> Vgl. Kotios/Galanos. *The International Economic Crisis and the Crisis of Economics*, hier: S. 882.

<sup>18</sup> Vgl. Kotios/Galanos. *The International Economic Crisis and the Crisis of Economics*, hier: S. 882.

<sup>19</sup> Vgl. Amartya Sen (1977). *Rational Fools: A Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory*, in: *Philosophy & Public Affairs*, Summer, 1977, Vol. 6, No. 4 (Summer, 1977), S. 317-344.

auch das Engagement, den persönlichen Einsatz für etwas berücksichtigen. Die bloße Verweigerung der Existenz von Egoismus als eine Beschreibung der Motivation der Menschen ermöglicht deshalb nicht eine universale Moral als die Basis des eigentlichen Verhaltens [Anmerkung der Autorin: Die Negation von Egoismus]. Es macht den Menschen auch nicht herausragend edel. Und natürlich beinhaltet das Denken allein keine Weisheit. So wahr, wie Cäsars Name „Kaiser“ war [von Geburt an], war auch kein Ökonom jemals weiser [als andere Menschen], sagte Robert Frost als Verballhornung damaliger Wirtschaftswissenschaftler. Vielleicht kann man dem ökonomischen Menschen in unserer angepassten Perspektive einen ähnlichen zweifelhaften Tribut zollen. Wenn er [der ökonomische Mensch überhaupt] strahlt, dann strahlt er nur in direkter Abgrenzung – im Kontrast – zum dominanten Bild des rationalen Idioten.“<sup>20</sup> Dieses Zitat lässt sich folgendermaßen interpretieren: Der Mensch kann nicht wirklich rational und damit auch moralisch absolut integer handeln. Wer dies behauptet oder auch nur verschweigt, streut Gift, verführt sogar zum Bösen bzw. er verschlimmert zumindest den Egoismus innerhalb einer Gruppe, in einem sozialen System, in einer Organisation bzw. in einer Gesellschaft.

Dies ist der Ansatzpunkt für die Argumentation der Vertreter der Neuen Institutionenökonomik die Schwächen des Menschen durch Normen, Verträge und Sanktionsmechanismen in Schach zu halten. Doch die Prognosefähigkeit der Wirtschaftswissenschaft wird dadurch nicht unbedingt ausreichend gestärkt. Angesichts eines großen interdisziplinären Schatzes an Wissen und Forschungsansätzen in anderen Disziplinen schließen Kotios/Galanos deshalb: „Die Wirtschaftswissenschaften müssen verbessert werden. Die akademischen und wissenschaftlichen Erkenntnisse anderer Disziplinen wie der Psychologie, Biologie, Geschichtswissenschaft, Soziologie und Politikwissenschaft müssen eine größere Rolle in der ökonomischen Forschung spielen. Insbesondere Erkenntnisse der Wirtschaftsgeschichte könnten dazu entscheidend beitragen, moderne Phänomene zu verstehen und Fehler zu vermeiden. Darüber hinaus muss die Einseitigkeit von Studium und Weiterbildung enden. Die Untersuchung aller wirtschaftlichen Denkschulen und die undogmatische Anwendung von analytischen Werkzeugen würde zu einem besseren, ganzheitlicheren Blick auf ökonomische Prozesse führen. Darüber hinaus müssen die Wirtschaftswissenschaften wieder im Bereich der Sozialwissenschaften angesiedelt werden und Aspekte der Moral und sozialen Verantwortung mit abdecken.“<sup>21</sup> Wie wertvoll dieser interdisziplinäre Schatz an Wissen in diesem Kontext ist, zeigt ja schon allein das Erbe der Kontraktualisten wie Thomas Hobbes, John Locke, Jean-Jaques Rousseau und Immanuel Kant, die während der Aufklärung aus Perspektive der politischen Philosophie den Gedanken des Gesellschaftsvertrages geprägt haben. Nicht alles, was der einzelne Mensch in einem Wirtschaftssystem tun kann, ist auch moralisch zu vertreten.

Ich las 2012 den Artikel von Angelos Kotios und George Galanos, beides Griechen und geprägt von der damals unglaublich ersten Notlage in ihrem Heimatland, und suchte seitdem nach einer fachlichen Anbindung dieses Ansatzes. Es kristallisierte sich nach und nach die Wirtschaftsanthropologie als fachlicher Rahmen heraus, der genau diese interdisziplinäre Aufgabenstellung übernehmen kann: „Die Diskussion der ‚Was oder Wer-Frage‘“, also zur Identität der im Wirtschaftsleben tätigen Menschen, „liefert bereits einigen Aufschluss über die methodische Ausrichtung der Wirtschaftsanthropologie. Soll die Wirtschaftsanthropologie ihrem Gegenstand gerecht werden, wird sie im Sinne einer integrativen Anthropologie

---

<sup>20</sup> Sen (1977). *Rational Fools*, S. 344.

<sup>21</sup> Kotios/Galanos. *The International Economic Crisis and the Crisis of Economics*, hier: S. 882f.

historisch-kulturwissenschaftliche Methoden der Erschließung und Deutung von Quellen mit Daten aus naturwissenschaftlich ausgerichteten empirisch quantitativen Untersuchungen und mit philosophischen Reflexionen zusammenbringen müssen.“<sup>22</sup> Die Wirtschaftsanthropologie ist noch in einem Entwicklungsprozess, die als Disziplin in Form einer integrativen Anthropologie, die „historisch-kulturwissenschaftliche Methoden mit naturwissenschaftlichen Untersuchungsweisen und Ergebnissen sowie mit philosophischen Reflexionen“ zusammenbringt.<sup>23</sup> Weitere Ausführungen zur Methodik der Wirtschaftsanthropologie finden sich in Abschnitt fünf dieses Buches.

## Und was ist Kooperation?

Kooperation lässt sich als eine Praxis gemeinsamer Handlungsweisen und Operationen definieren, die offene dialogische Prozesse in Form von ergebnisoffenen, reziproken und an einem gemeinsamen Ziel ausgerichteten Interaktionen umfassen.<sup>24</sup> Genauer gefasst bezeichnet Kooperation „das aufeinander abgestimmte Verhalten von Einheiten – Lebewesen, Menschen, Organisationen, Regierungen usw. –, durch das ein von diesen präferierter Zustand oder Prozess erreicht wird oder erreicht werden soll.“<sup>25</sup> Besonders hervorgehoben werden sollte zudem, dass Kooperation sich auf das Handeln Einzelner oder auch auf den Gesamtprozess bezieht und in vielen Theorien und Disziplinen betrachtet wird.<sup>26</sup> Andreas Suchanek betont hierbei, dass Kooperation grundsätzlich freiwillig stattfinden muss. Das sei deshalb wichtig, „weil jeder Kooperationsbeitrag immer auch durch die individuelle Einstellung des jeweiligen Beitragenden – sein individuelles ‚Spielverständnis‘ – mitbestimmt wird“.<sup>27</sup>

Die Entwicklungspsychologie geht davon aus, dass das Kooperieren grundsätzlich von Beginn an im Menschen angelegt ist. So untersuchte das Max-Planck-Institut zur Erforschung von Gemeinschaftsgütern die Auswirkungen dreier grundlegender, die menschliche Kooperation unterstützende Mechanismen: die Direkte Reziprozität – also die Spiegelung des Verhaltens des Gegenübers, die indirekte Reziprozität – also die Reputation der anderen Person, sowie das „third-party punishment“ – hier würde ich im Deutschen lieber den Begriff als altruistische Disziplinierung durch eine unabhängige Autorität definieren wollen.<sup>28</sup> Die Studie untersuchte bei Kleinkindern, ab welchem Alter und auf welche Weise sich die Fähigkeit zur Kooperation entwickelt und welche kognitiven und emotionalen Fähigkeiten nötig sind und wie sich der sozioökonomische Status und der Erziehungsstil auswirken.<sup>29</sup> Hierfür wurden Forschungsergebnisse herangezogen, die bereits für Erwachsene ermittelt worden waren.<sup>30</sup>

---

<sup>22</sup> Bohlken. *Wirtschaften nach dem Maß des Menschen – konstitutive Aspekte der Wirtschaftsanthropologie aus philosophischer Sicht*, S. 68.

<sup>23</sup> Bohlken. *Wirtschaften nach dem Maß des Menschen – konstitutive Aspekte der Wirtschaftsanthropologie aus philosophischer Sicht*, S. 73.

<sup>24</sup> Vgl. Christopher Gohl (2011). *Prozedurale Politik am Beispiel organisierter Dialoge*. Berlin: LIT Verlag.

<sup>25</sup> Andreas Suchanek (2021). *Kooperation*. In: Ludger Heidbrink, Alexander Lorch, Verena Rauen (Hrsg.), *Handbuch Wirtschaftsphilosophie III: Praktische Wirtschaftsphilosophie*. Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 335-348, hier: S. 336.

<sup>26</sup> Suchanek. *Kooperation*, S. 336.

<sup>27</sup> Suchanek. *Kooperation*, S. 341.

<sup>28</sup> Zvonimir Bašić/Parampreet C. Bindra /Daniela Glätzle-Rützler/Angelo Romano/Matthias Sutter/Claudia Zoller (2021). *The roots of cooperation*. In: Discussion Papers of the Max Planck Institute for Research on Collective Goods, Juni 2021, S. 2.

<sup>29</sup> Vgl. Bašić et al.. *The roots of cooperation*, S. 2.

<sup>30</sup> Vgl. Bašić et al.. *The roots of cooperation*, S. 2.

In der Studie wurden mit Kindern im Alter von drei bis sechs Jahren Strategiespiele durchgeführt.<sup>31</sup> Es konnte festgestellt werden, dass die Tendenz zur Kooperation bei direkter Reziprozität relativ gering ist. Einen deutlicheren Einfluss hat aber die indirekte Reziprozität, also die Reputation der anderen Kinder, die zu einem deutlichen Anstieg der Kooperationsbereitschaft führt. Insgesamt war zudem zu beobachten, dass Kleinkinder noch nicht die Fähigkeit besitzen, künftige Entwicklungen bei strategischen Interaktionen zu antizipieren. Bemerkenswert ist aber die Tatsache, dass dann der Einsatz einer unabhängigen altruistischen Autorität die kooperativen Handlungen deutlich in die Höhe schießen ließen.<sup>32</sup> Dieser Effekt steigerte sich sogar mit höherem Alter der Kinder, entsprechend der Steigerung ihrer kognitiven Fähigkeiten und ihrer Lebenserfahrung. Parallel zur Kooperation steigerten sich mit höherem Alter durch altruistische Disziplinierung durch eine unabhängige (erwachsene) Autorität auch die Geduld und in Teilen die „theory of mind“, also die Wahrnehmung des anderen Individuums nicht nur als ein Objekt, sondern als einem selbst ähnlich mit einer jeweils eigenen Wahrnehmung der Realität.<sup>33</sup> Beim Fehlen dieser die Kooperation fördernden unabhängigen Autorität tendierten Kinder mit höheren kognitiven Fähigkeiten zum Ausnutzen der Möglichkeiten für das Free-Riding als jene Kinder mit geringeren kognitiven Fähigkeiten. Interessant ist auch der Zusammenhang mit dem sozioökonomischen Status der Kinder. Bei besser ausgebildeten Eltern stieg die Tendenz zur Kooperation bei dem Eingreifen der unabhängigen Autorität, aber sank beim Fehlen dieser deutlich im Vergleich zu anderen Kindern, etwa beim Durchspielen des Gefangenendilemmas.<sup>34</sup>

Es lässt sich daraus schließen, dass erzieherisch wirkende Erwachsene für die Entwicklung von moralischen Normen und damit auch für die Ausbildung einer gesunden Kooperationsfähigkeit bei kleinen Kindern unverzichtbar sind. Es lässt sich zudem aus meiner Sicht postulieren, dass bei Erwachsenen die Rolle eines altruistischen und unabhängigen „Moderators“ – in Organisationen Führungskräfte oder Berater – die Kooperationsfähigkeit fördern und erhalten können. Aber es gilt für alle Altersgruppen, dass das Vertrauen gegenüber diesen kooperationsfördernden autoritären Personen durchaus mit großen Risiken verbunden sein kann, wenn etwa mangelnde Kompetenzen, Unwissenheit oder auch unethische Haltungen zum Tragen kommen.

**Die Hypothese: „Kooperation lohnt sich“ und eine Leitfrage: „Welche Formen der Kooperation gibt es, die zum Erfolg von Organisationen führen?“**

Aufgrund der einleitenden Darlegungen aus wirtschaftsanthropologischer Perspektive gehe ich von einem klaren Zusammenhang zwischen Kooperation und Wertschöpfungsorientierung bzw. Nachhaltigkeit von Organisationen aus: Wenn Nullsummenspielsituationen durch offenes Spiel und ethische Grundsätze vermieden werden können, in dem der Mensch sich selbst vor Informationsasymmetrien und den damit einhergehenden hervorgeholten Schwächen schützt, dann ist echte Kooperation als Form des Zusammenwirkens mit anderen möglich und lässt dann „selbst jene im Wettbewerb siegen, die in allen

---

<sup>31</sup> Vgl. Bašić et al.. *The roots of cooperation*, S. 3.

<sup>32</sup> Vgl. Bašić et al.. *The roots of cooperation*, S. 24.

<sup>33</sup> Vgl. Bašić et al.. *The roots of cooperation*, S. 25.

<sup>34</sup> Bašić et al.. *The roots of cooperation*, S. 25.

wettbewerbsrelevanten Aspekten eigentlich schwächer und langsamer sind als jene, die sich aufgrund ihrer Stärken selbstgewiss im Vorteil wähnen.“<sup>35</sup>

Genauso muss es aber auch in einem Team möglich sein, die besonderen Eignungen und Leistungen einzelner wahrhaft wertzuschätzen, zu fördern und zum Tragen zu bringen, anstatt durch den Zwang zur Gleichmacherei oder durch Eigeninteressen Einzelner erlahmen zu lassen. Wenn also ein institutioneller Rahmen und ethische Grundlagen vorhanden sind, die Nullsummenspielsituationen und damit einhergehende destruktive Denk- und Verhaltensmuster unterbinden, dann lässt sich davon ausgehen, dass eine Organisation erfolgreicher arbeitet. Es lässt sich also damit postulieren: „Kooperation lohnt sich.“ Die folgenden Kapitel sollen nun zeigen, welche Formen der Kooperation bzw. welche sich überall wiederholenden Muster der Kooperation es gibt, die zum Erfolg von Organisationen führen. Stichwort ist hier die kooperative Exzellenz. Es wird nicht nur ein normativer Argumentationsstrang verfolgt werden, um neben dem „homo cooperativus“ auch den „homo oeconomicus“ vom Nutzen eines kooperativen, ethisch korrekten Handelns in Organisationen zu überzeugen. Am Ende wird dann die Kooperationstheorie als neu entwickeltes Management- und Kommunikationskonzept vorgestellt werden, die als eine interdisziplinäre Synthese der wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Thema Kooperation den Transfer in die Praxis liefert.

### Was die LeserInnen erwartet

Nach einer Darstellung der Kooperation gefährdenden Faktoren und deren Folgen in Organisationen schließt sich ein Abschnitt an, der die Schwächen der Wirtschaftswissenschaften aufarbeitet, die zu einem Mangel an Kooperation führen. Danach folgen eine Aufarbeitung des Forschungsstandes sowie die Erläuterung der Methodik, die in diesem Buch Anwendung findet: Das Framing der Begrifflichkeiten stellt eine große Herausforderung dar, da Kooperation als soziale Praktik vielschichtig ist und über unterschiedlichste Indikatoren zu Empathie bzw. Zusammenarbeit gemessen werden kann. Im Buch wird ein Set von Schemata im Sinne von Skripten, von mentalen Modellen bzw. von mentaler Architektur erarbeitet, die jeweils für Kooperation stehen und in der Praxis zu kooperativer Exzellenz führen. Die Darstellung hat das Ziel, die sich überall wiederholenden Muster der Kooperation zu belegen. Hierbei postuliere ich, dass Kooperation fördernde Schemata dabei helfen, auch die zunächst nicht aus altruistischer Empathie heraus handelnden Personen zu einem kooperativen Handeln zu bewegen und zu mehr Wertschöpfungsorientierung und Nachhaltigkeit zu führen. Es werden also die unterschiedlichen Formen der Kooperation geklärt, die Quellen kooperativen Handelns angeschaut, geordnet und die positive Wirkung auf Organisationen nachvollziehbar gemacht. Dies geschieht ausgehend von narrativen Erklärungsansätzen zur Kooperation im Rahmen des Wirtschaftslebens in der antiken Mythologie und in den Weltreligionen bis hin zum „Humanistic Management“ und dem Weltethos Projekt von Hans Küng in Form einer chronologischen Darstellung der Geschichte der Forschung zum ökonomischen Nutzen von Kooperation, ihrer damit einhergehenden Schemata in Organisationen und der wirtschaftsanthropologischen Hintergründe. Am Ende dieser chronologischen Darstellung führe ich in die von mir auf Basis dieser Erkenntnisse entwickelte Kooperationstheorie ein, die mit dem Gedanken der Förderung von „Kooperationsräumen“ und dessen Übertragung in

---

<sup>35</sup> Glauner/Villhauer. *Alles neu*, S. 15

das „Tübinger Kooperationskonzept“ meine Praxiserfahrungen und Forschungsergebnisse für den Arbeitsalltag anwendbar macht.

## 2 Was gefährdet Kooperation in Organisationen?<sup>36</sup>

Kooperation leidet in Organisationen dann, wenn die prozedurale Fairness unterwandert wird und dadurch Empathie und Altruismus beeinträchtigt und Widerstand und Aggression gefördert werden.<sup>37</sup> Dies geschieht etwa, wenn Kooperation zur Verhaltensmaxime erklärt wird, gleichzeitig jedoch die leistungsfähigen Unkooperativen bei Entgelt- und Karriereentscheidungen vorgezogen werden.<sup>38</sup> Glauner und Villhauer sprechen in diesem Zusammenhang auch von vier mentalen Fallen: 1. Von den „Kategorien der Knappheit“, die „Angst und Gier“ begründen, 2. von den „Kategorien des Ertrags“, die die Externalisierung antreiben, 3. Von „Kategorien des Wettbewerbs“ mit einer Betonung auf der Selbstbezüglichkeit sowie 4. von „Kategorien des Wachstums“ und der darin inne liegenden Logik der Dominanz.<sup>39</sup> Jeder Marktteilnehmer möchte in einem solchen Gefüge dann immer mehr für sich alleine: „Hierbei erhalten immer weniger Gewinner alles, finanziert durch die übergroße Zahl der Verlierer, die nichts mehr bekommen. Das führt zu den sich schon heute abzeichnenden Verwerfungen, die die Existenz von immer mehr Unternehmen und möglicherweise die Zukunftsfähigkeit der Menschheit als Ganzes bedrohen.“<sup>40</sup>

Eine Antwort auf dieses sich selbst perpetuierende System ist die Förderung kooperativen Arbeitens, indem der Raum geschaffen wird für ein sportliches und faires Leistungsprinzip, das die Beiträge jedes Einzelnen honoriert und belohnt, aber gleichzeitig Nullsummenspielsituationen vermeidet.<sup>41</sup> Hierbei ist auch ein Sanktionsmechanismus nötig, der beispielsweise egoistisches Trittbrettfahren innerhalb eines insgesamt kooperativen Systems unterbindet, etwa durch Führungsmechanismen wie Incentive-Systeme.

---

<sup>36</sup> Dieser Abschnitt findet sich auch in Nick-Magin, *Kooperation in Unternehmen und Organisationen. Das Tübinger Kooperationskonzept*.

<sup>37</sup> Empathie ohne Altruismus ist nicht erstrebenswert, denn ohne Mitmenschlichkeit kann die Einfühlung in andere Personen auch Machtmissbrauch und Manipulation unterstützen.

<sup>38</sup> Vgl. Stefanie Nick-Magin (2021). *Recommendations for a sustainable Public Administration: Team-cooperation and Procedural Fairness in times of COV-19 driven Digitization*. In: Hemker, Thomas/Müller-Török, Robert/Prosser, Alexander/Scola, Dona/Szádeczky, Tamás/Urs, Nicolae. *Central and Eastern European e|Dem and e|Gov Days 2021 (Tagungsband)*. Wien: Facultas Verlag, S. 390: „[...] In other words, in a healthy organization procedural fairness is practised and cooperation must be worthwhile. Managers make sound decisions and they do not praise cooperation and then reward the free riders in the teams. [...]“ sowie vgl. Antoinette Weibl, (2014). *Variabler Leistungslohn in der Verwaltung - Allheilmittel oder Medikament mit starken Nebenwirkungen?*. In: Ziekow, J. (Hrsg.). *Bewerten und Bewertet- Werden. Wirkungskontrolle und Leistungssicherung in der öffentlichen Verwaltung. Schriften der Deutschen Sektion des Internationalen Instituts für Verwaltungswissenschaften (Band 38)*, Baden-Baden: Nomos, S. 23-35.

<sup>39</sup> Glauner/Villhauer. *Alles neu*, S. 17.

<sup>40</sup> Glauner/Villhauer. *Alles neu*, S. 17.

<sup>41</sup> Vgl. Haidt, J., (2012). *The Righteous Mind. Why Good People Are Divided by Politics and Religion*. New York: Pantheon Books, S. 234f. sowie vgl. Nick-Magin. *Recommendations for a sustainable Public Administration*, S. 390.

### 3 Die Schwächen der Wirtschaftswissenschaften führen zu einem Mangel an Kooperation

Die Betriebswirtschaftslehre und die Volkswirtschaftslehre haben das Ziel, alles menschliche Handeln zur Verteilung knapper Ressourcen rational und leicht nachvollziehbar darzustellen – vor allem auch mittels der Entwicklung von Modellen bzw. Theorien in Form von Abstraktionen zur vereinfachten Abbildung der Realität. Sie sind darum bemüht „Exaktheit und Neutralität, eine Formalisierbarkeit und Prognosefähigkeit zu erreichen“.<sup>42</sup> Sowohl die Orientierung an den Naturwissenschaften in Form einer starken Schwerpunktsetzung auf der Mathematik durch mehr „Klarheit und Mittelbarkeit“, als auch die Prognose- und Beratungstauglichkeit wurden zum Ideal der Wirtschaftswissenschaften.<sup>43</sup>

Dieses Denken kommt aber auch immer wieder an seine Grenzen. Denn der Umgang mit finanziellen Gütern durch Menschen ist auch durch emotionale Faktoren sowie natürlich auch durch ethische Aspekte geprägt und hier kommen die gängigen Modelle und Theorien schnell an ihre Grenzen: „Was wirtschaftlich effizient ist, ist keineswegs moralisch gerechtfertigt und das moralisch gerechtfertigte ist nicht im selben Sinne zweckrational wie das wirtschaftlich effiziente“, so Bernd Villhauer.<sup>44</sup> Hier zeigt sich als roter Faden die von vielen formulierte Kritik an der Rationalen Entscheidung, wie sie unter anderem Amartya Sen äußert.<sup>45</sup> Die Spieltheorie mit Denkmodellen wie dem Nash-Equilibrium und dem Gefangenendilemma nach Tucker, die häufig als theoretische Grundlage dienen, ist in vielen Fällen in der Anwendung zu einseitig und führen zu selbstfüllenden Prophezeiungen bzw. Denkmustern, die kompetitiven Wettbewerb fördern und Kooperation und damit auch nachhaltigem, der Gesamtgesellschaft dienendem ökonomischem Erfolg entgegen stehen.<sup>46</sup> Aus Sicht der Spieltheorie beschreibt das Gefangenendilemma zwei gleichzeitig im Gefängnis festgehaltene Kriminelle und deren „vorherrschende Strategie, die den erwarteten individuellen Nutzen maximiert, aber nicht den Gesamtnutzen. Beide entscheiden sich rational gegen die Option der Kooperation und sorgen damit für das schlechtere Ergebnis“; somit handeln sie nicht Pareto-optimal – und man könnte dies auch als unlogisch in einem menschlichen bzw. humanistischen Sinne bezeichnen.<sup>47</sup> Dieses Modell, das insbesondere auch großen Einfluss auf die Finanzmathematik hatte, ist sehr vielschichtig zu interpretieren. Es fördert das Misstrauen und den Egoismus gegeneinander und widerspricht etwa den Grundsätzen christlicher Wirtschaftsethik bzw. den Welthethos-Prinzipien, die in vielen Aspekten den Gedanken der Goldenen Regel aufweisen.<sup>48</sup> Zudem ist es auch falsch, überhaupt von einem durch das Handeln im Gefangenendilemma angestrebten Pareto-Optimum auszugehen, wenn nicht auch der Staat bzw. die Gesellschaft als Akteur mit in das Modell integriert werden. Es gibt in einem demokratischen Rechtsstaat keine Ethik aus Verbrechersicht; dies konterkariert das Gefangenendilemma, in dem es von einem Pareto-Optimum der Gefangenen

---

<sup>42</sup> Bernd Villhauer (2022): *Finanzmarkt und Ethik. Eine Einführung*, Marburg: Metropolis-Verlag, S. 12.

<sup>43</sup> Villhauer, *Finanzmarkt und Ethik*, S. 13.

<sup>44</sup> Villhauer, *Finanzmarkt und Ethik*, S. 43.

<sup>45</sup> Siehe „Einführung“

<sup>46</sup> Vgl. Albert William Tucker (1950): *A Two-Person Dilemma – The Prisoner's Dilemma*. Straffin, Philip D. Jr. (1983): *The Mathematics of Tucker – A Sampler*. Nachdruck. In: *Two-Year College Mathematics Journal*. 14. Jg., Nr. 3 1950, S. 228–232; hier: S. 228.

<sup>47</sup> Tomáš Sedláček (2012). *Die Ökonomie von Gut und Böse*. I-Tunes E-Book-Ausgabe.

<sup>48</sup> Tomáš Sedláček (2012). *Die Ökonomie von Gut und Böse*. I-Tunes E-Book-Ausgabe.

untereinander ausgeht, was sich in dem anarchistischen und egoistischen Einschlag zeigt, den dieses Modell in der Wirtschaftsmathematik bewirken kann. Zudem wird auf Grundlage des Modells bei wiederholten Spielzügen auch häufig das System „Tit for Tat“ verfolgt, also das anarchistische Prinzip „Wie Du mir, so ich Dir“, das zu einer Verrohung der Wirtschaftsstrukturen insbesondere im Rahmen des Hochfrequenzhandels führt, und sich somit ein immer weiter in alle Bereiche der Wirtschaft und im schlimmsten Fall in die Gesellschaft fortsetzendes System entwickelt.<sup>49</sup>

## 4 Wege aus der Krise

Doch welche Wege heraus aus der Krise erschließen sich aufgrund dieser Erfahrungen weg vom kompetitiven Paradigma hin zum Gesunden von Wirtschaft und damit der Gesellschaft? Eine Möglichkeit stellt etwa eine Reform der an Universitäten und Hochschulen gelehrt betriebswirtschaftlichen Studiengänge dar, die bisher auf den oben beschriebenen Modellen und Theorien basieren. So ist es heute an Business Schools meistens Usus, dass ethische Aspekte und Herangehensweisen in der Lehre vernachlässigt werden und ihre Absolventinnen und Absolventen nach Abschluss ihres Studiums aufgrund der vermittelten ökonomischen Theorien im Schnitt viel egoistischere Einstellungen und Denkweisen zeigen als zu Beginn ihres Studiums.<sup>50</sup>

Es lässt sich argumentieren, dass die an den Hochschulen vermittelten Theorien die „Ethik der Professionalität“ in Form von nachhaltigem Denken und Handeln entgegenstehen und langfristigen Unternehmenserfolg unterminieren.<sup>51</sup> Moosmayer et. al schreiben in diesem Zusammenhang, dass die vermittelten ökonomischen Theorien die Wirklichkeit nicht korrekt abbildeten, sondern dass diese zu selbsterfüllenden Prophezeiungen würden, indem sie die Einstellungen der künftigen Manager prägten.<sup>52</sup> Die Autoren beobachten ein normatives Paradox der Lehre in den Wirtschaftswissenschaften, da ja auch die Dozierenden an den Hochschulen darum bemüht seien, soziale Werte und Verantwortungsgefühl zu vermitteln, „sie versuchen dies mit Theorien, die aber normative Untermauerungen aufweisen und normative Effekte kreieren, die ihre Intentionen unterminieren“.<sup>53</sup> Dies sei vergleichbar mit der Metapher der „Road to Abilene“, dem Bild für die paradoxe Situation, in der eine Gruppe gemeinsam Aktionen verfolgt, die zu einem nicht gewollten Ziel führt, trotz des unterschweligen Konsenses, dass niemand tatsächlich dieses Ziel hat ansteuern wollen.<sup>54</sup> Die Autoren schlagen in diesem Zusammenhang einen neuen Ansatz in der Lehre der Wirtschaftswissenschaften vor: Durch das Konzept sollen die Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge zu sozialem Verantwortungsgefühl ausgebildet worden sein, in dem Sinne, dass sie durch die Berücksichtigung der drei Lehrelemente Wissen,

---

<sup>49</sup>Tomáš Sedláček (2012). *Die Ökonomie von Gut und Böse*. I-Tunes E-Book-Ausgabe.

<sup>50</sup> Vgl. Dirk C. Moosmayer/Sandra Waddock/Long Wang/Matthias P. Hühn/Claus Dierksmeier/Christopher Gohl. *Leaving the Road to Abilene: A Pragmatic Approach to Addressing the Normative Paradox of Responsible Management Education*. In: *Journal of Business Ethics* (2019) 157:913–932, hier: S. 914.

<sup>51</sup> Vgl. Stefanie Nick-Magin (2017). *Nachhaltige Unternehmensführung*, in: *WISU – Das Wirtschaftsstudium* 02/2017, S. 163-165, hier: S. 164 sowie Ulrich Hemel (2012). *Ethische Unternehmensführung bei der Klee und Berg GmbH*. In: Ralf Dillerup, Roman Stoi: *Fallstudien zur Unternehmensführung*, München: Vahlen, S. 38-48, hier: S. 41.

<sup>52</sup> Moosmayer/Waddock/Wang/Hühn/Dierksmeier/Gohl. *Leaving the Road to Abilene*, S. 914.

<sup>53</sup> Moosmayer/Waddock/Wang/Hühn/Dierksmeier/Gohl. *Leaving the Road to Abilene*, S. 914.

<sup>54</sup> Moosmayer/Waddock/Wang/Hühn/Dierksmeier/Gohl. *Leaving the Road to Abilene*, S. 914.

Fähigkeit und Meinung über die Umsetzungskompetenz verfügen, moralisch fundierte Entscheidungen durch dialogische Reflexion herzustellen.<sup>55</sup>

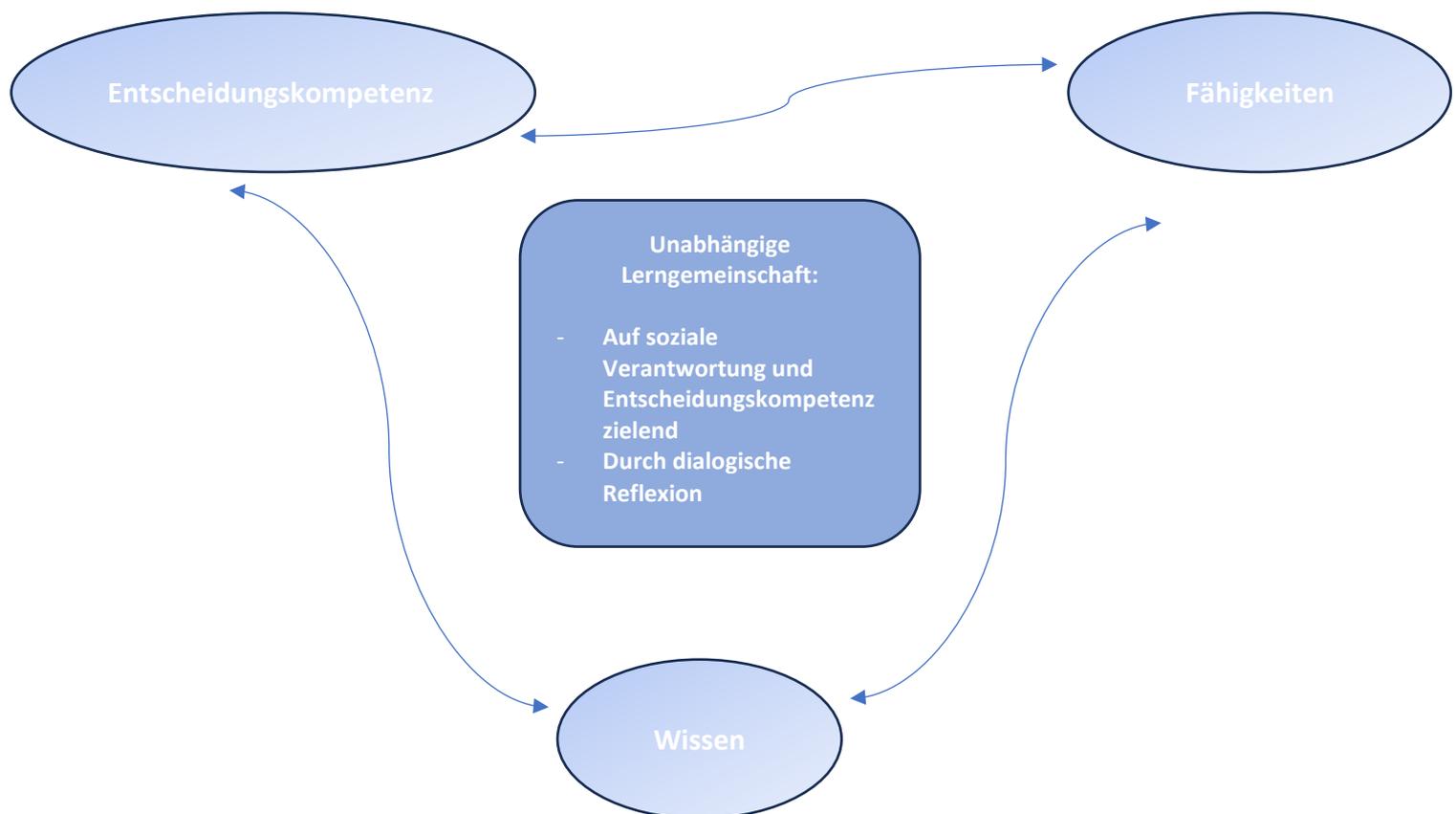


Abb. 1: Lernprogramm des Weltethos Instituts (Eigene Darstellung in Anlehnung an Moosmayer/Waddock/Wang/Hühn/Dierksmeier/Gohl. *Leaving the Road to Abilene*, S. 925.)

Grundsätzlich fordern Moosmayer et al. einen Pluralismus an ökonomischen Theorien, die vermittelt werden sollen, um für die Studierenden Lernerfahrungen in Form von Prozessen wissenschaftlicher und sozialer Erkundung zu vermitteln. Die Lehre soll identitätsbezogene Reflexion beinhalten, um eigene ethische Standpunkte und Rollen in der Gesellschaft zu entwickeln und diese ethischen Überzeugungen in die Managementpraxis übertragen zu können.<sup>56</sup> Der in dem Artikel beschriebene Ansatz geht auf Positionen von Claus Dierksmeier und Christopher Gohl vom Weltethos Institut an der Universität Tübingen zurück.<sup>57</sup> Dierksmeier begründete dort aus Perspektive des Liberalismus als Grundposition der politischen Philosophie den Ansatz mit der Argumentation, dass gängige Wirtschaftstheorien Freiheit nur quantitativ verstünden: „Es ist ja kein Zufall, dass Autoren, die einem naturwissenschaftlichen Methodenideal folgen, allen voran neoklassisch ausgerichtete Ökonomen, sich zumeist an einer äußerlich-quantitativen Modellierung von Freiheitsräumen (zum Beispiel

<sup>55</sup> Vgl. Moosmayer/Waddock/Wang/Hühn/Dierksmeier/Gohl. *Leaving the Road to Abilene*, S. 925.

<sup>56</sup> Vgl. Moosmayer/Waddock/Wang/Hühn/Dierksmeier/Gohl. *Leaving the Road to Abilene*, S. 928.

<sup>57</sup> Vgl. Weltethos Institut Tübingen (2022). *Award für Paper zu Responsible Business Education*, online verfügbar unter: <https://weltethos-institut.org/news/award-fuer-paper-zu-responsible-business-education/Dierksmeier>, zuletzt geprüft am 21.06.2023.

mit game und rational choice-Theorien) versuchen“.<sup>58</sup> Um Freiheit handele es sich in diesen Theorien nur dann, wenn aus möglichst vielen Optionen ausgewählt werden könne – die qualitative Frage, was denn überhaupt gute und verantwortliche Optionen ausmache, werde dagegen ausgeblendet. Erst ein qualitatives Verständnis von Freiheit, bei dem umgekehrt „kultur- und geisteswissenschaftliche Denker mit qualitativen Methoden die Idee der Freiheit von ihrer eigenen Logik her einholen wollen“<sup>59</sup>, könne zu mehr Ethik in der Wirtschaftspraxis führen und somit die „moralischen Kosten der Lehre egoistischer Theorien“ überwinden.<sup>60</sup> Die Dierksmeiersche Idee der qualitativen Freiheit kann somit als eine in die Wirtschaftswissenschaften übertragene Lesart der Goldenen Regel gesehen werden.

Einen ähnlichen, ebenfalls pluralen Ansatz in den Wirtschaftswissenschaften verfolgt auch das „Institut für Plurale Ökonomik“ an der Universität Siegen, das einen Masterstudiengang anbietet und eine Forschungsstelle betreibt. In Siegen konzentriert sich die Forschung auf die drei Schwerpunkte „Sozioökonomische Herausforderungen und Nachhaltigkeit“, „(Plurale) Ordnungen und Organisationen (demokratische Diskurse)“ sowie „Wissenschaftskommunikation und (ökonomische) Bildung“.<sup>61</sup>

Diese interdisziplinäre – auch in Richtung der Wirtschaftsanthropologie als eine Facette der Herangehensweise – führende Ausrichtung schließt bedeutende Lücken in den Wirtschaftswissenschaften, was zeigt, dass die Ökonomie bisher noch nicht zu einer erwachsenen Wissenschaft werden durfte. Zum Erwachsensein einer Sozialwissenschaft sollte auch ein breiterer Blick auf das Wirtschaftsgeschehen geworfen werden, der davon ausgeht, dass der Mensch nicht einfach nur rational handeln kann und darf, da es noch eine andere Vernunft im Menschen gibt als das reine auf mathematischen Modellen basierende Gewinnstreben jedes Einzelnen. Die Folge sind häufige Fehlentscheidungen, die der menschlichen Natur nicht gerecht werden.<sup>62</sup>

Dies zeigt auch eine Versuchsanordnung Michael Tomasellos aus dem Forschungsfeld der evolutionären Anthropologie: Im Gegensatz zu Schimpansen, bei denen es um die gerechte Aufteilung von Bananen geht, nachdem gemeinsam an einem Gestell gezogen wurde, schaffen es Kleinkinder problemlos, nach identischer Aufgabenstellung Gummibärchen gerecht zu teilen, auch wenn eines der Kinder zunächst dominanter auftritt als das andere. Die Kinder schaffen es danach aufgrund dieser ersten Erfahrung, immer wieder aufeinander zu vertrauen und können auf diese Art wiederholt kooperieren, die Schimpansen tun dies dagegen nicht. Einmal betrogen, immer betrogen, wieso sollte das unterlegene Individuum dann noch kooperieren? Es lässt sich also daraus schließen, dass die Fähigkeit zur Kooperation bei Kindern von Geburt an verankert ist und somit auch die Fähigkeit und das Streben zum Erreichen bzw. Aufrechterhalten von Gerechtigkeit. Und dieses Empfinden wiederum wird dann im Laufe des Aufwachsens und Älterwerdens immer wieder herausgefordert und verkümmert im schlimmsten Fall ohne Förderung mit dem Eintritt in das von

---

<sup>58</sup> Claus Dierksmeier (2016). *Qualitative Freiheit. Selbstbestimmung in weltbürgerlicher Verantwortung*. Bielefeld: Transcript, S. 48/49.

<sup>59</sup> Dierksmeier (2016). *Qualitative Freiheit. Selbstbestimmung in weltbürgerlicher Verantwortung*, S. 49.

<sup>60</sup> Vgl. Weltethos Institut Tübingen. *Award für Paper zu Responsible Business Education*.

<sup>61</sup> Vgl. Institut für Plurale Ökonomik: <https://www.wiwi.uni-siegen.de/wiwi/plurale-oekonomik/>, zuletzt geprüft am 21.06.2023 sowie vgl. Sueddeutsche.de. Volkswirtschaftslehre. *Mehr als Singen, Spielen und Klatschen*. 8. Januar 2018, online verfügbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/volkswirtschaftslehre-mehr-als-singen-spielen-und-klatschen-1.3817035>, zuletzt geprüft am 21.06.2023.

<sup>62</sup> Sen (1977). *Rational Fools*, S. 344.

Nullsummenspielsituationen geprägte Wirtschaftsleben, wenn die einzelnen Akteure in Strukturen landen, die zu sehr im Sinne der Rational Choice Theorie geprägt sind. Dabei lässt sich nachhaltiger ökonomischer Erfolg nur durch langfristiges Vertrauen und Kooperation aufrechterhalten.

Der Schlüssel hierzu findet sich in den Wirtschaftswissenschaften wie in Abschnitt drei beschrieben zunächst in der Institutionenökonomie. Auf einer Metaebene wiederum schreibt John Rawls über Gerechtigkeit im gesellschaftlichen System: „Justice is the first virtue of social institutions, as truth is of systems of thought. A theory however elegant and economical must be rejected or revised if it is untrue; likewise laws and institutions no matter how efficient and well-arranged must be reformed or abolished if they are unjust. Each person possesses an inviolability founded on justice that even the welfare of society as a whole cannot override. For this reason justice denies that the loss of freedom for some is made right by a greater good shared by others.”<sup>63</sup> Diese Form der für jeden anzuwendenden Gerechtigkeit auf sozialer Ebene als Ausgangsbedingung für Vertrauen und Kooperation auch im Wirtschaftsleben, die zudem den Fokus auf qualitativer Freiheit im Sinne Dierksmeiers hat, ist erreichbar durch eine gesunde Form der Kommunikation und des Austausches, wozu aber auch offensichtlich schon Kleinkinder von Anfang an in der Lage sind, wie Michael Tomasellos Forschung zeigt. Einseitige ökonomische Theorien dürfen diese im Menschen angelegten Fähigkeiten nicht aushebeln.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> John Rawls (1971). *A Theory of Justice*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, S. 3/4.

<sup>64</sup> Vgl. Nick-Magin, Stefanie (2022). *Kooperation in Unternehmen und Organisationen. Das Tübinger Kooperationskonzept*.

## 5 Wirtschaftsanthropologie als neuer Teilbereich der Wirtschaftswissenschaften?

Es lässt sich somit aus obigen Erwägungen schließen, dass es noch keine konkrete „Kooperationsforschung“ gibt, dafür in zahlreichen Fachdisziplinen Forschung mit Bezug zur Kooperation, die sich dann aber auch direkt auf die Wirtschaftspraxis beziehen lässt.<sup>65</sup> Wenn man nun in einem nächsten Schritt die Wirtschaftsanthropologie als interdisziplinäre Fachdisziplin stärken würde, um dort der Kooperationsforschung eine Heimat zu geben, könnte die Wirtschaftsanthropologie zur einer möglichen Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaften erstarken, um einen pluraleren Ansatz hin zu mehr ethischer Sensibilität und Kooperationsfähigkeit zu verfolgen – dies auch schon im Wirtschaftsstudium.

Man muss die menschliche Natur in allen Facetten kennen – also Licht und auch Schatten –, um eine fundierte Sozialwissenschaft zu betreiben. Der Rational Choice-Ansatz alleine genügt nicht, um das Wirtschaftsleben zu verstehen. Wie schon in der Einführung beschrieben, lebt die Wirtschaftsanthropologie von ihrem interdisziplinären Ansatz.<sup>66</sup>

Da sich die Wirtschaftswissenschaften den Sozialwissenschaften zurechnen, sollte der Ansatz verfolgt werden, den Menschen als Zentrum der Wirtschaft zu sehen, und nicht als Faktor wegzudenken – wie dies etwa im Rahmen der gängigen Praxis des Hochfrequenzhandels an den Börsen getan wird.<sup>67</sup> Eike Bohlken sieht wirtschaftliches Handeln im Spannungsfeld „zwischen Kooperation und Wettbewerb“.<sup>68</sup> Er betont, dass der „homo oeconomicus“ nicht unbedingt den „homo cooperativus“, also den zur Kooperation fähigen Menschen, ausschließe. Doch wenn der homo cooperativus in diesem Spannungsfeld ins Hintertreffen gerate, dann dominieren Nullsummenspielsituationen und es beginne der Streit und die Destruktion.<sup>69</sup> Die Wirtschaftswissenschaften – so wie Sie heute gelehrt werden – machten den homo oeconomicus durch die mathematischen Modelle, denen er unterliegt, „zum mathematischen Wolf im anthropologischen Schafspelz“.<sup>70</sup> Ich würde dies noch deutlicher formulieren: ist die Gier im Raum und keiner sieht sie, weil nur naturwissenschaftliche Methoden und Theorien verwendet werden, dann wirkt sie lange Zeit unbemerkt im Hintergrund in einem sich immer weiter selbstverstärkenden System, dass sich irgendwann selbst zerstört – ohne Aspekte der Moralphilosophie und Wirtschaftsethik kann das System nicht bestehen.

Dieses Argument unterstützt auch exemplarisch ein Blick auf das Werk Adam Smiths, der in vielerlei Hinsicht eine wichtige Figur für die Wirtschaftswissenschaften ist. Er gilt als einer der Mitbegründer der Disziplin im 18. Jahrhundert und war bekanntermaßen Moralphilosoph und unter anderem auf diese Tradition bezieht sich die Wirtschaftsanthropologie.<sup>71</sup> Smith wurde und wird nämlich fachlich in den verschiedensten Feldern rezipiert und seine Erkenntnisse beeinflussen nicht nur die Betriebswirtschaftslehre und die Philosophische Anthropologie, sondern auch die Politische Philosophie.

---

<sup>65</sup> Ein ausführlicher interdisziplinärer Überblick über die Forschung findet sich in Abschnitt sieben.

<sup>66</sup> Claus Dierksmeier/Ulrich Hemel/Jürgen Manemann (Hrsg.) (2015). *Wirtschaftsanthropologie*. Baden-Baden: Nomos, S. 5 (Vorwort).

<sup>67</sup> Bohlken. *Wirtschaften nach dem Maß des Menschen*, S. 59.

<sup>68</sup> Bohlken. *Wirtschaften nach dem Maß des Menschen*, S. 64.

<sup>69</sup> Bohlken. *Wirtschaften nach dem Maß des Menschen*, S. 64f.

<sup>70</sup> Bohlken. *Wirtschaften nach dem Maß des Menschen*, S. 72.

<sup>71</sup> Villhauer. *Finanzmarkt und Ethik*, S. 23.

Ein weiteres Beispiel für die Wichtigkeit, in der Wirtschaftsanthropologie verschiedenste Disziplinen gemeinsam zu betrachten, ist auch die Berücksichtigung der Psychologie. Hier lässt sich als bedeutender Vertreter eines Paradigmenwechsels hin zu wirtschaftsethischen Erwägungen Erich Fromm heranziehen, der aus Perspektive der Psychoanalyse und Sozialphilosophie viele Impulse auch für das Wirtschaftsleben liefert. In seinem bereits 1976 erstmals veröffentlichten Klassiker „Haben oder Sein“ kritisiert er den Utilitarismus und den radikalen Hedonismus der modernen Gesellschaft: „Die Vorstellung grenzenlosen Vergnügens steht in merkwürdigem Gegensatz zu dem Ideal disziplinierter Arbeit, ebenso wie die Annahme eines zwanghaften Arbeitsethos, das dem Ideal völliger Faulheit in den freien Stunden des Tages und im Urlaub widerspricht.“<sup>72</sup> Besonders negativ sieht er den damals allgemein vertretenen Standpunkt, „dass das Ausleben des individuellen Egoismus Harmonie, Friede und den allgemeinen Wohlstand fördere“.<sup>73</sup> Wenn man aber alles für sich haben wolle, ohne teilen zu können, und gleichzeitig allein das pure Besitzen schon Vergnügen bereite und man immer habgieriger werde, sei das Haben an sich ein Ziel, „umso mehr, je mehr ich habe. Und hier sei man dann in diesem auf Wachstum ausgerichteten System in viel größerer Gefahr, „anderen gegenüber feindselig“ zu sein, auch bis zu der Folge, Kunden betrügen zu müssen und Konkurrenten zu ruinieren.<sup>74</sup> Er forderte deshalb schon 1976, dass sich „die heute vorherrschende Charakterstruktur des Menschen grundlegend“ wandeln müsse.<sup>75</sup> Somit war Fromm auch ein Wegbereiter des Kooperationsgedankens in der Wirtschaft.

Nach Andreas Suchanek ist jede Kooperation eingebettet in spezifische Bedingungen, also etwa in „Strukturen, Prozesse und Ordnungen“, die diese überhaupt möglich machen, und die Kooperation ermöglichen bzw. verbessern – „oder erschweren bzw. verhindern“.<sup>76</sup> Bei jeder Kooperation müssen gleichzeitig mehrere Kontexte „von anderen Interaktionen mit unterschiedlichen Akteuren“ mitbedacht werden.<sup>77</sup> „Daraus ergibt sich ein hoher Abstimmungsbedarf der individuellen Handlungen und damit das zwingende Erfordernis von Ordnungen als Ermöglichungsbedingungen“, dies bezeichnet Suchanek als „Standardthema der Sozialphilosophie“.<sup>78</sup> Kooperationsakte bzw. Spielzüge sind „immer eingebettet in strukturgebende Ordnungen der Handlungen (,Spielregeln‘) einerseits und Ordnungen gemeinsamer Werte, Überzeugungen, Erwartungen usw., d.h. Ordnungen der Kommunikation bzw. Kultur (gemeinsames ‚Spielverständnis‘) andererseits.“<sup>79</sup> Werden diese Ordnungen verändert, dann hat dies auch direkte Auswirkungen auf die Kooperationsakte. Zudem können diese Änderungen wiederum neue Kooperationsakte erfordern.<sup>80</sup>

Voraussetzungsbedingung für Kooperation ist die Freiheit jedes Einzelnen bzw. ein möglichst hohes Maß an Freiheit im Sinne der Goldenen Regel.<sup>81</sup> Freiheit als Vorbedingung von Kooperation impliziert auch die Unverfügbarkeit letzterer. Denn, zieht man die Unverfügbarkeitsthese Hartmut Rosas heran, dann ist Unverfügbarkeit der Punkt, an dem das

---

<sup>72</sup> Fromm, Erich: *Haben oder Sein?*. Erich Fromm E-Book-Edition, München: Open Publishing.

<sup>73</sup> Fromm, *Haben oder Sein?*.

<sup>74</sup> Fromm, *Haben oder Sein?*.

<sup>75</sup> Fromm, *Haben oder Sein?*.

<sup>76</sup> Suchanek (2021). *Kooperation*, S. 339.

<sup>77</sup> Suchanek (2021). *Kooperation*, S. 339.

<sup>78</sup> Suchanek (2021). *Kooperation*, S. 339.

<sup>79</sup> Suchanek (2021). *Kooperation*, S. 339.

<sup>80</sup> Vgl. Suchanek (2021). *Kooperation*, S. 341.

<sup>81</sup> Vgl. Suchanek (2012). *Kooperation*, S. 341 sowie Dierksmeier (2016). *Qualitative Freiheit. Selbstbestimmung in weltbürgerlicher Verantwortung*, S. 49.

„auf Verfügbarkeit zielende Programm der systematischen Reichweitenvergrößerung“, also in unserem Fall das Vertrauen und die Kooperation auf gesellschaftlicher Ebene, aber natürlich auch organisationstheoretischer Ebene in Teams und Organisationen, nicht rein rational planbar.<sup>82</sup> Wer auf gesellschaftlicher und wirtschaftspolitischer Ebene sowie innerhalb von Unternehmen und Organisationen Kooperation anstrebt, muss also zunächst auch eine gewisse Demut mitbringen und darüber hinaus Vertrauen fördern. Suchanek betont, „die elementare Relevanz von Vertrauen“ als „Mittel, um mit der Freiheit der anderen zurechtzukommen“, dieses Ausmaß könne persönlicher Natur sein oder sich auf das System bzw. die strukturgebenden Ordnungen beziehen. Die gesellschaftliche Ebene bestimmt also ganz entscheidend den Erfolg von Kooperation.<sup>83</sup> Hartmut Rosa betont in diesem Kontext, dass sich Kooperation, also in seinen Worten Resonanzbeziehungen, „institutionell oder instrumentell weder erzwingen noch garantieren lassen und mehr noch, dass sich das Ergebnis von Resonanzprozessen niemals vorhersagen, kontrollieren oder vorausberechnen lässt. Für den gegebenen Zusammenhang [also hier dem Kontext des demokratischen Rechtsstaates ] bedeutet dies, dass es keine Möglichkeit gibt, demokratische Resonanz institutionell sicherzustellen; dass es mithin unmöglich ist, verfassungs- oder prozessrechtliche oder sonstige Garantien dafür zu schaffen, dass der politische Prozess sich im Resonanzmodus vollzieht.“<sup>84</sup> Da die Wirtschaft ja nicht in einem anarchistischen Rahmen stattfinden darf, sind diese Erwägungen auch für die Wirtschaftswissenschaften von zentraler Bedeutung. Rosa warnt: „Erstarrung, Entfremdung, Instrumentalisierung und Verdinglichung als alternative Modi politischer Beziehungen bleiben immer eine Möglichkeit und eine Gefahr. Allerdings bedeutet es zum Leidwesen autoritärer und totalitärer Herrscher umgekehrt immerhin auch, dass es keine Möglichkeit gibt, das Auftreten politischer Resonanzen garantiert zu unterdrücken oder zu verhindern.“<sup>85</sup> Somit lässt sich schließen: Ohne gesunden demokratischen Rechtsstaat, der auf Freiheit und Vertrauen basierende Resonanzachsen bzw. Kooperation fördert, gibt es keine gesunde Wirtschaft und kein gesundes Gemeinwohl.

Diese Argumentation ist nun der Ausgangspunkt für die Folgerung, dass die Wirtschaftswissenschaften tatsächlich noch viel zu einseitig aufgestellt sind und eine Beachtung etwa der Politikwissenschaft oder der Moralphilosophie und vieler anderer Disziplinen unbedingt Beachtung finden müssen – und hier beginnt die Wirtschaftsanthropologie als Teildisziplin, sozusagen als Bindeglied für all jene wichtigen Erkenntnisse und sich auch verschränkenden Forschungsansätze über die Natur des Menschen, über Politik, Staat und Gesellschaft, natürlich unbedingt auch über die sozialwissenschaftliche Perspektive deutlich hinausgehend.

---

<sup>82</sup> Hollstein, B./Rosa, H. (2020). *Unverfügbarkeit als soziale Erfahrung. Ein soziologischer Deutungsversuch der Corona-Krise angewendet auf die Wirtschaftsethik*. In: Brink, A./Hollstein, B./Hübscher, M.C./Neuhäuser, C. (Hrsg). *Lehren aus Corona. Impulse aus der Wirtschafts- und Unternehmensethik* (Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik), Baden-Baden: Nomos, S. 21-33, hier: S. 20.

<sup>83</sup>Vgl. Suchanek (2012). *Kooperation*, S. 341

<sup>84</sup> Rosa, Hartmut (2019): *Versuch über das Gemeinwohl*. In: Ahmet Cavuldak (Hrsg.) *Die Grammatik der Demokratie. Das Staatsverständnis von Peter Graf Kielmansegg*, Baden-Baden: Nomos, hier: S. 263-272, hier: S. 267.

<sup>85</sup> Rosa, Hartmut (2019): *Versuch über das Gemeinwohl*. In: Ahmet Cavuldak (Hrsg.) *Die Grammatik der Demokratie. Das Staatsverständnis von Peter Graf Kielmansegg*, Baden-Baden: Nomos, hier: S. 263-272, hier: S. 267.

## 6 Handlungsmuster prägen Realitäten – eine wirtschaftsanthropologische Begriffssynthese

Die eben ausgeführte Notwendigkeit einer neu zu integrierenden interdisziplinären Perspektive in den Wirtschaftswissenschaften impliziert auch eine metatheoretische Problematik: Es kann nur das gedacht und damit auch in die Realität umgesetzt werden, wofür es in Begriffe gefasste sprachliche Denk- und Handlungsmuster gibt. Dementsprechend muss auch die Logik, dass sich Kooperation lohnt, in Begriffe des Wirtschaftsalltags und in Forschung und Lehre übertragen werden. Dieser Zusammenhang lässt sich durch zahlreiche der Wirtschaftsanthropologie zuzuordnende Positionen belegen. Ziel dieses Abschnittes ist es, einen Überblick über diese Ansätze zu schaffen und gleichzeitig eine für die Praxis anwendbare Synthese zu bieten.

### Schemata

Der Begriff der *Schemata* findet sich bereits bei Immanuel Kant in seiner „Kritik der reinen Vernunft“. Im Abschnitt von dem „Schematismus der reinen Verstandesbegriffe“ schreibt er: „Das Schema ist an sich selbst jederzeit nur ein Product der Einbildungskraft; aber indem die Synthesis der letzteren keine einzelne Anschauung, sondern die Einheit in der Bestimmung der Sinnlichkeit allein zur Absicht hat, so ist das Schema doch vom Bilde zu unterscheiden. [...] Diese Vorstellung nun von einem allgemeinen Verfahren der Einbildungskraft, einem Begriff sein Bild zu verschaffen, nenne ich das Schema zu diesem Begriffe.“<sup>86</sup> Es lässt daraus schließen, dass bereits Kant von in Begriffen gefassten kognitiven Denkmustern ausging, die sowohl konkrete Gegenstände, Anschauungsobjekte oder auch abstrakte Zusammenhänge beschreiben können.<sup>87</sup>

Der Begriff der Schemata ist auch in der Psychologie vertreten. Die pädagogische Psychologie beispielsweise arbeitet nach Jean Piaget mit der Vorstellung kognitiver Schemata. Diese werden definiert als „die im Organismus vorhandenen subjektiven Organisationseinheiten kognitiver Leistungen“, „mit deren Hilfe das Individuum neue Probleme auf der Basis vorhandener Strukturen bewältigt; sie entwickeln sich im Verlauf des individuellen Lebens unter Erfahrungseinfluss aus einfachen angeborenen Reaktionen“.<sup>88</sup> Die Schematheorie lässt sich aber etwa auch auf die Politikwissenschaft beziehen, wie dies Christopher Gohl tut. Deren Grundannahme basiere darauf, dass „Wahrnehmung die aktive Konstruktion von Realität bedeutet. Schemata stellt man sich als diejenigen mentalen Bausteine der Wahrnehmung, der Interpretationen und des Denkens vor, die den Begriff von Wirklichkeit strukturieren. Dass wir solcherart schematisiert denken, heißt, dass die Wahrnehmung, Interpretation und das Denken auf eine bestimmte Art und Weise durch Schemata strukturiert werden.“<sup>89</sup>

---

<sup>86</sup> Immanuel Kant (2022): *Gesammelte Schriften. Abtheilung I: Werke* (Band 3: Kritik der reinen Vernunft) (2. Aufl. 1787). Berlin: De Gruyter, S. 180 sowie vgl. Gohl. *Prozedurale Politik am Beispiel organisierter Dialoge*, S. 240.

<sup>87</sup> Interessanterweise ist eine Definitionsform für in Begriffe gefasste Denk- und Handlungsmuster tatsächlich auch ein solcher Prozess. In diesem Abschnitt geht es dementsprechend auch auf einer angewandten Metabene um Begriffsbildungen und Framings im Kant'schen Sinne.

<sup>88</sup> Kurt Heller/Horst Nickel (Hrsg.) (1978). *Psychologie in der Erziehungswissenschaft. Ein Studienprogramm. Band III. Unterrichten und Erziehen*. Stuttgart: Ernst Klett, S. 135.

<sup>89</sup> Gohl. *Prozedurale Politik am Beispiel organisierter Dialoge*, S. 240.

Schemata dienen der Organisation und der Wahrnehmung von Informationen durch Abbildung dieser, um sie dann in ihrer gesamten Komplexität darzustellen, so Gohl.<sup>90</sup> Schemata können zahlreiche Funktionen übernehmen, z.B. als „Repräsentation von Wissen“ in Form von Abrufwissen wie bei der Verwendung von Schlagworten, Stichworten etc. und als „Interpretatorische Strukturierung der Wirklichkeit“ etwa zum Dechiffrieren von Informationsdatensätzen.<sup>91</sup> Schemata können aber auch ganze (Handlungs-)Prozesse abbilden und beispielsweise in Handlungsskripte bzw. Handlungsroutinen übertragen werden, wodurch sie auch der Komplexitätsbewältigung dienen. Schemata können durch Erfahrung und durch Sozialisation erworben werden. Es lässt sich daraus schließen, dass ein großer Erfahrungsschatz dabei hilft, besonders flexibel auf die jeweilige Situation reagieren zu können.

## Mentale Modelle

Die Frage der Herausbildung von Denk- und Handlungsmustern lässt sich aber auch mit dem Begriff des *mentalen Modells* lösen. Claus Dierksmeier definiert diesen Begriff folgendermaßen: „[...] Erfahrung folgt Beobachtung, und diese orientiert sich, bewusst oder unbewusst, gewollt oder nicht, an theoretischen Modellen. Es gibt keine Praxis ohne Theorie, weil Wirklichkeit nicht außerhalb von mentalen Modellen wahrgenommen wird.“<sup>92</sup> So erarbeiten dann auch Moosmayer et al. in ihrem Artikel „Leaving the Road to Abilene“, bei dem Dierksmeier und Gohl (s.o.) ebenfalls mitwirkten, einen Ansatz zur Erneuerung der Lehre in den Wirtschaftswissenschaften mit einem Konzept mentaler Modelle, das hilft, zu erklären, warum eine deskriptive Annahme in der Wirtschaftstheorie auch einen normativ-beschreibenden Charakter erhält und dadurch traditionell vor allem egoistisches Handeln von Managern in der Praxis formt. Gleichzeitig entwickeln sie einen alternativen Ansatz, um andere mentale Modelle in der wirtschaftswissenschaftlichen Hochschullehre zu etablieren: Erstens einen pluralistischen Ansatz von Theorien, Ideen und Modellen bzw. Wissen. Die Gesamtheit der zu berücksichtigenden Theorien in der Lehre baut auf verschiedenen Möglichkeiten menschlichen Handelns auf und bietet so eine große Vielzahl mentaler Modelle, die die Studierenden nicht nur während ihrer Ausbildung, sondern auch während ihres Berufslebens berücksichtigen können. Im Fokus steht zweitens das Erlernen der Praxis sozialwissenschaftlicher Forschung und eine Anwendungsform theoretischen Wissens, die betont, dass der Nutzen des Lernens nicht in der reinen Wissensanwendung liegt, sondern im Ermöglichen besserer Lebensbedingungen für alle.<sup>93</sup> Darüber hinaus sollte aus Sicht der Autoren auch die unabhängige Entwicklung einer diskursiven pragmatistischen Methode angestrebt werden, die darauf abzielt die Urteils- und Gestaltungskraft von Praktikern zu stärken und neue Lösungen zu entwickeln.<sup>94</sup> Schließlich wird drittens in dem Konzept die Identitätsentwicklung sowie das Selbstverständnis als verantwortungsvoller Weltbürger und „change agent“ angestrebt, die dazu führt, dass die individuelle Einstellung auch die potentielle Freiheit des Menschen mit den durch das Sozialgefüge überhaupt möglichen ethisch korrekten Optionen jedes Einzelnen in Beziehung setzt.<sup>95</sup>

---

<sup>90</sup> Gohl. *Prozedurale Politik am Beispiel organisierter Dialoge*, S. 241.

<sup>91</sup> Gohl. *Prozedurale Politik am Beispiel organisierter Dialoge*, S. 245f.

<sup>92</sup> Dierksmeier. *Qualitative Freiheit*, S. 375.

<sup>93</sup> Vgl. Moosmayer/Waddock et. al. *Leaving the Road to Abilene*, S. 925.

<sup>94</sup> Gohl. *Prozedurale Politik am Beispiel organisierter Dialoge*, S. 22 sowie vgl. Moosmayer/Waddock et. al. *Leaving the Road to Abilene*, S. 925.

<sup>95</sup> Vgl. Moosmayer/Waddock et. al. *Leaving the Road to Abilene*, S. 925.

## Mentale Architektur und Kreditionen

Ulrich Hemel und Hans-Ferdinand Angel wiederum sprechen von *Mentaler Architektur*. Jede Einordnung ist einer mentalen Rahmenhandlung gleichzusetzen, „die wir auch ‚Framing‘ nennen können“; diese steht dann nicht nur für sich allein, sondern sie folgt auch „einem Zusammenhang der Welterschließung, der sich in unserem Inneren zu einem Gesamtbild fügt“.<sup>96</sup> Diesen Welterschließungszusammenhang bezeichnet Hemel dann als „mentale Architektur“, „im Grunde verstanden als das Gefüge der mehr oder weniger stimmig, mehr oder weniger widerspruchsfrei wirksamen Wahrnehmungsgewohnheiten und habituellen Glaubenssätze, die unsere Weltwahrnehmung determinieren“.<sup>97</sup> Er sieht in diesen habituellen Autobahnen das Wahrnehmen, das Denken und das Handeln, das gewohnheitsmäßig unseren Weltzugang prägt, und das auch in der Psychologie und der Wirtschaftsethik auftaucht.<sup>98</sup> Diese Glaubensakte mit einem eher habituellen Charakter werden auch als *Kreditionen* bezeichnet und wurden im Bereich der Religionspädagogik zu dem Forschungszweig „Credition Research“ weiter entwickelt; sie sind ein Kernbereich der wirtschaftsanthropologischen Forschung.<sup>99</sup> Sie prägen Denkprozesse und somit auch Handlungsweisen im Wirtschaftsalltag und beschäftigen sich – in Bezug auf den Kontext dieser Publikation besonders wichtig – auch mit dem Verhältnis von Kooperation und Wettbewerb im Wirtschaftsleben sowie den politischen Rahmenbedingungen dieser Zusammenhänge.<sup>100</sup> Kreditionen sind nicht nur im Sinne von religiösen Glaubenssätzen aufzufassen, sondern als die Art und Weise der Verarbeitung der heutigen Informationsflut bei politischen und wirtschaftlichen Entscheidungen, gleichzeitig handele es sich nicht um Ideologien.<sup>101</sup> Die Wissenschaft ignoriert die Bedeutung von Glauben, obwohl dieser in allen politischen und wirtschaftlichen Entscheidungen, wie eben angedeutet, eine z.T. geradezu dominierende Rolle spielt.<sup>102</sup> Somit sei es bei jeder Konfliktlösung unverzichtbar, die Glaubensprozesse, „die bei der Genese der verschiedenen Konzepte und Vorschläge wirksam waren und die das Fühlen und Handeln heutiger Protagonisten beeinflussen, besser zu verstehen“, so Angel.<sup>103</sup> Er trennt im wirtschaftsanthropologischen Kontext den Glauben von der Religion und weitet den Begriff über das Religiöse hinaus im Sinne von mentalen oder psychischen Vorgängen.<sup>104</sup> Im Kontext dieser Publikation könnte man hier etwa den Glauben an den Zusammenhang zwischen Förderung von Vertrauen in einer Organisation heranziehen, die dann indirekt auch die Kooperationsfähigkeit der Teammitglieder und deren Wertschöpfung voran bringt. Kreditive Prozesse verändern die Wahrnehmung, dienen der Handlungsvorbereitung,

---

<sup>96</sup> Ulrich Hemel (2019): *Mentale Architektur und Wirtschaftsanthropologie – eine Zukunftsaufgabe*, in: Sebastian Kiessig, Marco Kühnlein (Hrsg.), *Anthropologie und Spiritualität für das 21. Jahrhundert*, Festschrift für Erwin Möde, Regensburg: Pustet 2019, S. 335-350, hier: S. 335.

<sup>97</sup> Ulrich Hemel (2019): *Mentale Architektur und Wirtschaftsanthropologie – eine Zukunftsaufgabe*, in: Sebastian Kiessig, Marco Kühnlein (Hrsg.), *Anthropologie und Spiritualität für das 21. Jahrhundert*, Festschrift für Erwin Möde, Regensburg: Pustet 2019, S. 335-350, hier: S. 335.

<sup>98</sup> Vgl. Hemel: *Mentale Architektur und Wirtschaftsanthropologie – eine Zukunftsaufgabe*, S. 335f.

<sup>99</sup> Hemel: *Mentale Architektur und Wirtschaftsanthropologie – eine Zukunftsaufgabe*, S. 336f.

<sup>100</sup> Vgl. Hans-Ferdinand Angel (2015). *Die creditive Basis wirtschaftlichen Handelns. Zur wirtschaftsanthropologischen Bedeutung von Glaubensprozessen*. In: Dierksmeier, Claus/Ulrich Hemel/Jürgen Manemann (Hrsg.) (2015). *Wirtschaftsanthropologie*. Baden-Baden: Nomos, S. 167-205, hier: S. 169 sowie Hemel: *Mentale Architektur und Wirtschaftsanthropologie – eine Zukunftsaufgabe*, S. 344f.

<sup>101</sup> Angel (2015). *Die creditive Basis wirtschaftlichen Handelns*, S. 174f.

<sup>102</sup> Angel (2015). *Die creditive Basis wirtschaftlichen Handelns*, S. 176.

<sup>103</sup> Angel (2015). *Die creditive Basis wirtschaftlichen Handelns*, S. 177.

<sup>104</sup> Angel (2015). *Die creditive Basis wirtschaftlichen Handelns*, S. 178f.

stabilisieren das Individuum und halten gleichzeitig diese drei Aspekte in Balance.<sup>105</sup> „Creditionen sind eine Art kognitiv-emotionale ‚Umrechnungsprozesse‘, die Wahrnehmung zu ‚innerer Stabilität‘ oder zur Vorbereitung (*prefiguration*) eines Handlungsraumes verarbeiten“, so Angel.<sup>106</sup> Es lässt sich somit daraus schließen, dass die Kreditsforschung bzw. auch der Blick auf mentale Architekturen in der Wirtschaftsanthropologie einen wichtigen Raum einnehmen sollte. Gleichzeitig sollte sie auch immer ganz sensibel für die ethische Korrektheit im Hintergrund sein, denn sobald Kreditionen bzw. mentale Architekturen ins Ideologische bzw. Negative abdriften, können sie großen Schaden anrichten.<sup>107</sup>

## Synthese der Begrifflichkeiten

Nach diesem Überblick der drei für die Systematik der Wirtschaftsanthropologie zentralen Begriffsauffassungen für Denk- und Handlungsmuster lässt sich Folgendes formulieren: Alle drei Begrifflichkeiten sind zwar oberflächlich gesehen synonym zu verwenden, aber bei genauer Betrachtung zeigt sich, dass sich Schemata eher auf Denk- und Handlungsprozesse, mentale Modelle eher auf Theorien und mentale Architektur bzw. die Kreditionen eher auf Glaubenssysteme, ethische Einstellungen und Politik beziehen. Somit ist es aus meiner Sicht empfehlenswert, genau an diesen Grenzen die Differenzierung vorzunehmen und die drei Begriffsauffassungen einander ergänzend zu verwenden. Wie dieser Abschnitt implizit gezeigt hat, kann der bewusste Umgang mit Denk- und Handlungsmustern im Sinne dieser drei Ebenen dazu führen, dass die Wirtschaftspraxis durch eine bewusste Förderung von und Sensibilisierung für ethisch orientiertes Denken und Handeln – insbesondere hin zu mehr Kooperation – deutlich wertschöpfungsorientierter, nachhaltiger und vor allem sozialer werden.

Eine konkrete Umsetzungsform stellt die von mir auch auf Basis der Weltethos-Werte entwickelte Kooperationstheorie dar, die ich in Abschnitt acht darstelle. Das Konzept deckt einerseits den Bereich der Schemata durch konkrete Ansätze zur Problemlösung für die Managementpraxis ab, es deckt aber auch durch theoretische Fundierung die Ebene der mentalen Modelle ab; und schließlich bietet es darüber hinaus ein entsprechendes Kreditionensystem, da ein wichtiger Ausgangspunkt der Kooperationstheorie – wie hier dargelegt – die theoretisch und praktisch erarbeitete Erkenntnis ist, dass sich durch einen vertrauensvollen Umgang im Rahmen eines sozialen und fairen Systems Kooperation lohnt und sich dementsprechend auch selbst in Individuen perpetuiert.

---

<sup>105</sup> Angel (2015). *Die creditive Basis wirtschaftlichen Handelns*, S. 182.

<sup>106</sup> Angel (2015). *Die creditive Basis wirtschaftlichen Handelns*, S. 184.

<sup>107</sup> Vgl. Abschnitt zehn: „Ethik als Leitfaden und ein Ausblick“

## 7 Interdisziplinärer Überblick: Der Blick auf Kooperation aus Sicht von Forschung und Praxis im Zeitverlauf

Die Kooperationstheorie baut auf vielen verschiedenen Forschungsansätzen und praktischen Umsetzungsformen auf. Sie bildet somit eine Verbindung aus unterschiedlichsten Disziplinen zur praktischen Anwendung und lässt sich in das Feld der Wirtschaftsanthropologie einordnen. Der nun folgende Abschnitt wendet sich deshalb zunächst hin zu einer möglichst umfassenden interdisziplinären und überblickshaften Darstellung all jener Denk- und Handlungsmuster in Forschung und Praxis, die den Gedanken unterstützen, dass sich Kooperation lohnt bzw. dass gesunde Kooperation in Organisationen der nachhaltigen Wertschöpfung bzw. dem Organisationserfolg dient. Dies soll im Rahmen einer chronologischen Wiedergabe verschiedenster Ansätze erfolgen – beginnend bei der antiken Mythologie, dem Buddhismus, der jüdisch-christlichen Tradition und dem Islam. Nach dieser ganz grundlegenden Darstellung der Wurzeln des wirtschaftsethischen Denkens wird ein großer Sprung bis zur Industrialisierung ab dem 19. Jahrhundert vorgenommen und dann der sogenannte „Human-Relations-Ansatz“ dargestellt. Es folgen zudem die bis in die Gegenwart und wohl auch Zukunft hineinragende Perspektive des Humanistic Management und damit auch des Weltethos Projekts sowie der darauf aufbauenden Idee eines Globalen Wirtschaftsethos. Schließlich mündet die Darstellung in einer Beschreibung sehr aktueller Forschungsthemen verschiedenster Disziplinen, die aus Sicht der Autorin – zusammen mit den traditionelleren Ansätzen – der Wirtschaftsanthropologie zugerechnet werden können und als Schemata, mentale Modelle oder Kreditensysteme zur Unterstützung der Kooperationstheorie dienen.

### Zunächst ein Blick auf die Wurzeln – Narrative Erklärungsansätze zur Kooperation im Rahmen des Wirtschaftslebens in der antiken Mythologie und in den Weltreligionen

In seinem mitten während der Finanzkrise 2009 veröffentlichten Buch „Die Ökonomie von Gut und Böse“ erklärt Tomáš Sedláček die Weltwirtschaft und deren Probleme anhand von Narrativen bzw. Geschichten und Bildern aus den Weltreligionen und Stationen der Wissenschaftsgeschichte. Er beschäftigt sich in dem Buch mit der Suche nach ökonomischer Bedeutung ausgehend vom Gilgamesch Epos bis zur Finanzkrise.<sup>108</sup> Dabei betont er, dass ökonomische Untersuchungen auch schon im alten Orient, in der Antike und in späteren Zeiten betrieben wurden – nur nicht als eigene Wissenschaft in unserem Sinne, sondern in Form von Narrativen. So haben die Menschen in alten Mythen immer auch dieselben grundsätzlichen Fragen gestellt, die heute von der Wissenschaft übernommen werden.<sup>109</sup> Aus Perspektive der Wirtschaftsanthropologie erfüllen diese dann auch häufig die Funktion von Krediten, mentalen Modellen und Handlungsschemata, die wiederum für die Wirtschaftsethik und insbesondere für die Fundierung der Kooperationstheorie herangezogen werden können.

Mit Bernhard von Chartres gesprochen sind wir nur „Zwerge auf den Schultern von Riesen“ und auch Sedláček ist der Auffassung, dass „die alten Geschichten, Bilder und Archetypen“ uns noch heute beschäftigen und „unsere Weltsicht und unsere Wahrnehmung von uns selbst

---

<sup>108</sup> Tomáš Sedláček (2011): *Die Ökonomie von Gut und Böse*, München: Hanser.

<sup>109</sup> Sedláček. *Die Ökonomie von Gut und Böse*, S. 14.

miterschaffen“ haben.<sup>110</sup> „Daher müssen wir die Geschichte von Anfang an kennen – wer nur Ökonom ist, wird nämlich nie ein guter Ökonom sein. Wenn wir Ökonomen wirklich alles verstehen wollen, müssen wir uns aus unserem Gebiet herauswagen“, so Sedláček.<sup>111</sup> Darüber hinaus betont er, dass es bei allen Themen der Wirtschaftswissenschaften um das Gute oder Schlechte gehe, genau wie in den alten Mythen.<sup>112</sup> Es geht in den Narrativen zumeist um ein ökonomisches Ethos und so findet etwa Gilgamesch, der sumerische König von Uruk, dieses in der Aussöhnung seines zivilisatorischen Machtstrebens mit der Natur – was auch als Allegorie für die Wandlungsprozesse der menschlichen Gesellschaft während der neolithischen Revolution gesehen werden kann als die Sesshaftwerdung und die beginnende Landwirtschaft einerseits zu einer viel üppigeren Nahrungsversorgung und zu Bevölkerungswachstum sowie zu größeren Gemeinschaften führte. Andererseits schuf die zunehmende Abkehr von der Natur erste Probleme durch die Ferne von dieser sowie zu mangelnder Nachhaltigkeit und auch zu dem erstmals auftretenden Problem von Hungerkrisen durch Missernten für durch die Sesshaftwerdung und die Landwirtschaft größer gewordene Bevölkerungsgruppen.

Blickt man weiterhin chronologisch auf die narrativen Erklärungsansätze der Weltreligionen zum Wirtschaftsleben, dann lassen sich zunächst etwa die Wahrheiten des Buddhismus heranziehen: „Alle Existenz ist leidvoll; Leiden entsteht aus dem Begehren; Leiden ist durch das Erreichen des Nirvana überwindbar; der achtgliedrige Pfad ist der Weg zum Nirvana. Dieses Grundkonzept der Lehre ist ein ‚Mittlerer Weg‘, der zwischen extremer Askese und Ausschweifung angesiedelt ist. Buddhas Anliegen wird man demnach nicht gerecht, wenn man seine Haltung zur Welt ausschließlich als negativ bezeichnet.“<sup>113</sup> Der Religionswissenschaftler Manfred Hutter führt weiter aus, dass Buddha keine grundsätzlich der Welt gegenüber negative Einstellung gehabt habe, sondern aus dem Wissen über ein höheres Bewusstsein diesem „die Werte des gewöhnlichen Bewusstseins untergeordnet“ habe. Er wählte einen realpolitischen Weg mit Weltbezug, der dennoch im Einklang mit dem im Zentrum der buddhistischen Ethik stehenden Grundsatz „Alles Böse meiden, das Gute tun und das eigene Herz läutern“ stehen kann.<sup>114</sup> Neben der Vorbedingung, regelmäßig Meditation zu betreiben, gelte es im Alltag, Werte wie Güte, Mitleid, Freigebigkeit oder Sittlichkeit im Allgemeinen zu leben, woraus sich ableitet, dass Buddhisten nicht mit lebenszerstörenden Waffen oder Gift handeln dürfen. Auch dürfen Sie keine Berufe ausüben, bei „denen Lebewesen getötet oder unterdrückt werden“.<sup>115</sup> In einer Studie zum Einfluss eines buddhistischen Hintergrundes auf die ethischen Einstellungen von vietnamesischen Führungskräften auf Ihre Arbeitspraxis wurde etwa das den MitarbeiterInnen möglichst hilfsbereit gegenüber Agieren zu wollen oder Gelassenheit ausstrahlen zu wollen, erwähnt.<sup>116</sup> Eine weitere Studie kam zu dem Ergebnis, dass buddhistische Führungskräfte das Vertrauen Ihrer MitarbeiterInnen vor allem durch Mäßigung, Mitgefühl, Fairness, Toleranz und vor allem durch eine Abkehr von Egoismus

---

<sup>110</sup> Sedláček. *Die Ökonomie von Gut und Böse*, S. 16.

<sup>111</sup> Sedláček. *Die Ökonomie von Gut und Böse*, S. 17.

<sup>112</sup> Sedláček. *Die Ökonomie von Gut und Böse*, S. 17.

<sup>113</sup> Manfred Hutter (2005). *Die Weltreligionen*, München: C.H.Beck, S. 19.

<sup>114</sup> Hutter. *Die Weltreligionen*, München: C.H.Beck, S. 19 sowie S. 30.

<sup>115</sup> Hutter. *Die Weltreligionen*, S. 30.

<sup>116</sup> Vgl. Mai Chi Vu/Roger Gill (2022). *Are Leaders Responsible for Meaningful Work? Perspectives from Buddhist-Enacted Leaders and Buddhist Ethics*. In: *Journal of Business Ethics*, 28.11.2022ff.

erreichen wollen.<sup>117</sup> Diese Tugenden stellen Grundbedingungen für gelingende Kooperation in Teams und Organisationen dar.

Im Judentum wiederum ist das Hauptthema im Alten Testament zu finden: ‚Verlasse, was du hast, befreie dich von allen Fesseln, sei!‘.<sup>118</sup> Dieses Thema findet sich bei der Aufforderung Gottes gegenüber Abraham, in ein neues Land zu ziehen, weg von seiner Heimat in das Unbekannte. Danach folgt Mose, der das Volk Israel als zweiter Held der Bibel aus der ägyptischen Sklaverei führt.<sup>119</sup> Zentral für das Überleben der Juden ist aus Sicht Erich Fromms dabei, dass die Einzelnen keine Reichtümer anhäufen, sondern nur das Lebensnotwendige. Gier und daraus entstehender Egoismus wird als negative Eigenschaft herausgehoben und der Sabbat wird als Ruhetag eingeführt als wichtigste Idee im Judentum.<sup>120</sup> Mäßigung und Kooperation innerhalb der Gemeinschaft bekommen also somit einen besonderen Stellenwert, und es gibt auch eine Krise in der Exodus-Narration, die vor einem Rückfall in alte Schwächen warnt: während Mose auf dem Berg Sinai die Zehn Gebote erhält, können es die Hebräer nicht mehr „ertragen, zu leben, ohne etwas zu haben. Zwar können sie ohne festen Wohnsitz auskommen und ohne Nahrung außer jener, die ihnen Gott täglich schickt, doch sie können nicht ohne sichtbaren, gegenwärtigen ‚Führer‘ leben, so Erich Fromm. „Als Moses in den Bergen verschwindet, drängen die Hebräer in ihrer Verzweiflung Aaron, ihnen ein sichtbares Idol zu machen, dem sie huldigen können: das Goldene Kalb. Man könnte sagen, sie zahlen für den Irrtum Gottes, der ihnen gestattet hatte, Gold und Juwelen aus Ägypten mitzunehmen. Mit dem Gold brachten sie das Verlangen nach Reichtum mit sich, und als die Stunde der Verzweiflung kam, trat die besitzgierige Struktur ihrer Existenz erneut zutage. Aaron macht ihnen aus ihrem Gold ein Kalb, und das Volk sagt: ‚Das sind deine Götter, Israel, die dich aus Ägypten heraufgeführt haben‘“. <sup>121</sup> Sie verlieren ihre Verbindung zu Gott.

Der christliche Blick auf das Wirtschaftsleben ist vor allem geprägt vom Neuen Testament, das den alttestamentlichen Protest gegen ein am Haben orientiertes Leben fortsetzt. Jesus vertrat die Position: „Die Welt ist nicht in Ordnung; es muss radikal anders werden. Auch er übte scharfe Kritik an den herrschenden Kreisen und den reichen Großgrundbesitzern. Er trat gegen soziale Missstände, gegen Rechtsbeugung, Raffgier, Hartherzigkeit ein für die Armen, Unterdrückten, Verfolgten, Elenden, Vergessenen,“ so Hans Küng.<sup>122</sup> Und weiter schreibt er über die Person Jesu, dass durch die Überlieferung klar werde, dass man ihm auch nachfolgen könne „ohne ein explizit politisches oder sozialkritisches Engagement. Er bläst nicht zum Sturm gegen die repressiven Strukturen, betreibt weder von links noch von rechts den Sturz der Regierung. Er wartet auf den Umsturz Gottes und verkündet die schon jetzt maßgebende, aber gewaltlos zu erwartende uneingeschränkte, unmittelbare Weltherrschaft Gottes selbst.“<sup>123</sup> Jesus stand auch nicht für sozialrevolutionären Konsumverzicht und feierte selbst in Zeiten schlimmster politischer Unterdrückung der Juden durch die Römer festliche Mähler.<sup>124</sup> Die Abkehr von Gier und Egoismus hin zu Vertrauen und Kooperation werden im

---

<sup>117</sup> Vgl. Mai Chi Vu/Trang Tran (2019). *Trust Issues and Engaged Buddhism: The Triggers for Skillful Managerial Approaches*. In: Journal of Business Ethics, 04.09.2019, S. 97.

<sup>118</sup> Fromm: *Haben oder Sein?*.

<sup>119</sup> Vgl. Fromm: *Haben oder Sein?*.

<sup>120</sup> Vgl. Fromm: *Haben oder Sein?* sowie Ex 16,17 f sowie Ex 16,26.

<sup>121</sup> Fromm: *Haben oder Sein?* sowie Ex 32,4.

<sup>122</sup> Hans Küng (2012). *Jesus*, München: Piper, S. 59.

<sup>123</sup> Küng. *Jesus*, S. 61.

<sup>124</sup> Küng. *Jesus*, S. 66 sowie vgl. Joh 2,1-12.

Neuen Testament immer wieder in den Mittelpunkt gerückt, so beispielsweise bei der wunderbare Brotvermehrung (Joh 6,1-15) oder bei der Bergpredigt (Mt 5,1-7,29).

Im Islam lässt sich das Verhältnis zwischen Religion und Wirtschaft folgendermaßen beschreiben: Die Ethik gehört im Islam sowohl zu den Glaubensinhalten als auch zur Glaubenspraxis. Daraus ergeben sich allgemein wünschenswerte Verhaltensweisen wie Freundlichkeit, Bescheidenheit oder Ehrlichkeit. Gleichzeitig lehnt er Verhaltensweisen wie Eidbruch oder üble Nachrede ausdrücklich ab; eine Zusammenstellung der katalogartigen Forderungen findet sich im Koran in der 17. Sure. Da etwa aus Glücksspiel oder Alkoholgenuss zwischenmenschliche Verfehlungen entstehen können, werden solche Handlungen im Koran untersagt<sup>125</sup>. Als Beispiel für den Einfluss des Islam auf den Wirtschaftsalltag lässt sich das „Islamic Finance“ nennen, bei dem Bankgeschäfte ohne Zinsen abgewickelt werden. Seit 1999 bietet der Dow Jones islamische Aktienindices, um mit den Glaubensinhalten konforme Portfolios anzubieten.<sup>126</sup> Kriterien für diese sind das Teilen von Risiken bei Finanztransaktionen zwischen allen Beteiligten, sie müssen realwirtschaftlich ausgerichtet sein bzw. direkt in Verbindung stehen mit einer ökonomischen Transaktion, deshalb sind Aktienoptionen und die meisten anderen Derivate verboten, niemand darf ausgebeutet werden und es darf nicht in „sündhafte“ – also alle durch den Koran verbotenen Aktivitäten – investiert werden, je nach Denkschule etwa Alkohol, Schweinefleisch, Glücksspiel und andere Produkte.<sup>127</sup>

Grundsätzlich zeigt also der Blick auf die Wurzeln, dass von den ersten Überlieferungen vom alten Orient bis hin zu wichtigen Etappen der Kultur- und Religionsgeschichte immer auch ein gemäßigter bzw. kritischer Blick auf das Wirtschaftsleben und den reinen Kapitalismus präsent war. Ein ungezügelter Ausleben von Gier und damit verbundener sozialer Ungerechtigkeit und einem zu hohen Ressourcenverbrauch wurde immer auch identifiziert als negatives Prinzip, das dem guten, auf Kooperation, Solidarität und Nachhaltigkeit basierenden Leben der menschlichen Gesellschaft abträglich ist und dem Humanismus entgegensteht.

## Die nahe Vergangenheit - das 20. Jahrhundert

Im nun folgenden Abschnitt geht es um aktuelle, bis heute hineinwirkende Ansätze, die den Kooperationsgedanken in der Wirtschaft insgesamt in verschiedenen Facetten unterstützen und im Folgenden chronologisch eingeordnet werden.

### Die Human-Relations-Bewegung und das Entstehen der Organisationsentwicklung als Fachdisziplin

In der Mitte der 1920er Jahre wuchs in den USA das Bewusstsein, dass das für die industrielle Produktion entwickelte „Scientific Management“ von Frederick Winslow Taylor mit seiner oft inhumanen, strikten Arbeitsteilung und Hierarchisierung, der Konzentration auf ein hohes Arbeitspensum der Arbeitskräfte und der Ausrichtung ihrer Arbeit auf rein monetäre Entlohnung an seine Grenzen gestoßen war. Als Reaktion darauf entwickelte sich die Disziplin

---

<sup>125</sup> Hutter. *Die Weltreligionen*, S. 97.

<sup>126</sup> Feisal Khan (2010). *How 'Islamic' is Islamic Banking?*. In: *Journal of Economic Behavior & Organization* 76 (2010), S. 805–820.S. 805.

<sup>127</sup> Khan (2010). *How 'Islamic' is Islamic Banking?*, S. 807.

der Organisationsentwicklung, die sich mit den längerfristig angelegten, organisationsumfassenden und verhaltenswissenschaftlich fundierten Entwicklungs- und Lernprozessen innerhalb von Unternehmen und Organisationen beschäftigt. Sie beinhaltet partizipativ fundierte Änderungen der Organisation und der darin tätigen Menschen mit der Grundannahme, dass die Ziele von Management und MitarbeiterInnen miteinander vereinbar sind. Organisationsentwicklung dient der Verbesserung der Organisationseffizienz und der Qualität des Arbeitslebens.

Als Disziplin hat die Organisationsentwicklung ihren Ursprung in den 1920er- und 30er-Jahren in Form des Human-Relations-Ansatzes, der als erste Forschungsrichtung im Unternehmenskontext „den Menschen als individuelles, autonomes Wesen und als Quelle von Leistung und Kreativität in den Mittelpunkt der Betrachtungen“ stellte. Harold A. Wright, Fritz J. Roethlisberger, William J. Dickson – und etwas später dann auch Elton Mayo – erforschten in den Hawthorne-Werken zwischen 1924 und 1932 wie sich die jeweiligen Arbeitsbedingungen auf die Performanz der dort beobachteten Arbeiterinnen und auf deren Produktivität in den amerikanischen Hawthorne-Werken der Western-Electric Company in den USA (1924–1932) auswirkten.<sup>128</sup> In ihren der Sozialpsychologie zuzuordnenden Studien, kamen sie zu dem Ergebnis, „dass soziale Interaktionsprozesse (Anerkennung, Aufmerksamkeit, positive Atmosphäre) sowie die Entstehung informeller Gruppen zu einer Motivationssteigerung und schließlich zu einer Leistungsverbesserung beitragen“. <sup>129</sup> Sie folgerten daraus, dass die Arbeitszufriedenheit durch zwischenmenschliche Beziehungen („Human Relations“) gesteigert werden kann.<sup>130</sup> Eines der wichtigsten Ergebnisse der Studien war zudem auch der bis heute in den Sozialwissenschaften sehr präsente „Hawthorne-Effekt“, der besagt, dass nicht nur eine Veränderung der Arbeitsbedingungen an sich – in Hawthorne damals die Beleuchtung – Einfluss auf die Leistung von Arbeitskräften hat, sondern vor allem die Tatsache, dass der Arbeitgeber allein durch wertschätzende Aufmerksamkeit, die sich dann etwa in Bezug auf Sensibilität gegenüber einer Optimierung der Arbeitsbedingungen ausdrückt, die Produktivität erhöhen kann.<sup>131</sup>

Die damalige Forschung wurde immer wieder nicht nur positiv gesehen: Kritiker vertraten die Position, dass die teilnehmenden Arbeiterinnen unter besonders privilegierten Bedingungen arbeiten durften und bessere Bezahlung erhielten. Auch bekamen sie mehr Feedback und Ansprache zur Leistungssteigerung und die Möglichkeit zur Studienteilnahme an sich könnte möglicherweise schon als Privileg wahrgenommen worden sein.<sup>132</sup> Es zeigte sich, dass im Gegensatz zum behavioristischen Denken nicht nur die physikalischen Rahmenbedingungen, sondern vor allem auch die zwischenmenschliche Interaktion eine große Rolle für den Organisationserfolg spielt.<sup>133</sup> Allerdings lässt sich auch bemerken, dass bei diesem Denken die

---

<sup>128</sup> Manfred Becker (2013). *Personalentwicklung. Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 734 sowie vgl. Harold A. Wright/Fritz J. Roethlisberger/William J. Dickson (1939). *Management and the worker: an account of a research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago, Cambridge, Massachusetts*: Harvard University Press, S. 3f.

<sup>129</sup> Becker. *Personalentwicklung*, S. 734

<sup>130</sup> Vgl. Becker. *Personalentwicklung*, S. 734 sowie Ralf Dillerup/Roman Stoi. *Unternehmensführung. Management & Leadership*, S. 666.

<sup>131</sup> Vgl. Steven D. Levitt/John A. List (2009). *Was there really a Hawthorne Effect at the Hawthorne plant? An Analysis of the Original Illumination Experiments*. Working Paper 15016. Cambridge, Massachusetts: National Bureau of Economic Research, S. 3f.

<sup>132</sup> Vgl. Becker. *Personalentwicklung*, S. 734.

<sup>133</sup> Vgl. Friedemann W. Nerdinger/Gerhard Blickle/Niclas Schaper (2019). *Arbeits-*

Gefahr hin zu Paternalismus, autoritären Strukturen und möglicherweise auch Korpsdenken besteht, wenn die positive Atmosphäre unter Umständen aufoktroiert und zum Selbstzweck instrumentalisiert wird.<sup>134</sup> In jedem Fall wird aber durch die Kritiker der positive Einfluss der Hawthorne-Studien „auf die Humanisierung des Arbeitslebens“ und „die Wiederentdeckung der sozialen zwischenmenschlichen Beziehungen für Leistung und Zusammenarbeit“ hervorgehoben.<sup>135</sup> Und es lässt sich schließen: Die im Rahmen der Hawthorne-Studien eingebundenen „Psychologen, Sozialwissenschaftler und Sozialanthropologen [...] wurden zum Zentrum der damaligen ‚Human-Relations-Bewegung‘, die sich vor allen Dingen um die Erforschung des Verhältnisses von innerer Einstellung und Arbeitsleistung, um die Bedeutung von Führungspersönlichkeit und Führungsstil bemühte“, so schreibt Kirsten Jensen-Dämmrich.<sup>136</sup> Es begann nun eine Zeit der Entwicklung von Gegenkonzepten zur monotonen „repetitiven Teilarbeit“, die die „Genese von Kompetenzen während des Arbeitsvollzuges ermöglichen sollten und man kann die einzelnen Beiträge hierzu aufgrund Ihrer zunächst theoretischen und dann auf die Praxis bezogenen Erkenntnisse der Ebene der mentalen Modelle zuordnen. Das Vorhandensein ausreichender Handlungs-, Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume galt nun als Grundlage zur Beurteilung von Arbeitsabläufen ebenso wie als Vorgabe zu ihrer korrektiven Neugestaltung.“<sup>137</sup> Ein Paradigmenwechsel weg von der Entfremdung des Menschen von seiner Arbeit durch die Industrialisierung war erreicht, seit dieser Zeit finden sich Gestaltungsmerkmale, die heute noch aktuell sind und sich in der Gegenwart mit Begriffen wie ‚Ganzheitlichkeit‘, ‚Anforderungsvielfalt‘, ‚Möglichkeiten der sozialen Interaktion‘, ‚Autonomie‘ sowie ‚Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten‘ decken.<sup>138</sup>

In der auf die Hawthorne-Studien folgende Phase wurde die Organisationsentwicklung von den Forschungsarbeiten Kurt Lewins geprägt, der einen besonderen Schwerpunkt auf die Kleingruppenforschung legte, und in der er auch feldtheoretische Analyseformen anwendete, bei denen er davon ausging, dass jedes Individuum ein Kraftfeld umgibt, das mit den Kraftfeldern der anderen Personen situations- bzw. handlungsabhängig interagiert.<sup>139</sup> Orientiert an den „mathematischen Wirtschaftswissenschaften“ ging es ihm darum, ein Werkzeug zu entwickeln, das die sozialen Kräfte im Rahmen einer quantifizierbaren Gleichung darstellen konnte.<sup>140</sup> Einen wichtigen Aspekt seiner Arbeit stellte hierfür das Laboratoriumstraining dar, das „mit unstrukturierten Kleingruppen, in denen die Mitglieder ihre wechselseitigen Interaktionen und die sich dabei entfaltende Dynamik der Gruppe einschätzen lernen“, viele wichtige Erkenntnisse zum Thema Interaktion in Teams bietet.<sup>141</sup>

---

und Organisationspsychologie. (4. Aufl.). In: Heidelberg: Springer, S. 24 sowie vgl. Steven D. Levitt. *Was there really a Hawthorne Effect at the Hawthorne plant? An Analysis of the Original Illumination Experiments.*

<sup>134</sup> Vgl. Nerdinger. *Arbeits- und Organisationspsychologie*, S. 25.

<sup>135</sup> Vgl. Becker. *Personalentwicklung*, S. 734.

<sup>136</sup> Kirsten Jensen-Dämmrich (2011): *Diversity-Management. Ein Ansatz zur Gleichbehandlung von Menschen im Spannungsfeld zwischen Globalisierung und Rationalisierung?*. München: Rainer Hampp Verlag, S.34.

<sup>137</sup> Jensen-Dämmrich: *Diversity-Management. Ein Ansatz zur Gleichbehandlung von Menschen im Spannungsfeld zwischen Globalisierung und Rationalisierung?*, S. 34.

<sup>138</sup> Jensen-Dämmrich: *Diversity-Management. Ein Ansatz zur Gleichbehandlung von Menschen im Spannungsfeld zwischen Globalisierung und Rationalisierung?*, S. 34.

<sup>139</sup> So etwa vgl. Kurt Lewin (1947). *Frontiers in group dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. In: *Human Relations* 1947, S. 4-41, hier: S. 13ff.

<sup>140</sup> Lewin. *Frontiers in group dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*, S. 40.

<sup>141</sup> Becker. *Personalentwicklung*, S. 734.

Er konnte nachweisen, dass Gruppenarbeit „Lernmöglichkeiten, Kreativität und Motivation“ fördern und diese Methode wird bis heute angewendet.<sup>142</sup>

### Die X- und Y-Theorie nach Douglas McGregor

Ebenfalls der Human-Relations-Bewegung hinzuzuzählen ist auch die Arbeit von Douglas McGregor, der in seinem Buch „The Human Side of Enterprise“ sein Wissen aus dem Bereich des Maschinenbaus und der Psychologie kombinierte und aufzeigte, dass gute Personalführung in Unternehmen und Organisationen vor allem durch eine von positiven Annahmen ausgehende, ethisch korrekte Managementtheorie geprägt sein sollte.<sup>143</sup> Er vertrat damit 1960 eine sehr revolutionäre Sichtweise auf die Interaktion von Führungskräften und ihren MitarbeiterInnen: „Human behavior is predictable, but, as in physical science, accurate prediction hinges on the correctness of underlying theoretical assumptions. There is, in fact, no prediction without theory; all managerial decisions and actions rest on assumptions about behavior. If we adopt the posture of the ostrich with respect to our assumptions under the mistaken idea that we are thus ‘being practical,’ or that ‘Management is an art,’ our progress with respect to the human side of enterprise will indeed be slow.“<sup>144</sup> Somit ging er davon aus, dass erfolgreiche Personalführungspraxis von der Auswahl korrekter Managementtheorien und somit auch von der Verantwortung der Führungskräfte gegenüber Ihren MitarbeiterInnen abhängt. Dies zeigt sich etwa im Rahmen der von ihm formulierten „X- und Y-Theorie“.

Hier beschreibt er, dass der Organisationserfolg insbesondere von dem Menschen gegenüber optimistisch eingestellten Denk- und Handlungsmustern abhängt – er bewegte sich in diesem Zusammenhang also ganz deutlich bei den im Hintergrund mitschwingenden Theorien im Feld der mentalen Modelle und der mentalen Architektur bzw. synonym den Kreditionen. Ihm gelang es aber gleichzeitig, diese Muster in ein praxisorientiertes Schema zu übertragen, das direkt mit konkreten Handlungsmustern verknüpft ist: Die X- und Y-Theorie baut auf zwei gegensätzlichen Menschenbildern auf. Bei der Theorie X geht die Führungskraft davon aus, dass der Mensch grundsätzlich arbeitsscheu ist und Verantwortung vermeidet. Er strebt zudem nach Sicherheit und ist nicht ehrgeizig; gleichzeitig muss er zur Arbeit angehalten werden, weil er diese nicht schätzt. Deshalb praktiziert die Führungskraft einen autoritären Führungsstil. Die MitarbeiterInnen werden zunehmend demotiviert und verlieren ihren Antrieb – die Führungskraft fühlt sich in ihrer Annahme bestätigt und handelt noch autoritärer. Ein Teufelskreis beginnt.<sup>145</sup> Die Theorie Y dagegen geht davon aus, dass der Mensch gerne arbeitet und Befriedigung aus seiner Arbeit zieht. Gleichzeitig wünscht er sich Verantwortung, Kreativität und arbeitet auch für die Erfüllung der Unternehmensziele, wenn er hinter diesen steht. Wenn die Führungskraft die Theorie Y verinnerlicht hat, arbeitet sie mit einem kooperativen Führungsstil. Da die MitarbeiterInnen dadurch tatsächlich motiviert werden und mehr Leistungsbereitschaft zeigen, fühlt sich die Führungskraft auch in ihrem Handeln bestätigt und pflegt den bereits erfolgreichen Führungsstil, der somit zu einer

---

<sup>142</sup> Becker. *Personalentwicklung*, S. 734.

<sup>143</sup> Vgl. Douglas McGregor (2006). *The human side of enterprise* (Annotated Edition). New York: McGraw-Hill, E-Book-Ausgabe.

<sup>144</sup> McGregor. *The human side of enterprise*, E-Book-Ausgabe.

<sup>145</sup> Vgl. McGregor. *The human side of enterprise*, E-Book-Ausgabe.

positiven selbsterfüllenden Prophezeiung wurde.<sup>146</sup> McGregor empfiehlt deshalb, dass Führungskräfte das Y-Menschenbild vertreten sollen.<sup>147</sup>

Seine Beschreibungen stellen grundsätzlich auch heute noch eine sehr praxistaugliche Methode dar, um die Organisationskultur durch einen positiven Führungsstil gesund zu halten. Gleichzeitig sollte noch durchaus kritisch erwähnt werden, dass McGregor zumindest nicht automatisch davon ausgeht, dass der kooperative Führungsstil nicht explizit auch durch der Situation angepasste autoritäre Handlungsmuster durchbrochen wird – etwa bei schwierigen, nicht unbedingt leistungsbereiten MitarbeiterInnen, die es ja durchaus auch tatsächlich geben kann – trotz insgesamt einem sehr positivem Blick auf die Personen in der Organisation.<sup>148</sup>

### Edgar Schein und die Begründung der Organisationspsychologie

Als Schüler von Douglas McGregor am Massachusetts Institute of Technology führte der erst kürzlich verstorbene Edgar Schein die Forschung in der Tradition des Human Relations-Ansatzes weiter und bewegte sich vor allem auf der Ebene der mentalen Modelle, da er neue, sehr bekannte theoretische Konzepte für Wissenschaft und Arbeitswelt entwickelte. Ausgehend von der Experimental- und Sozialpsychologie beschäftigte er sich zunächst mit der Erforschung von organisationaler Sozialisierung in Bezug auf Gemeinsamkeiten zwischen Organisationen allgemein und Gefängnissen.<sup>149</sup>

Es fällt an dieser Stelle aufgrund der etwas auffälligen Fragestellung auf bzw. es sollte an dieser Stelle erwähnt werden, dass die Psychologie in den USA Mitte des letzten Jahrhunderts relativ wenig wissenschaftsethischen Standards gefolgt zu haben scheint. Als eines der gravierendsten Beispiele hierfür lassen sich die Milgram-Experimente heranziehen, die gruppensdynamische Prozesse untersuchten, bei denen Probanden unter anderem ihren „Untergebenen“ nach Anweisung Schmerzen zufügen sollten. Schein stand mit diesen Experimenten nicht in Verbindung, aber der damalige Zeitgeist war in der Psychologie mitunter unsensibel im Umgang mit Versuchsanordnungen und dem Ignorieren ethischer Standards. Kritisch ist grundsätzlich anzumerken, dass man offensichtlich häufig in Kauf nahm, dass Probanden durch die Versuchsanordnungen sogar in dem Risiko standen, psychische Schäden bzw. Traumatisierungen davon zu tragen, dadurch dass sie etwa mental zu schlechten Handlungen verführt und damit in die Nähe von Kriminellen gerückt wurden. Man hätte aus meiner Sicht die Experimente abgeändert unter harmlosen bzw. positiven Fragestellungen durchführen müssen.

Die Organisationsforschung Scheins nahm dann aber einen anderen Weg, er beschäftigte sich nach einiger Zeit dann vor allem mit der Gestaltpsychologie, also der Erforschung der Art und Weise wie Menschen Strukturen in ihren Sinneseindrücken wahrnehmen. Auf Grundlage

---

<sup>146</sup> Vgl. McGregor. *The human side of enterprise*, S. 84ff sowie vgl. Dillerup/Stoi. *Unternehmensführung. Management & Leadership*, S. 666.

<sup>147</sup> Dillerup/Stoi. *Unternehmensführung. Management & Leadership*, S. 666.

<sup>148</sup> In späteren Jahren entwickelte McGregor aber noch mit der „Theorie Z“ einen Ansatz, der die Theorie X und die Theorie Y zusammenführen sollte. Meines Erachtens geht es aber genau darum, dass eine Führungskraft im Rahmen der Theorie Y stimmig führen und gleichzeitig trotzdem innerhalb dieser Theorie auch renitente MitarbeiterInnen durch einen situativ angepassten Führungsstil enger und dennoch motivierend führen kann.

<sup>149</sup> Vgl. Marshall Sashkin (1979). *Marshall Sashkin interviews Edgar Schein*. In: *Group & Organization Studies*, December 1979, 4(4), S. 400-417, hier: S. 403.

dieser Forschung beschäftigte er sich zunehmend mit Leadership Training und Gruppenverhalten innerhalb von Organisationen. Er entwickelte die Organisationspsychologie als die Wirtschaftspsychologie und Betriebspsychologie ergänzendes Fach und setzte somit auch die Tradition des Human-Relations-Ansatzes fort.<sup>150</sup> Eine berühmte Studie war etwa die im Jahr 1973 wieder aufgenommene „44er-Studie“, bei der Personen dieses Alters interviewt wurden und Schein kam zu dem Ergebnis, dass deren Schwerpunktthemen in den ersten fünf bis zehn Jahren ihres Berufslebens zum Vorschein kamen. Auf dieser Basis wurden deren Selbstkonzepte und Wertesysteme ermittelt, die deren Persönlichkeit prägten und Schein konnte darauf sein Konzept der Karriereanker aufbauen.<sup>151</sup> Sein Interessenschwerpunkt lag immer auf den interpersonalen Beziehungen und Einflussphären innerhalb einer Organisation: Er entwickelte etwa das Konzept der Organisationskultur (mit den drei Ebenen kultureller Phänomene in Organisationen auf sichtbarer Ebene, auf der Werteebene und der unbewussten Annahmen) und der Prozessberatung.<sup>152</sup> Bei der Prozessberatung handeln Beraterinnen und Berater, z.B. im Rahmen einer Organisationsberatung als Katalysatoren, greifen „nicht in die inhaltliche Diskussion der Organisationsmitglieder ein“ und machen „den Gesprächspartnern ihren Kommunikationsstil und Schwierigkeiten bei der Kooperation deutlich“. Zudem zielt Intervention in diesem Zusammenhang „nicht auf das Ergebnis sondern den Prozess ab“.<sup>153</sup> In seinen letzten Jahren in Forschung und Beratungspraxis entwickelte er zusammen mit seinem Sohn ein Beratungskonzept für mehr Beziehungsorientierung in der Personalführung, das sie als einen Prozess des Lernens, Teilens und Anweisens von Neuem und Besseren in der Dynamik interpersonalen und Gruppenprozesse beschreiben.<sup>154</sup> Diese Führungsprozesse „können auf allen Ebenen einer Organisation auftauchen, in jedem Team und in jeder Arbeitsgruppe, in jedem Meeting, in engen und offenen Netzwerken, in Arbeitseinheiten nur an einem Ort oder weit verteilt und über alle kulturellen Grenzen hinweg. Führung kann sowohl von Gruppenmitgliedern als auch von deren offiziell benannten Vorgesetzten ausgehen und sie kann ganz unvorhergesehen rotieren, entsprechend der volatilen Marktbedingungen eines Unternehmens“, so Schein und Schein.<sup>155</sup> Sie betonen, dass Führung bzw. Leadership immer auch eine Beziehung sei und dass wirklich erfolgreiche Führung in einer großen Gruppe von Offenheit und Vertrauen geprägt sei. Zudem sind sie der Auffassung, dass Leadership und Unternehmenskultur immer zusammengehören.<sup>156</sup> Des Weiteren distanzieren sie sich von der traditionellen Managementkultur des 20. Jahrhunderts als einem Set von Beziehungen zwischen fest zugewiesenen Rollen, was automatisch unbeabsichtigt jene Bedingungen befördert, die wenig Offenheit und Vertrauen hervorrufen und gute Führung schwächen.<sup>157</sup>

---

<sup>150</sup> Sashkin. *Marshall Sashkin interviews Edgar Schein*, S. 406f.

<sup>151</sup> Vgl. Sashkin. *Marshall Sashkin interviews Edgar Schein*, S. 408.

<sup>152</sup> Vgl. Sashkin. *Marshall Sashkin interviews Edgar Schein*, S. 409.

<sup>153</sup> Becker, Manfred (2013). *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. 6., überarb. Aufl.. Stuttgart. Schäffer-Poeschel, S. 751.

<sup>154</sup> Vgl. Schein/Schein. *Humble Leadership: The Power of Relationships, Openness, and Trust*, S. X.

<sup>155</sup> Schein/Schein. *Humble Leadership: The Power of Relationships, Openness, and Trust*, S. X.

<sup>156</sup> Edgar H. Schein/Peter A. Schein (2018). *Humble Leadership: The Power of Relationships, Openness, and Trust*, Oakland: Berrett-Koehler, Vorwort, S. IXf.

<sup>157</sup> Schein/Schein. *Humble Leadership: The Power of Relationships, Openness, and Trust*, S. X.

## Auf die Kommunikation kommt es an – Erkenntnisse aus der Transaktionsanalyse

Einen ganz anderen Beitrag aus dem Bereich der Psychologie zur theoretischen Fundierung der Kooperationstheorie stellt die Transaktionsanalyse dar, die die Ebene der mentalen Modelle durch Ihren theoretischen Hintergrund sowie die Ebene der Schemata durch ihre sehr anwendungsorientierte Konzeptionierung abdeckt. Die „Transaktionsanalyse stammt aus einer freien, dialogischen, nichtautoritären Tradition in der Gründungszeit der humanistischen Psychologie“<sup>158</sup>. Zunächst hatte der Psychiater Eric Berne ab den 1950er-Jahren in Kalifornien die Transaktionsanalyse für die Psychotherapie entwickelt. Sie enthielt Elemente des systemischen Ansatzes mit dem Blick auf den Kontext bzw. auf die sozialen Systeme, in denen sich Individuen bewegen.<sup>159</sup> Doch es zeigte sich, dass sie sich auch besonders gut als Kommunikationsmodell zur Analyse und Verbesserung von Beziehungsmustern eignet. Dementsprechend kann sie auch auf die Arbeit in Teams und Organisationen übertragen werden, um die Interaktion von Individuen zu verbessern. Transaktionsanalytiker arbeiten mit zwei Ebenen. Erstens liegt ihr Augenmerk auf den sogenannten Ich-Zustands-Systemen, die davon ausgehen, „dass unterschiedliche neuronale Netzwerke wie Teilpersönlichkeiten in einem Menschen aktiv sein können“.<sup>160</sup> Diese lassen sich in Exteropsyche (Eltern-Ich), Archeopsyche (Kindheits-Ich) sowie Neopsyche (Erwachsenen-Ich) untergliedern, die jeweils positive oder negative Aspekte in sich tragen.<sup>161</sup>

Das Eltern-Ich kann nämlich sowohl kritisch als auch fürsorglich sein, das Kind-Ich kann angepasst, rebellisch oder frei sein und das Erwachsenen-Ich ist ganz neutral – je nach Kontext können diese Ausprägungen dann positiv oder negativ wirken.<sup>162</sup> Zweitens geht der Ansatz davon aus, „dass Menschen dazu neigen, aus den Beziehungserfahrungen mit anderen ein zusammenhängendes mentales Modell, eine Geschichte, ein Narrativ zu bilden.“<sup>163</sup> Dieses mentale Modell wiederum „kann man wie ein Metaprogramm oder metaphorisch wie einen Filter oder eine Haut um Teilpersönlichkeiten des Menschen (Ich-Zustände) sehen. Und der Teil des Bezugsrahmens, der sehr stark durch Abwertung von Möglichkeiten und früh entstandene Fixierungen betroffen ist, beinhaltet das Lebensskript: früh entstandene, mehr oder weniger rigide Vorstellungen von sich selbst, anderen und der Welt“, so Günther Mohr weiter.<sup>164</sup> Transaktionen sind somit Informationspakete mit positiver, negativer oder einfach neutraler Wirkung auf das Gegenüber bzw. auf das andere Individuum oder auf Gruppen, die dann wiederum Reaktionen auslösen und auf den Ursprungsempfänger zurück wirken. Insgesamt gesehen gibt es allerdings in der Transaktionsanalyse sicher auch Strömungen, die etwas mit Vorsicht betrachtet werden müssen. Es gibt nämlich keine Metatheorie bzw. keine mentale Architektur oder Kreditionen bzw. habituellen Glaubenssätze, die einen einheitlichen

---

<sup>158</sup>Günther Mohr (2020): *Einführung in die systemische Transaktionsanalyse von Individuum und Organisation*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag, Vorwort.

<sup>159</sup> Vgl. Mohr: *Einführung in die systemische Transaktionsanalyse von Individuen und Organisationen*, Abschnitt 1.1.

<sup>160</sup> Mohr: *Einführung in die systemische Transaktionsanalyse von Individuen und Organisationen*, Abschnitt 1.3.1.

<sup>161</sup> Vgl. Mohr: *Einführung in die systemische Transaktionsanalyse von Individuen und Organisationen*, Abschnitt 1.3.1.

<sup>162</sup> Meier, Rolf (2016). *Systemisch-konstruktivistisches Einzel- und Teamcoaching im Management (SKETM)*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Sternfeld: Verlag Wissenschaft & Praxis, S. 127.

<sup>163</sup> Mohr: *Einführung in die systemische Transaktionsanalyse von Individuen und Organisationen*, Abschnitt 1.3.1.

<sup>164</sup> Mohr: *Einführung in die systemische Transaktionsanalyse von Individuen und Organisationen*, Abschnitt 1.3.1.

ethischen Rahmen bieten würde. Dies zeigt sich etwa in einer Unmenge an verschiedenen Strömungen innerhalb ihrer Praxeologie, die nicht immer auch für Qualität und Seriosität stehen müssen.<sup>165</sup> Wann immer man auf Herangehensweisen der Transaktionsanalyse zurückgreift, gilt es deshalb, eine gut reflektierte Methodenauswahl vorzunehmen. Diese zeichnet sich aus meiner Sicht durch eine klare Distanzierung von Manipulationstendenzen aus, denn eine geschickte Gesprächsführung, die sich in das Gegenüber bewusst einfühlt und dadurch „mitnimmt“, könnte auch schnell dazu genutzt werden, nur die eigenen Wünsche anzusteuern und die Intentionen – auch die unausgesprochenen der Gegenseite – durch geschickte Kommunikation „wegzuarbeiten“. Zudem sollte genauso auch ein kritischer Diskurs möglich gepflegt und nicht zu viel Harmonie angestrebt werden.

Ein gut für die praktische Umsetzung geeignetes Konzept aus der Transaktionsanalyse bietet einmal das Bild der „Stroke-Kompetenz“, die davon ausgeht, dass jeder Mensch Grundbedürfnisse nach Kommunikationstimuli hat.<sup>166</sup> Ein kleines Kommunikationspaket in Form eines kurzen Gesprächs, eines kurzen Nickens oder Blickes bezeichnet man in der Transaktionsanalyse als Stroke. Dadurch erhalten die Beteiligten ein kurzes positives Gefühl durch die gegenseitige Wahrnehmung. „In der Transaktionsanalyse wird dieses Bedürfnis nach Anerkennung auch als Stimulus-Hunger bezeichnet“, so der Orchestermusiker Armin Wunsch.<sup>167</sup> Dieses Bedürfnis nach verbalen oder nonverbalen Strokes kann je nach Sozialisierung in der Kindheit unterschiedlich ausfallen und auch negative Strokes, in Form von Feedback können durchaus positive Wirkung haben, wenn sie konstruktiv gemeint sind und wertschätzend formuliert werden. Zudem kann es bedingte oder bedingungslose Strokes geben, also das Weitergeben von Kommunikationspaketen mit und ohne Situations- oder Handlungsabhängigkeit bzw. als spontane Gefühlsäußerung ohne konkreten Anlass. Auch wird unterschieden zwischen authentischen Strokes und nichtauthentischen Strokes (auch Plastikstrokes genannt), zwischen Targetstrokes, die kurz und knapp ins Schwarze treffen sowie schiefe Strokes, bei denen hinter einer positiven Botschaft eigentlich Negatives steckt.<sup>168</sup> Wenn man sich mit seinem eigenen Stimulus-Hunger auseinandersetzt und gleichzeitig je nach Situation auch die jeweiligen Bedürfnisse anderer Menschen nach Strokes reflektiert, erleichtert dies ungemein die Kommunikation und das gemeinsame Arbeiten.

Genauso wichtig wie der Stroke-Ansatz ist in der Transaktionsanalyse auch das Arbeiten mit schematischen Darstellungen entsprechend dem Ich-Zustandsmodells: So kann etwa Person X auf der Ebene des kritischen Eltern-Ichs kommunizieren und Person Y auf der Ebene des angepassten Kind-Ichs treffen. (Situation A) Es besteht hier die Gefahr, dass Person Y dann dies nicht durchschaut und in einer parallelen Transaktion die Rolle des angepassten Kind-Ichs beibehält und sich so verletzen und degradieren lässt. (Situation B) Der Angriff durch das kritische Eltern-Ich könnte noch dadurch verkompliziert werden, dass eine verdeckte Transaktion abläuft, bei der Person X vermeintlich auf der Ebene des Erwachsenen-Ichs kommuniziert und Person Y ebenso. Auf psychologischer Ebene läuft obiger Prozess ab, was sich dann nur an physiologischen Zeichen wie dem Tonfall zeigt. Bei einer durchkreuzten

---

<sup>165</sup> Günther Mohr (2021): *Coaching mit neuer transaktionsanalytischer Theorie*. In: *Coaching Theor. Prax.* (2022) 8, S. 1–13, hier: S. 6f.

<sup>166</sup> Vgl. Armin Wunsch (2021). *Mein erfolgreiches Orchester. Techniken und Strategien für Zusammenarbeit und Entwicklung im Orchester*. Wiesbaden: Springer, S. 30.

<sup>167</sup> Wunsch. *Mein erfolgreiches Orchester. Techniken und Strategien für Zusammenarbeit und Entwicklung im Orchester*, S. 30.

<sup>168</sup> Wunsch, *Mein erfolgreiches Orchester. Techniken und Strategien für Zusammenarbeit und Entwicklung im Orchester*, S. 31f.

Situation schafft es dann Person Y, den Angriff des kritischen Eltern-Ichs von Person X wahrzunehmen und auf die Erwachsenen-Ebene zu heben, um die Situation zu entschärfen (Situation C).<sup>169</sup>

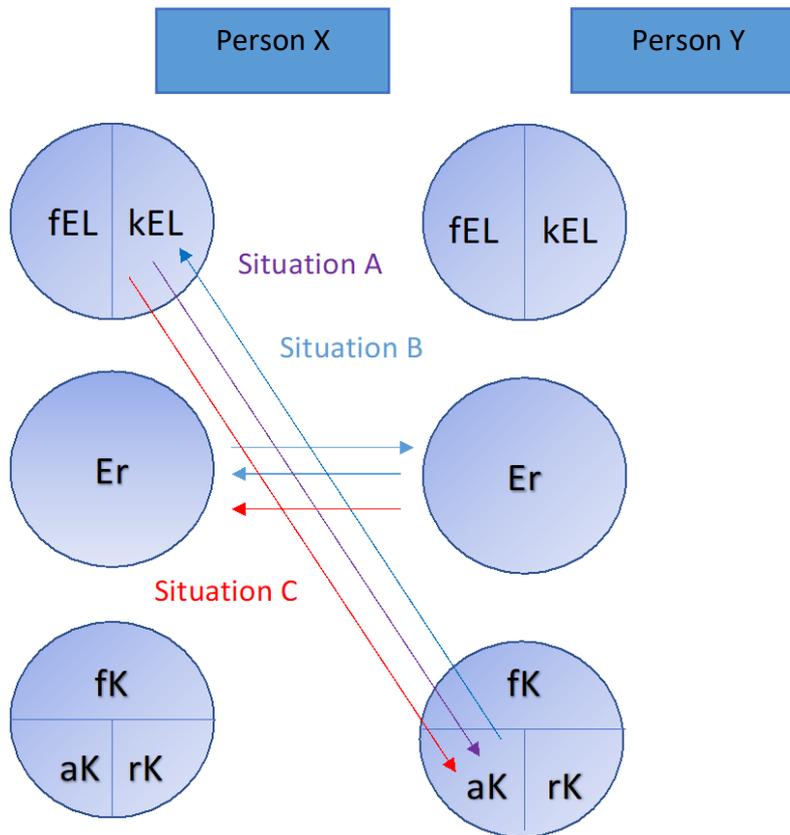


Abb. 2: Ich-Zustandsmodell (Eigene Darstellung in Anlehnung an Wunsch, *Mein erfolgreiches Orchester. Techniken und Strategien für Zusammenarbeit und Entwicklung im Orchester*, S. 40-42.)

Verinnerlicht man also diese Schemata aus der Transaktionsanalyse, dann lassen sich auch schwierige Kommunikationssituationen in Teams bzw. allgemein in Organisationen gut bewältigen. Zudem lässt sich die Herangehensweise der Transaktionsanalyse auch noch ergänzen durch andere Kommunikationstechniken, wie der „wertschätzenden Erkundung“, die ganz bewusst mit offenen Fragen und dem Paraphrasieren von Aussagen des Gegenübers zum besseren Verständnis arbeitet. Und auch hier sollte insbesondere darauf geachtet werden, die eigenen kommunikativen Stärken nicht für das Durchsetzen egoistischer Ziele und dem Übervorteilen anderer zu nutzen.

<sup>169</sup> Vgl. Wunsch, *Mein erfolgreiches Orchester. Techniken und Strategien für Zusammenarbeit und Entwicklung im Orchester*, S. 40-42.

## „Ich und die anderen“ - Der symbolische Interaktionismus nach George Herbert Mead und das Problem der unterschiedlichen Realitäten im Kooperationsprozess

Wie die obige Auseinandersetzung mit der Transaktionsanalyse gezeigt hat, ist gelingende Kommunikation, bei der „Kommunikationspakete“ auf konstruktive und positive Art weitergegeben werden, der Ausgangspunkt jedes Kooperationsprozesses. Geht man nun von dem Problem unterschiedlicher Perspektiven in der Wahrnehmung der Realität aus, dann steigt die Komplexität in der Reflexion jeder Austauschbeziehung bzw. jedes Kommunikations- und Kooperationsprozesses. Hierzu bieten auch Soziologie und Pädagogik einige erhellende Ansätze. Hauptsächlich für die abstrakte Ebene der Kreditionen lässt sich der Ansatz George Herbert Meads (1863-1931) heranziehen, der einem Grenzbereich zwischen Soziologie, Psychologie und Philosophie zuzuordnen ist. Das Selbst jedes Menschen hält die eigene Identität mit Bezug zur Welt der anderen in Balance und strukturiert sich in Ich („I“) und in Mich („me“). „The ‚I‘ is the response of the organism to the attitudes of the others; the ‚me‘ is the organized set of attitudes of others which one himself assumes. The attitudes of the others constitute the organized ‚me‘, and then one reacts toward that as an ‚I‘.“<sup>170</sup>

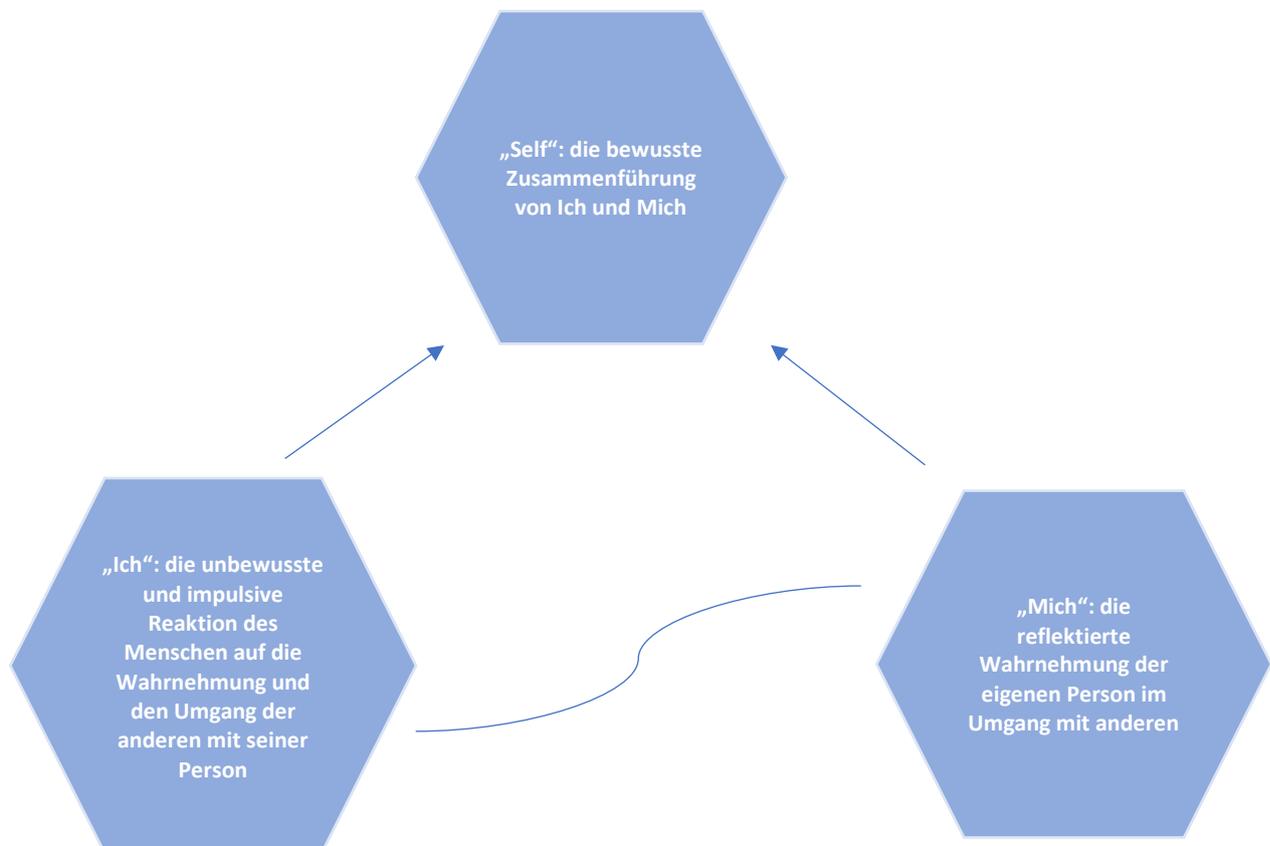


Abb. 3: I, Me und Self bei George Herbert Mead (Eigene Darstellung)

Das Ich ist die unbewusste und impulsive Reaktion des Menschen auf die Wahrnehmung und den Umgang der anderen mit seiner Person, das Mich wiederum ist die reflektierte

<sup>170</sup> George Herbert Mead (1934). *Mind, Self and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago: Chicago University Press, S. 175.

Wahrnehmung der eigenen Person im Umgang mit anderen. Das Selbst wiederum ist die bewusste Zusammenführung von Ich und Mich.<sup>171</sup> Das Selbstbewusstsein des Menschen ist nach Mead also nicht nur als Wahrnehmung „des eigenen Selbst als einer Handlungsmittel oder als Ausgangspunkt selbstgesetzter Handlungen“ zu sehen. Es ist somit vor allem auch abhängig vom sozialen Kontext einer Person. Zudem wird Selbstbewusstsein auf unterschiedliche Weise von dem Zustand der Selbstreflexion begleitet.<sup>172</sup>

Mead begründete mit dieser Vorstellung den Begriff des symbolischen Interaktionismus, der davon ausgeht, dass menschliches Verhalten symbolisch vermittelt und „durch sprachliche Kommunikation gesteuert“ wird, „die der Festlegung und Mitteilung von Verhaltenserwartungen ebenso dient wie der Interpretation sowie der Verständigung über die Umwelt“.<sup>173</sup> Das Interessante an Meads Ansätzen ist seine Rezeption der damals beherrschenden Strömungen in Philosophie und Wissenschaft, die er interdisziplinär und auch mit humanistischer Sichtweise reflektierte. Er kombinierte die Evolutionstheorie, den amerikanischen Pragmatismus, der theoretisches Denken für das praktische Handeln betrachtet, den deutschen Idealismus „mit seiner Konzeption des Menschen als vernünftiges Subjekt“ und der menschlichen Fähigkeit, die Welt zum Guten verändern zu können sowie schließlich die behavioristische Psychologie, gegen die er sich deutlich aussprach und ein Gegenkonzept entwarf.<sup>174</sup> Er stand somit am Anfang einer Sozialtheorie, die das Handeln von Menschen als symbolischen Prozess interpretiert, aus dem sich dann letztendlich auch „die Entstehung von Bewusstsein, Individuum und Gesellschaft“ erklären lässt.<sup>175</sup>

Für die Pädagogik wiederum legte er die Grundlagen für den für „die Theorie der pädagogischen Beziehungen wesentlichen Begriff des ‚signifikanten Anderen‘, der impliziert, dass nicht nur die Familie, sondern auch andere Personen Einfluss auf Kinder und Jugendliche insbesondere im schulischen Kontext haben. Annedore Prengel weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass Klaus Mollenhauer dann Meads Theorie pädagogischer Beziehungen und den Begriff des ‚Signifikanten Anderen‘ insofern weiterentwickelte, dass das Individuum ohne Gruppenzugehörigkeit sein Selbst verliert, andererseits aber eine Überangepasstheit ein völliges Aufgehen und den Verlust des Selbst in sozialer Identität bedeuten würde.<sup>176</sup> Zunächst finden Kinder ihre Gruppenzugehörigkeit, indem sie nach Mead die „signifikanten Anderen“ (wie Eltern, Familie und Klassenkameraden) identifizieren und erst später erfolgt dann die Generalisierung in wirklich abstrakte kulturelle Normen, die auf der Identifikation mit einer bestimmten kulturellen Gruppe basieren – bei Mead die „generalisierten Anderen“.<sup>177</sup> In der Sprache der Transaktionsanalyse lässt sich also formulieren, dass erst dieser von Mead beschriebene Prozess der Wahrnehmung des anderen

---

<sup>171</sup> Vgl. Julius Morel/Eva Bauer/Tamás Melegly/Heinz-Jürgen Niedenzu/Max Preglau/Helmut Staubmann (2007). *Soziologische Theorie. Abriss der Ansätze ihrer Hauptvertreter*. München. Oldenbourg Verlag München, vgl. S. 60.

<sup>172</sup> Ulrich Hemel (2021): *Vom Defizitmodell des Menschen zur digitalen Humanität Was unterscheidet Menschen von Künstlicher Intelligenz?*, Dezember 2021, online verfügbar unter: [https://institut-fuer-sozialstrategie.de/wp-content/uploads/2021/12/di-ki\\_ifs\\_dez-21\\_hemel\\_vom-defizitmodell-zur-digitalen-humanitaet.pdf](https://institut-fuer-sozialstrategie.de/wp-content/uploads/2021/12/di-ki_ifs_dez-21_hemel_vom-defizitmodell-zur-digitalen-humanitaet.pdf), zuletzt geprüft am: 03.04.2023.

<sup>173</sup> Morel et al.. *Soziologische Theorie. Abriss der Ansätze ihrer Hauptvertreter*. München, S. 54.

<sup>174</sup> Morel et al.. *Soziologische Theorie. Abriss der Ansätze ihrer Hauptvertreter*. München, S. 52.

<sup>175</sup> Julius Morel/Eva Bauer/Tamás Melegly/Heinz-Jürgen Niedenzu/Max Preglau/Helmut Staubmann (2007). *Soziologische Theorie. Abriss der Ansätze ihrer Hauptvertreter*. München. Oldenbourg Verlag München, S. 52.

<sup>176</sup> Annedore Prengel (2013). *Pädagogische Beziehungen zwischen Anerkennung, Verletzung und Ambivalenz*, Opladen: Verlag Barbara Budrich, S. 39.

<sup>177</sup> Michael Tomasello (2009). *Why we cooperate*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, S. 41f.

in Abgrenzung der eigenen Person mit gleichzeitiger Zuordnung zu einer Gruppe zur Ausbildung eines Erwachsenen-Ichs führen.<sup>178</sup>

Doch was bedeutet das für die Kooperation in Unternehmen und Organisationen bzw. für die Kooperationstheorie und die Hypothese „Kooperation lohnt sich“? Mead bietet mit seinem Ansatz eine mentale Architektur bzw. die Kredition, die erklärt, dass das Ich eines Individuums seine Wahrnehmung innerhalb einer Gruppe immer im Bezug zum anderen lebt und auch sich selbst mit diesem Bezug zur Gruppe permanent reflektiert. Gleichzeitig darf die eigene Identität nicht aufgegeben werden. Dies geschieht über positive, konstruktive Kommunikation und vor allem über Verhaltensnormen, die von den Organisationen etwa durch Führungsprozesse gestaltet und gelebt werden müssen. Hier bilden sich dann sogenannte „Kooperationsräume“ aus, ein Begriff, den ich in diesem Konzept aus der Beratungspraxis heraus entwickelt habe und in den ich in Abschnitt acht ausführlich einführen werden.

### Kooperation bei Amartya Sen

Wie schon eingangs beschrieben setzt sich auch der 1933 geborene Amartya Sen im Rahmen seiner Kritik an der Rationalen Entscheidung und damit der traditionellen Ökonomie und seiner Arbeit für den UN „World Development Report“ mit den Grundlagen von Kooperation auseinander. Im hier vorliegenden Kontext liefert sein Werk zahlreiche Denkanstöße für die Ebene der mentalen Architektur bzw. der Kreditionen, die strukturell verinnerlicht sein müssen, um die Kooperation von Individuen in Organisationen zu fundieren. In den Medien positioniert sich Sen am Beispiel des Umgangs mit der COVID-19-Pandemie deutlich dagegen, dass „jeder nur seine eigenen ökonomischen Interessen verfolgen solle“, was er als „eine sehr starke Verengung, eine Beschneidung dessen, was den Menschen ausmacht“ sieht und stattdessen „ganz andere Ziele“ verfolgt werden sollten.<sup>179</sup> Als positives Beispiel aus der Geschichte zieht Sen die Herangehensweise Englands in den 1940er Jahren zur Bewältigung des Zweiten Weltkrieges heran – in einer Phase knapper Lebensmittelversorgung sei dennoch die Unterernährung zurückgegangen, vor allem die „wirklich schwere Mangelernährung“ sei ausgerechnet während des Krieges zurück gegangen, da die Menschen lernten, Ihre Ressourcen an Lebensmitteln und medizinischer Versorgung zu teilen.<sup>180</sup> Sen verbindet Vernunft und Ethik, insofern, dass der Mensch erst dann wahrhaft rational handelt, wenn er seine Ziele so auswählt, dass er nicht nur nach der Maximierung seines Eigennutzes, sondern auch die Konsequenzen für andere berücksichtigt.<sup>181</sup> Er bezieht sich dabei auf John Rawls, der davon ausgeht, dass die Idee des rationalen Nutzens jedes Individuums dadurch spezifiziert wird, dass diejenigen, die kooperieren, sich von ihrem Standpunkt aus verbessern möchten. An dieser Stelle gibt es zunächst Gemeinsamkeiten mit der egoistischen Perspektive des Rational Choice-Ansatzes aufgrund des Schleiers der Unwissenheit über die Identitäten der anderen Individuen und deren Bedürfnisse. Die beteiligten Personen erkennen aber klar, dass sie ihre Ziele nur durch die Kooperation der anderen erreichen können.<sup>182</sup> Dadurch wird

---

<sup>178</sup> Michael Tomasello (2009). *Why we cooperate*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, S. 41f.

<sup>179</sup> Deutschlandfunk Kultur (2020). *Vernunft ist mehr als Eigennutz. Friedenspreis für Amartya Sen*, online verfügbar unter <https://www.deutschlandfunkkultur.de/friedenspreis-fuer-amartya-sen-vernunft-ist-mehr-als-100.html>, zuletzt geprüft am 21.06.2023.

<sup>180</sup> Vgl. Deutschlandfunk Kultur. *Vernunft ist mehr als Eigennutz*.

<sup>181</sup> Vgl. Deutschlandfunk Kultur. *Vernunft ist mehr als Eigennutz*.

<sup>182</sup> Vgl. Sen, *The Idea of Justice*, S. 202 sowie vgl. John Rawls (2001). *Justice as Fairness. A Restatement*. Cambridge, Massachusetts. Harvard University Press, S. 5f.

kooperatives Verhalten zur Gruppennorm, die allen nutzt und sie beinhaltet auch Bedingungen, die von allen Personen akzeptiert werden können. Er setzt dies wie Rawls mit kluger sozialer Moral gleich, die durch die Idee des Gesellschaftsvertrages der Kontraktualisten in der politischen Philosophie ihren Niederschlag findet.<sup>183</sup> Sen stellt also neben die Notwendigkeit zur Durchsetzung von Macht die wechselseitige Verpflichtung zur Kooperation als grundsätzlichen Weg motivationaler Rechtfertigung und bezieht dies auf die Perspektive zur Verpflichtung der Machtausübenden in asymmetrischen Beziehungen wie sie im Buddhismus in den Schriften der Sutta-Nipata formuliert sind.<sup>184</sup> Buddha argumentiert in dieser Schrift, dass der Mensch in seiner Machtposition gegenüber Tieren gerade ganz besonders die Verpflichtung dazu hat, mit diesen zu kooperieren und sie nicht zu unterdrücken. Diese Verpflichtung, Schwächeren zu helfen oder mit diesen zu kooperieren, findet sich aber etwa auch in dem Verhältnis einer Mutter gegenüber ihrem Kind.<sup>185</sup> Diese von Sen herausgestellte moralische Verpflichtung zur Kooperation, auch und vor allem in asymmetrischen Beziehungen, lässt sich direkt auf die Kooperation von Individuen in Unternehmen und Organisationen übertragen und gleichzeitig deren rationalen Nutzen herausstellen.

#### Motivation im Team fördern – Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation nach Edward L. Deci und Richard M. Ryan und das Flow-Prinzip von Mihály Csíkszentmihályi

Nach diesem Blick auf eine weitere Facette, die als Teil des „kreditionellen“ Hintergrundes für die Kooperationstheorie herangezogen werden kann, folgt nun ein sehr viel umsetzungsorientierterer Ansatz, der sich auf Ebene der mentalen Modelle und dann auch sehr handlungsorientiert auf Ebene der Schemata bewegt: Motivation ihrer Mitglieder ist ein wichtiger Erfolgsfaktor von Organisationen, vor allem auch dann, wenn deren Arbeitsprozesse hauptsächlich in Teamstrukturen stattfinden.

Hierzu kann zunächst aus der Pädagogik die Selbstbestimmungstheorie der Motivation nach Edward L. Deci und Richard M. Ryan herangezogen werden. Die Theorie stellt das Selbst in den Mittelpunkt: Seine Struktur „erweitert und verfeinert sich im Laufe der Entwicklung durch die Auseinandersetzung mit der sozialen Umwelt; sie ist das sich ständig ändernde Produkt von Prozessen und Strukturen“, bei der der Organismus sich mit den Einflüssen seiner sozialen Umwelt auseinandersetzt.<sup>186</sup> Die Theorie der Selbstbestimmung fußt auf einem Intentionalitätskonzept, um Verhalten zu erklären, wozu auch die Bereitschaft zählt, „ein Mittel einzusetzen, das den gewünschten Zustand herbeiführt“.<sup>187</sup> Diese intentionalen Handlungen können wiederum erstens in intrinsisch motivierte, ‚autotelische‘ Verhaltensweisen, unterteilt werden. Sie stellen den Prototypen selbstbestimmten Verhaltens dar, der interessenbestimmt ist und nicht vom Handlungsgeschehen abtrennbare Konsequenzen wie „Versprechungen oder Drohungen“ erfordert. Zweitens können intentionale Handlungen auch extrinsischer Natur sein und mit instrumenteller Absicht durchgeführt werden, um eine von der Handlung separierbare

---

<sup>183</sup> Vgl. Sen, *The Idea of Justice*, S. 202f.

<sup>184</sup> Vgl. Sen, *The Idea of Justice*, S. 205 sowie vgl. F. Max Müller (Hrsg.) (1881): *The Sacred Books of the East*, vol. X, Part II, The Sutta-Nipata: A Collection of Discourses, Oxford: Clarendon Press.

<sup>185</sup> Vgl. Sen, *The Idea of Justice*, S. 205.

<sup>186</sup> Deci, Edward L./ Richard M. Ryan (1993). *Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik*. In: Zeitschrift für Pädagogik 39 (1993) 2, S. 223-238, hier: S. 223.

<sup>187</sup> Deci/Ryan, *Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik*, S. 224.

Konsequenz zu erlangen“.<sup>188</sup> Da intrinsisch motivierte Handlungen meist mit mehr Freude sowie kreativer und engagierter durchgeführt werden, sollten die Rahmenbedingungen in Unternehmen und Organisationen insbesondere diese begünstigen. Zahlreiche Studien zeigen, dass intrinsische Motivation beim Menschen dann abnimmt, wenn man für eine ursprünglich intrinsisch motivierte Handlung extrinsische Belohnungen - also etwa Geld - anbietet.<sup>189</sup> Dieser Zusammenhang wird auch oft als Korrumpierungseffekt beschrieben.<sup>190</sup>

Gleichzeitig wurde aber auch festgestellt, dass bei bestimmten Rahmenbedingungen extrinsische Belohnungen sogar die intrinsische Motivation fördern und nicht unbedingt unterminieren; auch extrinsisch motivierte Handlungen können durchaus selbstbestimmt sein.<sup>191</sup> Zieht man die Theorie der Hygienefaktoren bzw. die Zwei-Faktoren-Theorie nach Frederick I. Herzberg heran, dann ist dies auch sehr nachvollziehbar. Die Hygienefaktoren beziehen sich auf den Arbeitskontext und tragen nicht unmittelbar zur Zufriedenheit mit der Arbeit bei; fehlen sie aber, dann sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Teams und Organisationen unzufrieden. Zu den Hygienefaktoren wird etwa ein regelmäßiges auskömmliches Gehalt, die Abgrenzung des Arbeitslebens von der Arbeit sowie die Arbeitsplatzsicherheit gezählt.<sup>192</sup> Zusätzlich können auch ethische Strukturen in Organisationen als Hygienefaktoren gesehen werden.<sup>193</sup> Zu den Motivationsfaktoren nach Herzberg wiederum zählen die Tätigkeit selbst, Verantwortung sowie Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten – diese setzen aber erst dann ein, wenn die Hygienefaktoren erfüllt sind.<sup>194</sup> Als ein weiterer Effekt ist herauszustellen: Extrinsisch motivierte Aktivitäten können durch Internalisation und Integration zu selbstbestimmten Handlungen werden und mit den eigenen Wertkonzepten in Einklang gebracht oder mit diesen ergänzt werden.<sup>195</sup>

Aus Perspektive der Selbstbestimmungstheorie müssen zudem drei angeborene psychologische Bedürfnisse erfüllt werden, um sowohl die intrinsische, als auch die extrinsische Motivation aufrecht zu erhalten: Das Bedürfnis „nach Kompetenz oder Wirksamkeit“, nach „Autonomie oder Selbstbestimmung“ sowie nach sozialer Eingebundenheit bzw. sozialer Zugehörigkeit, wobei die Autonomie hierbei von besonderer Bedeutung ist.<sup>196</sup> Es lässt sich daraus für die Arbeit von Gruppen – also von Menschen, die als Teil von Organisationen und Teams agieren – schließen, dass trotz des Zusammenarbeitens jeder Einzelne auch einen bestimmten Grad an Selbstbestimmtheit bzw. Autonomie erleben können muss. An dieser Stelle entsteht dann ein „Kooperationsraum“, der intrinsische Motivation wachsen lässt – der Organisationserfolg wird unterstützt.

Auch der Psychologe Mihály Csíkszentmihályi stand für die Untersuchung jener Faktoren, die Motivation in Teams und Organisationen unterstützen, fernab behavioristischer Ansätze, die das subjektive Empfinden der Menschen außer Acht lassen und er berücksichtigte in seiner

---

<sup>188</sup> Deci/Ryan, *Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik*, S. 225f.

<sup>189</sup> Vgl. Deci/Ryan, *Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik*, S. 226.

<sup>190</sup> Vgl. Meier, *Systemisch-konstruktivistisches Einzel- und Teamcoaching im Management (SKETM)*, S. 299.

<sup>191</sup> Vgl. Deci/Ryan, *Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik*, S. 226.

<sup>192</sup> Vgl. Vgl. Karen Zoller/Paul Nussbaumer (2019). *Persönlichkeitsbewusste Mitarbeiterführung. Den eigenen Führungsstil reflektieren und erfolgreich weiterentwickeln*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 115.

<sup>193</sup> Vgl. Ariane Westphal (2009). *Ethikbasierte Unternehmensführung und Commitment der Mitarbeiter*. Wiesbaden: Gabler, S. 530.

<sup>194</sup> Vgl. Vgl. Karen Zoller/Paul Nussbaumer (2019). *Persönlichkeitsbewusste Mitarbeiterführung. Den eigenen Führungsstil reflektieren und erfolgreich weiterentwickeln*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 115.

<sup>195</sup> Vgl. Deci/Ryan, *Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik*, S. 227.

<sup>196</sup> Deci/Ryan, *Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik*, S. 229.

Forschung affektive und kognitive Aspekte im Verhalten der Menschen.<sup>197</sup> Seine Forschung lässt sich für die hier vorgenommene theoretische Fundierung gut mit der Selbstbestimmungstheorie von Deci/Ryan kombinieren.

Csikszentmihályi konzentrierte sich vor allem auf die Frage, „inwiefern die bei der Ausführung einer Tätigkeit zu beobachtende intrinsische Motivation auf die Qualität des während der Tätigkeit auftretenden Erlebens zurückgeführt werden kann“. Er konzentrierte sich auf eine Wahrnehmungsform, die unter dem Begriff „Flow“ bekannt ist.<sup>198</sup> Hierbei handelt es sich um das ganzheitliche, umfassende „Gefühl des völligen Aufgehens in einer Tätigkeit“, bei der das Handeln als einheitlicher Fluss vom einem zum nächsten Moment wahrgenommen wird. Handlung und Bewusstsein verschmelzen, die Aufmerksamkeit zentriert sich auf einen bestimmten Umweltausschnitt, man erlebt das Gefühl von Selbstvergessenheit und von Kontrolle über Handlung und Umwelt und befindet sich auf dem wohl höchsten persönlichen Leistungsniveau.<sup>199</sup> Die Personen agieren dann somit in einem Zustand der Balance zwischen Unter- und Überforderung. Dieser Zustand wird auch häufig als Flow-Kanal bezeichnet.

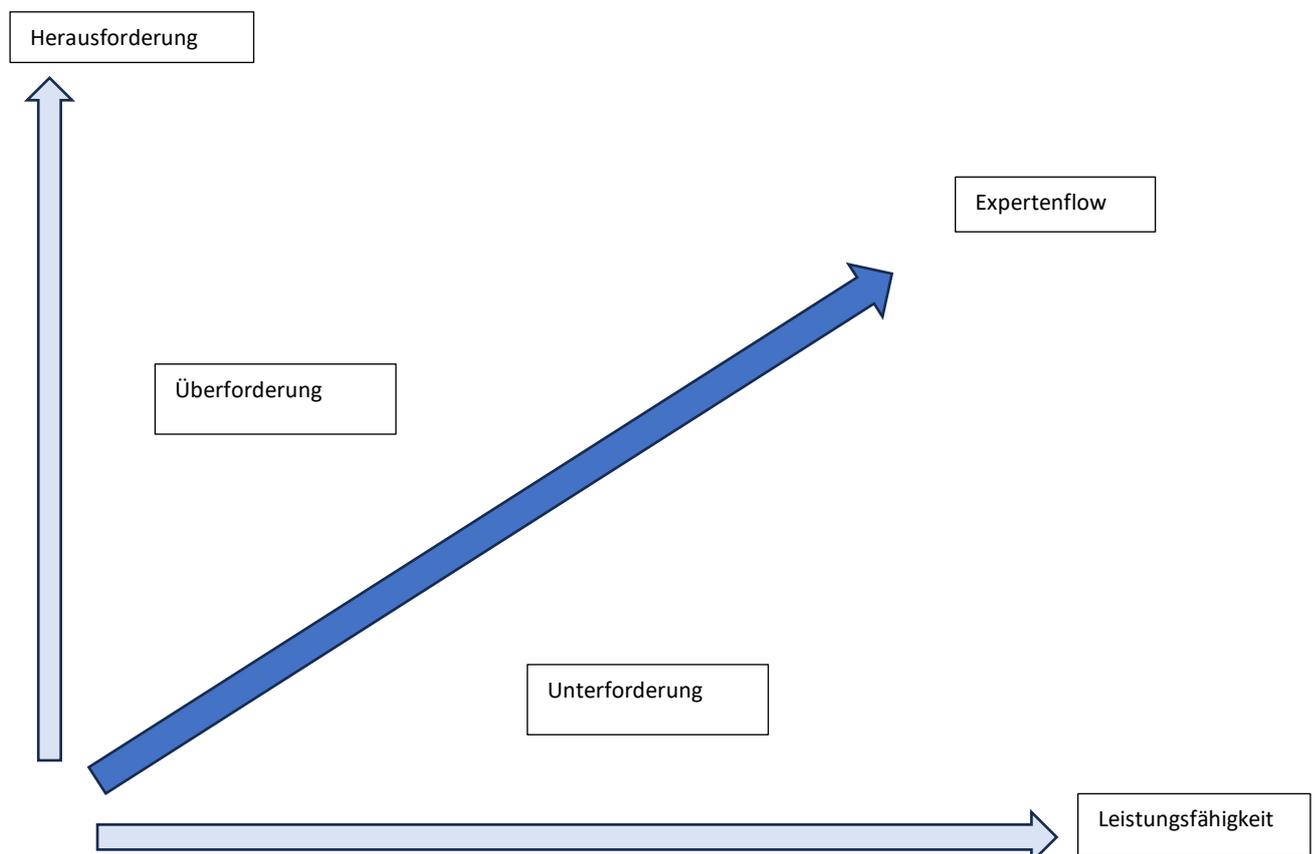


Abb. 4: Der Mensch im Flow-Kanal (Eigene Darstellung in Anlehnung an Felix von Cube, Felix (2006). *Lust an Leistung. Die Naturgesetze der Führung*, München: Piper, S. 83.)

Flow entsteht somit auf der „Basis von Sicherheit und Kompetenz“, die für jeden einzelnen immer wieder neu durch ein ansteigendes Anspruchsniveau herausgefordert werden muss – ohne zu überfordern.<sup>200</sup> Zudem sollte diese Basis auch von Anerkennung gegenüber der

<sup>197</sup> Csikszentmihályi/Schiefele. *Die Qualität des Erlebens und der Prozess des Lernens*, S. 208.

<sup>198</sup> Csikszentmihályi/Schiefele. *Die Qualität des Erlebens und der Prozess des Lernens*, S. 208.

<sup>199</sup> Csikszentmihályi/Schiefele. *Die Qualität des Erlebens und der Prozess des Lernens*, S. 210.

<sup>200</sup> von Cube. *Lust an Leistung. Die Naturgesetze der Führung*, S. 13.

Leistung und Bindung an das Team und die Organisation jedes Einzelnen geprägt sein. Auch die Optimierung des gemeinsamen Handelns sollte für einen „Gruppen-Flow“ im Zentrum stehen und schließlich sollten die Führungskräfte, die dies alles anzuleiten haben, auch von Verantwortungsgefühl und ethischem Denken geprägt sein, um die Arbeit in „Kooperationsräumen“ auch zum Nutzen der eigenen Organisation zu fördern bzw. aufrecht zu erhalten.<sup>201</sup>

### Die Empathie-Altruismus-Hypothese nach Daniel Batson<sup>202</sup>

Um diesen Optimalzustand von Teams und Organisationen zu fördern, ist die Pflege einer empathischen Kommunikationskultur unverzichtbar. Auf Ebene der mentalen Modelle lässt sich im Sinne des Psychologen und Theologen Daniel Batson dieser Zusammenhang noch weiter präzisieren: Zunächst hängt Kooperation von erfolgreicher Kommunikation und von Vertrauen ab.<sup>203</sup> Darüber hinaus kann man – wenn man von einer höheren Ebene des Kooperierens ausgeht – feststellen, dass es im Menschen einen angeborenen Willen zum Helfen gibt.<sup>204</sup> Batson beschreibt dies in seinen Forschungen aus der Perspektive der Sozialpsychologie und untersucht die Frage, ob das Helfen immer und exklusiv durch die Erwartung eines Vorteils für einen selbst motiviert werde und ob im Menschen tatsächlich die Offenheit für altruistisches Helfen angelegt sei.<sup>205</sup> Er formuliert die „Empathie-Altruismus-Hypothese“ und kommt zu dem Ergebnis, dass bei bestimmten Bedingungen das Gefühl für eine Person in Not die altruistische Motivation zum Helfen erzeuge.<sup>206</sup> Dies unterstreiche die menschliche Empathie als eine Fähigkeit, die tief verbunden ist mit der Theory of Mind, dem mentalen Konstrukt, das es ermöglicht, andere Individuen nicht nur als ein Objekt, sondern als ganz ähnlich zu einem selbst mit einem eigenen Blick auf die Realität, zu sehen.<sup>207</sup> Batson vertritt aufgrund seiner empirischen Forschung die Sichtweise, dass altruistisches Helfen nicht in Verbindung steht, mit egoistischem Altruismus.<sup>208</sup> Er nimmt an, dass Altruismus, der auf Empathie basiert, ein motivationaler Status mit dem ultimativen Ziel sei, das Wohl einer anderen Person zu erhöhen.<sup>209</sup> Egoismus wiederum sei der motivationale Zustand mit dem ultimativen Ziel, sein eigenes Wohl zu erhöhen – wenn es um Situationen gehe, in denen aus egoistischen Beweggründen geholfen wird.<sup>210</sup>

Daraus schließt Batson, dass wirkliches Helfen bzw. Altruismus nur dann entstehen kann, wenn dieses Helfen aufgrund von Empathie getan wird. Batson et al. verbinden mit dem Begriff Empathie auch das Einfühlen im Sinne des anderen Menschen, nicht das Nachfühlen

---

<sup>201</sup> Vgl. von Cube. *Lust an Leistung. Die Naturgesetze der Führung*, München: Piper, S. 14.

<sup>202</sup> Dieser Abschnitt findet sich auch in Nick-Magin, *Kooperation in Unternehmen und Organisationen. Das Tübinger Kooperationskonzept*.

<sup>203</sup> Vgl. Rudolf Fisch (2020). *Warum ist Verständliche Verwaltungskommunikation in Zeiten der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung“ ein Thema – Einführung und Übersicht*. In: Fisch, R. (Hrsg). *Verständliche Verwaltungskommunikation in Zeiten der Digitalisierung*, Baden-Baden: Nomos, S. 9- 29. S. 20.

<sup>204</sup> Vgl. C. Daniel Batson (1991). *The altruism question. Toward a social-psychological answer*. Hillsdale: Erlbaum, S. 1.

<sup>205</sup> Vgl. Batson. *The altruism question*, S. 177.

<sup>206</sup> Vgl. Batson. *The altruism question*, S. 177 sowie vgl. C. Daniel Batson/David A. Lishner/Eric L. Stocks (2014). *The Empathy–Altruism Hypothesis*. In: Oxford Handbooks Online, Juli 2014.

<sup>207</sup> Vgl. Batson. *The altruism question*, S. 136.

<sup>208</sup> Vgl. Batson. *The altruism question*, S. 2.

<sup>209</sup> Vgl. Batson. *The altruism question*, S. 6.

<sup>210</sup> Vgl. Batson. *The altruism question*, S. 7.

in den anderen.<sup>211</sup> Dies betonen Sie, weil zunehmend auch ein allgemeinerer Empathiebegriff zu beobachten ist, der etwa durch folgende Beschreibungen definiert wird: „das Wissen über die Gedanken und Gefühle der anderen Person“, „das Annehmen der Haltung und das Nachahmen der neuronalen Antwort aufeinander“, „das dazu Kommen so zu fühlen wie ein anderer“, „das Fühlen von Schmerz beim Leiden einer anderen Person“, „das Vorstellen wie jemand an jemand anderer Stelle denken und fühlen würde“, „das Vorstellen wie jemand denkt und fühlt“ sowie „eine grundsätzliche Veranlagung, mit anderen zu fühlen“.<sup>212</sup> Der enge Empathiebegriff im Sinne der Empathie-Altruismus-Hypothese dagegen geht von einer altruistischen Motivation aus, die sich beispielsweise durch das intrinsische Wertschätzen des Glücks der anderen Individuen ausdrückt, einer Fähigkeit, die sich bei Kleinkindern zwischen einem und drei Jahren entwickelt.<sup>213</sup>

Über die Empathie-Altruismus-Hypothese würde sich ansonsten bei einem allgemeineren Empathiebegriff im Sinne des Henne-Ei-Paradoxons die Frage stellen, ob es auch eine bestimmte negative Form von egoistischer Empathie gibt. Denn Einfühlung kann auch durchaus mit für das Gegenüber negativer Intention gelebt werden. Dies lässt sich zum Beispiel immer dann beobachten, wenn Einfühlung bzw. Nachfühlung als Instrument für Manipulation genutzt wird, um den eigenen Vorteil zu verfolgen. Deshalb sollte die Förderung von Empathie nie unabhängig von altruistischem Helfen bzw. dessen Fundierung in einem altruistischen Wertesystem gelebt werden.<sup>214</sup> Dies steht aber somit nicht im Widerspruch zu Batsons Hypothese. Im Einzelnen wirkt sich Altruismus, der durch Empathie ausgelöst wird, folgendermaßen aus: Erstens zeichnet sich dieser Altruismus durch empfindsameres und weniger unstetes, flatterhaftes Helfen, aus, das tatsächlich darauf zielt, das Leid der bedürftigen Person zu beenden. Zweitens führt er zu weniger Aggression, drittens wird die Kooperation und die Hilfe in Konfliktsituationen verbessert. Und schließlich verbessert der durch Empathie induzierte Altruismus die Haltungen gegenüber stigmatisierten Gruppen.<sup>215</sup> Förderlich für diese Fähigkeit ist die Einnahme der Position der stigmatisierten Person, die dieser Person entgegengebrachte Empathie sollte durch eine zuvor hergestellte Folgerung den Wert der Fürsorge für diese erhöhen und schließlich diese Erkenntnis dann auf die gesamte stigmatisierte Gruppe übertragen werden können.<sup>216</sup>

Zieht man nun Rückschlüsse auf die Kooperation in Organisationen, dann lässt sich daraus schließen, dass auch dort die Förderung eines wirklich durch Empathie induzierten Altruismus als mentales Modell angestrebt werden muss, um Vertrauen zwischen den Gruppenmitgliedern zu schaffen – etwa durch prozedurale Fairness.<sup>217</sup> Würde dagegen nur der egoistische Altruismus gefördert, dann würde die Arbeit im Team an Vertrauen einbüßen, da die leistungsfähigen, Unkooperativen das Feld sehr schnell dominieren könnten und die Wertschöpfungsorientierung dadurch leiden würde.

## Die Gegenwart

---

<sup>211</sup> Batson/Lishner/Stocks. *The Empathy–Altruism Hypothesis*, S. 2.

<sup>212</sup> Batson/Lishner/Stocks. *The Empathy–Altruism Hypothesis*, S. 2.

<sup>213</sup> Vgl. Batson/Lishner/Stocks. *The Empathy–Altruism Hypothesis*, S. 5.

<sup>214</sup> Vgl. Batson/Lishner/Stocks. *The Empathy–Altruism Hypothesis*, S. 2.

<sup>215</sup> Vgl. Batson/Lishner/Stocks. *The Empathy–Altruism Hypothesis*, S. 15.

<sup>216</sup> Vgl. Batson/Lishner/Stocks. *The Empathy–Altruism Hypothesis*, S. 16.

<sup>217</sup> siehe Kapitel acht

Wie die eben beschriebenen Ausführungen zeigen, konnten sich also bereits bis zu den 1990er Jahren zahlreiche Ansätze etablieren, die für die theoretische Untermauerung zur großen Bedeutung von und den Bedingungen für Kooperation in Organisationen herangezogen werden können. Diese Ansätze waren aber eher ergänzend bzw. im Hintergrund wirkend und entsprachen auch einfach häufig dem sogenannten „gesunden Menschenverstand“. Mit der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise, die ab 2007 begann und bis in die 2010er Jahre hineinreichte, wurde aber deutlich, dass genau dieser gesunde Menschenverstand häufig keine Wirkmächtigkeit mehr zu haben schien. Dies habe ich bereits in den Kapiteln drei und vier umschrieben. Im nächsten Schritt sollen nun besonders interessante Kredititionen, mentale Modelle und Schemata dargestellt werden, deren Entwicklung auch als Reaktion auf die frappierenden Schwächen sowohl im globalen Wirtschaftssystem, aber dann natürlich auch infolgedessen in Unternehmen und Organisationen und in der Gesellschaft allgemein großen Schaden anrichteten bzw. dies auch noch bis in die Gegenwart hinein tun.

### Richard Sennett: Das traditionelle soziale Dreieck am Arbeitsplatz

Als erstes Modell möchte ich die Theorie des „traditionellen sozialen Dreiecks“ des Soziologen Richard Sennett darstellen. Diese würde ich aufgrund ihrer Praxishäufigkeit und leichten Umsetzbarkeit der kognitiven Ebene der Schemata zuordnen. Sennett beschäftigt sich in seinem Buch „Zusammenarbeit“ insbesondere mit der Frage, wie sich prozedurale Fairness im Arbeitsalltag erreichen lässt.<sup>218</sup> So formuliert er in der Einleitung, dass Kooperation die Maschinerie sei, die vorgebe, wie man Dinge umsetzt und „ölt“ und nur der Austausch mit anderen könne das ausgleichen, was uns selbst fehlt.<sup>219</sup> Kooperation ist in unseren Genen verankert, aber sie darf dann auch nicht als reine Routine gelebt werden, so Sennett weiter. Sie müsse entwickelt und vertieft werden, insbesondere dann, wenn wir mit Personen umgehen, die sich von uns unterscheiden.<sup>220</sup> In seiner Forschung für diesen Ansatz fokussiert er sich vor allem auf Ansprechbarkeit („responsiveness“) im Sinne einer Resonanz, die sehr eng in Verbindung steht mit Empathie und vertrauensvoller Kommunikation.<sup>221</sup>

Sein Konzept des sozialen Dreiecks hat seine Wurzeln bereits in Sennetts Studien mit Industriearbeitern in Boston in den 1970er Jahren. Zunächst beobachtete er, dass die Belegschaft ihre anständigen – und damit beliebten – Vorgesetzten grundsätzlich akzeptierten, wenn auch missmutig, aber sie taten es. Und dies geschah auch umgekehrt. Zweitens sprachen diese Arbeiter sehr offen miteinander, bzw. sie hatten einen offenen Austausch über geteilte Probleme. Zudem schützten sie Personen, die Probleme hatten („covered for co-workers in trouble“). Und drittens, wenn etwas falsch lief in der Fabrik und wenn es nötig war, dann machten sie auch einmal Überstunden oder sie übernahmen auch die Aufgaben anderer Personen.<sup>222</sup> Er schließt aus diesen Beobachtungen, dass – sobald informelle Kanäle ausgetrocknet werden, Personen beginnen, genau jene Ideen für sich zu behalten, wie es der Organisation wirklich geht oder sie denken nur noch an sich. Folgt man Sennetts Argumentation, lässt sich daraus schließen, dass schwache soziale Bande Loyalität

---

<sup>218</sup> Vgl. Sennett, R. (2012). *Together. The Rituals, Pleasures and the Politics of Cooperation*. New Haven: Yale University Press.

<sup>219</sup> Sennett. *Together*, Einleitung.

<sup>220</sup> Sennett. *Together*, Einleitung.

<sup>221</sup> Sennett. *Together*, Einleitung sowie Nick-Magin. *Recommendations for a sustainable Public Administration*, S. 389.

<sup>222</sup> Sennett. *Together*, Einleitung.

zerstören. Nur in einem Arbeitsumfeld mit einer gesunden informellen Kommunikationskultur und genug Raum für Höflichkeit kann das soziale Dreieck gepflegt werden.<sup>223</sup>

Nach 2008 führte Sennett seine Studien erneut mit ehemaligen Wallstreet-Managern durch, die durch die Finanzkrise ihre Arbeitsplätze verloren hatten. Es zeigte sich, dass Sie viel Bitterkeit für die Gepflogenheiten der Finanzindustrie entwickelt hatten („playing the financial industry’s game“).<sup>224</sup> Ihnen war klar geworden, wie wenig Respekt sie für die Führungskräfte entwickelt hatten, wie oberflächlich ihr Vertrauen zu diesen gewesen war und schließlich hatten sie zudem realisiert, wie schwach sich die Kooperation am Beginn der Finanzkatastrophe gezeigt hatte. Ihnen war nun klar geworden, dass sie sowohl von Kolleginnen und Kollegen als auch von den Arbeitsorten entfremdet gewesen waren. Das soziale Band hatte seine Kraft verloren.<sup>225</sup> Unabhängig davon, dass der Finanzsektor – wie ja bereits ausführlich beschrieben – vor allem in Bezug auf Inhalte und wissenschaftlichem Hintergrund viele ethische Unzulänglichkeiten aufzuweisen hat, die ebenso der Kooperation auf Metaebene entgegenwirkt, bietet Sennetts Idee auf organisationspraktischer Ebene eine klare Lösung an: Im Gegensatz zu der Interviewrunde nach 2008 war Sennett während seiner Studien in den 1970er Jahren auf einen wichtigen Faktor aufmerksam geworden, für ihn stachen wechselseitige Höflichkeit und Respekt in der Kommunikation als Triebfeder heraus, um das Soziale Dreieck zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen sowie zwischen letzteren untereinander aufrecht zu erhalten.<sup>226</sup>

### Humanistic Management und das Weltethos Projekt von Hans Küng

Im Zusammenbrechen der Finanzmärkte ab 2007 kulminierte somit dann ein System, das in der Praxis ethischen Erwägungen höchstens am Rande Raum gab. Durch ihre fachlichen Schwächen waren die Wirtschaftswissenschaften zwischenzeitlich somit in eine Krise geraten, die eigentlich durch ihre Zugehörigkeit zu den Sozialwissenschaften gar nicht hätte ausgelöst werden dürfen – es hätte möglich sein müssen, das Wirtschaftsleben im Gesamtsystem der menschlichen Gesellschaft zu sehen.<sup>227</sup> An dieser Stelle kann nun also die Wirtschaftsanthropologie als interdisziplinärer Teilbereich der Wirtschaftswissenschaften zur Sichtfelderweiterung beitragen.<sup>228</sup>

Als eine elaborierte der Wirtschaftsanthropologie zuzuordnende Argumentationsweise, die den beiden Ebenen der Kreditionen und der mentalen Modelle zuzuordnen ist, entwickelte sich in Folge etwa der Ansatz des „Humanistic Managements“ durch die Bildung des gleichnamigen Netzwerkes, das sich einerseits neben den Erfolgsfaktoren einer florierenden Wirtschaft und deren positiven Auswirkungen auf die Welt gleichzeitig auch mit deren negativen Auswirkungen beschäftigt, die „zu ernst geworden sind, um ignoriert zu werden,

---

<sup>223</sup> Vgl. Sennett. *Together*, S. 148 sowie vgl. Nick-Magin, *Recommendations for a sustainable Public Administration*, S. 389f.

<sup>224</sup> Sennett. *Together*, S. 149 sowie vgl. Nick-Magin, *Recommendations for a sustainable Public Administration*, S. 389f.

<sup>225</sup> Sennett. *Together*, S. 149.

<sup>226</sup> Sennett. *Together*, S. 149: „Put more largely, the social triangle of this sort creates civility in a workplace, a civility between labourers and bosses which seems lodged in a different universe from the courtesies inside a diplomatic embassy but nonetheless shares some of the same structural features.“

<sup>227</sup> Vgl. Claus Dierksmeier (2016). *What is ‘Humanistic’ About Humanistic Management?*. In: *Humanistic Management Journal*, Band 1, Nr. 1, 2016, S. 9–32, hier: S. 10f.

<sup>228</sup> Vgl. Abschnitt fünf: „Wirtschaftsanthropologie als neuer Teilbereich der Wirtschaftswissenschaften?“

indem man behauptet, dass die Vorteile über den negativen Folgen überwiegen“.<sup>229</sup> Das Netzwerk betrachtet diese sowohl auf globaler Ebene, als auch systemisch in Bezug auf das Unternehmen als Organisation und auf Individuen mit dem Ziel einer Abkehr von der reinen Profitmaximierung hin zu einer lebensförderlichen humanistischen Sichtweise auf das Unternehmen als eine Organisation, deren Daseinberechtigung darin besteht, dem Gemeinwohl zu dienen.<sup>230</sup> Seit 2016 erscheint zudem die Zeitschrift „Humanistic Management Journal“. So schreibt Claus Dierksmeier in der ersten Ausgabe „Die angebliche Neutralität der Wirtschaftswissenschaften ist eine Illusion. Selbst wenn die Ökonomie vorgibt, grundsätzliche Orientierung geben zu können, muss sie dennoch auch implizite hypothetische Orientierung geben. Ohne diese könnten Ökonomen weder all die Subdisziplinen ihrer Wissenschaft unter einer gemeinsamen Forschungsperspektive vereinen, noch könnten sie irgendwelche greifbaren Empfehlungen formulieren. Die Ökonomie benötigt einen Bezugspunkt, was sie als mikroökonomischen und makroökonomischen Erfolg ansieht. Wenn die ökonomische Vernunft nicht mehr länger darauf abzielt, die qualitative Richtung wirtschaftlicher Zwecke vorzugeben, dann wird die ökonomische Rationalität nur noch darauf abzielen, die Anzahl an möglichen Richtungen ihrer Zwecke zu maximieren.“<sup>231</sup> Mit dieser Position steht Dierksmeier auch im Einklang mit Amartya Sen, dass jedes Verhalten auch Verpflichtung beinhalten muss und nicht rein über die Theorie der Rationalen Entscheidung erklärt werden darf, die ohne vorgeschaltetem „commitment“ letztendlich auf Egoismus basierendes Verhalten abbildet und somit dann auch als selbsterfüllende Prophezeiung und Paradigma für ein von Egoismus geriebenes Wirtschaftssystem steht.<sup>232</sup> „Wir müssen die Wirtschaftswissenschaften als selbst-reflexive Sozialwissenschaft umgestalten und die Wichtigkeit qualitativer Aspekte, kritischer Selbstevaluation und moralischer Werte für die Fachdisziplin entwickeln“, so Dierksmeier weiter.<sup>233</sup> Er bezieht sich dabei auch auf den von ihm formulierten Ansatz der qualitativen Freiheit, die kultur- und geisteswissenschaftliche Theorien als Korrektiv für die hauptsächlich äußerlich-quantitative „Modellierung von Freiheitsräumen“ der klassischen Ökonomie nutzt.<sup>234</sup>

Mit einer ethischen und auf Menschenwürde hin ausgerichteten Managementtheorie im Hintergrund sind die Verantwortlichen eher in der Lage zu entscheiden, was die Gesamtheit der Stakeholder möchte. Moralische Positionen unterstützen Unternehmen und Organisationen darin, ihre Strategien bis hin zu der Aussage, dass das Gute tun auch zu eigenem Wohlstand bzw. zu mehr Wertschöpfungsorientierung der Organisation führt.<sup>235</sup> Ein humanistisches Management stellt zudem nicht die menschliche Spezies über andere, sie ist nicht anthroporelational, sondern anthropozentrisch, so Dierksmeier.<sup>236</sup> Die Menschenwürde ist für das Humanistic Management von zentraler Bedeutung. Hier könnte man zunächst die

---

<sup>229</sup>Humanistic Management Center (2018). *About Humanistic Management Challenges to the status quo of the Global Economy*, online verfügbar unter: [http://humanisticmanagement.org/cgi-bin/adframe/about\\_humanistic\\_management/challenges\\_to\\_the\\_status\\_quo\\_of\\_the\\_global\\_economy/index.html](http://humanisticmanagement.org/cgi-bin/adframe/about_humanistic_management/challenges_to_the_status_quo_of_the_global_economy/index.html), zuletzt geprüft am: 21.06.2023.

<sup>230</sup>Humanistic Management Center *About Humanistic Management Challenges to the status quo of the Global Economy*.

<sup>231</sup> Vgl. Dierksmeier. *What is 'Humanistic' About Humanistic Management?*, S. 20f.

<sup>232</sup> Sen. *Rational Fools: A Critique of the Behavioural Foundations of Economic Theory*, S. 344.

<sup>233</sup> Dierksmeier. *What is 'Humanistic' About Humanistic Management?*, S. 15.

<sup>234</sup> Vgl. Dierksmeier (2016). *Qualitative Freiheit. Selbstbestimmung in weltbürgerlicher Verantwortung*, S. 49 sowie vgl. Abschnitt vier: „Wege aus der Krise“.

<sup>235</sup> Vgl. Dierksmeier. *What is 'Humanistic' About Humanistic Management?*, S. 20f.

<sup>236</sup> Vgl. Dierksmeier. *What is 'Humanistic' About Humanistic Management?*, S. 23.

Problematik sehen, dass der Gedanke zu sehr nur durch die europäisch-westliche Tradition vertreten wird und dadurch die Etablierung global akzeptabler ethischer Normen diskreditieren könnte. Als Lösung schlägt er deshalb eine Wertedebatte über die kulturelle Relativität rationaler Standards vor, indem diese durch kritisches menschliches Denken gelöst wird, das universellen Charakter hat und von den Relativisten entschieden geleugnet wird. Somit positioniert er sich dann auch gegen diese und nimmt damit einen deontologischen Standpunkt ein.<sup>237</sup> Nach dieser Argumentation bezieht er sich dann aber gerade aufgrund ihrer Angemessenheit auf die westliche Philosophie von Plato bis heute als argumentativen Hintergrund für „die Debatte über den Wert menschlichen Lebens“ und als Richtschnur für das Humanistic Management.<sup>238</sup>

Dierksmeier sieht diesen Hintergrund auch im Einklang mit den Bemühungen der Weltgemeinschaft, ein geteiltes Verständnis über gemeinsame ethische menschliche Werte zu entwickeln, wie dies 1948 die Vereinten Nationen durch die Allgemeine Erklärung für Menschenrechte taten und die trotz des darin zum Ausdruck gebrachten deutlichen Wertekonsenses keinen ethischen Imperialismus beinhaltet.<sup>239</sup> In deren Präambel steht „die Anerkennung der angeborenen Würde und der gleichen und unveräußerlichen Rechte aller Mitglieder der Gemeinschaft der Menschen“ als „Grundlage von Freiheit, Gerechtigkeit und Frieden“ im Zentrum, die dann auch 1976 in Form der Annahme des „Internationalen Pakts über bürgerliche und politische Rechte“ durch die Generalversammlung der Vereinten Nationen Grundlage bildete für das internationale Menschenrechtssystem.<sup>240</sup>

Hier stellt Dierksmeier dann auch den Bezug zur Forschung für das Weltethos Projekt her, das der Theologe Hans Küng an der Universität Tübingen begonnen hat und das zeigt, dass sich zentrale Werte, die sich durch die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte ausdrücken, mit einem Wertesystem überschneiden, das aus „allen spirituellen und säkularen Traditionen der Menschheit“ hergeleitet werden und damit als wahrhaft globale Ethik angesehen werden kann.<sup>241</sup> Wichtig ist hierbei, zu betonen, dass das Projekt auch im Einklang mit ethischen Konzepten steht, die auch aus agnostischer und atheistischer Sicht vertreten werden. Im Zentrum des Projekts Weltethos steht die Goldene Regel: „[...] alle großen Religionen fordern ja so etwas wie eine ‚Goldene Regel‘ – eine nicht nur hypothetische, bedingte, sondern eine kategorische, apodiktische, unbedingte Norm – durchaus praktikabel angesichts der höchst komplexen Situation, in der Einzelne oder auch Gruppen oft handeln müssen“.<sup>242</sup> Die Goldene Regel findet sich etwa schon bei Konfuzius („Was Du selbst nicht wünschst, das tue auch nicht anderen Menschen an“), im Judentum („Tue nicht anderen, was Du nicht willst, das sie Dir tun“) und im Christentum („Alles, was Ihr wollt, das Euch die Menschen tun, das tut auch ihr ihnen ebenso“); aber auch in Kants kategorischem Imperativ („Handle so, dass die Maxime Deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten

---

<sup>237</sup> Vgl. Dierksmeier. *What is 'Humanistic' About Humanistic Management?*, S. 23f.

<sup>238</sup> Dierksmeier. *What is 'Humanistic' About Humanistic Management?*, S. 25.

<sup>239</sup> Vgl. Dierksmeier. *What is 'Humanistic' About Humanistic Management?*, S. 25.

<sup>240</sup> Vereinte Nationen (1948). *Resolution der Generalversammlung. 217 A (III). Allgemeine Erklärung der Menschenrechte*, online verfügbar unter: <https://www.un.org/depts/german/menschenrechte/aemr.pdf>, zuletzt geprüft am: 09.05.2023 sowie Vereinte Nationen (1966). *International Covenant on Civil and Political Rights Adopted and opened for signature, ratification and accession by General Assembly resolution 2200A (XXI) of 16 December 1966, entry into force 23 March 1976, in accordance with Article 49*, <https://www.ohchr.org/sites/default/files/ccpr.pdf>, (zuletzt geprüft am: 09.05.2023).

<sup>241</sup> Dierksmeier. *What is 'Humanistic' About Humanistic Management?*, S. 25.

<sup>242</sup> Küng, Hans (1990). *Projekt Weltethos*. München: Piper-Verlag, S. 84.

könne“).<sup>243</sup> Die Weltethos Erklärung, die 1993 in Chicago durch das „Parlament der Weltreligionen“ formuliert wurde, unterliegt zweierlei grundlegenden Prinzipien: „Keine neue Weltordnung ohne ein Weltethos“ sowie „Jeder Mensch muss menschlich behandelt werden“. Zudem formuliert sie fünf Grundsätze für das Miteinander in einer Weltgesellschaft: 1. „Verpflichtung auf eine Kultur der Gewaltlosigkeit und der Ehrfurcht vor allem Leben“, 2. „Verpflichtung auf eine Kultur der Solidarität und eine gerechte Wirtschaftsordnung“, 3. „Verpflichtung auf eine Kultur der Toleranz und ein Leben in Wahrhaftigkeit“, 4. „Verpflichtung auf eine Kultur der Gleichberechtigung und die Partnerschaft von Mann und Frau“ sowie 5. „Verpflichtung auf eine Kultur der Nachhaltigkeit und der Sorge für die Erde“. Dieser letzte Grundsatz wurde zum 25. Jahrestag der „Erklärung zum Weltethos“ hinzugefügt.<sup>244</sup> Speziell für die Wirtschaft wurde im Jahr 2009 auf Basis der Weltethos Erklärung das Globale Wirtschaftsethos formuliert und in einer Veranstaltung mit dem UN Global Compact präsentiert.<sup>245</sup> In der Präambel heißt es: „Die Globalisierung des wirtschaftlichen Handelns wird nur dann zum allgemeinen und nachhaltigen Wohlstand und Vorteil aller Völker und ihrer Volkswirtschaften führen, wenn sie auf die beständige Kooperationsbereitschaft und werteorientierte Kooperationsfähigkeit aller Beteiligten und Betroffenen bauen kann. Das ist eine der grundlegenden Lehren der weltweiten Krise der Finanz- und Gütermärkte.“<sup>246</sup> In dem Text wird das Prinzip der Humanität betont und die Grundsätze der Weltethos Erklärung auf die Wirtschaft übertragen.<sup>247</sup>

Für die Praxis im Unternehmen bedeutet der Fokus des vom Weltethos Projekt beeinflussten Humanistic Managements als Spielart der Wirtschaftsanthropologie somit, dass ökonomische Transaktionen grundsätzlich als menschliche Beziehungen angesehen werden müssen und dass das Wirtschaftsleben in erster Linie den Zielen der Humanität zu dienen hat, aber „nicht vice versa“. Menschen müssen wieder als aktive Subjekte betrachtet werden und nicht mehr wie bisher als passive Objekte. Während die quantitative Freiheit Unabhängigkeit – und ein Maximum an individuellen Handlungsmöglichkeiten, die dann den Raum für andere zwangsläufig weiter einschränkt – sucht, findet die qualitative Freiheit ihr Persönlichkeitskonzept in der sozialen Interdependenz.<sup>248</sup> Und im auf das 21. Jahrhundert bezogenen aktualisierten Überblick zum Weltethos Projekt formuliert Christopher Gohl: Wirtschaften heißt, „dass Menschen mit anderen Menschen für Menschen Mehrwert schöpfen. Sie tun das in Freiheit, also mit kreativen Ideen und Initiativen, und zugleich in Verantwortung vor und für die Freiheit anderer – weltweit. Dieser Verantwortung werden sie gerecht, wenn sie ihre Freiheit im Sinne der Weltethos-Werte nutzen.“<sup>249</sup> Erst vor diesem Hintergrund bilden sich dann jene „Kooperationsräume“ aus, die ich in Abschnitt acht weiter konzeptionell ausführen werde.

---

<sup>243</sup> Küng. *Projekt Weltethos*, S. 84.

<sup>244</sup> Stiftung Weltethos (2018). *Erklärung zum Weltethos. Parlament der Weltreligionen September 1993/Juli 2018, Chicago, U.S.A.*, <https://www.weltethos.org/wp-content/uploads/2022/10/weltethos-erklaerung-2018.pdf>, online verfügbar unter: 09.05.23.

<sup>245</sup> Vgl. Stiftung Weltethos (Hrsg.) (2017). *Globales Wirtschaftsethos. Konsequenzen für die Weltwirtschaft*. Tübingen: Stiftung Weltethos sowie Link zu den Erstunterzeichnern: Global Ethic Foundation Tuebingen/Stiftung Weltethos Tübingen (2009). *First Signatories of the Manifesto*, online verfügbar unter: [https://www.globaleconomicethic.org/03\\_01a-signatories.php](https://www.globaleconomicethic.org/03_01a-signatories.php), zuletzt geprüft am 21.06.23.

<sup>246</sup> Stiftung Weltethos. *Globales Wirtschaftsethos. Konsequenzen für die Weltwirtschaft*, S. 3.

<sup>247</sup> Stiftung Weltethos. *Globales Wirtschaftsethos. Konsequenzen für die Weltwirtschaft*.

<sup>248</sup> Vgl. Dierksmeier. *What is 'Humanistic' About Humanistic Management?*, S. 25.

<sup>249</sup> Gohl, Christopher (2019). *Weltethos für Unternehmen: Humanistisches Management*. In: Hemel, Ulrich (Hrsg.). *Weltethos für das 21. Jahrhundert*, Freiburg: Herder, S. 78-84.

## Kooperationsmodell nach Michael Tomasello

Nach diesen Ausführungen zum Humanistic Management und dem Projekt Weltethos folgt nun die Darstellung einer ganz anderen Perspektive, die sich ebenso für die Kooperationstheorie heranziehen und sich zudem durch die interdisziplinäre Perspektive der Wirtschaftsanthropologie auch auf die Ökonomie anwenden lässt. Es handelt sich hierbei um Forschungsergebnisse des Verhaltensforschers Michael Tomasello aus dem Bereich der Evolutionären Anthropologie: Er sieht den Menschen als soziales Wesen an mit einer besonderen Fähigkeit zur Kooperation als Erfolgsfaktor, um gemeinsame Ziele zu erreichen, nicht zwingend von starkem Altruismus geprägt, sondern von Mutualismus, also der wechselseitigen „Koordination zur Verwirklichung gemeinsamer Absichten“.<sup>250</sup> Dies wäre aus meiner Sicht dann eine Art Minimalstandard für menschliche Kooperation; darüber deutlich hinausgehend hat sich ja etwa Daniel Batson in der Formulierung der Empathie-Altruismus-Hypothese als wichtiger Grundlage für die Interaktion unter Menschen geäußert und die von mir formulierte Kooperationstheorie orientiert sich eher an dem weitgehenderen Begriff der Kooperation aufgrund von altruistischer Empathie.

Tomasello entwickelte für die wechselseitige Koordination unter Menschen – also für den Minimalstandard der Kooperation, der aber dann auch in die den Altruismus inkludierenden mentalen Modelle als Element mit aufgenommen werden kann – den Begriff „Shared Intentionality“, also „Geteilte Intentionalität“.<sup>251</sup> Hierzu schreibt Tomasello: „Um die Natur dieses Denkprozesses zu beschreiben – insbesondere, um das menschliche Denken vom Denken anderer Affen zu unterscheiden – müssen wir seine Prozesskomponenten der kognitiven Repräsentation, der Schlussfolgerung und der Selbstüberwachung [self-monitoring] charakterisieren. Die Geteilte-Intentionalitäts-Hypothese geht davon aus, dass alle drei dieser Komponenten in zwei Stufen während der menschlichen Evolution entstanden waren. In beiden Fällen war diese Transformation Teil eines größeren Wandels sozialer Interaktion und Organisation, während die Menschen dazu gezwungen waren, einen kooperativeren Lebensstil anzunehmen. Für das Überleben und Wohlbefinden waren Menschen zweimal dazu gezwungen gewesen, neue Wege zur Koordination ihres Verhaltens mit anderen bei kollaborativen und kulturellen Aktivitäten zu finden und ihre intentionalen Zustände mit anderen in kooperativer und konventioneller Kommunikation zu koordinieren. Und das veränderte zweimal im [...] Laufe der Evolution die Art und Weise wie Menschen denken“.<sup>252</sup> Menschenaffen verstehen bereits viele Aspekte ihrer physischen und sozialen Welten, aber Tomasello konnte im Rahmen seiner Forschung mit Babys in der prälinguistischen Phase und mit Kleinkindern nachweisen, dass diese sogar in dieser relativen frühen Phase der Entwicklung über die Fähigkeit zu gemeinsamer Aufmerksamkeit und kooperativer Kommunikation verfügen.<sup>253</sup> Menschen beherrschen eine einzigartige Form der Kommunikation, nicht nur die Sprache, sondern auch die prälinguistische gestische Kommunikation, die bereits von Kleinkindern erlernt wird und das Sprechen ergänzt. Diese Austauschprozesse erfordern einen konzeptionellen Rahmen, der die

---

<sup>250</sup> Vgl. Christian Thies (2018). *Philosophische Anthropologie auf neuen Wegen*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft, S. 136.

<sup>251</sup> Vgl. Michael Tomasello/Malinda Carpenter/Joséph Call/Tanya Behne/Henrike Moll (2005). *Understanding and Sharing Intentions: The Origins of Cultural Cognition*. In: Behavioral and Brain Sciences 28, S. 675–735, hier: S. 2.

<sup>252</sup> Tomasello, Michael (2014). *A Natural History of Human Thinking*. Cambridge Massachusetts: Harvard University Press, Vorwort S. X.

<sup>253</sup> Vgl. Tomasello. *A Natural History of Human Thinking*. Cambridge Massachusetts, S. 2.

Kommunikationspartner verbindet und die individuellen Intentionen und Perspektiven der anderen wertschätzt. Zudem schaffen es auch nur Menschen, ihr Verhalten selbst zu reflektieren und ihr eigenes Denken mit Respekt gegenüber normativer Perspektiven und Standards von anderen oder der Gruppe zu betrachten. Dieser Wandel hin zu einer kooperativen Lebensweise hat sich durch die Veränderung ökologischer Rahmenbedingungen und ein Anwachsen der menschlichen Population entwickelt, so Tomasello.<sup>254</sup> Kooperation wurde zu einem evolutionären Vorteil.

Durch Experimente mit Affen und Menschen, insbesondere mit Kleinkindern, kam Tomasello mit seinem Team im Laufe der Jahre etwa zu dem Ergebnis, dass Menschen und andere Menschenaffen mit anderen auf psychologische Art soziale Aktivitäten teilen und soziale Beziehungen kultivieren, was gemeinsame Erlebnisse erzeugt.<sup>255</sup> Für Menschen mag dies etwa das Musizieren sein, Tanzen oder Mannschaftssport. Es konnte gezeigt werden, dass Kleinkinder und Menschenaffen gleichermaßen die Neigung haben, sich zu jenen Individuen näher zu fühlen, mit denen sie bereits geteilte Erfahrungen erlebt hatten.<sup>256</sup> Aber die Neigung von Kindern, eine gemeinsame Basis dadurch herzustellen, dass sie etwa durch eine Zeigegeste auf Dinge aufmerksam machen, einfach nur um die gemeinsame Aufmerksamkeit zu teilen, scheint eine besondere menschliche Fähigkeit zu sein. Dieser gemeinsame Bezugsrahmen kann etwa durch den Austausch von Augenkontakt während des gemeinsamen Videoschauens hergestellt werden.<sup>257</sup> Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass Menschen soziale Aktivitäten benötigen, um einen gemeinsamen Bezugsrahmen mit anderen aufzubauen, der soziale Nähe herstellt, und der weitere kooperative und kulturelle Aktivitäten unterstützt.<sup>258</sup>

Aus meiner Perspektive ist die Hypothese der geteilten Intentionalität von Michael Tomasello eine wichtige Bereicherung für die Wirtschaftsanthropologie. Seine Erkenntnisse lassen sich direkt auf das Wirtschaftsleben übertragen, denn „nur Kooperation konstituiert einen Prozess, der Vernunft erzeugt.“<sup>259</sup> So zitiert Tomasello den Schweizer Biologen und Entwicklungspsychologen Jean Piaget, auf dessen Forschungen er sich häufig bezieht. Für die Kooperationstheorie bedeutet dies wiederum, dass sich die spieltheoretischen Konstellationen im Wirtschaftsleben durch die Auflösung von Informationsasymmetrien beseitigen lassen – also etwa durch Offenheit, Transparenz, Respekt und Kommunikation, was dann grundsätzlich die Mindestbedingung für Kooperation darstellt.<sup>260</sup> Dann erst ist das nötige Vertrauen hergestellt, um auf gesunde mentale Modelle zu bauen, die der Ethik der Professionalität, der Glaubwürdigkeit und des Konfliktes dienen.<sup>261</sup> Bezogen auf

---

<sup>254</sup> Vgl. Tomasello. *A Natural History of Human Thinking*. Cambridge Massachusetts, S. 3ff.

<sup>255</sup> Vgl. Michael Tomasello/Wolf, Wouter (2020). *Human children, but not great apes, become socially closer by sharing an experience in common ground*. In: *Journal of Experimental Child Psychology*. 11/2020. Amsterdam: Science Direct, S. 2.

<sup>256</sup> Vgl. Tomasello/Wolf. *Human children, but not great apes, become socially closer by sharing an experience in common ground*, S. 2.

<sup>257</sup> Vgl. Tomasello/Wolf. *Human children, but not great apes, become socially closer by sharing an experience in common ground*, S. 3.

<sup>258</sup> Vgl. Tomasello/Wolf. *Human children, but not great apes, become socially closer by sharing an experience in common ground*, S. 3.

<sup>259</sup> Jean Piaget (1995). *Sociological Studies*. New York: Routledge, S. 200: „[...] Having said this , we maintain that only cooperation constitutes a process that can produce reason , with autism and social constraint resulting only in prelogic in all of its forms.[...]“

<sup>260</sup> Vgl. Nick-Magin. *Kooperation in Unternehmen und Organisationen*, S. 2.

<sup>261</sup> Vgl. Hemel. *Ethische Unternehmensführung bei der Klee und Berg GmbH*, S. 38ff.

Managementprozesse wiederum würde dies dann also eine altruistische Organisationskultur durch kooperative Arbeitsprozesse und prozedurale Fairness bedeuten.<sup>262</sup> Vor dem Hintergrund der Digitalisierung sollte deshalb schließlich auch bedacht werden, „dass persönliche Treffen und spontane menschliche Interaktion unverzichtbar für einen gesunden Austausch und für spontane kreative Gedanken sind“ und nicht nur die digitale Kommunikation im Mittelpunkt stehen sollte.<sup>263</sup>

### Jonathan Haidt – Ethical Leadership

Jonathan Haidt baut aus Perspektive der Psychologie, insbesondere der Moralpsychologie, auf den Forschungen Daniel Batsons zur Empathie-Altruismus-Hypothese auf und vertritt das Fach Ethical Leadership, ein Führungskonzept, das ethische Werte, Vertrauen, Fairness und Charisma berücksichtigt und die Würde und Rechte aller Akteure in den Mittelpunkt stellt. Er deckt hierbei für die Kooperationstheorie die Bereiche der mentalen Architektur und der mentalen Modelle ab, und bewegt sich somit auf der Metaebene der Kooperationstheorie. Haidt nimmt aus seiner fachlichen Perspektive als Psychologe die evolutionären Ursprünge des Menschen in den Blick und bezieht sich hierbei auch auf Tomasello.<sup>264</sup>

Er sieht den Egoismus als Teil des Menschseins an, aber er betont, dass sich Menschlichkeit genau dann entwickelt habe, wenn Gruppen gegen andere Gruppen kämpften. Wie Charles Darwin geht er davon aus, dass die kooperativen Gruppen im Allgemeinen die erfolgreicherer gewesen seien als die egoistischen Individualisten.<sup>265</sup> Somit ist Kooperation und die Fähigkeit zur Teamarbeit auch im Einklang mit Darwins Evolutionstheorie. Für unterschiedliche wissenschaftliche Felder – wie Ethical Leadership und damit natürlich auch als fächerübergreifende Metadisziplin die Wirtschaftsanthropologie – ist diese Perspektive sehr hilfreich. Dies ist vor allem auch deshalb der Fall, weil Jonathan Haidt in seinen Ausführungen mit Bezug zur Führung davor warnt, dass durch eine solche – für den Gemeinschaftserfolg zunächst sehr positive Konstellation auch Korpsgeist gefördert werden kann und dadurch moralische Bedenken außer Acht gelassen werden könnten. Er warnt vor „in-group vs. out-group“-Denken, bei dem es nur um den Erfolg der eigenen Gruppe geht innerhalb derer man erfolgreich kooperiert, aber dann nach außen hin kompetitiv und egoistisch agiert. Dies konterkariert dann die grundsätzlichen moralischen Prinzipien einer altruistischen Kooperation, was häufig etwa in der Politik zu beobachten sei.<sup>266</sup>

Als die Urmenschen damit begannen, Ihre Intentionen zu teilen bzw. sich die Shared Intentionality durchgesetzt hatte, stiegen die Überlebenschancen exponentiell an, so Haidt. Jedes Gruppenmitglied hatte nun eine mentale Repräsentation der jeweiligen Aufgaben und wusste, dass die anderen Individuen dieselben Repräsentationen teilten mit der Folge, dass Mitglieder auch voneinander wussten, wenn jemand den Erfolg beeinträchtigte oder selbstsüchtig agierte, und dann auch entsprechend negativ auf ein solches Verhalten in der

---

<sup>262</sup> Vgl. Nick-Magin. *Kooperation in Unternehmen und Organisationen*, S. 3 sowie vgl. Glauner/Villhauer. *Alles neu*, S. 32.

<sup>263</sup> Nick-Magin. *Kooperation in Unternehmen und Organisationen*, S. 3.

<sup>264</sup> Vgl. Jonathan Haidt (2012). *The Righteous Mind. Why Good People Are Divided by Politics and Religion*. New York: Pantheon Books.

<sup>265</sup> Haidt. *The Righteous Mind. Why Good People Are Divided by Politics and Religion*, Introduction.

<sup>266</sup> Vgl. Haidt. *The Righteous Mind. Why Good People Are Divided by Politics and Religion*, Introduction.

Gruppe reagieren konnte.<sup>267</sup> Sie begannen damit, „ein gemeinsames Verständnis darüber herzustellen, wie die Dinge getan werden sollten und sie fühlten die Negativität, wenn ein Individuum diese Erwartungen verletzte, die erste moralische Matrix war entstanden.“<sup>268</sup> Geteilte Intentionalität, und damit die Kooperation, wurde aus Sicht Haidts zu einem „verteidigbaren Nest“, man könnte auch sagen zu einem immateriellen Habitat auf Basis von geteilten Normen, Institutionen und Gütern, in dem dieses es Menschen erlaubte, sich mit dem Lebensraum fortzubewegen, also räumlich flexibel zu sein.<sup>269</sup> Um dieses System aufrecht zu erhalten, benötigt die Gemeinschaft dann auch gute Führung.

Jonathan Haidt beschäftigt sich in diesem Zusammenhang mit transformationaler Führung, die zum nachhaltigen Erfolg von Gruppen übergeordnete Ziele und Werte formuliert und diese immer nur langfristig ausgerichtet und mit Bedacht verändert. Er ist der Auffassung, dass erfolgreiche transformationale Führung dann greift, wenn sich die Gruppenmitglieder nicht mehr isoliert betrachten, sondern in unserem wirtschaftsanthropologischen Kontext als Teil des Teams und des Unternehmens oder der Organisation. Transformational agierenden Führungskräften gelingt dies über die Formulierung gemeinsamer Ziele und eines Wertekanons, um an die positiven Kräfte im Team zu appellieren.<sup>270</sup> „Gute Führungskräfte entwickeln auch gute Mitarbeiter“, die sich als Mitglieder im Team bzw. der Organisation fühlen können und die in einem gesunden, sportlichen Wettbewerb miteinander stehen, so Haidt.<sup>271</sup>

### Resonanztheorie nach Hartmut Rosa

Am Ende der wirtschaftsanthropologischen Chronologie der die Kooperationstheorie stützenden Ansätze soll nun noch die Resonanztheorie des Soziologen und Politikwissenschaftlers Hartmut Rosas dargestellt werden, der diese erstmals 2016 formulierte. Grundsätzlich bewegt er sich mit seiner Theorie auf Ebene der Kreditionen, durch die Ausführlichkeit in seinen Publikationen und den damit verbundenen zahlreichen Anwendungsbeispielen zu Alltagserfahrungen, Musik, Schule bis hin zu Religion und praktischer Theologie wirkt er aber automatisch auch bis in den Bereich der mentalen Modelle und in die Reflexion eigener Handlungsschemata hinein. Er ordnet sich in die Tradition der Sozialphilosophen ein und es lässt sich postulieren, dass das Werk Erich Fromms bei ihm deutliche Spuren hinterlassen hat, insbesondere „Haben oder Sein“.<sup>272</sup>

Von der Phänomenologie ausgehend, argumentiert Rosa, dass Menschen immer Teil der Welt sind und in Wechselwirkung mit dieser stehen bzw. ihre Gegenwart spüren.<sup>273</sup> Für ein erfülltes Leben benötigen Menschen deshalb dann auch „Anerkennungsbeziehungen“: „Erst wenn und indem sie Liebe, Achtung und soziale Wertschätzung erfahren, vermögen sie Selbstvertrauen,

---

<sup>267</sup> Vgl. Haidt. *The Righteous Mind. Why Good People Are Divided by Politics and Religion*, S. 203.

<sup>268</sup> Haidt. *The Righteous Mind. Why Good People Are Divided by Politics and Religion*, S. 204.

<sup>269</sup> Haidt. *The Righteous Mind. Why Good People Are Divided by Politics and Religion*, S. 204.

<sup>270</sup> Vgl. Haidt. *The Righteous Mind. Why Good People Are Divided by Politics and Religion*, S. 235.

<sup>271</sup> Vgl. Haidt. *The Righteous Mind. Why Good People Are Divided by Politics and Religion*, S. 235.

<sup>272</sup> Hartmut Rosa (2016). *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung*. 2. Auflage. Berlin: Suhrkamp Verlag, Fromm. *Haben oder Sein*, sowie Abschnitt fünf: Wirtschaftsanthropologie als neuer Teilbereich der Wirtschaftswissenschaften?.

<sup>273</sup> Vgl. Hartmut Rosa (2017). *Eskalation oder Ausweg? Das Ende der dynamischen Stabilisierung und das Konzept der Resonanz*. In: Ellmers, Sven/Phillip Hogh (Hrsg.) (2017). *Warum Kritik? Begründungsformen kritischer Theorien*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft, S. 339-363, hier: S. 351.

Selbstachtung und Selbstwertschätzung auszubilden und darüber ein stabiles Selbst- und Weltverhältnis zu gewinnen.“<sup>274</sup> Sie schöpfen darüber hinaus – zunächst von diesem Streben unabhängig – Erfahrungen, die sich etwa aus dem Religiösen, der Ästhetik und Natur schöpfen lassen, die aber letzten Endes auch wieder zur Begegnung und zur Verbindung mit anderen Menschen führen. Dies deckt sich mit zahlreichen Forschungsergebnissen aus anderen Disziplinen, so etwa mit dem oben ausführlich beschriebenen Ansatz der geteilten Intentionalität von Michael Tomasello, bei der die Kooperation vor allem dann besonders gut funktioniert, wenn Menschen zuvor gemeinsame soziale Aktivitäten wie Singen, Tanzen oder Sport erlebt haben.<sup>275</sup> Hartmut Rosa nennt dies Anerkennungsbeziehungen und das sich damit überlappende, aber auch weit darüber hinausgehende Erfahren der Welt als „Resonanz“, die er folgendermaßen definiert: „Resonanz ist eine durch Affizierung und Emotion, intrinsisches Interesse und Selbstwirksamkeitserwartung gebildete Form der Weltbeziehung, in der sich Subjekt und Welt gegenseitig berühren und zugleich transformieren. Resonanz ist keine Echo-, sondern eine Antwortbeziehung; sie setzt voraus, dass beide Seiten mit eigener Stimme sprechen, und dies ist nur dort möglich, wo starke Wertungen berührt werden. Resonanz impliziert ein Moment konstitutiver Unverfügbarkeit. Resonanzbeziehungen setzen voraus, dass Subjekt und Welt hinreichend ‚geschlossen‘ bzw. konsistent sind, um mit je eigener Stimme zu sprechen, und offen genug, um sich affizieren oder erreichen zu lassen. Resonanz ist kein emotionaler Zustand, sondern ein Beziehungsmodus. Dieser ist gegenüber dem emotionalen Inhalt neutral. Daher können wir traurige Geschichten lieben.“<sup>276</sup> Menschen sehnen sich nach Resonanzbeziehungen, so Rosa, und diese sind deshalb dann auch ein normatives Kriterium, das er in drei Ebenen unterteilt – der horizontalen, der diagonalen und der vertikalen Resonanz: „Menschliches Leben gelingt dann, wenn die Ausbildung sozialer bzw. horizontaler (zu anderen Menschen), diagonalen bzw. materieller (zu den Dingen) und schließlich vertikaler Resonanzachsen (zur Welt bzw. zu einer letzten Wirklichkeit als einer Ganzheit) gelingt. Gesellschaftskritik wird auf dieser Grundlage dann zu einer systematischen Kritik der Resonanzverhältnisse.“<sup>277</sup>

Die Unverfügbarkeit, das Spontane, gehören somit auch zum Menschen; da diese aber als Belastung wahrgenommen wird, versucht die Moderne permanent durch „systematische Vergrößerung der Weltreichweite“ in Form von technischem, ökonomischem, sozialem und politischem Fortschritt zu begegnen. Geld als endliche Ressource sowie die Technikentwicklung sind hierbei Motoren für die Weltreichweitenvergrößerung. Auch die Technik trägt zur Reichweitenvergrößerung bei.<sup>278</sup> Es wird somit eigentlich direkt die Resonanz genommen, da man die Unverfügbarkeit als Eigenschaft der Resonanz umgehen möchte. Das Komplex an Rosas Resonanztheorie ist vor allem aber die zur Unverfügbarkeitseigenschaft gegensätzliche *Conditio* der Selbstwirksamkeit in der Resonanzerfahrung. Denn diese braucht es, um die nötige „Anverwandlung“ zu erfahren: „Wann immer wir in Resonanz zu einem Menschen, einem Buch, einer Musik, einer Landschaft, einer Idee, einem Stück Holz treten, transformieren wir uns in der und durch die

---

<sup>274</sup> Rosa. *Eskalation oder Ausweg? Das Ende der dynamischen Stabilisierung und das Konzept der Resonanz*, S. 352.

<sup>275</sup> Vgl. Tomasello/Wolf. *Human children, but not great apes, become socially closer by sharing an experience in common ground*, S. 2.

<sup>276</sup> Rosa. *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung*.

<sup>277</sup> Hartmut Rosa (2016). *Resonanz als Schlüsselbegriff der Sozialtheorie*. In: Hartmut Rosa (2016). *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung*. 2. Auflage. Berlin: Suhrkamp Verlag, S. 11-30, hier: S. 20.

<sup>278</sup> Vgl. (2016) *Resonanz als Schlüsselbegriff der Sozialtheorie*, S. 11f.

Begegnung, wengleich in einem durchaus variierenden Maße“. <sup>279</sup> Und gleichzeitig kann man Resonanz nicht erzwingen, es braucht den Moment bzw. den Zufall, für den es aber den Rahmen zu geben gilt. Zudem beinhaltet Resonanz nicht nur „Harmonie oder Konsonanz“, sondern auch die Dissonanz. Das Individuum muss sich auf das andere Individuum einlassen – Gewalt und Aggression sind also nicht Teil der Resonanz – völliger „Einklang macht es unmöglich, eine andere Stimme zu hören – was zur Folge hat, dass auch die eigene Stimme nicht mehr als solche identifiziert werden kann“, so Rosa. <sup>280</sup> Gelingt Resonanz nicht – etwa durch die Beschleunigungsgesellschaft, da trotz des technischen Fortschritts vor allem eine Erhöhung des Lebenstempos zu beobachten ist, dann sind Entfremdung mit Depression und Burnout die Folge.“ <sup>281</sup> Auch Jürgen Manemann beklagt die Problematik der Beschleunigungsgesellschaft in Bezug auf das Wirtschaftsleben: Die Akzeleration betreffe mittlerweile die gesamte Wirtschaft, vor allem die innovationsorientierten Bereiche. Er ergänzt die Definition Ulrich Hemels von Wirtschaft als ‚zweckrationales Handeln unter den Bedingungen der Knappheit‘ durch weitere Bedingungen, jene der Zeitknappheit. <sup>282</sup>

Als Problemursache für die mentalen Schieflagen in der Wirtschaft sieht Hartmut Rosa dann auch jenes Korsett, dass durch Zeitdruck, Optimierungszwänge und Qualitätssicherungsmaßnahmen entstehe und Resonanzbeziehungen „im Sinne transformativer Anverwandlungsprozesse“ nicht mehr zulasse. Diese Problematik sieht er – ähnlich wie Manemann – bereichsübergreifend, in der ökonomischen Produktion, der wissenschaftlichen Forschung, der Pflege, der Bildung, sowie in der Verwaltung. Die Menschen können dann keine resonanzsensible Haltung einnehmen und resonante Beziehungsmodi aufbauen. <sup>283</sup> Nachhaltigkeit und Wertschöpfungsorientierung und vor allem die Humanität bleiben auf der Strecke. Aus meiner Sicht lässt sich formulieren, dass Hartmut Rosas Resonanztheorie die Chronologie zum Thema Kooperation aus Sicht von Forschung im Zeitverlauf abschließt, bei der ich insbesondere neben letzterer Theorie den Ansatz der geteilten Intentionalität Tomasellos, das Humanistic Management und vor allem das Weltethos Projekt von Hans Küng hervorheben möchte. Diese Ansätze bieten aus wirtschaftsanthropologischer Perspektive gleichsam eine Einheit und bieten wichtige Grundlagen für die Kooperationstheorie: Kooperationsräume in Unternehmen und Organisationen benötigen vor allem mehr Zeit für Kommunikation und Kreativität und die Teams sollten in ihrem Arbeitsalltag nicht zu sehr Effizienzsteigerung als Selbstzweck betreiben. Dasselbe gilt für die Digitalisierung: menschliches Zusammentreffen auf persönlicher Ebene, das auch Zufälle erlaubt, kann nie komplett durch digitale Kommunikationskanäle ersetzt werden. Mindestens hybrides Arbeiten muss aufrecht erhalten bleiben. Resonanzräume sind auch Kooperationsräume und diese müssen wertgeschätzt und gepflegt werden.

---

<sup>279</sup> Rosa. *Resonanz als Schlüsselbegriff der Sozialtheorie*, S. 18.

<sup>280</sup> Rosa. *Resonanz als Schlüsselbegriff der Sozialtheorie*, S. 21.

<sup>281</sup> Hartmut Rosa (2014). *Beschleunigung und Entfremdung. Entwurf einer Kritischen Theorie spätmoderner Zeitlichkeit*. Berlin: Suhrkamp Verlag.

<sup>282</sup> Jürgen Manemann (2015). *Ökonomie und Beschleunigung – Zur Aktualität der Wirtschaftsanthropologie*. In: Dierksmeier, Claus/Ulrich Hemel/Jürgen Manemann (Hrsg.) (2015). *Wirtschaftsanthropologie*. Baden-Baden: Nomos, S. 48 sowie Institut für Sozialstrategie. *Wirtschaft*, <https://institut-fuer-sozialstrategie.de/wirtschaft/>, zuletzt geprüft am 07.06.2023.

<sup>283</sup> Dierksmeier. *What is 'Humanistic' About Humanistic Management?*, S. 27.

## Durch Prototyping im Team lernen: Die Marshmallow Challenge als Praxismethode in Teamtrainings

Als weiteren Schlusspunkt der wirtschaftsanthropologischen Chronologie zur Unterstützung der Kooperationstheorie möchte ich noch eine Methode aus dem Design Thinking vorstellen, die ich im Rahmen von Teamtrainings zur Förderung der Kooperationsfähigkeit der Teammitglieder durchführe. Dementsprechend bildet diese dann auch die Grundlage zur Förderung bzw. Neuentwicklung von kooperativen Handlungsschemata in der Arbeitspraxis.

Bei der Marshmallow Challenge geht es darum, in Vierergruppen in 18 Minuten mit 20 Spaghetti, einem Meter Klebeband, einem Meter Schnur und einem Marshmallow die höchste freistehende Konstruktion zu bauen, bei der der Marshmallow am Ende auf der Spitze stehen muss.<sup>284</sup> Die Challenge kann mit jeder Altersgruppe durchgeführt werden – von Kindergartenkindern, über Schüler bis hin zu gestandenen Führungskräften in der Wirtschaft. Sobald die Zeit zu laufen beginnt, starten die erfolgreichen Gruppen meistens sehr schnell damit, gemeinsam Prototypen zu bauen, d.h. sie probieren die Materialien zunächst ganz vorsichtig aus und starten aber immer gleich mit dem Bau von kleinen Marshmallow-Türmchen, die dann immer größer werden, bis die 18 Minuten abgelaufen sind. Dabei werden viele Handgriffe tatsächlich gemeinsam durchgeführt, z.B. wenn eine Person etwa die Spaghetti hält und zwei weitere das Klebeband befestigen.



Abb. 5: Marshmallow-Challenge (Weltethos Institut)

Interessant ist, dass jene Gruppen meist in der ersten Runde keinen Turm zustande bringen, wenn zu sehr über Führungsrollen etc. nachgedacht wird oder wenn ein besonders großer Anreiz zum Gewinnen besteht, etwa, wenn ein „monetärer Preis“ für die Siegergruppe angekündigt wird. Die erfolgreichsten Marshmallow Challenge-Teams sind zumeist ArchitektInnen und IngenieurInnen, aber vor allem auch Kindergartenkinder. Wenn man die Challenge mehrfach durchführt, lässt sich beobachten, dass alle Gruppen bei Ihrer Interaktion immer besser werden und die Kooperation meist sehr viel reflektierter umgesetzt wird.

---

<sup>284</sup> Build To Think (2013). *Learning prototyping with the marshmallow challenge*, <https://build2think.wordpress.com/2013/04/11/learning-prototyping-with-the-marshmallow-challenge/>, zuletzt geprüft am 21.06.2023.



Abb. 6: Marshmallow-Challenge (Weltethos Institut)

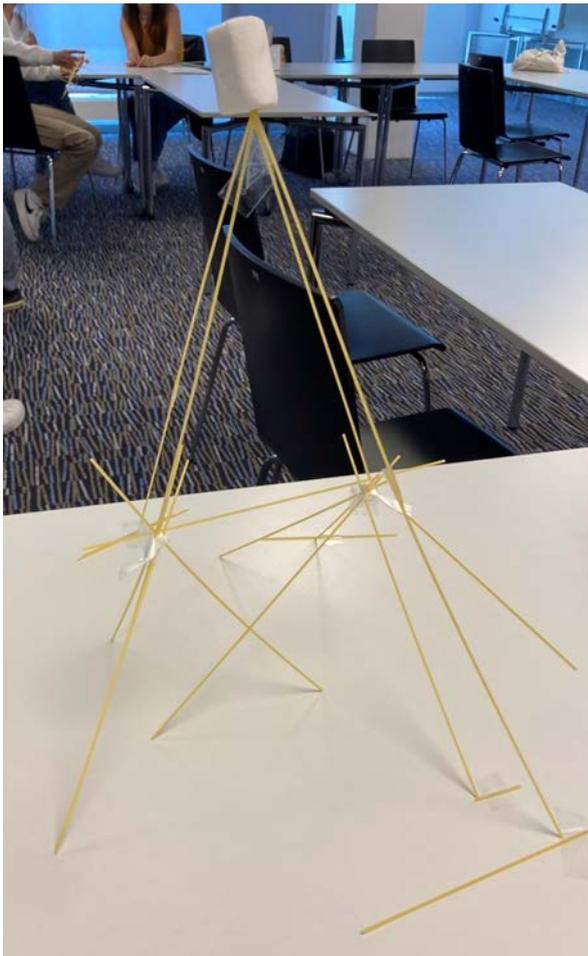


Abb. 7: Marshmallow-Challenge (Weltethos Institut)

## 8 „Kooperation lohnt sich“ – Die Kooperationstheorie<sup>285</sup>

Die obigen Ausführungen haben aus Perspektive der Wirtschaftsanthropologie einen interdisziplinären Blick auf Kooperation in Forschung und Praxis im Zeitverlauf und die Wichtigkeit eines ethisch fundierten, institutionellen Rahmens gezeigt, der es ermöglicht Kooperation zu fördern und Nullsummenspielsituationen zu vermeiden. Auf diese Erkenntnisse baut die Kooperationstheorie auf. Sie besagt, dass die Organisation erfolgreicher arbeitet, wenn Schemata, mentale Modelle und Kreditionen dem Grundsatz „Kooperation lohnt sich“ folgen. Durch funktionierende Kooperation wird in Organisationen die Wertschöpfungsorientierung, die Leistungsfähigkeit sowie die Nachhaltigkeit gefördert, da jedes Organisationsmitglied genügend Raum erhält, um einen eigenen Beitrag zum Erreichen der Gruppenziele zu leisten – in diesem Zusammenhang spricht man auch von „kooperativer Exzellenz“. Als ethische Grundlage für die Kooperationstheorie dienen die Weltethos Werte mit der Goldenen Regel im Zentrum, sie ist deshalb auch normativ bzw. deontologisch ausgerichtet und stellt bei der praktischen Umsetzung die prozedurale Fairness in den Mittelpunkt.<sup>286</sup> So bildet sich ein Kooperationsraum, die das Individuum berücksichtigt und ist deshalb klar von kollektivistischen Ansätzen zu unterscheiden.<sup>287</sup> Die Theorie orientiert sich am Gedanken der qualitativen Freiheit und ist dem Humanistic Management zuzuordnen.<sup>288</sup> Dabei kombiniert sie als theoretische Grundlage die in Abschnitt sieben dargestellten Ansätze und deckt deshalb automatisch ebenso die drei Ebenen der Handlungsmuster ab: durch ihre Anwendungsorientierung die Schemata, durch ihren theoretischen Hintergrund die mentalen Modelle und schließlich durch ihren ethischen Bezug auch die Kreditionen.

### Die Paradigmen der Interdependenz

In einem Kooperationsraum, also einem Team oder einer Organisation, die sich wiederum aus vielen Teams zusammensetzen kann, sollten zunächst die verschiedenen Formen der Interdependenz betrachtet werden. Es lassen sich drei Paradigmen unterscheiden, die sich jeweils unterschiedlich auf das zu erwartende individuelle Leistungsergebnis auswirken. Diese finden etwa in der pädagogischen Psychologie Anwendung, erlauben aber auch durchaus Rückschlüsse auf die Interdependenzen von Akteuren in Organisationen:

Bei einer kooperativen Interdependenz steigen die Erfolgsaussichten einer Person mit dem Erfolg der anderen Gruppenmitglieder. Bei der kompetitiven Interdependenz dagegen sinken diese, wenn andere Gruppenmitglieder ebenfalls Erfolg haben. Schließlich gibt es noch die individualistische Interdependenz, bei der kein Zusammenhang zwischen den Erfolgsaussichten einer Person und dem Erfolg der anderen Gruppenmitglieder besteht.<sup>289</sup> Es ist also somit offensichtlich, dass für nachhaltigen Organisationserfolg, der entsteht, wenn alle an einem Strang ziehen, die kompetitive Interdependenz sehr schädlich ist. Letztere führt dann

---

<sup>285</sup> Dieser Abschnitt basiert – in Teilen – auf dem Artikel von Nick-Magin. *Kooperation in Unternehmen und Organisationen. Das Tübinger Kooperationskonzept*.

<sup>286</sup> Weltethos Institut (2023). *Werte & Vision*, verfügbar unter: <https://weltethos-institut.org/institut/werte/>, zuletzt geprüft am 21.06.2023.

<sup>287</sup> Vgl. Kooperationsraum (2022). *Was bedeutet "Kooperationsraum"?*, verfügbar unter: <https://www.kooperationsraum.de>, zuletzt geprüft am 21.06.2022.

<sup>288</sup> Vgl. Dierksmeier. *What is 'Humanistic' About Humanistic Management?*, S. 20f.

<sup>289</sup> Vgl. Tina Seidel/Andreas Krapp (2014). *Pädagogische Psychologie*, München: Beltz, S. 284.

entweder zu Free-Riding oder dem „Ja-bin-ich-denn-der-Depp?-Phänomen“, im schlimmsten Fall sogar zu Unehrlichkeiten und Sabotage.<sup>290</sup>

## Der Begriff „Kooperationsraum“

Um also den Rahmen für kooperatives und damit auch wertschöpfungsorientiertes Arbeiten zu schaffen, benötigen die Mitarbeiter einen Kooperationsraum. Dieser entsteht dann, wenn Organisationen bzw. Gruppen ohne Korpsgeist einen emphatischen und von ethischen Grundsätzen geprägten Umgang miteinander pflegen. Die Förderung des gegenseitigen Vertrauens steht im Mittelpunkt und lässt durch situatives Führen, prozedurale Fairness und eine gute Kommunikationskultur auch jedem Einzelnen genügend Raum für die persönliche Entfaltung.<sup>291</sup> Auch die Sensibilität für die von Homeoffice und Digitalisierung geprägten modernen Arbeitswelten und das dadurch besonders große Risiko einer entmenslichten Kommunikationskultur finden Berücksichtigung. Kooperationsraum wird in vielerlei Kontexten benötigt: In Unternehmen, in der Öffentlichen Verwaltung, aber beispielsweise auch in Schulen. Es lässt sich somit folgende Hypothese formulieren:

Wertebasiertes, also humanes bzw. kooperationsförderndes Entscheidungsverhalten von Führungskräften und Mitarbeitern führt zu „Lust an Leistung“ bzw. Wertschöpfungsorientierung und Organisationserfolg.<sup>292</sup> Eine erfolgreiche Organisation zeichnet sich aus durch die Förderung von „Flow“, einem ‚besonderen dynamischen Zustand‘, dieses ‚holistische Gefühl bei völligem Aufgehen in einer Tätigkeit‘, insbesondere in einer anstrengenden Tätigkeit.<sup>293</sup> Anerkennung, Bindung, wertebasiertes – also humanes bzw. kooperationsförderndes – Entscheidungsverhalten von Führungskräften und Mitarbeitern, führt zu „Lust an Leistung“ bzw. zu Wertschöpfungsorientierung und Organisationserfolg.<sup>294</sup> Zusätzlich profitieren Organisationen von einer empathischen Kommunikationskultur, die durch auf Vertrauen basierende Kommunikation gefördert wird.<sup>295</sup>

Für Führungskräfte, die den Kooperationsraum ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern möchten, bedeuten diese Ausführungen etwa, dass die Grundsätze prozeduraler Fairness eingehalten werden. Hierfür lässt sich etwa das Bild von Richard Sennett zum Sozialen Dreieck heranziehen, wie ich es ausführlich in Abschnitt acht umschrieben habe: Die befragten Arbeiter respektierten ihre Vorgesetzten und vice versa – wenn auch widerwillig –, sie tauschten sich untereinander ganz offen aus und schützten sich, und wenn es im Betrieb wirklich als nötig erachtet wurde, sahen sie es auch als ihre Pflicht an, Überstunden zu machen.<sup>296</sup> Um Kooperationsraum zu pflegen, erfordert dies von den Führungskräften zudem Stimmigkeit ihrer Entscheidungen für die Teams sowie die nachhaltige Aufrechterhaltung der

---

<sup>290</sup> Seidel/Krapp. *Pädagogische Psychologie*, S. 285.

<sup>291</sup> Vgl. Eva-Maria Schulte, Nale Lehmann-Willenbrock, Simone Kauffeld (2015). *Treat Us Fairly and We Won't Complain: Multilevel Effects of Procedural Justice on Complaining Behavior in Team Meetings*. *Psychology*, 6, S. 1795-1810.

<sup>292</sup> von Cube. *Lust an Leistung. Die Naturgesetze der Führung*, München: Piper, S. 11.

<sup>293</sup> von Cube. *Lust an Leistung*, S. 11 sowie vgl. Mihály Csíkszentmihályi (1985). *Das flow-Erlebnis: Jenseits von Angst und Langeweile - im Tun aufgehen*, Stuttgart: Klett-Cotta.

<sup>294</sup> Vgl. Mihály Csíkszentmihályi (1975). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

<sup>295</sup> Vgl. Rudolf Fisch (2020). *Warum ist Verständliche Verwaltungskommunikation in Zeiten der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung ein Thema – Einführung und Übersicht*. In: Fisch, R. (ed.). *Verständliche Verwaltungskommunikation in Zeiten der Digitalisierung*, Baden-Baden: Nomos, S. 9-29. S. 20.

<sup>296</sup> Sennett (2012). *Together. The Rituals, Pleasures and the Politics of Cooperation*. New Haven: Yale University Press.

Rahmenbedingungen für Empathie und Altruismus. So sollte grundsätzlich die Frage beachtet werden, wie Unternehmen und Organisationen die durch die Digitalisierung weniger werdenden Meetings im Unternehmen so gestalten können, dass Sie besonders effektiv sind und auch den Teamgedanken fördern. Darüber hinaus ist ein besonders kooperationsfördernder Kommunikationsstil, etwa mit Elementen der wertschätzenden Erkundung und der gewaltfreien Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg, empfehlenswert, um positive Paradigmen zu fördern – ohne ins Ideologische oder in Korpsgeist abzudriften.

## Das Tübinger Kooperationskonzept

Das Tübinger Kooperationskonzept strukturiert diese Ansätze und unterstützt die Ethik der Professionalität, der Glaubwürdigkeit und des Konfliktes.<sup>297</sup> Es fördert ein erfolgreiches Veränderungsmanagement hin zu mehr Wertschöpfungsorientierung durch Kooperation und kombiniert unter anderem Elemente des St. Galler Management-Modells, des Dreiphasen-Ansatz von Kurt Lewin sowie der Balanced Scorecard von Kaplan und Norton und mit den Werten des Weltethos Institutes Tübingen. Zudem bildet es eine Synthese aus den im Theorieteil beschriebenen organisations- und kommunikationspsychologischen Ansätzen.

Ergänzend hierzu findet der Grundsatz der Kooperation seinen Niederschlag in einer Prozessmatrix und im allgemeinen Rahmen des Konzeptes.

### Tübinger Kooperationskonzept |



Abb. 8: Das Tübinger Kooperationskonzept (Eigene Darstellung)

<sup>297</sup> Vgl. Ulrich Hemel (2012). *Ethische Unternehmensführung bei der Klee und Berg GmbH Hemel*, In: Ralf Dillerup, Roman Stoi: Fallstudien zur Unternehmensführung, München: Vahlen, S. 38-48, S. 41.

Das Konzept untergliedert einen Veränderungsprozess hin zu mehr Wertschöpfungsorientierung und Kooperation in vier Phasen, dazu zählt die klar formulierte Ausrichtung der Organisation nach einer gründlichen Status Quo-Analyse. Die in diesem Prozess formulierten Ziele ermöglichen es dann automatisch, nicht nur eine kollaborative Organisationskultur zu pflegen, sondern eine kooperative Kultur. Ohne gemeinsame Ziele ist keine Kooperation möglich. Danach folgen die Phase des Unfreezing – das heißt, der mögliche Veränderungsbedarf wird ermittelt und der eigentliche Handlungsprozess wird eingeleitet – sowie die Changing-Phase, in der die Prozess-Matrix eingesetzt wird und sich die neuen Handlungsweise etablieren müssen sowie schließlich das Refreezing, bei dem die Organisation wieder in stabile Routine übergeht.

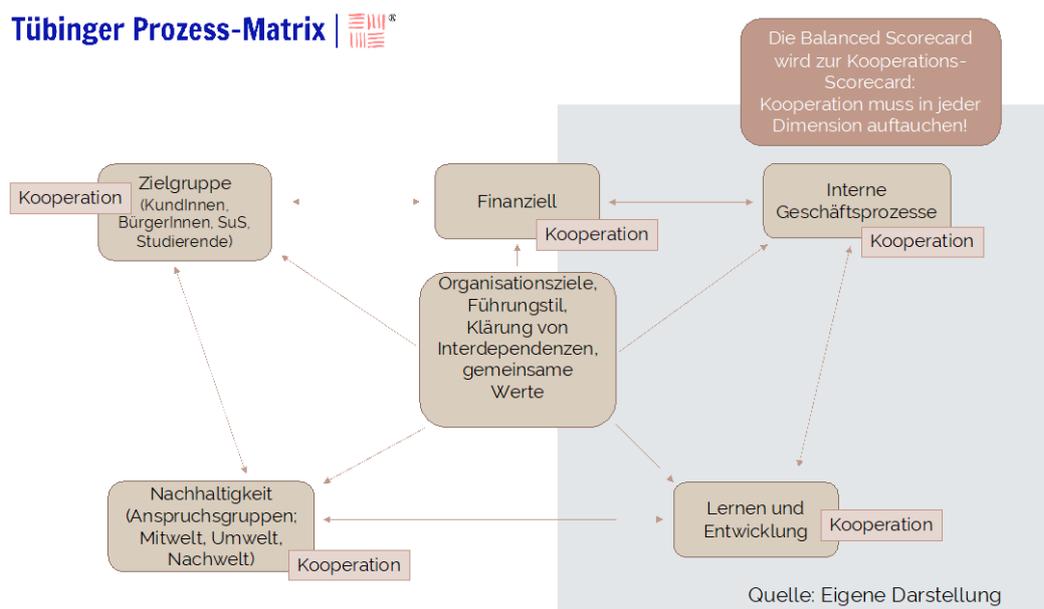


Abb. 9: Die Tübinger Prozess-Matrix (Eigene Darstellung)

Das Kooperationskonzept mit der Prozess-Matrix ermöglicht es, die Wirkung der Kooperation auf die Wertschöpfung messbar zu machen. Wird dann etwa festgestellt, dass die Organisation erneut in eine Phase der Stagnation übergeht, kann das Kooperationskonzept erneut Anwendung finden.

Für die Praxis lässt sich das Kooperationskonzept in Unternehmen, öffentlichen Organisationen und im schulischen Kontext anwenden: Für die Wirtschaft gilt, dass Unternehmen besonders starken ökonomischen Zwänge unterliegen und durch Mechanismen wie etwa Betriebsblindheit durch kompetitive Interdependenzen, die die leistungsfähigen Unkooperativen fördern, geprägt sind. Diese zerstören das Vertrauen innerhalb einer und aus Kundensicht an eine Organisation. Das Konzept legt hier einen Schwerpunkt auf dem Identifizieren und Beenden von negativen Mechanismen und von Nullsummenspielsituationen. Positive Gewohnheiten können herausgestellt und auf diesen weiter aufgebaut werden.

Zwischen der Praxis in Unternehmen und der Öffentlichen Verwaltung gibt es viele Gemeinsamkeiten, aber es gibt auch deutliche Unterschiede. So haben Verwaltungen und Öffentliche Organisationen nicht den Zwang zum Erwirtschaften von Gewinn. Doch die

Gemeinwohlorientierung bringt andere Herausforderungen mit sich: Bürokratie, politische Rationalitäten, knappe Kassen, das Fahren auf Sicht in politisch komplexen Zeiten. All dies erzeugt Druck auf Führungskräfte und Teams, so dass auch hier die prozedurale Fairness, Kooperation durch Vertrauen sowie Kreativität und Wertschöpfungsorientierung zentrale Erfolgsfaktoren darstellen, die im Mittelpunkt der Organisationskultur stehen müssen.

In Schulen wiederum ist der Arbeitsalltag von großer Verantwortung für die Schülerinnen und Schüler geprägt und es gibt unterschiedlichste Kontextfaktoren, die die Unterrichtsqualität und den Bildungserfolg beeinflussen. Andererseits ist das Arbeiten an Schulen durch sehr divergente Faktoren wie bürokratische Vorgaben, aber auch viel Autonomie im Handeln der Lehrerinnen und Lehrer geprägt. Die Schuleffektivitätsforschung belegt, dass Lehrerkollegien genau dann besonders erfolgreich sind, wenn von Seiten der Schulleitungen eine positive Führungskultur vorgelebt und der Teamgedanke gefördert werden: Die Empirie zeigt, dass „ein kooperativer Führungsstil, der zudem durch eine hohe Erwartungshaltung an die Lehrkräfte auf der einen und an die Schülerinnen und Schüler auf der anderen Seite gekennzeichnet ist, vorteilhaft für die Lernleistungen der Schülerinnen und Schüler ist. Die Arbeitsweise der erfolgreichen Schulleitungen zeichnet sich ferner durch ein hohes Maß an Transparenz aus, das durch demokratische Entscheidungsprozesse aller schulischen Akteursgruppen flankiert wird“.<sup>298</sup> Des Weiteren wird in diesen erfolgreichen Schulen ein distributiver Führungsstil mit dem Delegieren von Aufgaben an spezielle Arbeitsgruppen“ sowie „die Entwicklung einer positiven Schulkultur“ praktiziert.<sup>299</sup>

Es lässt sich somit zusammenfassen, dass die Förderung von Kooperationsraum in Organisationen zu mehr Zusammenarbeit, aber auch zur Förderung der Identität und persönlichen Entfaltung der Akteure und zu mehr Wertschöpfungsorientierung in allen gesellschaftlichen Bereichen führen kann.

## Ethik als Leitfaden und ein Ausblick

Wenn sich also – etwa durch die Umsetzung des Tübinger Kooperationskonzeptes – gesunde Kooperationsräume bilden, dann werden auch ganz automatisch grundlegende ethische Werte gelebt, wie sie beispielsweise die Weltethos-Idee von Hans Küng mit den Prinzipien Gewaltlosigkeit, Gerechtigkeit, Wahrhaftigkeit, Partnerschaftlichkeit und ökologische Verantwortung wiedergeben. Zudem wird auch der Ethik der Professionalität Rechnung getragen und somit „Mehrwerte geschaffen werden, die das gesamte System nachhaltig tragen und den Gesamtressourcengrundstock der Unternehmung und seiner Umgebungssysteme auf natürliche Weise wachsen lassen.“<sup>300</sup> Das Tübinger Kooperationskonzept kombiniert betriebswirtschaftliche Theorien mit Erkenntnissen aus der sozial- und geisteswissenschaftlichen Forschung bis hin zur Entwicklungspsychologie, Pädagogik und evolutionären Anthropologie. Auf diese Weise lässt sich eine Lücke schließen zu den üblichen Managementtheorien aus dem Bereich der klassischen BWL, die oft sehr einseitig ausgerichtet sind und nicht selten sozialen Werten und ethischen Verhaltensweisen

---

<sup>298</sup> Racherbäumer, Kathrin/Christina Funke/Isabell van Ackeren/Marten Clausen (2013).

*Schuleffektivitätsforschung und die Frage nach guten Schulen in schwierigen Kontexten.* In: Rolf Becker/Alexander Schulze. In: Bildungskontexte. Strukturelle Voraussetzungen und Ursachen ungleicher Bildungschancen, Heidelberg: Springer 2013, S. 239-267, hier: S. 255.

<sup>299</sup> Racherbäumer et. al.. *Schuleffektivitätsforschung*, S. 255.

<sup>300</sup> Glauner/Villhauer. *Alles neu*, S. 67.

widersprechen und eher spieltheoretischen Denkweisen unterliegen.<sup>301</sup> Aus Kooperationsräumen werden im Idealfall Vertrauensräume.

Es lässt sich somit postulieren, dass sich Kooperation lohnt, auch aus einer ganz alltagstauglichen Perspektive für die Unternehmenspraxis heraus. So lässt sich etwa aus den Erkenntnissen des interdisziplinären Überblicks aus Perspektive der Wirtschaftsanthropologie und aufgrund der darauf basierenden Kooperationstheorie schließen, dass diese als ethisches Korrektiv der Wirtschaftswissenschaften und in der Praxis des Managements von Teams und Organisationen etablieren sollte, insbesondere auch vor dem Hintergrund der sich immer schneller weiterentwickelnden Digitalisierung und ihren Auswirkungen. Es böte sich an, die Wirtschaftsanthropologie angesichts dieser Herausforderungen als interdisziplinäre „Heimat“ für die Kooperationsforschung zu etablieren und neben der dringend gebotenen größeren Tiefe in der Forschung für normative Konzepte für die Wirtschaft etwa auch empirische Forschung auf einer Metabene (bzw. Meta-Meta-Ebene) mit abzudecken.

Zum Abschluss möchte ich noch folgenden Gedanken anbringen: Finnland wurde laut Weltglücksbericht im Jahr 2023 zum sechsten Mal in Folge als weltweit glücklichstes Land eingestuft.<sup>302</sup> Unter anderem geschah dies auch aufgrund der Besonderheiten der finnischen Kultur, bei der sozialer Zusammenhalt und Kooperation einen besonderen Stellenwert einnehmen. In der Tat – Kooperation lohnt sich.

---

<sup>301</sup> Vgl. Moosmayer/ Waddock/Wang/Hühn/Dierksmeier/Gohl. *Leaving the Road to Abilene*, S. 914. sowie vgl. Sen. *Rational Fools*, S. 317-344.

<sup>302</sup> Vgl. John F. Helliwell/Richard Layard/Jeffrey. D. Sachs/Jan-Emmanuel De Neve/Lara B. Aknin, Lara B./Shun Wang (Hrsg.) (2023). *World Happiness Report 2023*. New York: Sustainable Development Solutions Network.

## 10 Literaturverzeichnis

- Angel, Hans-Ferdinand (2015). *Die creditive Basis wirtschaftlichen Handelns. Zur wirtschaftsanthropologischen Bedeutung von Glaubensprozessen*. In: Dierksmeier, Claus/Ulrich Hemel/Jürgen Manemann (Hrsg.) (2015). *Wirtschaftsanthropologie*. Baden-Baden: Nomos, S. 167-205.
- Manfred Becker (2013). *Personalentwicklung*. Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Bohlken, Eike (2015). *Wirtschaften nach dem Maß des Menschen – konstitutive Aspekte der Wirtschaftsanthropologie aus philosophischer Sicht*. In: Dierksmeier, Claus/Ulrich Hemel/Jürgen Manemann (Hrsg.) (2015). *Wirtschaftsanthropologie*. Baden-Baden: Nomos, S. 57-73; hier: S. 67.
- Bašić, Zvonimir/Parampreet C. Bindra /Daniela Glätzle-Rützler/Angelo Romano/Matthias Sutter/Claudia Zoller (2021): *The roots of cooperation*. In: Discussion Papers of the Max Planck Institute for Research on Collective Goods, Juni 2021.
- Batson, C. Daniel (1991). *The altruism question. Toward a social-psychological answer*. Hillsdale: Erlbaum.
- Batson, C. Daniel Batson/David A. Lishner/Eric L. Stocks (2014). *The Empathy–Altruism Hypothesis*. In: Oxford Handbooks Online, Juli 2014.
- Becker, Manfred (2013). *Personalentwicklung*. Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag,
- Build To Think (2013). *Learning prototyping with the marshmallow challenge*, <https://build2think.wordpress.com/2013/04/11/learning-prototyping-with-the-marshmallow-challenge/>, zuletzt geprüft am 21.06.2023.
- Bohlken, Eike (2015). *Wirtschaften nach dem Maß des Menschen – konstitutive Aspekte der Wirtschaftsanthropologie aus philosophischer Sicht*. In: Dierksmeier, Claus/Ulrich Hemel/Jürgen Manemann (Hrsg.) (2015). *Wirtschaftsanthropologie*. Baden-Baden: Nomos, S. 57-73.
- Csikszentmihályi, Mihály (1975). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Csikszentmihályi, Mihály (1985). *Das flow-Erlebnis: Jenseits von Angst und Langeweile - im Tun aufgehen*, Stuttgart: Klett-Cotta.
- Csikszentmihályi, Mihály/Ulrich Schiefele (1993). *Die Qualität des Erlebens und der Prozess des Lernens*. In: Zeitschrift für Pädagogik 39 (1993) 2, S. 207-221.
- Deci, Edward L./ Richard M. Ryan (1993). *Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik*. In: Zeitschrift für Pädagogik 39 (1993) 2, S. 223-238.
- Deutschlandfunk Kultur (2020). *Vernunft ist mehr als Eigennutz*. Friedenspreis für Amartya Sen, online verfügbar unter <https://www.deutschlandfunkkultur.de/friedenspreis-fuer-amartya-sen-vernunft-ist-mehr-als-100.html>, zuletzt geprüft am 21.06.2023.
- von Cube, Felix (2006). *Lust an Leistung. Die Naturgesetze der Führung*, München: Piper.
- Dickens, Charles (1996). *Great Expectations*. London: Penguin.
- Dierksmeier, Claus/Ulrich Hemel/Jürgen Manemann (Hrsg.) (2015). *Wirtschaftsanthropologie*. Baden-Baden: Nomos.

Dierksmeier, Claus (2016). *Qualitative Freiheit. Selbstbestimmung in weltbürgerlicher Verantwortung*. Bielefeld: Transcript.

Dierksmeier, Claus (2016). *What is 'Humanistic' About Humanistic Management?*. In: *Humanistic Management Journal*, Band 1, Nr. 1, 2016, S. 9–32.

Dillerup, Ralf/Roman Stoi (2016). *Unternehmensführung. Management & Leadership*. (5. Aufl.), München: Vahlen.

Fisch, Rudolf (2020). *Warum ist „Verständliche Verwaltungskommunikation in Zeiten der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung“ ein Thema – Einführung und Übersicht*. In: Rudolf Fisch (Hrsg.). *Verständliche Verwaltungskommunikation in Zeiten der Digitalisierung*, Baden-Baden: Nomos, S. 9-29.

Fromm, Erich: *Haben oder Sein?*. Erich Fromm E-Book-Edition, München: Open Publishing.

Glauner, Friedrich/Villhauer, Bernd (2021). *Alles neu. Geschäftsidee, Geschäftsmodell, Unternehmensplanung*. München: UVK Verlag.

Gohl, Christopher (2011). *Prozedurale Politik am Beispiel organisierter Dialoge*. Berlin: LIT Verlag.

Gohl, Christopher (2019). *Weltethos für Unternehmen: Humanistisches Management*. In: Hemel, Ulrich (Hrsg.). *Weltethos für das 21. Jahrhundert*, Freiburg: Herder, S. 78-84.

Haidt, J. (2012). *The Righteous Mind. Why Good People Are Divided by Politics and Religion*. New York: Pantheon Books.

Harari, Yuval Noah (2013). *Eine kurze Geschichte der Menschheit*. München: DVA, E-Book-Ausgabe.

Helliwell, John F./Richard Layard/Jeffrey. D. Sachs/Jan-Emmanuel De Neve/Lara B. Aknin/Shun Wang (Hrsg.) (2023). *World Happiness Report 2023*. New York: Sustainable Development Solutions Network.

Heller, Kurt/Horst Nickel (Hrsg.) (1978) *Psychologie in der Erziehungswissenschaft. Ein Studienprogramm. Band III. Unterrichten und Erziehen*. Stuttgart: Ernst Klett.

Hemel, Ulrich (2012). *Ethische Unternehmensführung bei der Klee und Berg GmbH*. In: Ralf Dillerup, Roman Stoi: *Fallstudien zur Unternehmensführung*, München: Vahlen, S. 38-48.

Hemel, Ulrich (2013). *Wirtschaftsanthropologie, Problem und Perspektiven – eine Grundlegung*. Beitrag für das Institut für Sozialstrategie, Februar 2013, online verfügbar unter [https://institut-fuer-sozialstrategie.de/wp-content/uploads/2020/02/wi\\_ifs\\_feb-13\\_Hemel\\_Wirtschaftsanthropologie\\_Grundlegung.pdf](https://institut-fuer-sozialstrategie.de/wp-content/uploads/2020/02/wi_ifs_feb-13_Hemel_Wirtschaftsanthropologie_Grundlegung.pdf), zuletzt geprüft am 21.06.2023.

Hemel, Ulrich (2019): *Mentale Architektur und Wirtschaftsanthropologie– eine Zukunftsaufgabe*, in: Sebastian Kiessig, Marco Kühnlein (Hrsg.), *Anthropologie und Spiritualität für das 21.Jahrhundert*, Festschrift für Erwin Möde, Regensburg: Pustet, S. 335-350.

Hemel, Ulrich (2021): *Vom Defizitmodell des Menschen zur digitalen Humanität Was unterscheidet Menschen von Künstlicher Intelligenz?*. Beitrag für das Institut für Sozialstrategie, Dezember 2021, online verfügbar unter: [https://institut-fuer-sozialstrategie.de/wp-content/uploads/2021/12/di-ki\\_ifs\\_dez-21\\_hemel\\_vom-defizitmodell-zur-digitalen-humanitaet.pdf](https://institut-fuer-sozialstrategie.de/wp-content/uploads/2021/12/di-ki_ifs_dez-21_hemel_vom-defizitmodell-zur-digitalen-humanitaet.pdf), zuletzt geprüft am: 21.06.2023.

Hollstein, B./Rosa, H. (2020). *Unverfügbarkeit als soziale Erfahrung. Ein soziologischer Deutungsversuch der Corona-Krise angewendet auf die Wirtschaftsethik*. In: Brink, A./Hollstein, B./Hübscher, M.C./Neuhäuser, C. (Hrsg.). *Lehren aus Corona. Impulse aus der Wirtschafts- und Unternehmensethik (Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik)*, Baden-Baden: Nomos, S. 21-33.

Humanistic Management Center (2018). *About Humanistic Management*

*Challenges to the status quo of the Global Economy*, online verfügbar unter: [http://humanisticmanagement.org/cgibin/adframe/about\\_humanistic\\_management/challenges\\_to\\_the\\_status\\_quo\\_of\\_the\\_global\\_economy/index.html](http://humanisticmanagement.org/cgibin/adframe/about_humanistic_management/challenges_to_the_status_quo_of_the_global_economy/index.html), zuletzt geprüft am: 21.06.2023.

Hutter, Manfred (2005). *Die Weltreligionen*, München: C.H.Beck.

Institut für Plurale Ökonomik: <https://www.wiwi.uni-siegen.de/wiwi/plurale-oekonomik/>, zuletzt geprüft am 21.06.2023.

Institut für Sozialstrategie (2022): <https://institut-fuer-sozialstrategie.de/wirtschaft/>, zuletzt geprüft am 27. Oktober 2022.

Jensen-Dämmrich, Kirsten (2011): *Diversity-Management. Ein Ansatz zur Gleichbehandlung von Menschen im Spannungsfeld zwischen Globalisierung und Rationalisierung?*. München: Rainer Hampp Verlag.

Khan, Feisal (2010). *How 'Islamic' is Islamic Banking?*. In: *Journal of Economic Behavior & Organization* 76 (2010), S. 805-820.

Kant, Immanuel (2022): *Gesammelte Schriften. Abtheilung I: Werke (Band 3: Kritik der reinen Vernunft)* (2. Aufl. 1787). Berlin: De Gruyter.

Kornmeier, Martin (2007). *Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten. Eine Einführung für Wirtschaftswissenschaftler*. Heidelberg: Physica-Verlag.

Kooperationsraum (2022). *Was bedeutet "Kooperationsraum"?*: <https://www.kooperationsraum.de>, zuletzt geprüft am 21.06.2023.

Kotios, Angelos/George Galanos (2012). *The International Economic Crisis and the Crisis of Economics*. In: *The World Economy* (Volume 35, Issue 37), S. 869-885.

Küng, Hans (1990). *Projekt Weltethos*. München: Piper-Verlag.

Küng, Hans (2012). *Jesus*. München: Piper-Verlag.

Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften (2023). *Open Access Repository für Messinstrumente - Die deutsche Version des Big Five Inventory 2 (BFI-2)*, [https://zis.gesis.org/skala/Danner-Rammstedt-Bluemke-Lechner-Berres-Knopf-Soto-John-Die-deutsche-Version-des-Big-Five-Inventory-2-\(BFI-2\)](https://zis.gesis.org/skala/Danner-Rammstedt-Bluemke-Lechner-Berres-Knopf-Soto-John-Die-deutsche-Version-des-Big-Five-Inventory-2-(BFI-2)), zuletzt geprüft am 21.06.2023.

Levitt, Steven D./John A. List (2009). *Was there really a Hawthorne Effect at the Hawthorne plant? An Analysis of the Original Illumination Experiments*. Working Paper 15016. Cambridge, Massachusetts: National Bureau of Economic Research.

Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. In: *Human Relations* 1947, S. 4-41.

Mai Chi Vu/ Trang Tran (2019). *Trust Issues and Engaged Buddhism: The Triggers for Skillful Managerial Approaches*. In: *Journal of Business Ethics*, 04.09.2019.

Mai Chi Vu/Roger Gill (2022). *Are Leaders Responsible for Meaningful Work? Perspectives from Buddhist-Enacted Leaders and Buddhist Ethics*. In: *Journal of Business Ethics*, 28.11.2022.

Manemann, Jürgen (2012). *Unterwegs zu einer habituellen Unternehmensethik*. In: Hemel, Ulrich/Andreas Fritzsche/Jürgen Manemann (Hrsg.) (2012). *Habituelle Unternehmensethik. Von der Ethik zum Ethos*, Baden-Baden: Nomos, S. 11-28.

Manemann, Jürgen (2015). *Ökonomie und Beschleunigung – Zur Aktualität der Wirtschaftsanthropologie*. In: Dierksmeier, Claus/Ulrich Hemel/Jürgen Manemann (Hrsg.) (2015). *Wirtschaftsanthropologie*. Baden-Baden: Nomos.

Marques, Joan (2010). *Toward Greater Consciousness in the 21st Century Workplace: How Buddhist Practices Fit In*. In: *Journal of Business Ethics*, (2010) 92, S. 211-225.

- McGregor, Douglas (2006). *The human side of enterprise (Annotated Edition)*. New York: McGraw-Hill, E-Book-Ausgabe.
- Mead, George Herbert (1934). *Mind, Self and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago: Chicago University Press.
- Meier, Rolf (2016). *Systemisch-konstruktivistisches Einzel- und Teamcoaching im Management (SKETM)*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Sternfeld: Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Mohr, Günther (2020): *Einführung in die systemische Transaktionsanalyse von Individuum und Organisation*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Mohr, Günther (2021): *Coaching mit neuer transaktionsanalytischer Theorie*. In: *Coaching Theor. Prax.* (2022) 8, S. 1–13.
- Moosmayer, Dirk C./Sandra Waddock/Long Wang/Matthias P. Hühn/Claus Dierksmeier/Christopher Gohl. *Leaving the Road to Abilene: A Pragmatic Approach to Addressing the Normative Paradox of Responsible Management Education*. In: *Journal of Business Ethics* (2019) 157:913–932.
- Morel, Julius/Eva Bauer/Tamás Meleghy/Heinz-Jürgen Niedenzu/Max Preglau/Helmut Staubmann (2007). *Soziologische Theorie. Abriss der Ansätze ihrer Hauptvertreter*. München. Oldenbourg Verlag München.
- Müller, F. Max (Hrsg.) (1881): *The Sacred Books of the East*, vol. X, Part II, The Sutta-Nipata: A Collection of Discourses, Oxford: Clarendon Press.
- Nick-Magin, S. (2017). *Nachhaltige Unternehmensführung*, in: *WISU – Das Wirtschaftsstudium* 02/2017, S. 163-165.
- Nick-Magin, Stefanie (2021). Recommendations for a sustainable Public Administration: Team-cooperation and Procedural Fairness in times of COV-19 driven Digitization. In: Hemker, Thomas/Müller-Török, Robert/Prosser, Alexander/Scola, Dona/Szádeczky, Tamás/Urs, Nicolae. *Central and Eastern European e|Dem and e|Gov Days 2021 (Tagungsband)*. Wien: Facultas Verlag, S. 387-396.
- Nick-Magin, Stefanie (2022). Kooperation in Unternehmen und Organisationen. Das Tübinger Kooperationskonzept, in: *Beitrag für das Institut für Sozialstrategie*, August 2022, online verfügbar unter: <https://institut-fuer-sozialstrategie.de/2022/08/08/kooperationskonzept/>, zuletzt geprüft am 15.08.2022.
- Nerdinger, Friedemann W./Gerhard Blickle/Niclas Schaper (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. (4. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Piaget, Jean (1995). *Sociological Studies*. New York: Routledge.
- Prenzel, Annedore (2013). *Pädagogische Beziehungen zwischen Anerkennung, Verletzung und Ambivalenz*, Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Racherbäumer, Kathrin/Christina Funke/Isabell van Ackeren/Marten Clausen (2013). *Schuleffektivitätsforschung und die Frage nach guten Schulen in schwierigen Kontexten*. In: Rolf Becker/Alexander Schulze. In: *Bildungskontexte. Strukturelle Voraussetzungen und Ursachen ungleicher Bildungschancen*, Heidelberg: Springer 2013, S. 239-267.
- Rawls, John (1971). *A Theory of Justice*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Rawls, John (2001). *Justice as Fairness. A Restatement*. Cambridge, Massachusetts. Harvard University Press.
- Rechenauer, Martin (2011). *On Sen's Idea of a Theory of Justice*, Beitrag beim XXII. Deutscher Kongress für Philosophie, 11. - 15. September 2011, Ludwig-Maximilians-Universität München, online verfügbar unter: <https://epub.ub.uni-muenchen.de/12572/>, zuletzt geprüft am 15. April 2023.

Rosa, Hartmut (2014). *Beschleunigung und Entfremdung. Entwurf einer Kritischen Theorie spätmoderner Zeitlichkeit*. Berlin: Suhrkamp Verlag.

Rosa, Hartmut (2016). *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung*. 2. Auflage. Berlin: Suhrkamp Verlag.

Rosa, Hartmut (2017). *Eskalation oder Ausweg? Das Ende der dynamischen Stabilisierung und das Konzept der Resonanz*. In: Ellmers, Sven/Phillip Hogg (Hrsg.) (2017). *Warum Kritik? Begründungsformen kritischer Theorien*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft, S. 339-363.

Sachs, Jeffrey (2019). *Vortrag zu „10 Jahre Globales Wirtschaftsethos“ 2019 in Tübingen*: <https://weltethos-institut.org/news/10-years-of-global-ethic-manifesto/>, zuletzt geprüft am: 21.06.2023.

Sashkin, Marshall (1979). *Marshall Sashkin interviews Edgar Schein*. In: *Group & Organization Studies*, December 1979, 4(4), S. 400-417.

Schein, Edgar H./Peter A. Schein (2018). *Humble Leadership: The Power of Relationships, Openness, and Trust*, Oakland: Berrett-Koehler.

Schulte, Eva-Maria/Nale Lehmann-Willenbrock/Simone Kauffeld (2015). *Treat Us Fairly and We Won't Complain: Multilevel Effects of Procedural Justice on Complaining Behavior in Team Meetings*. *Psychology*, 6, S. 1795-1810.

Sedláček, Tomáš (2011): *Die Ökonomie von Gut und Böse*, München: Hanser.

Seidel, Tina/Andreas Krapp (2014). *Pädagogische Psychologie*, München: Beltz, S. 284.

Sen, Amartya (1977). *Rational Fools: A Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory*, in: *Philosophy & Public Affairs*, Summer, 1977, Vol. 6, No. 4 (Summer, 1977), S. 317-344.

Sen, Amartya (2009). *The Idea of Justice*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Sennet, R. (2012). *Together. The Rituals, Pleasures and the Politics of Cooperation*. New Haven: Yale University Press.

Stiftung Weltethos (Hrsg.) (2017). *Globales Wirtschaftsethos. Konsequenzen für die Weltwirtschaft*. Tübingen: Stiftung Weltethos.

Stiftung Weltethos (2018). *Erklärung zum Weltethos. Parlament der Weltreligionen September 1993/Juli 2018, Chicago, U.S.A.*, <https://www.weltethos.org/wp-content/uploads/2022/10/weltethos-erklaerung-2018.pdf>, online verfügbar unter: 21.06.23.

Suchanek, Andreas (2021). *Kooperation*. In: Ludger Heidbrink, Alexander Lorch, Verena Rauen (Hrsg.), *Handbuch Wirtschaftsphilosophie III: Praktische Wirtschaftsphilosophie*. Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 335-348.

Sueddeutsche.de. *Volkswirtschaftslehre. Mehr als Singen, Spielen und Klatschen*. 8. Januar 2018, online verfügbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/volkswirtschaftslehre-mehr-als-singen-spielen-und-klatschen-1.3817035>, zuletzt geprüft am 21.06.2023.

Thies, Christian (2018). *Philosophische Anthropologie auf neuen Wegen*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.

Tomasello, Michael (2009). *Why we cooperate*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

Tomasello, Michael (2014). *A Natural History of Human Thinking*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Tomasello, Michael/Malinda Carpenter/Josep Call/Tanya Behne/Henrike Moll (2005). *Understanding and Sharing Intentions: The Origins of Cultural Cognition*. In: Behavioral and Brain Sciences 28, S. 675–735.

Tomasello, Michael (2014). *A Natural History of Human Thinking*. Cambridge Massachusetts: Harvard University Press.

Tomasello, Michael/Wolf, Wouter(2020). *Human children, but not great apes, become socially closer by sharing an experience in common ground*. In: Journal of Experimental Child Psychology. 11/2020. Amsterdam: Science Direct.

Tucker, William Albert (1950): *A Two-Person Dilemma – The Prisoner's Dilemma*. Straffin, Philip D. Jr.(1983): *The Mathematics of Tucker – A Sampler*. Nachdruck. In: *Two-Year College Mathematics Journal*. 14. Jg., Nr. 3 1950, S. 228–232.

Vereinte Nationen (1948). *Resolution der Generalversammlung. 217 A (III). Allgemeine Erklärung der Menschenrechte*, online verfügbar unter: <https://www.un.org/depts/german/menschenrechte/aemr.pdf>, zuletzt geprüft am: 21.06.2023.

Vereinte Nationen (1966). *International Covenant on Civil and Political Rights Adopted and opened for signature, ratification and accession by General Assembly resolution 2200A (XXI) of 16 December 1966, entry into force 23 March 1976, in accordance with Article 49*, <https://www.ohchr.org/sites/default/files/ccpr.pdf>, zuletzt geprüft am: 21.06.2023.

Villhauer, Bernd (2022): *Finanzmarkt und Ethik. Eine Einführung*, Marburg: Metropolis-Verlag.

Weibl, A. (2014). *Variabler Leistungslohn in der Verwaltung - Allheilmittel oder Medikament mit starken Nebenwirkungen?*. In: Jan Ziekow (ed.). *Bewerten und Bewertet-Werden. Wirkungskontrolle und Leistungssicherung in der öffentlichen Verwaltung*. Schriften der Deutschen Sektion des Internationalen Instituts für Verwaltungswissenschaften (Band 38), Baden-Baden: Nomos, S. 23-35.

Weltethos Institut Tübingen (2022). *Award für Paper zu Responsible Business Education*, online verfügbar unter: <https://weltethos-institut.org/news/award-fuer-paper-zu-responsible-business-education/Dierksmeier>, zuletzt geprüft am 21.06.2023.

Weißerrieder, Jürgen/Marian Kosel (Hrsg.) (2010). *Nachhaltiges Personalmanagement in der Praxis. Mit Erfolgsbeispielen mittelständischer Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.

Weltethos Institut (2023). *Werte & Vision*, verfügbar unter: <https://weltethos-institut.org/institut/werte/>, zuletzt geprüft am 20.06.2023.

Wunsch, Armin (2021). *Mein erfolgreiches Orchester. Techniken und Strategien für Zusammenarbeit und Entwicklung im Orchester*. Wiesbaden: Springer.

Wright, Harold A./Fritz J. Roethlisberger/William J. Dickson (1939). *Management and the worker: an account of a research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Zoller, Karen/Paul Nussbaumer (2019). *Persönlichkeitsbewusste Mitarbeiterführung. Den eigenen Führungsstil reflektieren und erfolgreich weiterentwickeln*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 115.



Alle Rechte vorbehalten.

Abdruck oder vergleichbare Verwendung von Arbeiten des Instituts für Sozialstrategie ist auch in Auszügen nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung gestattet.

Publikationen des IfS unterliegen einem Begutachtungsverfahren durch Fachkolleginnen- und kollegen und durch die Institutsleitung. Sie geben ausschließlich die persönliche Auffassung der Autorinnen und Autoren wieder.

Institut für Sozialstrategie  
Laichingen – Jena – Berlin

Bleichwiese 3, 89150 Laichingen  
[www.institut-fuer-sozialstrategie.de](http://www.institut-fuer-sozialstrategie.de)  
[kontakt@institut-fuer-sozialstrategie.org](mailto:kontakt@institut-fuer-sozialstrategie.org)

Berlin, Dezember 2023.