

SONDERDRUCK

aus

SEM | Radar, 13. Jg., 02/2014

Kooperation statt Konkurrenz

Andreas Zeuch¹

Kooperation ist nicht alles, aber ohne Kooperation ist alles nichts. Heute wird Wirtschaft immer noch vorwiegend als Wettbewerb, genauer: als Verdrängungswettbewerb gelebt. Immer wieder reicht dies bis zu äußerst fragwürdigen Kriegsmetaphern wie dem War for Talents oder dem Warroom. Fakt ist indes: Ohne funktionierende Kooperation wäre es vollkommen unmöglich, erfolgreich Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln und erfolgreich zu vermarkten. Ob dies auch für den (Verdrängungs-)Wettbewerb gilt, müsste erst bewiesen werden. Kooperation kann in zwei grundlegenden unternehmerischen Formen verwirklicht werden: operative und strategische Kooperation.

1. Die fragwürdigen Grundlagen des Wettbewerbs

Vertrauen und Kooperation sind ein zentrales Prinzip für eine effektive Entscheidungskultur und erfolgreiches Wirtschaften überhaupt. Unser Wirtschaftssystem gründet sich jedoch auf Wettbewerb und Misstrauen. Zweifelsfrei. Konkurrenten unterbieten sich zum Beispiel mit idiotischen Dumpingreisen, wie wir es seit ein paar Jahren bei Lebensmitteldiscountern wie Aldi, Edeka, Kaufland, Lidl, Norma, Penny, Plus und REWE beobachten können. Die Personalkosten wurden häufig auf 1,5% der Betriebsausgaben gekürzt und die Mitarbeiter wurden obendrein derart dreist ausspioniert, dass auch seriöse Medien wie die Süddeutsche Zeitung von "Stasi-Methoden" sprachen². Konkurrenz ist im unternehmerischen Innen- und Außenverhältnis gleichermaßen grundlegend.

Damit ist bewiesen: Wir kooperieren nicht, sondern zerfleischen uns gegenseitig im sozialdarwinistischen Kampf aller gegen alle. Das ist

¹ Andreas Zeuch, eMail: az@a-zeuch.de

² <http://bit.ly/1mCSnIF> (Stand: 11.08.2014)

in der Natur schließlich genauso. Es gibt Jäger und Gejagte. Räuber und Beute. It's "the survival of the following fittest". Warum sollte es bei uns Menschen anders sein? Obendrein finden wir haufenweise Kriegsmetaphern in der Wirtschaft, wie den Chief Executive Officer und sein Heer unterstellter Offiziere; wir finden Strategien und Taktiken; es gibt den War for Talents³ und wir lesen mit Regelmäßigkeit die Weisheiten von Militärstrategen wie Sun Tsu, Miyamoto Musashi und von Clausewitz. Eindeutiger geht es nicht. Darwin hatte Recht und wir sind alle irgendwie konkurrierende Affen. Vertrauen und Kooperation ist eine verträumte Illusion.

Wir waren allerdings auch schon mal sicher, die Sonne kreise um die Erde. Giordano Bruno war vermutlich nicht der einzige, der für die Infragestellung dieses Weltbildes öffentlich verbrannt wurde. Nicht anders verhielt es sich mit der Annahme, die Erde sei eine Scheibe, Kolumbus habe den Seeweg nach Indien gefunden, oder die USA wären in ihrem Land unangreifbar. Fehlannahmen halten sich äußerst hartnäckig, selbst wenn wir längst überwältigende Gegenbeispiele vorliegen haben. Genau so verhält es sich auch mit dem Märchen des Sozialdarwinismus. Wie ist diese Geschichte entstanden, die wir uns immer noch gegenseitig als Rechtfertigung für destruktiv-aggressives Wirtschaftsverhalten erzählen?

Darwin selbst formulierte den *menschlichen* Überlebenskampf eindeutig und drastisch: "Bei den Wilden werden die an Geist und Körper Schwachen bald beseitigt... auf der anderen Seite tun wir zivilisierte Menschen alles nur Mögliche, um den Prozess der Beseitigung aufzuhalten. Wir bauen Zufluchtsstätten für die Schwachsinnigen, für die Krüppel und die Kranken; wir erlassen Armengesetze, und unsere Ärzte strengen sich an, das Leben eines jeden bis zum letzten Moment zu erhalten. Es ist Grund vorhanden anzunehmen, dass die Impfung Tausende erhalten hat, welche in Folge ihrer schwachen Konstitution früher den Pocken erlegen wären... Nie-

³ Nur ein paar weitere Beispiele des allgegenwärtigen Warwordings: Abwehrschlacht (im Rahmen einer *feindlichen Übernahme*), Hauptquartier, Headhunter, Patentkrieg, Rekrutierung, Ritter (schwarz oder weiß, jeweils wieder aus dem Bereich Mergers&Acquisition), Task-Force, War-Room...

mand... wird daran zweifeln, dass dies für die Rasse des Menschen in höchstem Maße schädlich sein muss." (Darwin, 2005, S. 148) Dies war – wie nicht zu übersehen – eine, wenn nicht die Steilvorlage für eine pseudowissenschaftliche Begründung des nationalsozialistischen Menschenbildes. Und tatsächlich führt Darwin über eine Kette von "Wissenschaftlern" und Ärzten hin zu Euthanasiegedanken und dergleichen mehr. So gründete der Mediziner Alfred Ploetz 1905 die "Deutsche Gesellschaft für Rassenhygiene". Ploetz selbst machte klar, dass er seine Ideen zu eugenischen Maßnahmen von Darwin hatte. Natürlich schlossen sich Militärs an (so die Generäle Franz Conrad von Hötzendorf und Friedrich von Bernardi), die den Krieg zur biologischen Notwendigkeit stilisierten, um der kulturellen Degeneration, von der Darwin sprach, entgegenzuwirken.

2. Kooperation als Lebensgrundlage

Nun geht es mir nicht darum, gegen Darwin moralisch zu argumentieren. Denn seine Gedanken zum "War of nature" und daraus abgeleitete weitere martialische Kriegsbilder sind offensichtlich menschenfeindlicher Natur. Viel interessanter ist die Tatsache, dass Leben und damit auch Wirtschaft ohne Kooperation vollkommen unmöglich wäre. Die *Grundlage* des Lebens und unserer Existenz ist Kooperation.

Darwins Artenkampf über die Soziobiologie hatte massiven Einfluss auf die Mikrobiologie. Das wichtigste Element der Soziobiologie ist das "egoistische Gen", eine Erfindung des mit vier Ehrendokortiteln geehrten Richard Dawkins ("The Selfish Gene"). Seiner Fakten ignorierenden Darstellung zufolge sei das Gen alles, das Individuum hingegen nichts. Der einzelne Organismus, also jeder von uns, Sie und ich, sind nichts weiter als eine "Überlebensmaschine" – so formuliert es Dawkins – zum Zwecke der Reproduktion der egoistischen Gene. Das Gen wird zur Grundlage des Eigennutzens, ist gewissermaßen seine mikrobiologische Reinform. Und ist der biologische Beweis des Eigennutzens maximierenden Homo oeconomicus, der wiederum die theoretische, niemals empirisch belegte, Grundlage unseres auf Konkurrenz basierenden Wirtschaftssystems ist. Dumm nur, dass eben jener „Wirtschaftsmensch“ bereits augen-

scheinlich eine völlig unsinnige Theorie ist, die experimentell unter anderem durch das *Ultimatumspiel*⁴ transkulturell längst vielfach widerlegt wurde. Sind wir Menschen unseren Genen gegenüber also ungehorsam?

Wohl kaum. Es ist vielmehr so, dass Gene längst nicht so egoistisch sind, wie durch Dawkins und den anderen maßgebenden Soziobiologen Edward Osborne Wilson immer wieder behauptet. Dawkins selbst ignoriert die Tatsache, dass sich kein Gen ohne Hilfsmoleküle, also infolge von Kooperation statt Kampf, selbst replizieren kann. Außerdem werden wir nicht ausschließlich durch unsere ach so egoistischen Gene gesteuert, weil die Umwelt, in der wir leben, wiederum einen Einfluss darauf hat, ob und wie sehr ein Gen abgelesen wird. Obendrein hat die Umwelt sogar einen dauerhaften Einfluss auf den individuellen Gencode. Gene sind also keine Durchsetzungsprogramme, keine egozentrische Einbahnstraße, sondern kommunizieren in vielfältiger Weise mit Ihrer direkten und indirekten Umwelt. Als Randnotiz zur Expertise der zwei genannten Gründer der Soziobiologie ist überaus amüsant, dass keiner von ihnen jemals an Genen geforscht hat.

Darüber hinaus wird immer wieder deutlich, dass wir Menschen Kooperation, Zuwendung und Beziehung brauchen, um überleben zu können. So wird bereits dem römisch-deutschen Herrscher Friedrich II. (1194-1250) nachgesagt, er habe Kinder beschränkt auf die physiologische Grundversorgung ohne weitere Beziehungsaufnahme aufwachsen lassen, um herauszufinden, was die menschliche Ursprache sei. Tragischerweise sind – wenn die Überlieferung stimmt – alle Kinder frühzeitig gestorben. Heute können wir glücklicherweise ethisch korrektere Experimente durchführen, um herauszufinden, welche Rolle Vertrauen, Kooperation und eine positive Beziehung für uns Menschen spielt. Hier einige Forschungsergebnisse zur Bedeutung positiver Beziehungen, Vertrauen und Kooperation:

⁴ <http://de.wikipedia.org/wiki/Ultimatumspiel> (Stand: 11.08.2014)

Der Psychologe Rolf Loeber fand in einer umfassenden Studie mit 1500 Jugendlichen heraus, dass selbst erlittene Gewalt und fehlende menschliche Beziehung die beiden stärksten Einflussfaktoren auf die Aggression und Gewalt der untersuchten Jugendlichen waren. Zudem war es wichtig, dass die Jugendlichen in Banden wiederum Bindung und Beziehung fanden.

Der Psychiater Marc Sageman kam bei der Untersuchung der Lebensläufe der 400 islamistischen Top-Terroristen zu einem interessanten Ergebnis: Über 70% gingen in Terrorgruppen, während sie außerhalb ihrer Heimat lebten. Über 80% hatten den Eindruck, von der Gesellschaft, in der sie lebten, ausgeschlossen zu sein. Und 86% wurden über persönliche Freundschaften rekrutiert. (Sageman, 2004)

Der Sozialpsychologe John Cacioppo und die psychosomatische Ärztin Janice Kiecolt-Glaser haben in je eigenen Studien gezeigt, dass Einsamkeit schon bei jungen Menschen das Risiko von Blutdruckerkrankungen und den Stresshormonlevel von Adrenalin und Noradrenalin erhöht sowie ein Stresssystem aktiviert, dass sich bei depressiven Patienten findet.

Diese Ergebnisse zeigen, dass wir abhängig sind von kooperativen, zugewandten menschlichen Beziehungen und Bindungen. Wird uns dieses Vertrauen und die damit einhergehende Kooperation versagt, erfolgt Aggression oder Depression. Abgesehen davon liegt es auf der Hand, dass wir Menschen im höchsten Maße von einer liebevollen Kooperation gerade zu Beginn unseres Lebens abhängig sind. Kein individueller Mensch würde ohne körperliche und emotionale Zuwendung und Unterstützung überleben. Damit steht am Anfang des Arterhalts des Homo Sapiens Vertrauen und Kooperation anstatt Konkurrenz und Wettbewerb.

3. Kooperation als Grundlage der Wirtschaft

Genauso offensichtlich verhält es sich in Unternehmen: Kein noch so harter Manager wird ohne sein Netzwerk einerseits und die Zuarbeit seiner Mitarbeiter andererseits seine Abteilung, seinen Bereich oder das gesamte Unternehmen führen können. Interessanterweise verfügen ja gerade mächtige und streitbare Manager über ein besonders

weitreichendes, unterstützendes Beziehungs-Netzwerk, welches ihnen erlaubt, trotz teils lausiger Leistung immer wieder an Spitzenpositionen zu gelangen. Wenn wir nur einen Moment überlegen, erkennen wir schnell, dass die gesamte Arbeitsleistung in Unternehmen vollkommen unmöglich wäre, wenn wir auf individueller und kollektiver Ebene, im unternehmerischen Innen- und Außenverhältnis nicht kooperieren würden:

Ein mögliches Produkt, eine mögliche Dienstleistung muss zunächst auf ihren eventuellen Absatz hin geprüft werden. Dann erfolgt häufig aufwändige Forschungs- und Entwicklungsarbeit bis zu einer Vorserie oder einem ersten Dienstleistungskonzept. Darauf geht es teilweise in Iterationen von Testläufen und Verbesserungen weiter, bis schlussendlich das fertige Produkt, die fertige Dienstleistung vertrieben werden kann. Das wiederum erfordert häufig ein ausgiebiges Marketing und Vertriebsarbeit. Zu diesem recht grob skizzierten Ablauf kommen noch unternehmensinterne Dienstleistungen hinzu: Zentraler Einkauf, Materialwirtschaft, Personalverwaltung und -entwicklung, interne Organisationsentwicklung und dergleichen mehr. Kooperation allerorten. In Abteilungen und vor allem auch: zwischen ihnen.

Umgekehrt zeigt sich die fundamentale Bedeutung der Kooperation immer dann, wenn sie an den „Schnittstellen“ der Unternehmen zwischen den eben benannten Bereichen gerade nicht funktioniert. Schnittstellenprobleme heißt es dann. Ohne sich dessen gewahr zu sein, dass bereits der Begriff „Schnittstelle“ Teil des Problems ist. Wer etwas schneidet, möchte es trennen. Zweiteilen. Dreiteilen. Der Schnitt dient dazu, etwas, was ehemals eine Einheit war, in eine Zwei- oder Vielheit zu zerlegen, Zugänge zu schaffen, vor vorher keine waren. Ich weise in Gesprächen mit Kunden, Unternehmern, oder Führungskräften auf genau diesen begrifflichen Tatbestand gerne hin. Und schlage eine Alternative vor: Nahtstellen. Wer etwas näht, möchte aus mehreren Teilen etwas Neues erschaffen, etwas, was einen höheren Nutzen hat, als die Summe der Teile alleine. Zwei Hosenbeine sind definitiv noch keine Hose. Erst die Naht schafft das Neue, Stabile. Oder aber etwas, das kaputt gegangen ist, seiner eigentlichen Funktion beraubt, soll durch die Naht repariert, wieder

hergestellt oder ausgebessert werden. Kooperation beginnt im Denken und in der Wortwahl.

4. Praktische Kooperationsstrategien

Soweit die Vorüberlegungen, die Analyse und Reflexion, gleichwohl schon verbunden mit der Praxis. Es bedarf aber deutlich mehr, um Kooperation wirtschaftlich erfolgreich und ethisch integer zu nutzen. Was genau können Sie in Unternehmen, Organisationen, abstrakt: in sozialen Systemen machen, um Kooperation erfolgreich zu verwirklichen? In diesem Artikel möchte ich zwei Vorgehensweisen kurz skizzieren.

4.1 Operative Kooperation: Tit-for-Tat

Gerade in der täglichen, operativen Arbeit gilt es, Kooperation nutzbar zu machen, Kooperation zu leben. Es sind die alltäglichen, hunderte, über die Jahre tausende von Ereignissen, die die Arbeitsatmosphäre und Unternehmenskultur prägen. Eines der bekanntesten Konzepte ist Tit-for-Tat (Zeuch 2010, S. 226-233). Dessen vier Regeln lauten:

- Sei nicht neidisch
- Defektiere (nicht kooperieren) nicht als erster
- Erwidere sowohl Kooperation als auch Defektion
- Sei nicht zu raffiniert

Durch die übliche Verkürzung von Tit-for-Tat auf „Wie du mir, so ich dir“, geht das Wesentliche dieses Vorgehens verloren. Es ist dann nicht mehr Tit-for-Tat. Die erste Regel lautet bezeichnenderweise, nicht neidisch zu sein. Damit ist gemeint, nicht in Nullsummen-Interaktionen zu denken, also nicht einen Gewinner und Verlierer vorauszusetzen, auch wenn wir das gewohnt sind, ebenso, wie es uns der Sozialdarwinismus Glauben machen will. Denn im echten Leben gibt es häufig Situationen, in denen beide Parteien gewinnen oder verlieren können. Zweitens erzeugen wir ein Problem, wenn wir als Vergleichsmaßstab für unseren Erfolg den Erfolg des anderen

Spielers heranziehen. Denn ein solcher Vergleich führt leicht zu Neid. Und wer neidisch auf den Erfolg des Spielpartners schießt, neigt dazu, ihn zu sabotieren, was dieser wiederum mit Defektion quittiert - und schon sind wir in einer Defektionsspirale, in der beide zu Verlierern werden, weil sie sich immer gegenseitig für die mangelnde Kooperation des anderen im vorherigen Spielzug abstrafen. Positiv formuliert: In sich wiederholenden Verhaltenszyklen mit denselben Menschen ist der Erfolg des anderen die Voraussetzung für den eigenen Erfolg!

Die zweite Regel, niemals als erster zu defektieren und stattdessen umgekehrt im ersten Spielzug immer zu kooperieren, heißt auch, ein Kooperationsangebot zu machen, das auf Vertrauen basiert und nicht von Misstrauen durchsetzt ist! Ein von Misstrauen durchdrungenes Kooperationsangebot wirkt sich auf beide Spielpartner negativ aus. Der Misstrauende wird dazu neigen, selektiv wahrzunehmen und nach Beweisen für sein Misstrauen zu suchen. Der, dem misstraut wird, spürt dies und sei es nur unbewusst-intuitiv und wird - wie der amerikanische Neuro-Ökonom Paul Zak in einem Experiment nur über Misstrauen gezeigt hat (Zak, 2005) - aggressiv reagieren. Womit wir mit einem misstrauischen Kooperationsangebot das Risiko einer Defektionsspirale erhöhen.

Aus der dritten Regel, Kooperation und Defektion zu spiegeln, folgt: Sei nicht nachtragend! Auf eine Defektion des Mitspielers reagiert Tit-for-Tat niemals mit zwei Defektionen in Folge. Umgekehrt reagiert Tit-for-Tat nicht zu nachsichtig, indem es erst auf zwei Defektionen des Spielpartners mit einer eigenen Defektion reagiert. Es ist also grundsätzlich sinnvoll, so weit wie möglich einen „Reset“ der Beziehung vorzunehmen.

Die vierte Empfehlung, nicht zu raffiniert zu sein, wird meistens ebenfalls ignoriert. Zu komplizierte Vorgehensweisen sind meist weniger erfolgreich, als einfache. Denn die dahinter liegenden Regeln werden von den Kooperationspartnern nicht mehr verstanden und erscheinen zufällig. Die „Mitspieler“ haben keinen Grund mehr, zu kooperieren, da sie scheinbar keinen Einfluss auf die anderen

Verhaltensweisen haben. Bei Tit-for-Tat wissen wir sofort was Sache ist und können den Anderen zur Kooperation bewegen.

4.2. Strategische Kooperation: Vielfalt schlägt Einfalt

Ergänzend zu den täglichen, kurzfristigen, operativen Arbeitshandlungen und den dort nötigen Kooperationen gibt es noch die selteneren, langfristigen, strategischen Kooperationen. Damit meine ich (Zeuch 2014, S. 217-230) in diesem Fall aber keine strategische Partnerschaften mit anderen Unternehmen, sondern beispielsweise die Kooperation bei der Strategieentwicklung im eigenen Unternehmen. Es geht darum, Kooperation im Rahmen von Strategieentwicklungen nicht nur im Top-Management walten zu lassen, sondern die gesamte Belegschaft zu diesem Prozess einzuladen. Dahinter steckt auch die Problematik, dass 56 Prozent der Führungskräfte die aktuelle Strategie des Unternehmens gar nicht oder nur unzureichend kennen, wie eine Studie der Firma Stepstone mit 4800 Fach- und Führungskräften im Jahr 2012 gezeigt hat⁵. Da stellt sich die Frage, wie die Strategie überhaupt umgesetzt werden soll, wenn die dafür Verantwortlichen sie nicht ausreichend kennen?

Die Kooperationsmöglichkeit bei der Strategieentwicklung öffnet völlig neue Möglichkeiten in der langfristigen Zusammenarbeit zwischen allen internen Akteuren eines Unternehmens bei der immer wieder nötigen Neuausrichtung des Unternehmens.

Zunächst bietet die Nutzung der „Weisheit der Vielen“ eine gute Möglichkeit, um das Risiko des Gruppendenkens zu minimieren. Damit ist eine nicht zielführende Übereinstimmung in Gruppen bei Entscheidungsprozessen gemeint, die in verschiedenen Phänomenen wurzelt: Gleiche Grundannahmen und Werte, gleiches oder ähnliches Fachwissen, Konformitätsdruck, Soziale Identität, Zeitdruck und Stress. Oft anzutreffende Anzeichen für Gruppendenken sind großer Optimismus, gemeinsame Rationalisierungen, Glaube an die

5 <http://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/presse/unternehmensstrategie-ein-buch-mit-sieben-siegeln.cfm> (Stand: 11.08.2014)

intellektuelle und moralische Überlegenheit der eigenen Gruppe, Unterdrückung eventuell doch auftretender anderer Meinungen und ein großer Glaube an die Einheitlichkeit der Gruppenmeinung. Eines der historisch bekanntesten Beispiele ist die Beinahe-Eskalation während der Kuba-Krise, in der Gruppendenken der militärischen und politischen Experten fast zur Katastrophe führte.

Zweitens werden die vielen Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen nicht durch einige wenige Top-Führungskräfte verdrängt. Das ist der eigentliche Vorteil der Kooperation gegenüber dem Wettbewerb. In diesem Fall: Dem Verdrängungswettbewerb um die Zukunftsausrichtung des Unternehmens. Denn selbst wenn die nicht eingebundenen Führungskräfte und Mitarbeiterinnen die Strategie kennen, was einen erheblichen internen Kommunikationsaufwand bedeutet, heißt das noch lange nicht, dass sie die neue Strategie verstanden haben. Selbst wer sie verstanden hat, ist noch längst nicht einverstanden und vom Sinn und den Erfolgsaussichten überzeugt. Denken Sie jetzt vielleicht, dass die solchermaßen Betroffenen überhaupt nicht einverstanden sein müssen, sondern lediglich umsetzen sollen? Ja, das ist die übliche formal hierarchische, nicht-kooperative Sichtweise. Dumm nur, dass dies nicht dazu beiträgt, die intrinsische Motivation der Betroffenen freizusetzen. Dann müssen sie mit Geld und geldwerten Vorteilen über die üblichen Anreizsysteme extrinsisch motiviert werden. Was aber nichts daran ändert, dass Menschen, die von dem Sinn einer Handlung zutiefst überzeugt sind, in den allermeisten Fällen mehr Leistungsbereitschaft, Durchhaltevermögen und Frustrationstoleranz zeigen, als wenn man oder frau nur um des Geldes willen handelt.

Eines der machtvollsten Beispiele für Kooperation jenseits formaler Hierarchie und intrinsische Motivation ist Wikipedia: Abertausende von AutorInnen erarbeiten dort fortlaufend vollkommen freiwillig ohne die Aussicht auf Publikationsruhm geschweige denn Bezahlung Artikel, die in den meisten Fällen den bisherigen Lexika ebenbürtig sind - und sie hinsichtlich der Anpassungsgeschwindigkeit bei weitem übertreffen. Keiner der Beteiligten kann für sich in Anspruch nehmen, diesen oder jenen Artikel verfasst zu haben. Kein Klarname steht als Verfasser unter einem Artikel. Gemäß der stan-

dardökonomischen Vorstellungen von Motivation dürfte es Wikipedia nicht geben.

Wie steht's bei Ihnen? Wann entwickeln Sie mehr Leidenschaft und Schaffenskraft? Wenn Sie an etwas glauben, oder wenn Sie es für Unfug halten?

Drittens führt die Kooperation mit allen Interessierten an der Strategieentwicklung dazu, dass die Strategie erfolgreicher umgesetzt werden kann. Die Kooperation ermöglicht es, am Ende des Prozesses tatsächlich an einem Strang zu ziehen und gemeinsam mit vereinten Kräften in die gleiche Richtung zu gehen.

5. Summa Summarum

Keine Frage: Es ist möglich, mit unternehmensinterner Konkurrenz und dem damit verbundenen Verdrängungswettbewerb erfolgreich zu wirtschaften. Das zeigen bis heute tausende von Unternehmen. Allerdings stellen sich mehrere Fragen: Ist Konkurrenz langfristig tatsächlich wirtschaftlich erfolgreicher als Kooperation? Ist dies die einzig wichtige Frage? Oder geht es nicht auch darum, welches soziale und kulturelle Umfeld in einem Unternehmen für die Angestellten geschaffen wird? Letztlich kann man diese Fragen in einer zusammenfassen, die sich jeder selbst stellen kann: Will ich in einer top-down Kultur oder auf Augenhöhe arbeiten?

Literatur

- Bauer, J. (2008): Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren. Heyne
- Darwin, C. (1871/2005): Die Abstammung des Menschen. Voltmedia
- Sagemen, M. (2004): Understanding Terror Networks. University of Pennsylvania Press.
- Zak, P.J. et al. (2005): The neuroeconomics of distrust. Sex differences in behavior and physiology. Cognitive Neuroscience Foundations of Behavior 95, S. 360
- Zeuch, A. 2010: Feel it! Soviel Intuition verträgt Ihr Unternehmen. Wiley
- Zeuch, A. 2014: Strategieentwicklung und Belegschaft. Vielfalt schlägt Einfachheit. In: Becker, L.; Gora, W.; Michalski, T. (Hrsg.) (2014): Business Development Management. Von der Geschäftsidee bis zur Umsetzung. Symposium, S. 217-230