

*Sie vergleichen in ihrer Studie moderne Firmen mit frühmenschlichen Stämmen. Funktionieren moderne Konzerne so wie die Sippen der Urzeit?*

5 Das ist etwas überspitzt. Allerdings gibt es tatsächlich menschliche Verhaltensweisen, die schon in primitiven Gesellschaften entstanden sind und seit rund 5000 Jahren in den menschlichen Genen verankert sind.

10 *Und was sind diese archetypischen Verhaltensweisen?*

Der Mensch ist nicht nur egoistisch und auf den eigenen Vorteil bedacht. Eine kognitive Eigenschaft ist es eben auch, sich in der Gruppe kooperativ zu verhalten.

15 *Und woher kommt dieser Altruismus?*

20 Das lässt sich ganz klar entwicklungsgeschichtlich erklären. In den frühen Gesellschaften, in denen es meist um den nackten Überlebenskampf ging, mussten die Menschen einfach zusammenstehen. Dieses Denken ist auch heute noch in den meisten Menschen tief verankert.

*Was können Firmen aus ihren Forschungsergebnissen lernen?*

25 Moderne Unternehmen können die kognitive Bereitschaft ihrer Mitarbeiter zum kooperativen Handeln nutzen. Sie sollten daher das eigenverantwortliche Arbeiten ihrer Mitarbeiter fördern – mit möglichst flachen Hierarchien.

30 Damit schafft man eine für die meisten Menschen optimale Arbeitsumgebung. Allerdings funktioniert das nur in kleinen Unternehmen von etwa 20 bis 30 Mitarbeitern.

*Warum?*

35 Auch das lässt sich gut mit der Entwicklungsgeschichte des Menschen erklären. Früher lebten die Menschen eben in Gruppen, die etwa diese Größenordnung hatten.

40 *Nun sind viele Firmen größer als die frühen Stämme. Was können etwa Großkonzerne machen, um bessere Arbeitsbedingungen zu schaffen?*

Hier sollten die einzelnen Abteilungen oder Teams nicht größer als etwa 30 Mitarbeiter sein.

45 Es ist allerdings durchaus auch möglich, dass sich kooperatives Verhalten in größeren Einheiten entfaltet. Dann muss aber eine passende Unternehmenskultur herrschen. Außerdem braucht die Firma dann einen charismatischen Chef oder Abteilungsleiter, der den Mitarbeitern als Vorbild dient.

50 *Welche Rolle spielt überhaupt der*

„Stammesführer“, also der Unternehmenschef?

55 Im Idealfall ist er ein Vorbild für seine  
Mitarbeiter. Dabei sollte er nicht seine Macht  
ausspielen, sondern den Mitarbeitern als Vorbild  
dienen. Im Idealfall liefert der Chef ein  
vorbildliches Verhalten, das von den  
60 Mitarbeitern akzeptiert und dann auch  
nachgeahmt wird. Wichtig ist aber zum Beispiel  
auch das soziale Engagement des Unternehmens  
und seiner Führung. Studien haben ergeben, dass  
Mitarbeiter motivierter arbeiten, wenn sich ihr  
Unternehmen sozial engagiert.

65 *Sind wir denn wirklich so selbstlos wie es ihre  
Forschungsergebnisse vermuten lassen? In  
unserer Ellbogengesellschaft ist doch eher das  
egoistische Verhalten gefragt, oder?*

70 Natürlich. Unsere Forschung ist ja kein naiver  
Ansatz. Wir haben alle auch egoistische Seiten.  
Den bislang von der Wirtschaftswissenschaft  
herausgearbeitete Hedonisten, der vor allem  
seinen Nutzen maximieren will, gibt es natürlich  
auch. Deswegen haben auch finanzielle Anreize  
75 wie etwa Gewinnbeteiligungen in Unternehmen  
ihre Bedeutung. Aber menschliche Motive sind  
eben ambivalent. Auch die kooperative Seite des  
Mitarbeiters darf man nicht vernachlässigen.