



Verhalten

Kooperieren statt konkurrieren

Von Ulrike Stahl

Die Fähigkeit zur Kooperation ist das berufliche Handwerkszeug der Zukunft. Ein Kommentar. [weiterlesen »](#)

Verhalten

Kooperieren statt konkurrieren

Von Ulrike Stahl, stahldust AG



Die Fähigkeit zur Kooperation ist das berufliche Handwerkszeug der Zukunft. Ein Kommentar.

erschienen: 30.09.2015

Schlagwörter: [Schlüsselqualifikation](#)

© Style-Photography -
Fotolia.com

Kooperation verändert die Perspektive und macht kreativer. Kooperation inspiriert, den zu verteilenden Kuchen größer zu machen, sodass alle Beteiligten gewinnen. Kooperatives Handeln fördert das Wohlbefinden, schafft ein besseres Arbeitsklima und macht Individuen und Unternehmen erfolgreicher. Wie man durch Kooperation gemeinsam gewinnt, beschreibt folgende Geschichte:

Ein Anthropologe besucht einen Stamm in Afrika. Er hat einen Korb mit frischen Mangos dabei, um den Kindern ein neues Spiel zu zeigen. Er zeigt ihnen die Mangos und stellt sie 300 Meter entfernt unter einen Affenbrotbaum. Dann erklärt er das Spiel: „Wir machen ein Wettrennen. Ich zähle bis drei und dann rennen alle los. Wer zuerst beim Korb ist, der gewinnt die Mangos.“ Nachdem der Anthropologe fertig gezählt hat, laufen die Kinder

aber nicht sofort los. Sie schauen sich in die Augen und fassen sich an den Händen. Erst jetzt spürten sie los. Kurz vor dem Korb bleiben sie noch einmal stehen, vergewissern sich, dass sie gleichauf sind und gehen dann gleichzeitig über die Ziellinie. Die Kinder jubeln und beratschlagen, was sie mit den Mangos machen, damit alle etwas davon haben.

Von Kind auf auf Wettbewerb und Konkurrenz gepolt

Eine schöne Geschichte, doch können wir sie auch in unseren Arbeitsalltag übertragen? Es findet sich bestimmt sofort jemand, der sagt: „Wir sind ein Unternehmen, kein Kindergarten. Bei uns geht es um Leistung.“ Zugegeben: Das Verhalten dieser Kinder können wir nur schwer nachvollziehen. Es wirkt unnatürlich auf uns, denn wir sind anders konditioniert, nämlich auf Wettbewerb und Konkurrenz. Von Kindesbeinen an. Wer am schnellsten rennt, bekommt die Medaille. Wer sich am schnellsten meldet, bekommt des Lehrers Aufmerksamkeit. Wer die besten Noten hat, bekommt den Studienplatz und den Wunschjob. Bei jeder Herausforderung wird dieses mentale „Programm“ aktiviert. Natürlich hat das auch sein Gutes, denn wir können uns unsere Mangos selbst kaufen. Die Frage ist nur: Wird uns das, was uns bis hierher gebracht hat, auch in Zukunft erfolgreich machen?

Warum berührt uns diese Geschichte mit den Kindern überhaupt? Obwohl wir oft denken, Konkurrenz und Gewinnen seien erfolgversprechender als Kooperation und Teilen, sind wir doch auch soziale Wesen. Die Kooperationsfähigkeit, die diese Kinder zeigen, ist nicht nur ein netter Soft Skill. Sie ist das berufliche Überlebenshandwerkszeug der Zukunft. Um kooperativ handeln zu können, brauchen wir – gerade wenn es um Leistung geht – eine kooperative Grundhaltung. Das heißt, wir brauchen möglicherweise ein paar mentale Updates, die unser Mindset verändern, damit wir kooperativ erfolgreich sind. Die Geschichte von den Mangos gibt uns vier Hinweise darauf.

Über das sprechen, was uns verbindet

Die Kinder haben ein gemeinsames Ziel: Alle sollen gewinnen, um die Früchte gemeinsam verspeisen zu können. Wir hingegen sprechen häufig über das, was uns trennt, anstatt über das, was uns verbindet. Das Aufgabengebiet, die Abteilung, die Ziele, das Budget, die Sprache, der Arbeitsstil – das alles hilft uns dabei, uns abzugrenzen und durchzusetzen. Auf der Suche nach unserer Kooperationsfähigkeit lauten jedoch die wichtigen Fragen: Wie verbunden fühlen wir uns im Arbeitsleben? Wo haben wir gemeinsame Ziele? Mit dem Chef, den Kollegen oder den Mitarbeitern geht das vielleicht noch ganz gut. Doch wie sieht es mit den Kollegen der anderen Abteilung, am anderen Standort, im anderen Land oder gar den Mitbewerbern aus?

Eine Studie unter MBA-Studenten hat gezeigt, dass die Suche nach Gemeinsamkeiten nachfolgende Verhandlungen kooperativ erfolgreicher macht. Einige Gruppen beauftragte man, keine Zeit zu verlieren und direkt in die Verhandlung einzusteigen. In diesen Gruppen kamen rund 55 Prozent der Studenten zu einer Einigung. Die Mitglieder anderer Gruppen sollten zunächst persönliche Informationen austauschen und nach Gemeinsamkeiten suchen, bevor sie mit der Verhandlung beginnen. In diesen Gruppen kamen rund 90 Prozent zu einer Einigung. Das bedeutet: Um das Update „Verbundenheit erkennen“ zu aktivieren, müssen wir nach dem suchen, was uns mit anderen verbindet, anstatt nach dem, was uns trennt. Es gibt immer eine Gemeinsamkeit, denn am Ende sitzen wir doch irgendwie alle im selben Boot.

Vom „Entweder-oder“ zum „Sowohl als auch“

Bevor die Kinder die Ziellinie überschreiten, kontrollieren sie ihre eigene Position und die Position der Gruppe, um sicherzustellen, dass sie alle gemeinsam das Ziel erreichen. Diese Kinder haben sowohl sich selbst als auch die Gruppe im Blick. Das ist ein „ko-zentrierter“ Blick. Wir indes haben eher einen konzentrierten Blick. Eine Art Tunnelblick, der vor allem dann auftritt, wenn wir unter Stress kommen. Wir konzentrieren uns dann nur noch darauf, wie wir „überleben“ können. Wir versuchen, uns durchzusetzen und die Interessen der anderen hintanzustellen. Oder wir unterwerfen uns und vernachlässigen unsere eigenen Interessen, indem wir uns fragen, wie wir es Anderen recht machen können.

Wer konzentriert denkt, denkt im Schema „Entweder-Oder“. Gewinnen oder verlieren. Selbst der Kompromiss fällt in diese Kategorie. Denn jeder gewinnt und verliert ein wenig. Eine „ko-zentrierte“ Haltung bedeutet „sowohl als auch“. Nicht ich gewinne und der andere verliert, oder der andere gewinnt und ich verliere, sondern wir beide gewinnen. Dazu müssen wir uns sowohl mit dem Gegenüber beschäftigen als auch mit uns selbst. Was sind unsere gemeinsamen Motive und Interessen? Der Vorteil dabei ist, dass wir viel öfter das bekommen, was wir möchten. Denn „ko-zentriertes“ Denken ist die Grundlage der Win-Win-Strategie, die hilft, Konflikte erfolgreich zu lösen. Das bedeutet: Um das Update „ko-zentriert denken“ zu aktivieren, sollten wir uns – bevor wir kämpfen oder uns unterwerfen – öfter fragen: Was will ich, und was will der Andere? Und nach einer Lösung suchen, die beides möglich macht.

Wissen nicht horten, sondern teilen

Die Kinder in der Geschichte sind von Anfang an bereit, die Früchte zu teilen. Sie sind der Meinung, es sei genug für alle da, und wenn sie teilen, hätten alle mehr davon. Das wichtigste Arbeitsgut sind heute Informationen. Wie bereit sind wir, unser Wissen zu teilen? Betrachten wir das als Hol- oder

Bringschuld? Wer von uns hat nicht schon einmal folgende Sätze benutzt oder gehört: „Du hättest mich ja nur fragen brauchen.“ Oder „Mich hat ja keiner gefragt.“

Informationsaustausch wird eher als Holschuld denn als Bringschuld betrachtet. Wir horten Wissen so, als würde es verschwinden, wenn wir es teilen. Dabei ist Teilen der einzige Weg, es zu vermehren. Oft meinen wir, wir kennen die ganze Wahrheit, und sind dann überrascht, wenn Informationen auftauchen, von denen wir nichts wussten. Die meisten Themen sind heute selbst für Experten zu komplex. Je früher wir unser Wissen teilen, desto eher bekommen wir ergänzende Informationen. Außerdem gilt das Gesetz der Reziprozität. Wenn wir Anderen einen Gefallen tun, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass sie auch uns einen Gefallen tun. Das bedeutet: Um das Update „Teilen“ zu aktivieren, beginnen wir damit, unser Wissen zu teilen. Fragen wir uns, für wen eine Information noch nützlich sein könnte und teilen diese dann aktiv. Davon leben Wissensforen.

Vorschussvertrauen schenken

Die Kinder in der Geschichte halten sich entspannt an den Händen. Sie tun das, um in Kontakt zu sein, nicht um den festhalten zu können, der vielleicht losrennt. Sie vertrauen sich. Wie oft entscheiden wir uns gegen kooperatives Verhalten, weil wir befürchten, dass der Andere nicht im gleichen Maße kooperiert wie wir es tun. Umso mehr, wenn diese Situation sich wiederholt. Wir lassen uns jedes Mal aufs Neue von schlechten Erfahrungen und Ängsten beeinflussen.

Vor kurzem habe ich die Frage gelesen: „Was würde passieren, wenn wir in einer neuen Beziehung unsere Liebe so vorbehaltlos schenken, als wäre es das erste Mal?“ Viele Reaktionen darauf drückten Widerstand aus. „Um wieder verletzt zu werden? Man muss vorsichtig sein!“ Wenn wir schon bei neuen Beziehungen so vorsichtig sind, wie verhalten wir uns in Beziehungen, in denen wir schon schlechte Erfahrungen gemacht haben? Auf der Arbeitsebene sprechen wir natürlich nicht von Liebe, sondern von Vertrauen.

Die Spieltheorie befasst sich unter anderem mit Konflikten zwischen mehreren Parteien, die nicht miteinander kooperieren. Viele Beispiele zeigen, dass in so einem Fall ein Ergebnis entsteht, bei dem alle Beteiligten schlechter wegkommen, als wenn sie zusammen gearbeitet hätten. Die Forscher beschäftigen sich auch mit der Frage nach der besten Strategie, von der alle Beteiligten profitieren. Die Lösung: Vorschussvertrauen. Das heißt, so zu handeln, als ob man wüsste, dass die andere Partei ebenfalls kooperativ handelt. Dabei geht es aber keinesfalls um eine Opferstrategie. Falls die andere Partei das Vertrauen missbraucht, wird sie geahndet. Danach heißt es aber sofort wieder zurück auf Anfang und in die Vertrauenshaltung. Das ist

nicht so einfach, weil wir emotionale Wesen sind. Wenn wir aber betrachten, dass die meisten Konflikte auf Missverständnissen beruhen, könnte schon oftmals ein einfaches Gespräch Abhilfe schaffen.

Das bedeutet: Das Update „Vertrauen schenken“ aktivieren wir, indem wir erst einmal vom bestmöglichen Verhalten des Anderen ausgehen, indem wir uns selbst vertrauen, mit einem möglichen Vertrauensmissbrauch umgehen zu können und dem Bewusstsein, dass durch Kampf mehr zu verlieren ist als durch Kooperation. Insbesondere in länger andauernden Partnerschaften oder Arbeitsbeziehungen.

Bessere Ergebnisse dank Kooperation

Viele denken jetzt vielleicht: Alles schön und gut, aber in meiner Position oder in unserem Unternehmen ist das nicht möglich. Erinnern wir uns noch einmal an den Anthropologen. Auch er hat mit seiner Aufgabenstellung nicht gerade dazu beigetragen, dass die Kinder dieses Verhalten zeigen konnten. Und doch haben sie einen Weg gefunden. Unsere Aufgabe ist es, nicht immer und ausschließlich kooperativ zu sein, sondern eine bewusste Wahl zu treffen. Wenn wir uns bewusst öfter verbinden, „ko-zentriert“ denken, teilen und Vertrauen schenken, werden wir auch öfter die Kooperation wählen. So werden wir nicht nur bessere Ergebnisse erzielen, sondern vielleicht auch Vorbilder werden, die unsere Arbeitswelt und unsere Gesellschaft so dringend brauchen.

Über die Autorin



Ulrike Stahl

Ulrike Stahl trainiert und coacht Teams und Führungskräfte von DAX-Unternehmen und Mittelständlern weltweit. Über 2000 Unternehmer unterstützte sie bereits bei der Vernetzung und dem Geschäftsaufbau.

Anschrift Ulrike Stahl
stahldust AG
Melchtalerstr. 40
6073 Flüeli-Ranft
Schweiz

Tel. +41 44 5860009

E-Mail office@ulrikestahl.de

Web www.ulrikestahl.de

Xing www.xing.com/profile/...

Gastautor werden »