

Schöne Bescherung

Welche Weihnachtsgeschenke und
Geschäftspartnern zu Bestechung weihen
Was ist erlaubt und was ist verboten?

Ab Seite 5

■ Plus: **LERNTRENDS 2019**

Die Spezialisten zu LEARNTEC –
Europas #1 in der digitalen Weiterbildung

Ab Seite 8





„Das neue WIR braucht genau die starken ICHs, die unsere Leistungsgesellschaft gefördert hat, allerdings mit einem neuen Mindset“, schreibt **Ulrike Stahl**. In Unternehmen heute geht es nämlich darum, gemeinsame Lösungen zu erarbeiten, die nicht mehr durch arbeitsteiliges Herangehen und Hierarchien herbeigeführt werden können. Was es stattdessen braucht, lesen Sie [ab Seite 3](#)



Jetzt ist die Zeit der Geschenke. Da möchte man sich auch gerne bei seinen Geschäftskunden bedanken und sich für die gute Zusammenarbeit erkenntlich zeigen. Aber was ist erlaubt? Was entspricht den Compliance-Regeln? **Mag. Stefan Onzek** ist Experte für Wirtschaftsrecht und Compliance-Management und weiß, worauf es ankommt. [Ab Seite 5](#)



Sie sind auf der Suche nach den neuesten Lernrends für Schule, Hochschule oder Beruf? Die **LEARNTEC** – Europe's #1 in digital learning – findet vom 29. bis 31. Januar 2019 in Karlsruhe statt. Das **BILDUNG**aktuell-Special bietet schon jetzt einen Einblick in die Themen der Fachmesse. Mehr dazu [ab Seite 8](#)

Impressum

Medieninhaber & Herausgeber:
Alexander Karp
karp | communication company
Siegfriedgasse 52/19, 1210 Wien
Redaktion & Anzeigenverwaltung:
E-Mail: redaktion@bildungaktuell.at
Web: www.bildungaktuell.at

Grundlegende Richtung:
Journalistisch unabhängige Berichterstattung und Hintergrundberichte zu den Themen Aus- und Weiterbildung, Karriere, Selbstorganisation, Personalmanagement, Pädagogik, Schule, Universität, Bildungspolitik.

Hinweis: Bei allen personenbezogenen Bezeichnungen gilt die gewählte Form für beide Geschlechter. Alle angeführten Preis- und Terminangaben sind vorbehaltlich Fehler und Änderungen. Bezahlte Texte sind als Advertorial gekennzeichnet.

COPYRIGHT:
Alle Rechte vorbehalten. Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung des Herausgebers. Foto-Copyright auf Seite 1: iStock.com/g-stockstudio

BILDUNGaktuell 12/2018

Frohe Feiertage und ein
erfolgreiches neues Jahr
wünscht Ihnen das
BILDUNGaktuell Team!





Das neue WIR

Zusammen arbeiten, Gemeinsamkeiten suchen und das Potenzial unterschiedlicher Persönlichkeiten nutzen. Warum Arbeitsteilung und Hierarchien Unternehmen heute nicht mehr zum Erfolg führen.

Von **Ulrike Stahl**

Einzelkämpfertum und ICH-bezogene Machtspiele sorgen dafür, dass alle verlieren. Die komplexen Herausforderungen unserer Zeit können nur durch Zusammenarbeit auf einem neuen Niveau gelöst werden. Kooperation und Kollaboration sind der Schlüssel dafür. So wie wir neue Organisationsformen und Methoden einsetzen, müssen wir auch eine neue tragfähige WIR-Kultur entwickeln.

Das neue WIR braucht genau die starken ICHs, die unsere Leistungsgesellschaft gefördert hat, allerdings mit einem neuen Mindset. Kollaboration bedeutet, gemeinsam eng an Lösungen zu arbeiten, die nicht mehr durch arbeitsteiliges Herangehen und Hierarchien herbeigeführt werden können. Keiner sagt, was wann und wie zu tun ist. Das Team organisiert sich selbst, wie es innerhalb des Teams auch jeder Einzelne tut. Aber wie machen wir uns fit für dieses neue WIR im Business? Indem wir gewohnte Impulse hinterfragen und neue Verhaltensweisen bewusst trainieren. Zehn Kollaborations-Hacks helfen dabei:

#1 Wir sind alle verbunden

Unser Handeln wird sich immer auf andere auswirken. Aufgrund der Komplexität der Zusammenhänge, können wir möglicherweise nicht immer überblicken und kontrollieren, auf wie viele andere und wie genau. Das ändert jedoch nichts an der Tatsache, dass es passiert. Wir sind immer Teil eines größeren WIR – das ist keine Entscheidung, sondern eine Tatsache. Damit sind wir weder machtlos noch unabhängig. Jeder Einzelne von uns gestaltet das WIR und damit die Lebens- und Arbeitsumwelt, in der wir uns befinden. Richten wir unser Verhalten danach aus.

#2 Ko-zentriert statt konzentriert

Sich auf die eigenen Interessen konzentrieren oder machen, was der andere will oder zur Not noch feilschen. So sieht unser Weg zur Lösungsfindung meist aus. Schwarz-weiß ist für unser Gehirn viel leichter. Ko-zentriert zu den-

ken, heißt nach Sowohl-als-auch-Lösungen zu suchen. So können wir in Kontakt mit unserem Kollaborationspartnern bleiben – auch wenn es einmal schwierig wird.

#3 Interessen statt Positionen

Win-Win-Lösungen lassen sich nur finden, wenn wir uns über die eigenen Interessen und die Interessen der anderen Beteiligten klar werden. Wie gut, dass wir die natürliche Fähigkeit haben, zu kommunizieren und andere Perspektiven einzunehmen. Wenden wir sie an, um besser zu verstehen, statt unsere Positionen zu zementieren.

#4 Gemeinsamkeiten suchen

Gemeinsamkeiten machen sympathisch. Unterschiede trennen. Unser Gehirn ist ständig am Vergleichen. Wir haben die Wahl, worauf wir uns fokussieren. Wenn wir es uns zum Grundsatz machen, zum Einstieg in ein Gespräch eine Sache herauszufinden oder zu unterstreichen, die wir gemeinsam haben, wird aus dem Small Talk plötzlich ein ‚Strong Impact (starke Wirkung) Talk‘.

#5 Wertschätzung für Andersartigkeit

Wir vergleichen nicht nur, wir bewerten auch sofort. Dabei betrachten wir uns selbst mit unseren Werten und Vorlieben gerne als das Normalmaß. Wer anders ist, ist dann nicht normal. Wird es schwierig, wird diese innere Haltung zum Konfliktverschärfer. Der Tipp eines buddhistischen Mönches: „Wenn ich mich dabei erwische, dass ich bewerte, ergänze ich einfach: Genau wie ich“. Das erinnert mich dar-

an, dass ich nicht so anders bin und erlaubt es mir in einer wertschätzenden Haltung zu bleiben. Die Basis für echte Kollaboration. Denn die funktioniert nur auf Augenhöhe, indem verschiedene Persönlichkeiten zusammenwirken, um gemeinsam etwas zu erreichen, was alleine nie gelingen würde.

#6 Geber-Mentalität

Das Gesetz der Gegenseitigkeit – Geben und Nehmen – ist ein menschliches Grundprinzip. Auch Kollaboration erfordert die Bereitschaft zu geben. Allen Bedenken „Was, wenn der andere es nicht zu schätzen weiß?“ und Ängsten „Was, wenn ich ausgenutzt werde?“ zum Trotz – Geber-Mentalität lohnt sich in jedem Fall, weil Geben erfolgreich, erfüllt und glücklich macht.

#7 Das WIR im Blick

Erkennen wir das WIR als Organismus, hat das WIR auch das Recht auf eine Stimme. Das funktioniert am besten mit einem WIR-Stuhl. Während eines Meetings kann sich jeder Teilnehmer zu jedem Zeitpunkt auf diesen Stuhl setzen und dem WIR eine Stimme geben. Durch das Verlassen des Ich-/Du-Fokus, nehmen wir statt einer polarisierenden Sichtweise eine übergeordnete Perspektive ein, die uns hilft, neue, gemeinsame Lösungen zu finden.

#8 Feedback der Entwicklungsturbo

Zusammenarbeit bietet uns die Möglichkeit, uns deutlich schneller zu entwickeln als alleine – sofern wir kontinuierlich Rückmeldung erhalten. Feedback ist eine wunderbare Mög-

lichkeit, jemandem etwas Wertvolles zu geben und damit in ein kollaboratives Miteinander zu investieren. Und natürlich kann man auch andere aktiv darum bitten. Je spezifischer wir beschreiben wofür, desto konstruktiver wird die Antwort sein.

#9 Aktiv zuhören

Kollaborative Gesprächspartner zeichnen sich dadurch aus, dass sie andere aktiv zu deren Meinung und Ideen befragen und gut zuhören – auch wenn unter Stress erfahrungsgemäß unser Interesse an anderen Sichtweisen gegen Null sinkt. Dabei lebt gerade Kollaboration von verschiedenen Sichtweisen.

#10 Psychologische Sicherheit

So lautet der Schlüsselfaktor für erfolgreiche Zusammenarbeit in Teams. Das ist das Ergebnis einer zweijährigen Studie namens Aristoteles, die Google mit über 180 ihrer eigenen Teams durchgeführt hat. Es geht um den Glauben, dass man nicht bestraft oder bloßgestellt wird, wenn man Ideen, Fragen, Bedenken oder Fehler anspricht. Sobald wir ein sicheres Umfeld schaffen, in dem andere sich sicher fühlen, ihre Meinung zu teilen, steigern wir automatisch die Wahrscheinlichkeit, dass die Menschen um uns herum kooperativer denken und handeln.

Ulrike Stahl ist Expertin für das neue WIR im Business und Autorin des Buches „So geht WIRTSCHAFT! Kooperativ. Kollaborativ. Kollaborativ.“, veröffentlicht im metropoliten Verlag.

 **Klick! www.ulrike-stahl.com**