

Titelthema

Kooperationsfähigkeit – der weibliche Schlüssel zum Erfolg im 21. Jahrhundert

Von Ulrike Stahl

Die erfolgskritischen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts sind komplexe Probleme. Probleme, die neu sind. Probleme, für die unsere bisherigen Herangehensweisen nicht taugen. Um sie zu bewältigen, benötigen wir unterschiedliche Perspektiven, Hypothesen, Ideen – und die erfolgreiche Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams. Ganz neue Anforderungen, für die Frauen außerordentlich gut gerüstet sind.

Für ihr Buch „The Athena Doctrine“ haben die Autoren John Gerzema und Michael D’Antonio weltweit in 13 Ländern 32.000 Personen befragt. Diese sollten 125 Charaktereigenschaften als männlich, weiblich oder neutral einordnen. Kooperativ zu sein, wurde eindeutig als weibliche Tugend eingestuft. Auch zahlreiche andere Studien belegen, dass deutlich mehr Frauen als Männer sich – vor die Wahl gestellt – für Teamarbeit ent-

scheiden. Bemerkenswert ist, dass in der genannten Studie weitere 32.000 Personen gefragt wurden, welche Eigenschaften sie mit der „idealen modernen Führungskraft“ verbinden. Kooperativ zu sein, gehört demnach zu den zehn wichtigsten Charakterstärken einer zeitgemäßen Führungskraft.

Über die eigene Rolle hinausdenken: Frauen können das!

Einzelleistung ist in der kollaborativen Zusammenarbeit nicht mehr klar zu definieren. Denn da geht es um weit mehr als Arbeitsteilung. Es geht darum, über die eigene Rolle hinauszudenken und vernetzt mit anderen auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten. Und manchmal tut man genau das Richtige, wenn man nichts tut.

Sich zurückhalten oder der Idee eines anderen den Vortritt lassen – das muss man aushalten können. Nicht ganz einfach in unserer Leistungs-

kultur, in der das ICH großen Raum einnimmt und individuelle Sichtbarkeit für den Karriereschub sorgt. Scheinbar können Frauen damit ganz gut umgehen, wenn auch aus einem überraschenden Grund.

Die Wirtschaftswissenschaftler Peter J. Kuhn und Marie-Claire Villeval haben sich ausführlich damit beschäftigt, warum Frauen Kooperation dem Wettbewerb vorziehen. Sie fanden heraus, dass Frauen durchschnittlich weniger Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten, dafür mehr in die Fähigkeiten ihrer Kolleginnen und Kollegen haben. Freundlicher ausgedrückt: Frauen gehen natürlicherweise davon aus, dass in einem kooperativ geprägten Umfeld ihre Ergebnisse durch die Zusammenarbeit potenziert werden. Während das bisher die Vermutung von mangelndem Selbstbewusstsein nahelegte, steht es heute genau für die Bescheidenheit, ohne die wir in der VUKA-Welt, die von Veränderung, Unsicherheit,



Komplexität und Ambiguität geprägt wird, nicht glaubwürdig agieren können.

Die Frage, inwieweit sich kooperatives Verhalten materiell oder karrieremäßig lohnt, steht bei Frauen eher im Hintergrund. Immer mehr Unternehmen entscheiden sich dafür, ihre Entgeltsysteme von leistungsbezogener Vergütung, die individuell

gemessen werden muss, auf Bonussysteme umzustellen, von denen alle gleichermaßen profitieren. Ein weiteres Plus für die richtigen Werte zur richtigen Zeit.

Den eigenen Beitrag wertschätzen (lernen)

Wichtig ist, dass wir kooperatives Verhalten nicht mit Nachgiebigkeit und Harmoniestre-

ben gleichsetzen. Die eigene Idee oder Kritik am Vorgehen zurückzuhalten könnte bewirken, dass ein wichtiger Teil zur Lösung des Problems fehlt.

Um erfolgreich zu kooperieren, müssen wir die Grundhaltung pflegen, dass unser eigener Beitrag genauso wichtig ist wie der anderer Teammitglieder. Die Kunst liegt darin, das so zu kommu-

nizieren, dass es Ausdruck der eigenen Perspektive ist statt einer Abwertung der anderen Beteiligten.

Prüfen Sie sich: Tendieren Sie dazu, Ihr Licht unter den Scheffel zu stellen und Ideen sehr spät oder gar nicht zu teilen? Oder gehen Sie grundsätzlich davon aus, die richtige oder bessere Lösung zu haben und stellen diese in den Mittelpunkt der Kommunikation?

Bisher sind Frauen im Non-Profit-Bereich deutlich über-, im Finanzsektor oder in Führungspositionen großer Unternehmen eher unterrepräsentiert.

Ein Grund ist die geschlechterspezifische Haltung hinsichtlich Zusammenarbeit und Kooperation. Zum Glück erkennen immer mehr Unternehmen, dass sie ihre Organisation hin zu mehr vernetzter Zusammenarbeit entwickeln müssen und dafür Führungskräfte brauchen, die genau das vorleben. Kollaboration – also echte Zusammenarbeit – ist der weibliche Erfolgsfaktor für das digitale Zeitalter.



Ulrike Stahl / Foto Kersti Niglas

Ulrike Stahl ist eine gefragte Rednerin – auf der Bühne und online – Autorin und Expertin für Zusammenarbeit und das neue WIR im Business. Sie moderiert live oder remote Zukunfts-Cafés sowie Meetings mit Liberating Structures. Wie geht konkurrenzlos erfolgreiche Zusammenarbeit? Wie entwickeln wir eine WIR-Kultur für uns selbst, in unseren Unternehmen und Verbänden? Darauf gibt sie Antworten, die wirken. Sie ist Autorin des Buches „So geht WIRTSCHAFT! Kooperativ. Kollaborativ. Kokreativ.“ – laut Handelsblatt eines der besten Wirtschaftsbücher.

www.ulrike-stahl.com