

Ulrike Stahl



SO GEHT **WIRTSCHAFT!**

Kooperativ.

Kollaborativ.

Kokreativ.

 metropolitan.

ZEIT FÜR **TEAM**PLAYER

Nach wie vor herrscht in vielen Unternehmensbereichen das klassische Silodenken: Guerillakämpfe zwischen den Abteilungen, Boykott zwischen CEO und Abteilungsleitern, schnelle Gewinnmitnahmen statt nachhaltiger Win-Win-Lösungen. Doch das bringt uns in der heutigen Wissensgesellschaft nicht weiter. Es ist an der Zeit, umzudenken.

Komplexe Aufgaben werden in kürzester Zeit kollaborativ über Abteilungs-, Länder- und Unternehmensgrenzen hinweg gelöst, kokreativ entstehen zukunftsweisende Innovationen.

So geht **WIRTSCHAFT** heute!

Aber wie bereit und fit sind wir für den notwendigen Wandel?

Wie fördert der W.I.R.-Mindset Kooperation?

Und wie sind wir auch weiterhin erfolgreich?

Ulrike Stahl ist dem kooperativen Denken und Handeln auf der Spur und illustriert gekonnt, was den Unterschied macht.

»Kooperationsfähigkeit ist nicht irgendein netter Softskill, sondern der Erfolgsturbo im Wissenszeitalter.«

Ulrike Stahl

Ulrike Stahl

SO GEHT WIRTSCHAFT!

Kooperativ.

Kollaborativ.

Kokreativ.

 metropolitan.

Dieses E-Book enthält den Inhalt der gleichnamigen Druckausgabe, sodass folgender Zitiervorschlag verwendet werden kann:

Ulrike Stahl, SO GEHT WIRTSCHAFT!
metropolitan, Regensburg 2017

Auf www.metropolitan.de finden Sie unser komplettes E-Book-Angebot. Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leihe an Dritte ist nicht erlaubt. Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-, Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist nur erlaubt, wenn eine gesonderte Lizenzvereinbarung vorliegt.

Sollten Sie an einer Campus- oder Mehrplatzlizenz interessiert sein, wenden Sie sich bitte an unseren E-Book-Service unter 0941 5684-0 oder b2b@metropolitan.de. Weitere Informationen finden Sie unter www.walhalla.de/b2b.

© Metropolitan – ein Imprint des WALHALLA Fachverlags
Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg
Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

ISBN: 978-3-96186-153-8

Inhalt

WIR gewinnt	7
1 Die Zukunft ist kooperativ	9
1.1 Aufbruch	11
1.2 Unser Hybridantrieb	16
1.3 Erziehung	21
1.4 Was uns bis hierher gebracht hat, bringt uns nicht weiter	23
1.5 Zu Risiken und Nebenwirkungen des Wettbewerbs	30
1.6 Die Zukunft gehört den Kooperativen	35
2 Die W.I.R.-Formel: W wie Wertschätzung	43
2.1 Das Netz – wie wir alle verbunden sind	45
2.2 Der Wert von Kooperation	51
2.3 Der Aufwand	55
2.4 Welche Werte in Zukunft zählen	63
2.5 Den eigenen Wert richtig schätzen und einbringen	68
2.6 Den Kooperationspartner wertschätzen	76
3 Die W.I.R.-Formel: I wie Interessen maximieren	93
3.1 Das gemeinsame Ziel	95
3.2 Erkenne dich selbst: Was will ich wirklich?	100
3.3 Egoismus: Das Nullsummenspiel	103
3.4 Interessen statt Positionen	106
3.5 Von Quick Wins zu Win-Win	108
3.6 Den Blick weiten	118
3.7 Von Konflikten und Vertrauen	120
3.8 Im Dialogfeld bleiben – die Kunst der kooperativen Kommunikation	125
3.9 Verbindende Kommunikation	129

INHALT

4	Die W.I.R.-Formel: R wie Reise	133
4.1	Das dynamische Selbstbild	135
4.2	Psychologische Sicherheit	144
4.3	Feedback-Kultur etablieren	145
4.4	Dem Wertfluss folgen	148
4.5	Reflexionsschleifen	153
4.6	Groupthink vs. Design Thinking	157
5	Neuer W.I.R.-Mindset neue Lösungen	163

Gelesen, gut gefunden und doch wieder vergessen? Das passiert leider schnell. Aber nicht mit diesen Inhalten. Abonnieren Sie meine „**WIRTSCHAFTSWELTEN**“ und Sie erhalten 27 leichtverdauliche Impulse, wie Sie kooperativ, kollaborativ und kokreativ erfolgreich sind. So bleiben die Inhalte frisch und Sie können Sie ganz einfach in den Alltag integrieren. Tragen Sie sich am besten sofort ein unter:

www.ulrike-stahl.com/wirtschaftswelten

WIR gewinnt

Das beliebte Taktikspiel „Vier gewinnt“ kennt jeder. Abwechselnd wandert Steinchen für Steinchen in das Spielfeld. Setzen. Blockieren. Ein Wettkampf eben, an dessen Ende letztlich einer gewinnt und einer verliert. Wettkampf ist ein Nullsummenspiel, das wir beruflich und gesellschaftlich stark verinnerlicht haben und das immer noch den Eindruck erweckt, der Garant für den Erfolg zu sein.

Doch es ist ein Wandel im Gange. Und dieser Wandel geht ganz klar in Richtung Kooperation. Große und kleine Unternehmen nutzen zunehmend die Chance, gemeinsam weiter zu kommen als alleine. Die Strukturen in Unternehmen verändern sich. Während abteilungsübergreifende Projektarbeit und Matrixstrukturen schon selbstverständlich sind, geht es jetzt immer stärker in Richtung Netzwerkorganisation. Das heißt, die Beteiligten werden autonomer und arbeiten doch kollaborativ auf gemeinsame Ziele hin zusammen.

Nach wie vor herrscht in vielen Bereichen aber noch Hauen und Stechen. Guerrillakämpfe zwischen Abteilungen, Boykott zwischen CEO und Abteilungsleitern, schnelle Gewinnmitnahmen statt nachhaltiger Win-Win-Lösungen – klassisches Silodenken aus den Zeiten der Industrialisierung.

Die Herausforderungen unseres jetzigen Wissenszeitalters können wir aber nicht mehr mit den Mitteln des Industriezeitalters bewältigen. Die Verantwortung, die jeder Einzelne trägt, wächst. Hohe Veränderungs- und Innovationsbereitschaft sind ebenso gefragt, wie die Fähigkeit, sich schnell auf neue Situationen einzustellen. Erfahrung, das heißt angewandtem Wissen, kommt größere Bedeutung zu als Expertise. Da wir aber nicht alleine sämtliche Erfahrungen machen können, müssen wir uns die Erfahrungen anderer Menschen zugänglich machen.

Wir brauchen unterschiedliche Perspektiven als Katalysatoren. Die nötigen Impulse können wir nicht nur aus uns selbst schöpfen – das führt nur zu mehr vom selben. Wir brauchen den kokreativen Austausch mit anderen. Kurz gesagt: Die Fähigkeit mit unterschiedlichen Menschen kooperativ zusammenzuarbeiten ist nicht einfach ein netter Soft Skill, sondern der Erfolgsturbo im Wissenszeitalter.

Wissen teilen. Unterschiedliche Perspektiven nutzen. Diversität leben. Und gemeinsam gewinnen. **WIRTSCHAFT** eben.

VORWORT

Wie bereit und wie fit sind wir für diesen Wandel? Wie sehr sind wir in der Lage, unseren über lange Jahre gut trainierten inneren Konkurrenzdinosaurier zu kontrollieren und zukünftig häufiger auf Kooperation zu setzen?

Die gute Nachricht: Wir haben alle Anlagen, die es dafür braucht. Wir müssen uns nur daran gewöhnen, sie öfter zu nutzen. Und das beginnt mit einer zeitgemäßen inneren Haltung, die auf der W.I.R.-Formel beruht:

W wie Wertschätzung
I wie Interessen maximieren
R wie Reise

Seinen Mindset verändern, das kann nur jeder selbst und freiwillig tun. Deshalb versteht sich dieses Buch nicht als erhobener Zeigefinger. Stattdessen liefert es Denkanstöße durch unterschiedlichste Kooperationsbeispiele, bietet Stoff zum Reflektieren und Diskutieren. Vor allem gibt es einen Ausblick darauf, wie wir heute erfolgreich sein können, indem wir unsere natürliche Gabe, kooperativ zu denken und zu handeln, so selbstverständlich in unser Berufsleben integrieren, wie das bisher für den Wettbewerb galt. Und das Schönste ist, all das lohnt sich, denn:

Kooperation verändert die Perspektive. Kooperation macht kreativer. Kooperation macht den zu verteilenden Kuchen größer. Kooperation fördert das persönliche Wohlbefinden, schafft ein besseres Arbeitsklima und macht Menschen und Unternehmen erfolgreicher. Gehen Sie mit mir auf eine Reise, bei der das WIR gewinnt und jedes ICH seinen verantwortungsvollen und souveränen Platz hat.

An all diejenigen, die bewusst oder unbewusst mein Leben, mein Wissen und das Schreiben dieses Buches bereichert haben:

DANKE!

Wie groß oder klein auch jeder Impuls gewesen sein mag, er ist ein kokreativer Teil dessen, was hier zu lesen ist.

Herzlichst
Ulrike Stahl

2

DIE W.I.R.-FORMEL:
W WIE
WERTSCHÄTZUNG

Wertschätzung ist eine innere Haltung anderen gegenüber, die von Achtung, Bewunderung und Respekt geprägt ist. Echte Kooperation funktioniert nur auf Augenhöhe und Wertschätzung ist das Fundament dafür. Auf Basis der Frage „Lohnt sich das?“ treffen wir nicht nur betriebswirtschaftliche Entscheidungen, sondern entscheiden auch, wie wir uns verhalten. Demnach wählen wir bestimmte Verhaltensoptionen nur, wenn wir ihren Wert aufgrund der angemessenen Bewertung von Aufwand und Nutzen als lohnenswert einschätzen.

Darüber hinaus hat jeder Mensch natürlich persönliche Werte, die er weitestgehend intuitiv anwendet. Sie sind unmittelbar mit unserem Denken, Fühlen und Handeln verknüpft und haben deshalb für uns eine existenzielle Bedeutung. Es gibt individuelle Werte und geteilte Werte. Sie unterliegen einem Wertewandel, der durch Trends, gesellschaftliche Veränderungsprozesse und die persönliche Entwicklung angetrieben werden kann. Die Werte, die Menschen im Wissens- und Informationszeitalter schätzen, verändern sich ganz entscheidend.

Welchen Wert hat Kooperation? Wie ist der Aufwand im Verhältnis zum Nutzen? Welche Werte zählen in Zukunft? Und wie bringen wir uns selbst und anderen die Wertschätzung entgegen, die zu Augenhöhe führt? Darum geht es in diesem Kapitel.

2.1 Das Netz – wie wir alle verbunden sind

„Wir können der Tatsache nicht ausweichen,
dass jede einzelne Handlung, die wir tun,
ihre Auswirkung auf das Ganze hat.“

ALBERT EINSTEIN

Hierarchische Strukturen, ergebnisorientierte Karrierepfade, konkurrierende Zielvereinbarungen und der Kampf um Budgets oder Leistungszulagen laden dazu ein, sich abzugrenzen und sich auf sich selbst zu konzentrieren. Da kann es leicht passieren, dass wir den Überblick verlieren und vergessen, dass wir – ob wir es wollen oder nicht – stets Teil eines größeren Systems sind. Solche Systeme sind die Familie, die

DIE W.I.R.-FORMEL: W WIE WERTSCHÄTZUNG

Nachbarschaft, die Hausgemeinschaft, die Gemeinde, der Verein, unser Projektteam, das Unternehmen und natürlich auch die Wirtschaft. Manche können wir uns aussuchen, zum Beispiel, mit wem wir eine Familie gründen, an welchen Ort wir ziehen, in welchem Verein wir uns engagieren, in welchem Unternehmen wir arbeiten. Zu manchen Systemen gehören wir einfach dazu. In unsere Ursprungsfamilie werden wir hineingeboren, ebenso wie in die Kultur und Gesellschaft. Manchmal wechselt das auch von einem Stadium ins andere über.

Teil eines Systems

Angenommen, wir haben uns unseren Arbeitgeber ausgesucht und mit der Stelle auch das Team, in dem wir arbeiten. Das muss nicht für alle Zeit so bleiben. Die Firma kann von einer anderen übernommen werden, es kann eine Umstrukturierung geben, die dazu führt, dass wir Teil einer neuen Abteilung oder eines neuen Teams werden. Sofern wir nicht kündigen, gehören wir nun zu dem neuen System, ob wir das wollen oder nicht. Warum ist dieses Verständnis wichtig?

Wir sind verbunden und damit gibt es Wechselwirkungen sowohl zwischen den Beteiligten des Systems als auch dem System und den Beteiligten. Wenn die Stimmung in der Familie schlecht ist, wirkt sich das auf uns aus. Wir grübeln darüber nach, es zieht unsere eigene Stimmung runter. Es ist, als ginge ein Teil unserer Energie verloren, der uns einfach nicht zur Verfügung steht. Das gilt auch für das Team, in dem wir arbeiten. Ist die Stimmung schlecht, fällt es uns viel schwerer, die Leistung zu bringen, zu der wir fähig sind, als wenn die Stimmung gut ist.

Wechselwirkungen im System

Gleiches gilt für das Unternehmen, die Nachbarschaft, die Gesellschaft. Natürlich hat unser Verhalten auch Einfluss auf die anderen Beteiligten und das System oder nennen wir es einfach das Wir. Wenn wir schlechter Stimmung sind, andere unter Druck setzen, kann unser Verhalten die Stimmung im Team drücken. Wenn wir als Abteilung gegen eine andere Abteilung arbeiten, weil wir unsere Ziele sonst nicht erreichen, wirkt das auf das gesamte Unternehmen. Je größer das System ist, desto mehr verlieren wir diese Zusammenhänge aus dem Blick und umso weniger haben wir das Gefühl, Einfluss nehmen zu können oder Wechselwirkungen zu verursachen.

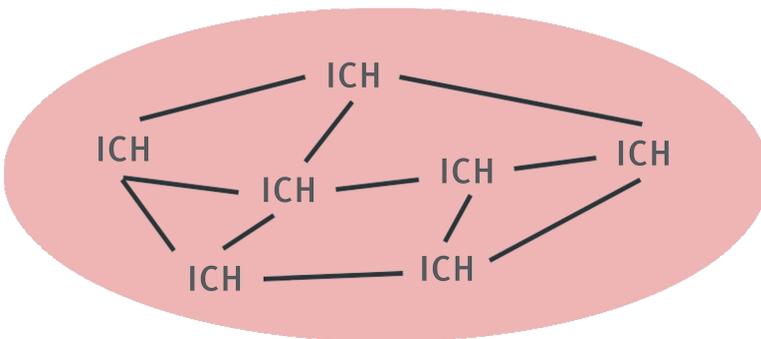
Ich erinnere mich noch gut an das Sommermärchen 2006, die Fußballweltmeisterschaft in Deutschland. Plötzlich konnten wir alle Deutschland fühlen – und es

fühlte sich gut an. Das nahmen auch die Besucher aus dem Ausland wahr und waren begeistert. Ging es uns gut, weil die Stimmung gut war? Beflügelten uns die positiven Rückmeldungen? Sicher. Aber die Stimmung wurde auch immer besser, weil jeder Einzelne gut gelaunt war. Umarmten wir wildfremde Menschen, weil wir so gut gelaunt waren, oder waren wir so gut gelaunt, weil wir jubelten und andere Menschen umarmten?

Genauso wie der Zustand des Systems auf uns wirkt, wirken wir selbst auf das System. Wir erinnern uns: Wir sind Teil verschiedener Systeme – teils freiwillig, teils fremdbestimmt. Ein System, dem wir uns alle nicht entziehen können und von dem wir auf jeden Fall Teil sind, ist das Wirtschaftssystem.

Durch Verbindungen verknüpft

Wir können uns diese Systeme als Netzwerk vorstellen oder ein Gebilde, in welchem eine unterschiedliche Zahl an Knoten durch Verbindungen miteinander verkettet sind.



Die Wirtschaft ist ein solches Netzwerk. Die Knoten sind die einzelnen Wirtschaftsakteure, zum Beispiel Käufer, Verkäufer, Produzenten (einschließlich Arbeitnehmer) und Zulieferer eines Produkts. Die Verbindungen zwischen diesen Wirtschaftsakteuren sind die Geschäftsbeziehungen. Jeder kann eine Vielzahl davon pflegen. Jeder Kauf oder Verkauf eines Produkts oder einer Dienstleistung, wozu auch die Arbeitskraft gehört, bildet eine neue Beziehung oder verstärkt eine bestehende. Martin A. Nowak beschreibt das in seinem Buch „SuperCooperators“⁵ anhand der Frage, wie

⁵ Nowak, Martin A.: SuperCooperators: Altruism, Evolution and why we need each other to succeed. Free Press, New York 2011.

DIE W.I.R.-FORMEL: W WIE WERTSCHÄTZUNG

viele Akteure allein daran beteiligt sind, unseren Frühstückscappuccino und das Croissant dazu beim Bäcker gegenüber zu ermöglichen:

Die Farmer in Kolumbien ziehen die Kaffeebohnen. Brasilien trägt die grünen Felder von sich wiegenden Zuckerrohrstangen bei, aus dem der Zucker hergestellt wird, mit dem wir unser Getränk süßen. Der Schluck cremiger Milch kommt von den Kühen eines lokalen Bauernhofs und wurde mit der Energie erhitzt, die in einem Atomkraftwerk in Frankreich erzeugt wurde. Was das knusprige Croissant angeht, kommt das Mehl aus Frankreich, die Eier aus Holland und die Butter aus Deutschland. Gebacken wurde es von den Mitarbeitern einer Großbäckerei in Kassel in einem Backofen, der in China hergestellt wurde. Serviert wird das Ganze von der netten Auszubildenden Karishma Singh, die im Ort wohnt. Es zeigt sich, dass eine Vielzahl von Menschen daran beteiligt sind, dieses unscheinbare Ereignis möglich zu machen. Und all diese Wirtschaftsakteure – einschließlich wir selbst –, sind Teil des weltumspannenden Netzwerks von Milliarden von Wirtschaftsakteuren.

Jeder Einzelne gestaltet das WIR

Die Netzwerkstruktur mag auf lokaler oder regionaler Ebene engmaschiger werden, doch können wir bei genauerer Betrachtung erkennen, dass alle Menschen darin miteinander verbunden sind. 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.

Blicken wir noch einmal auf das Beispiel von General Motors zurück. Die Mitarbeiter, denen Silodenken vorgeworfen wird, werden wahrscheinlich alle damit argumentieren, lediglich ihre Arbeit gemacht zu haben. Die Kosten, die dieser Vorfall verursacht hat, dürften die Unternehmensrentabilität deutlich beeinträchtigt haben. Das wiederum kann das Argument sein, Lohnerhöhungen zu verschieben. Bei einem kleineren Unternehmen kann ein solcher Vorfall die Insolvenz bedeuten und den Arbeitsplatzverlust. In einem der verunglückten Fahrzeuge hätte auch zufällig, der eigene Mann, die eigene Frau, die Tochter oder der Sohn sitzen können.

Wir sind keine Einzelkämpfer

Sich einfach wieder einmal bewusst zu machen, wer alles dazu beigetragen hat, dass wir genau an diesem Punkt im Leben stehen, kann uns daran erinnern, dass wir keine Einzelkämpfer sind. All die Menschen, die es uns ermöglicht haben, zu lernen und Erfahrungen zu machen. Die Menschen, die dazu beigetragen haben, das Unternehmen an den Punkt zu führen, an dem es uns beschäftigen kann. Die Menschen, die dafür gesorgt haben, dass das Gebäude steht, in dem wir arbeiten, dass die Technik funktioniert und der Papierkorb geleert wird. All das wird uns erst in dem Moment bewusst, in dem es nicht mehr funktioniert. Den bereits geschehenen oder noch möglichen Beitrag anderer zu unseren individuellen Erfolgen wahrnehmen und wertschätzen zu können, ist die unverzichtbare Basis einer kooperativen Haltung.

Mancher mag beklagen, dass es aufgrund nicht abzuschätzender Wechselwirkungen immer schwieriger wird, genau das zu erreichen, was man will. Andererseits bietet die zunehmende Vernetzung dem Einzelnen viel mehr Möglichkeiten, in Kooperation mit anderen, die er gar nicht mehr persönlich kennt, etwas zu bewegen.

BEISPIEL:

Genau das zeigt aktuell das Beispiel Glyphosat. Glyphosat ist ein seit einiger Zeit schwer umstrittenes Pestizid. Es steht im Verdacht, krebserregend zu sein und die Biovielfalt zu beeinträchtigen. Nachdem die 15-jährige Zulassung ausgelaufen ist, muss die EU über die Neuzulassung entscheiden. Während es Ende 2015 zunächst so aussah, als ob einer 15-jährigen Neuzulassung für den 13 Milliarden umsatzstarken Monsanto-Konzern nichts entgegensteht, begannen verschiedene Bürgerinitiativen, Unterschriften gegen die Wiederzulassung zu sammeln und legten diese ihren Regierungen vor. Das führte dazu, dass sich einige Regierungen, darunter auch die deutsche, der Stimme enthielten. Monsanto erhielt daraufhin nur eine vorübergehende Zulassung von 1,5 Jahren und weitere Prüfungen wurden angeordnet. Jetzt steht ein neuer Entscheid über eine 10-jährige Zulassung an. Viele Bürger sehen das Ackergift noch immer kritisch. Um ihren Bedenken Ausdruck zu verleihen, haben innerhalb von vier Monaten 1,3 Millionen EU-Bürger einen Appell zum Verbot von Glyphosat unterschrieben. Noch nie hat eine europäische Bürgerinitiative innerhalb so kurzer Zeit, die Millionenmarke geknackt.

Auf dem Sinnstuhl zur übergeordneten Perspektive

Vor allem unter Stress tendieren wir dazu, einen Tunnelblick zu entwickeln. Wir konzentrieren uns dann mehr auf uns als Individuum und kämpfen möglicherweise schneller und heftiger gegeneinander. Die Auswirkungen auf die Verbindung, die wir eingegangen sind, verlieren wir dabei schnell aus dem Blick, weil sie physisch nicht da ist und nur in unserer Vorstellung existiert.

Um das zu vermeiden, schlägt Frederic Laloux in seinem Buch „Reinventing Organizations illustrated“⁶ vor, für Organisationen einen sogenannten Sinnstuhl zu nutzen. Das bietet sich auch für das WIR an, das von unseren Entscheidungen betroffen ist. Das kann das Unternehmen sein, in dem wir arbeiten, es kann die Kooperation sein, die wir gerade eingegangen sind oder das Projekt, an dem wir mitwirken. Selbst im Privatleben können wir die Idee nutzen, um dem WIR in Form unserer Ehe, Beziehung oder Familie eine eigene Stimme geben.

Das geht relativ leicht, indem wir diesem WIR einen eigenen Stuhl bereitstellen. Während eines Meetings kann sich jeder Teilnehmer zu jedem Zeitpunkt auf diesen Stuhl setzen und dem WIR eine Stimme geben. Fragen, die die Person auf dem „WIR-Stuhl“ aus der Perspektive des Unternehmens, der Kooperation, des Projekts, der Beziehung, der Familie beantworten soll, sind zum Beispiel:

- Ist die Diskussion konstruktiv für mich?
- Sind die Entscheidungen in meinem Sinne gefallen?
- Wie fühle ich mich in diesem Meeting/am Ende des Meetings?
- Was war in dieser Besprechung besonders wichtig für mich? Was hat gefehlt?

Meiner Erfahrung nach ist es gut, mit dem Satz zu starten: „Ich bin jetzt ...“ (das Unternehmen, unser Team ...). Auch wenn es einem möglicherweise seltsam vorkommt, empfehle ich das selbst dann zu machen, wenn wir alleine über eine Entscheidung nachgrübeln, die uns nicht alleine betrifft – somit die meisten. Wenn wir selbst diese Perspektive des WIR einnehmen, hilft uns das außerdem, den Ich-oder-Du-Fokus zu verlassen. Somit nehmen wir plötzlich statt einer polarisierenden Sichtweise eine übergeordnete Perspektive ein, die uns hilft, neue Lösungen zu finden.

⁶ Laloux, Frederic: Reinventing Organizations: An illustrated invitation to join the conversation on next-stage organizations. Nelson Parker Verlag, Brüssel 2014

Das WIR als Organismus

Das WIR ist ein eigener Organismus mit eigenen Gesetzmäßigkeiten und eigenen Bedürfnissen. Wenn Menschen sich zusammentun und einem gemeinsamen Ziel folgen, entsteht das, was wir gerne als Team bezeichnen. Es ist nicht mehr von Einzelnen die Rede, sondern „WIR als Team arbeiten an dieser Aufgabe“. Dieses Team entwickelt eine eigene Identität, ein eigenes Bewusstsein, einen eigenen Geist und eigene Verhaltensweisen. Und es hat eigene Bedürfnisse, braucht Aufmerksamkeit und Pflege. Gleiches gilt für jede andere Form des Miteinanders, sei es eine (Arbeits-)Beziehung, eine Kooperation oder ein Projekt.

In den meisten Meetings wird sehr genau der Stand der einzelnen Aufgaben geprüft, ob die Kennzahlen eingehalten werden und wenn nicht, wer dafür verantwortlich ist. Wofür aber wenig oder gar keine Zeit eingeplant wird, ist die Beantwortung von Fragen wie:

- Wie läuft es denn mit uns?
- Wie läuft unsere Zusammenarbeit?
- Fühlen wir uns wohl dabei? Wenn nicht, warum? Welche Werte gelten für uns?
- Wie gehen wir miteinander um?

Selbst wenn auf dieser Ebene etwas nicht stimmt, wird das häufig nicht benannt, sondern die Kämpfe umso energischer auf der sogenannten „Faktenebene“ ausgetragen. Was selten zu einer kooperativen Lösung führt.

2.2 Der Wert von Kooperation

Auch wenn der Begriff „Wert“ ein abstrakter Begriff ist, mit dem ein komplexes Denkkonzept einhergeht, können wir an dieser Stelle insoweit vereinfachen: Der betriebswirtschaftliche Wert wird üblicherweise bestimmt, indem wir den Nutzen in Verhältnis zu den Kosten oder den Aufwand setzen. Unabhängig davon, ob es um Kooperation oder Konkurrenz geht, bewerten wir am Ende unseren eigenen Nutzen und den Aufwand, den wir dafür haben. Und doch werden wir unterschiedliche Faktoren betrachten und unterschiedliche Bewertungen vornehmen – je nachdem, ob wir aus der Konkurrenzsicht oder aus der Kooperationsicht darauf blicken.



Ulrike Stahl

ist begeisterte Kooperationsbotschafterin. Seit mehr als 15 Jahren ist sie dem kooperativen Denken und Handeln auf der Spur. Sie weiß, welche innere Haltung kooperative Zusammenarbeit beflügelt.

Studiert und gelernt hat sie den wohl strukturiertesten Beruf der Welt: Dipl. Verwaltungswirtin. Doch Silodenken macht Menschen müde. Als Gemeindegängerin hat Ulrike Stahl das selbst erlebt. Ihren Erweckungsmoment hatte sie bei den Vereinten Nationen, wo Kooperation und Kollaboration weltweit Frieden, Recht und Wohlstand fördern. Seither hat sie als Coach und Trainerin bei über 2000 DAX-Unternehmen, Mittelständlern und Entrepreneuren die Dimensionen kooperativen Verhaltens erforscht.

Als Professional Speaker der German Speakers Association (GSA) und der Global Speakers Federation (GSF) inspiriert sie mit ihrem Credo: „Kooperativ. Kollaborativ. Kokreativ. So geht **WIRTSCHAFT!**“

Ulrike Stahl liefert den Beweis, dass Struktur und Inspiration erfolgreiche Partner sind.

Gelesen, gut gefunden und doch wieder vergessen? Das passiert leider schnell. Aber nicht mit diesen Inhalten. Abonnieren Sie meine „**WIRTSCHAFTSWELTEN**“ und Sie erhalten 27 leichtverdauliche Impulse, wie Sie kooperativ, kollaborativ und kokreativ erfolgreich sind. So bleiben die Inhalte frisch und Sie können Sie ganz einfach in den Alltag integrieren. Tragen Sie sich am besten sofort ein unter:

www.ulrike-stahl.com/wirtschaftswelten
