

# So geht WIRTSCHAFT!

Kooperativ. Kollaborativ. Kokreativ.

Bearbeitet von  
Ulrike Stahl

1. Auflage 2017. Buch. 168 S. Gebunden  
ISBN 978 3 96186 001 2  
Format (B x L): 17 x 24 cm

[Wirtschaft > Management](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

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](http://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](mailto:b2b@metropolitan.de). Weitere Informationen finden Sie unter [www.walhallade/b2b](http://www.walhallade/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
<b>1 Die Zukunft ist kooperativ .....</b>	<b>9</b>
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
<b>2 Die W.I.R.-Formel: W wie Wertschätzung .....</b>	<b>43</b>
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
<b>3 Die W.I.R.-Formel: I wie Interessen maximieren .....</b>	<b>93</b>
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

<b>4</b>	<b>Die W.I.R.-Formel: R wie Reise .....</b>	<b>133</b>
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
<b>5</b>	<b>Neuer W.I.R.-Mindset neue Lösungen .....</b>	<b>163</b>

---

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](http://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

1

# DIE ZUKUNFT IST KOOPERATIV



## 1.1 Aufbruch

Es ist der Nikolaustag 1999. Ich sitze im Büro des Bürgermeisters einer kleinen unterfränkischen Gemeinde. Meine Hände sind eiskalt und in meinem Magen krabbelt es, wie in einem Ameisenhaufen. Das was ich zu sagen habe, wird meinem Gegenüber nicht gefallen. Übrigens, ich bin 33 Jahre alt, Diplom-Verwaltungswirtin, Beamtin auf Lebenszeit und seit fünf Jahren Kämmerin und Geschäftsleiterin dieser Gemeinde. Das heißt, ich bin für die Finanzen und für die Verwaltung zuständig, habe insgesamt 30 Mitarbeiter und bin damit die rechte und linke Hand des Bürgermeisters. „Ich muss dir etwas sagen“, starte ich. Ich kann sofort die aufkommende Besorgnis in seinen Bürgermeisteraugen sehen. „Gibt es Probleme?“ – „Nein,“ sage ich, „eigentlich nicht.“ Er entspannt sich wieder und ich hole noch einmal tief Luft. „Ich werde beim Gemeinderat meine Entlassung beantragen, denn ich möchte bei den Vereinten Nationen in Mexiko arbeiten.“ Fassungslos setzt der Bürgermeister mehrmals an zu sprechen und sagt schließlich: „Das geht doch nicht, das kannst du doch nicht machen, das macht doch niemand!“ – „Ich schon, ich muss einfach.“, antworte ich leise. Wir sehen uns an und ich merke, wie es bei ihm langsam „klick“ macht. Er schlägt sich mit der flachen Hand vor die Stirn und seufzt „Ich bin selbst schuld, oder?“ Und damit hat er – zumindest teilweise – Recht.

Zehn Wochen zuvor verbringe ich 14 Tage auf Kuba. Nicht einfach nur, um einen schönen Badeurlaub unter Palmen zu machen, sondern um eine Konferenz der Vereinten Nationen zu besuchen. Dort erlebe ich eine so andere Art des Miteinanders, wie ich sie mir bis dahin über meinen kleinen Beamtenhorizont hinaus gar nicht hatte vorstellen können. Was ich bis dahin in meinem 33-jährigen Leben gelernt hatte war, dass ich es alleine schaffen muss, dass erst die Arbeit kommt und dann das Vergnügen, dass ich erst genau prüfe, wofür ich zuständig bin und das dann zuverlässig erledige. Und hier erlebe ich plötzlich die Selbstverständlichkeit, sich gegenseitig zu helfen und miteinander besser zu werden, Lebensfreude, gemeinsame Kreativität und Offenheit. Hier fällt der Samen für meinen Aufbruch in dankbare Erde. Und wer hat mich dorthin gebracht? Der Bürgermeister.

Jahre zuvor hatte er die Hilfsorganisation „Indio-Hilfe-Peru“ gegründet, die Gesundheitsprojekte in Peru, Bolivien, Kuba und Mexiko unterstützt. Als auf Kuba eine

Konferenz für Gesundheitsvorsorge in Lateinamerika stattfindet, die von den Vereinten Nationen unterstützt wird, wird die Indio-Hilfe-Peru eingeladen, sich vorzustellen. Über meine natürliche Neugierde hinaus hatte ich bis zu diesem Zeitpunkt kaum Berührungspunkte zu dieser Hilfsorganisation, schließlich hatte sie mit der Gemeindeverwaltung an sich nichts zu tun. Jedoch hatte mein Chef in diesem Sommer 1999 möglicherweise gespürt, dass ich müde, wenn nicht sogar ausgebrannt war und dringend Abwechslung brauchte. Jedenfalls schlägt er mir vor, die Präsentation bei dieser Konferenz auf Kuba zu übernehmen (auf eigene Kosten und Urlaubszeit, versteht sich). Die Entscheidung war nicht so leicht, wie sie heute klingt. Bis dahin war ich nur einmal alleine nach Malta gereist und in den sonstigen Urlauben über Europa und die USA nicht hinausgekommen. Doch folge ich schließlich dem Funken der Neugier und der Lust auf Neues, ergreife die mir gebotene Chance und fliege nach Kuba. Die Präsentation selbst findet in einem kleinen Nebenraum mit immerhin sieben Zuhörern statt. Viel entscheidender für meine anstehende Veränderung ist allerdings, was ich auf dieser Konferenz und auf Kuba erlebe.

Sobald ich den Flughafen verlasse, umfängt mich dieses ganz besondere Lebensgefühl der Kubaner. Angelica, eine junge kubanische Deutschstudentin, holt mich ab und bringt mich zu ihrer Wohnung, in der ich während meiner zwei Wochen unterkomme. „Ihre“ Wohnung ist dabei nicht ganz korrekt. Wohnraum ist in Havanna knapp. Angelica macht den Haussitter für die Wohnung eines Paares, das sich im Ausland aufhält. So hat sie nicht nur eine eigene Unterkunft, sondern kann mich jetzt auch noch beherbergen und ihr Deutsch trainieren. Da ist sie schon, diese ganz besondere Art, mit Mangel umzugehen. Probleme werden meist gemeinsam gelöst und zwar so, dass jeder etwas davon hat. Alleine kommt man nicht weit. Die Versorgungslage auf Kuba ist beschränkt. Mit ihrer eigenen Währung, dem Kubanischen Peso, können die Kubaner zu dieser Zeit nicht viel mehr kaufen als Reis, Bohnen, das lokal angebaute Obst und Gemüse, das nicht für den Export taugt und Kernseife für die tägliche Hygiene. In meiner bis dahin bekannten Welt führten schon 10 Minuten Stromausfall zu einer Flut aufgebrachter Bürger, stritten sich Nachbarn über den Apfelbaum, der übers Grundstück hängt bis aufs Messer und kümmerte sich ansonsten jeder um sich.

Ganz anders die Kubaner, die das Leben in die eigenen Hände nehmen und trotz der Knappheit Enormes erreichen. Im Zusammenspiel gelingt es ihnen, vieles möglich zu machen, was unmöglich erscheint. Dass all diese Oldtimer beispielsweise als Massentransportmittel zur Verfügung stehen, ist keine Einzel-, sondern eine Gemeinschaftsleistung. Das Ergebnis löst nicht nur ein Problem vieler, nämlich von A nach B zu kommen, sondern erfüllt die Kubaner mit Stolz und ist Teil ihrer Identität – gepaart mit unbändiger Lebensfreude, in einem entspannten Mitei-

inander. Diese Umgebung wirkt auf mich wie Wasser auf die Rose von Jericho. Eine Pflanze, die etliche Jahre ohne Wasser und Erde überlebt. Doch wenn man sie ins Wasser legt, entfaltet sie sich innerhalb weniger Stunden und wird wieder frisch und grün.

Der Verlauf der Konferenz ist so anders als ich es von meinen Kämmerertagungen kenne. In den Vorträgen geht es um Erfahrungen und Erfolgsbeispiele. Anschließend gibt es die Möglichkeit, Fragen zu stellen. Das ist an sich nicht weiter ungewöhnlich. Der Unterschied liegt darin, dass diese Möglichkeit ausführlich genutzt wird. Man merkt, dass die Zuhörer alles genau verstehen wollen und möglichst viel Neues dazulernen möchten. Ein weiterer Unterschied: Bevor sie ihre Frage stellen, versäumt kaum jemand, einen wertschätzenden Kommentar zu einem Aspekt zu machen, der ihn besonders beeindruckt hat oder sich dafür zu bedanken, dass sich die Person die Mühe macht, ihre Erfahrungen hier zu teilen. Als Resultat dieser Fragerunden gewinnen nicht nur die Zuhörer neue Ideen oder Perspektiven. Mehrere Male erlebe ich, wie die Vortragenden sich nicht nur für die Fragen bedanken, sondern auch bemerken, was sie aufgrund dessen selbst gelernt haben und zukünftig nutzen werden. In den Pausen zeigen die Begrüßungsrufe und Umarmungen, dass sich viele bereits kennen. Aber sobald ich mich irgendwo dazustelle, wird der Kreis geöffnet und ich werde mit einbezogen. Ich werde auch häufig angesprochen und mit echtem Interesse gefragt, woher ich komme, was ich tue und weshalb ich hier teilnehme. Ich bekomme Tipps, welche Vorträge für mich interessant sein könnten und die Einladung, jederzeit auf jemanden zukommen zu können, wenn ich Hilfe brauche oder Fragen habe. Im ersten Moment ist das einigermaßen irritierend, denn ich fühle mich plötzlich so „gesehen“. Andere finden es offensichtlich gut und wichtig, dass ich da bin und zeigen mir das auch. Ungewöhnlich für die Art von Konferenzen, die ich bis dahin kannte.

Wie anders ging es auf meinen Kämmerertagungen zu. In genau abgegrenzten Zirkeln standen oder saßen Männer – rund 95 Prozent der Teilnehmer waren zufälligerweise männlich –, die sich offensichtlich schon länger kannten, zusammen. Selbst wenn ich mich direkt vor deren Nase setzte und mich selbst vorstellte, wurde ich nicht ins Gespräch einbezogen. Sie konnten mit mir nichts anfangen. Ich war so anders, als die anderen. Jung und außerdem noch eine Frau. So sprach mich auch kaum jemand an und versuchte mich kennenzulernen (zumindest nicht auf beruflicher Ebene).

Natürlich gibt es auf einer Kämmerertagung neben den Vorträgen, die fachlich sehr korrekt, sehr detailliert und sehr trocken sind, auch die Möglichkeit, anschließend Fragen zu stellen. Bereits bei meiner ersten Tagung fiel mir schnell auf, dass nur diejenigen Fragen stellen, die sich mit dem Thema ohnehin gut auskennen. Als ob es weniger darum geht, dazulernen und Wissenslücken zu füllen, als vielmehr da-

rum, öffentlich die eigenen Kompetenzmuskeln spielen zu lassen. Dies war auf keinen Fall der Platz, irgendeine Schwäche zu zeigen. Dabei hatte ich davon reichlich und Unterstützung bitter nötig.

Gehen wir gedanklich einfach noch einmal zurück. Wie bin ich überhaupt zu meinem Job als Kämmerin gekommen? Außer im Studium hatte ich mit kommunalem Haushaltsrecht nichts zu tun. Ganz zu schweigen von der Überraschung, dass mit meiner neuen Position auch Führungsaufgaben verbunden waren. Davon war im Vorstellungsgespräch nicht wirklich die Rede. Wie ich die Stelle bekommen habe? Nein, nicht durch Beziehungen, durch gute Noten. An der Beamtenfachhochschule hatte ich es bei der Abschlussprüfung auf Platz drei der Rangliste von 731 Abgängern geschafft. Diese außerordentlich gute Platzziffer hat sogar ausgereicht meine Randgruppenposition als Frau wettzumachen und wohl auch zu der Annahme geführt, ich wäre ein Naturtalent. Meine Einarbeitung dauerte gerade einmal drei Stunden. Während mein Vorgänger nach 40 Dienstjahren in seine wohlverdiente Pension ging, trat ich meine Stelle mit extrem hoher Motivation und null Ahnung an. Also kurz, ich hatte viele Fragen. Was hätte ich für einen Mentor gegeben, einen erfahrenen Kämmerer aus einer anderen Gemeinde, der mich mit seiner Erfahrung unterstützt und den Rücken stärkt? Nur dass ich zu dieser Zeit gar nicht wusste, was ein Mentor ist und dass niemand der Kollegen darauf gekommen wäre, das zu tun. Schließlich war ich nicht Teil ihrer Verwaltung und lag damit außerhalb ihres Zuständigkeitsbereichs. Am Ende würde man noch Probleme bekommen, weil Gemeindegemeinnisse geteilt werden.

Innerhalb der Gemeinde war es auch nicht so einfach, dazuzulernen. Einige meiner neuen Mitarbeiter waren durchaus bereit, mich zu unterstützen, hatten jedoch von vielen Aufgaben, die auf mich zukamen, noch nie gehört. Mein Vorgänger hatte sich eher bedeckt gehalten und nur die Informationen weitergegeben, die jeder Mitarbeiter unbedingt brauchte. Andere Mitarbeiter waren der Überzeugung, dass genau geregelt war, wofür jeder zuständig sei und deshalb auch jeder selbst schauen musste, wie er damit zurecht kam. Die Tatsache, dass ich etwas anders war als der übliche Kämmerer – nicht aus der Gemeinde, jünger und eine Frau – lud natürlich dazu ein, diese Grenzen noch deutlicher zu ziehen. Und als wäre das alles nicht genug Herausforderung, trieb mich mein Ehrgeiz noch weiter.

Als ein halbes Jahr nach meinem Start als Kämmerin die Stelle des Geschäftsleiters frei wurde, wusste ich, dass das die Position war, die ich wirklich wollte. Finanzen sind nicht mein Lieblingsthema und der Geschäftsleiter steht noch ein kleines Stückchen über dem Kämmerer. Mir war aber auch klar, dass ich auf einen Wechsel keine Chance hatte, da der Gemeinderat lieber einen neuen Geschäftsleiter einstellen würde als einen neuen Kämmerer. Deshalb stellte ich erst einmal

sicher, dass niemand anderes in meine Ebene vordringen konnte und übernahm die Stelle zusätzlich. Damit hatte ich zwei wichtige Positionen, die in anderen Gemeinden von zwei Menschen gestemmt werden, jetzt auf mir vereint. Nachdem ich vorrechnen konnte, dass sich das finanziell lohnt, selbst wenn wir noch einen Assistenten für mich einstellten, fand auch der Gemeinderat, dass das eine gute Idee war.

Mit der Zeit lernte ich meine Kollegen aus den Nachbargemeinden kennen und hätte sie sicher öfter einfach mal anrufen können. Doch ich tat es nicht, aus drei Gründen:

1. Mir fehlte vor lauter Arbeit die Zeit dazu.
2. Ich traute mich nicht. Ich hatte Angst, mir eine Blöße zu geben. Was, wenn sich das herumspricht?
3. Ich war zutiefst überzeugt, dass ich es nur dann wirklich gepackt habe oder anders gesagt, es allen zeigen konnte, wenn ich es alleine schaffe.

Das bedeutete viel Arbeit, viel Lehrgeld und viele Überstunden.

Da war ich also nun zurück von Kuba, aufgeladen mit einer neuen Energie, inspiriert von einer ganz anderen Art des Miteinanders. Und plötzlich erschien mir mein Büro mit Yucca-Palme so eng und klein. Und mir wurden drei Dinge klar:

1. Ich will keine Einzelkämpferin mehr sein.
2. Ich will als Mensch mit Menschen zusammenarbeiten.
3. In meinem gewohnten Umfeld werde ich das nicht schaffen.

Ich musste raus!

Zugegeben, meine Lösung war einigermaßen radikal. Ich würde meinen Beamtenstatus hinter mir lassen, meinen sicheren Arbeitsplatz, meinen gewohnten Lebensraum und meine Kultur, um mehr darüber herauszufinden, wie ein kooperatives Miteinander funktioniert. Und welcher Platz wäre da besser geeignet als die Vereinten Nationen? Einer Kooperation von 193 Staaten mit dem Ziel, die internationale Zusammenarbeit zu verbessern und mehr Wohlstand in einer friedlichen, gerechten und menschwürdigen Welt zu schaffen.

Neun Monate später, im September 2000, steige ich zum ersten Mal in den Aufzug der Vertretung der Vereinten Nationen im Stadtteil Polanco von Mexiko City und drücke mit zitternden Fingern auf den Knopf für den 7. Stock.

Wie hatte ich mich eigentlich in diese enge Yucca-Palmen-Situation manövriert, aus der ich schließlich nur radikal ausbrechen konnte? Wie bin ich in dieses Hams-



terrad von Leistung und gutem Ansehen geraten? Wie bin ich auf dieser Einzelkämpferschiene gelandet und warum gelang es mir nicht, diese Situation zu verändern? Diese Fragen beschäftigen mich seither und heute habe ich Antworten, die helfen zu verstehen, was kooperatives Miteinander wirklich bedeutet und warum es jetzt und in Zukunft der passendere Weg ist, beruflich erfolgreich zu sein.

### 1.2 Unser Hybridantrieb

Im letzten Jahr passierte in einem Führungsseminar Folgendes: Wir sprechen darüber, wie wichtig es ist, abteilungsübergreifende Kooperation im Unternehmen zu fördern. Ein Teilnehmer berichtete, dass in dem Unternehmen, in dem er beschäftigt ist, jeden Tag um 9 Uhr eine Morgenrunde stattfindet. Daran nehmen alle Abteilungsleiter teil, eben auch er selbst als Einkaufsleiter. So können Informationen einfach geteilt und bei akuten Problemen schnell gemeinsam Lösungen gefunden werden. Alle Seminarteilnehmer sind sich einig, dass das ein hervorragendes Beispiel dafür ist, wie man im Unternehmen nicht nur Kooperation auf Führungskräfteebene fördern, sondern auch ein Signal an die Mitarbeiter senden kann, dass abteilungsübergreifende Zusammenarbeit erwünscht ist.

In der darauffolgenden Pause spricht mich der Einkaufsleiter noch einmal an, da er noch eine Frage zu dieser Morgenrunde hat. Tatsächlich sei es so, dass drei der Beteiligten, nämlich der Fertigungsleiter, der Entwicklungsleiter und der Controller sich regelmäßig bereits nach 5 Minuten anschreien und die Schuld an Problemen gegenseitig zuschieben würden. Von einer gemeinsamen Lösungsfindung sei man weit entfernt. Auch sei das Klima schon ziemlich vergiftet und die anderen Beteiligten fühlen sich in diesen Situationen sehr unwohl – so auch er. Er fragt sich, wie er sich verhalten oder ob er womöglich sogar mitmachen solle. Ich will daraufhin von ihm wissen, ob diese Herren sich immer so benehmen. Er meint, dass sich die Betroffenen in Einzelgesprächen eigentlich ganz normal verhielten und auch eine gemeinsame Lösungsfindung möglich sei.

Dieses Beispiel zeigt zweierlei.

1. Kooperationen oder kooperationsfördernde Maßnahmen sind immer nur so erfolgreich, wie die beteiligten Menschen in der Lage sind, auch unter Stress kooperativ zu denken und zu handeln.
2. Offensichtlich sind wir – je nach Situation – sowohl in der Lage zu konkurrieren als auch zu kooperieren. Die Frage ist nur, inwieweit wir in der Lage sind zu kontrollieren, in welcher Situation wir welches Verhalten zeigen.

## Gemeinschaft UND Identität

Die Natur hat uns eine Art Hybridantrieb mitgegeben, der uns erlaubt, in der Gemeinschaft zu leben, gleichzeitig aber auch eine eigene Identität zu entwickeln und persönlich zu wachsen. Während die Forschung lange Zeit darauf ausgerichtet war, zu beweisen, dass der Konkurrenztrieb die stärkere natürliche Anlage ist, beschäftigen sich die Untersuchungen der letzten Jahrzehnte mit der natürlichen Kooperationsfähigkeit des Menschen. Der aktuelle Stand ist, dass der Mensch nicht von Natur aus stärker auf Konkurrenz ausgelegt ist als auf Kooperation. Einige Forscher sehen Kooperation sogar als das grundlegende Prinzip des Menschen.

## Gelingende Beziehungen

Der renommierte Medizinprofessor, Psychotherapeut und Autor des Buches „Prinzip Menschlichkeit – Warum wir von Natur aus kooperieren“ Joachim Bauer belegt mit seinen neurowissenschaftlichen Forschungen, dass wir in erster Linie auf soziale Resonanz und Kooperation angelegte Wesen sind, die nur aggressiv handeln, um das zu verteidigen. Die primären und natürlichen Ziele unserer Motivation seien soziale Gemeinschaft und gelingende Beziehungen mit anderen Individuen. Dabei geht es nicht vorrangig um persönliche Beziehungen, sondern um alle Formen sozialen Zusammenwirkens.

## Beziehungsorientierte Motivation

Professor Reinhard Selten, der einzige deutsche Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften, plädiert in einem Interview im Jahr 2010 dafür, sich endlich von der Idee des „homo oeconomicus“, der nur darauf aus ist, seinen eigenen materiellen Nutzen zu optimieren, zu verabschieden. Seine Experimente zeigen, dass es durchaus eine beziehungsorientierte Motivation gibt, bei der Fairness, Vertrauen und Gegenseitigkeit sehr wichtige Rollen spielen. So entscheiden sich Menschen in simulierten Konkurrenzsituationen nicht zwangsläufig für die eigene Nutzenmaximierung, sondern suchen nach einer fairen Lösung, indem sie in Vorleistung gehen und darauf vertrauen, dass der Andere sich ebenfalls als anständig erweist. Auch das scheint angeboren.

Die Natur hat uns Menschen alles mitgeliefert, was wir brauchen, um kooperativ erfolgreich zu sein. Schon unser Körper ist ein Wunderwerk, bestehend aus Organen, die wunderbar kooperieren. Jedes tut seine Arbeit und stimmt sich derart mit den anderen ab, dass der gesamte Körper, dessen Teile sie sind, optimal funktioniert.

### Von Schimpansen und Spiegelneuronen

Bei jedem Vortrag freue ich mich übrigens darüber, dass ich mit Menschen arbeiten darf. Würde man mir statt meinem üblichen Publikum 500 Schimpansen in den Raum setzen, könnte ich wahrscheinlich nie das tun, wofür ich antrete – nämlich Menschen dafür zu begeistern, kooperativ erfolgreich zu sein. Und das obwohl Schimpansen unsere nächsten Verwandten im Tierreich sind. Ihre genetischen Anlagen unterscheiden sich lediglich zu 1,3 Prozent von den menschlichen. Dennoch wären Schimpansen nicht in der Lage, sich wie meine Teilnehmer miteinander zu arrangieren und auf ein gemeinsames Ziel zu konzentrieren, nämlich meinen Vortrag zu hören. Menschen können sich mühelos auf ein Miteinander mit Fremden einstellen, wenn sie eine gemeinsame Absicht haben. Ein Aufeinandertreffen von verschiedenen Schimpansen-Rudeln dagegen artet regelmäßig in Revierkämpfe aus.

Ursächlich für diese Fähigkeit sind unsere Spiegelneuronen, dank derer wir uns in das Verhalten anderer hineindenken und dadurch vorausschauend in Abstimmung mit anderen handeln. Das heißt, wir können gemeinsame Lösungen finden, ohne die Situation trainiert haben zu müssen. Auf einer Bahnfahrt etwa stemmen meine Sitznachbarin und ich unsere Koffer ohne viele Worte gemeinsam in die Gepäckablage, obwohl wir uns nie zuvor gesehen haben.

Wir können kommunizieren und das nicht nur mit Körpersprache, sondern mit einer Vielfalt von Wörtern, die uns erlauben, unsere Gedanken detailliert auszutauschen. Wir sind also nicht darauf angewiesen, uns blind zu verstehen, sondern können uns über verschiedene Perspektiven verständigen. Und auch darin liegt eine besondere Fähigkeit des Menschen, überhaupt andere Perspektiven einnehmen zu können.

### Natürlicher Hilfsimpuls

Offensichtlich ist die Evolution nicht der Ansicht, dass der Mensch immer alles alleine schaffen muss. Neben der praktisch angeborenen Fähigkeit zu erkennen, wenn jemand Hilfe braucht, um ein Ziel zu erreichen, verfügen wir über eine natürliche Tendenz, diese Unterstützung zu leisten und das sogar bei Fremden. Wenn ich in Tokyo ratlos auf die Anzeigen in der U-Bahn starre, dauert es nicht lange, bis mich jemand fragt, wohin ich will.

Dass das keine kulturelle Prägung, sondern eine angeborene Fähigkeit ist, belegen Versuche von Professor Tomasello, Co-Direktor des Max-Planck-Instituts Leipzig.



### **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 Gemeindenkämmerin 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](http://www.ulrike-stahl.com/wirtschaftswelten)**

---