

---

## Was Sie aus diesem *essential* mitnehmen können

- Kooperation erfordert Entscheidungs- und Handlungsfreiheit der beteiligten Partner. Deswegen ist die Kenntnis der eigenen Ziele und Werte, sowie Stärken und Schwächen von großer Bedeutung.
- Die Bereitschaft, miteinander zu kooperieren, wird von den Zukunftserwartungen der beteiligten Akteure beeinflusst. Je wahrscheinlicher es ist, dass Sie sich in Zukunft kooperativ verhalten, desto größer ist die Bereitschaft Ihrer Mitmenschen, mit Ihnen zu kooperieren.
- Für den Erfolg der Kommunikation ist es von entscheidender Bedeutung, ob andere Menschen Sie als zuverlässigen und berechenbaren Partner wahrnehmen. Indem Sie zu ihrem Wort stehen, beweisen Sie Ihren Mitmenschen, dass Sie diese ernst nehmen. Sie können deshalb erwarten, dass andere Sie ebenfalls korrekt behandeln.
- Respekt spielt im Rahmen von Kooperationen eine zentrale Rolle. Dem Erfolg auf der Sachebene geht der Erfolg auf der Beziehungsebene voraus. Behandeln Sie Ihre Kooperationspartner deshalb immer mit Respekt.
- Für das Gelingen von Kooperation bedarf es der Abstimmung der gegenseitigen Ziele, des gemeinsamen Informationsaustausches, wechselseitiger Kommunikation und konstruktiver Problemdiskussionen zwischen den Partnern. Kommunizieren Sie deshalb offen und ehrlich mit Ihren Kooperationspartnern.
- Je besser die Kooperationspartner eine Situation einschätzen können, desto wahrscheinlicher ist der nachhaltige Erfolg einer Kooperation. Zur Klarheit der Situation gehören klare Absichten, eine klare Rollenverteilung, klare Beziehungen, klare Verantwortlichkeiten und das Wissen, wie die anderen Beteiligten die Situation deuten.

---

## Literatur

- Axelrod, R. (2009). *Die Evolution der Kooperation*. München: Oldenbourg.
- Becker, J. H. (2017). Teams. In J. H. Becker, H. Ebert, & S. Pastoors (Hrsg.), *Praxishandbuch berufliche Schlüsselkompetenzen. 50 Handlungskompetenzen für Ausbildung, Studium und Beruf* (S. 157–166). Heidelberg: Springer.
- Bergler, R. (1993). *Unternehmenskultur als Führungsaufgabe*. Münster: Regensburg.
- Birkenbihl, V. (1990). *Psycho-logisch richtig verhandeln*. München: mvG.
- Bishop, S. R., & Lau, M. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 230–241.
- Brown, P., & Levinson, S. C. (1987). *Politeness. Some universals in language usage*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Clases, C., & Wehner, T. (2000). Gefangenendilemma. In G. Wenninger (Hrsg.): *Lexikon der Psychologie*. © Spektrum Akademischer Verlag. <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/gefangenendilemma/5587>. Zugegriffen: 23. Mai 2019.
- Deutsch, M. (1949). A theory of co-operation and competition. *Human Relations*, 2, 129–152.
- Dießel, M. (2012). *Die Wirkung von Vertrauen und Misstrauen auf Entscheidungen in sozialen Interaktionen*. Eine kognitiv-neurowissenschaftliche Untersuchung dissertation, Bonn: Universität Bonn.
- Goleman, D. (1997). *Emotionale Intelligenz*. München: dtv.
- Goleman, D. (1999). *EQ2 – Der Erfolgsquotient*. München: dtv.
- Grice, P. (1967). Logic and Conversation. In P. Cole & J. Morgan (Hrsg.), *Speech Acts, Syntax and Semantics* (Bd. 12). New York: Academic Press.
- Grossmann, R., Lobnig, H., & Scala, K. (2007). *Kooperationen im Public Management – Theorie und Praxis erfolgreicher Organisationsentwicklung in Leistungsverbänden, Netzwerken und Fusionen*. Weinheim: Juventa Verlag.
- Hacker, W. (1998). *Arbeitspsychologie*. Bern: Huber.
- Hubig, C. (2014). Vertrauen und Glaubwürdigkeit als konstituierende Elemente der Unternehmenskommunikation. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 351–370). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Irle, G. (2006). *Das Identitätsmanagement kooperierender Teams*. Berlin: LIT.
- Kabat-Zinn, J. (1988). *Im Alltag Ruhe finden*. Freiburg: Herder.

- Kleinbeck, U. (2000). Spieltheorie. In G. Wenninger (Hrsg.): Lexikon der Psychologie. © Spektrum Akademischer Verlag. <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/spieltheorie/14639>. Zugegriffen: 23. Mai 2019.
- König, E. (1991). Kooperation: Pädagogische Perspektiven für die Schule. In J. Wissinger & H. S. Rosenbusch (Hrsg.), *Motivation durch Kooperation* (S. 7–18). Braunschweig: SL Verlag.
- Küpers, W., & Weibler, J. (2005). *Emotionen in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- LeMar, B. (1997). *Kommunikative Kompetenz. Der Weg zum innovativen Unternehmen*. Berlin: Springer.
- Lüger, H. H. (2001). Höflichkeit und Höflichkeitsstile. In H. H. Lüger (Hrsg.), *Höflichkeitsstile* (S. 3–23). Frankfurt a. M.: Lang.
- Luhmann, N. (2014). *Vertrauen*. Konstanz: UTB.
- Mast, C. (2016). *Unternehmenskommunikation*. Konstanz: UTB.
- Meyers, R. (2000). Theorien internationaler Kooperation und Verflechtung. In W. Woyke (Hrsg.), *Handwörterbuch internationale Politik* (S. 448–489). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Milner, H. (1992). International theories of co-operation among nations. *Strengths and Weaknesses. World Politics*, 44, 466–496.
- Müsseler, J. (2000). Aufmerksamkeit. In G. Wenninger (Hrsg.): Lexikon der Psychologie. © Spektrum Akademischer Verlag. <http://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/aufmerksamkeit/1655>. Zugegriffen: 3. Dez. 2016.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin: Springer.
- O'Connor, J., & Seymour, J. (2009). *Neurolinguistisches Programmieren: Gelungene Kommunikation und persönliche Entfaltung*. Kirchzarten: VAK.
- Pastoor, S. (2005). *Anpassung um jeden Preis: Die europapolitischen Strategien der Niederlande in den Neunziger Jahren*. Münster: Waxmann.
- Payer, H. (2014). Erfolgsfaktor K – Formen und Merkmale erfolgreicher Kooperation. *Supervision – Die Zeitschrift für Beraterinnen und Berater*, 2, 4–10.
- Rogall, H. (2012). *Nachhaltige Ökonomie*. Marburg: Metropolis.
- Rolke, L. (2005). Wertschöpfende Unternehmenskommunikation nach dem Stakeholder-Kompass. In G. Bentele, M. Piwinger, & G. Schönborn (Hrsg.), *Kommunikationsmanagement* (Losbl. 2001ff., Art. 4.16, S. 1–28). Neuwied: Luchterhand.
- Rosenbusch, H. S. (2005). *Organisationspädagogik der Schule. Grundlagen pädagogischen Führungshandelns*. Neuwied: Luchterhand.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
- Schlizio, B., Schürings, U., & Thomas, A. (2009). *Beruflich in den Niederlanden. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schreyögg, G., & Koch, J. (2010). *Grundlagen des Managements – Basiswissen für Studium und Praxis*. Wiesbaden: Gabler.
- Schuh, G., Friedli, T., & Kurr, M. A. (2005). *Kooperationsmanagement*. München: Hanser.
- Schulz von Thun, F. (1998). *Miteinander reden. Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation*. Reinbek bei Hamburg: rororo.
- Schwarz-Friesel, M. (2007). *Sprache und emotion*. Tübingen: UTB.

- Sennett, R. (2014). *Zusammenarbeit*. München: dtv.
- Spieß, E. (2000). Kooperation. In G. Wenninger (Hrsg.): *Lexikon der Psychologie*. © Spektrum Akademischer Verlag. <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/kooperation/8201>. Zugegriffen: 23. Mai 2019.
- Stahl, H. K., & Klee, A. (2001). Die Realisierung einer außenorientierten Reputationspolitik. In H. H. Hinterhuber & H. K. Stahl (Hrsg.), *Fallen die Unternehmensgrenzen? Beiträge zur Außenorientierung der Unternehmensführung. Innsbrucker Kolleg für Unternehmensführung* (Bd. 3, S. 18–40). Renningen: garant.
- Stahl, H. K., & Menz, F. (2014). *Handbuch Stakeholder-Kommunikation. Überzeugende Sprache in der Unternehmenspraxis*. Berlin: ESV.
- Tjosvold, D. (1984). Cooperation theory and organizations. *Human Relations*, 37, 743–767.
- Trivers, R. (1971). The evolution of reciprocal altruism. *The Quarterly Review of Biology*, 46(1), 35–57.
- Ulrich, P. (1991). Zur Ethik der Kooperation in Organisationen. In R. Wunderer (Hrsg.), *Kooperation. Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten* (S. 69–90). Stuttgart: Metzler.
- von der Linde, B., & von der Heyde, A. (2007). *Psychologie für Führungskräfte*. München: Haufe.
- von Rosenstiel, L., Molt, W., & Rüttinger, B. (2005). *Organisationspsychologie. Grundriss der Psychologie* (Bd. 22). Stuttgart: Kohlhammer.
- Waldenfels, B. (2004). *Phänomenologie der Aufmerksamkeit*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Wehrle, M. (2013). *Horizonte der Aufmerksamkeit*. München: Fink.
- Welsh, S., & Kersten, C. (2013). *Worldly women. The new leadership profile*. Bloomington: iUniverse.



Sven Pastoors · Joachim H. Becker  
Helmut Ebert · Michelle Auge

# Praxishandbuch werteorientierte Führung

Kompetenzen erfolgreicher Führungs-  
kräfte im 21. Jahrhundert

EBOOK INSIDE

 Springer

**Jetzt im Springer-Shop bestellen:**  
[springer.com/978-3-662-59034-8](https://springer.com/978-3-662-59034-8)

