

„Wettbewerb ist etwas für Verlierer“

Thomas Kottmann und Kurt Smit haben ein Buch über „Führungsethik“ geschrieben

Das ist vielleicht eines der letzten großen Geheimnisse. Wie führt man Menschen? Wie geht man mit Mitarbeitern, mit Kollegen um? Und wie kann es gelingen, dabei zugleich auch noch das Unternehmen in der Erfolgsspur zu

halten? Thomas Kottmann und Kurt Smit geben in ihrem Buch „Führungsethik“ Antworten auf diese Fragen. Die beiden bewegen sich dabei abseits der ausgetretenen Pfade. Ganz bewusst ecken sie an mit ihren Thesen wie „Wett-

bewerb bedeutet, dass beide Seiten verlieren.“ Oder: „Der Gegensatz von Arbeitgebern und Arbeitnehmern ist ein Anachronismus.“ Und: „Shareholder Value ist eine dumme Idee.“ Ihre Ideen haben die beiden Autoren wissenschaft-

lich hergeleitet. Wer das Buch liest, bekommt wertvolle Tipps von Kottmann, Smit und von zahlreichen Führungspersönlichkeiten. Den Einstieg erleichtert das Interview, das Thomas Seim und Stefan Schelp geführt haben.

Herr Kottmann, Herr Smit, die Bibliotheken stehen voll mit Büchern zum Thema „Führung in Unternehmen“. Warum sollen wir Ihres über Führungsethik auch noch lesen?

THOMAS KOTTMANN: Wir haben ein Führungsmodell auf Basis der drei Wissenschaftsdisziplinen Soziobiologie, Neurobiologie und Psychologie entwickelt, die sich mit dem Handeln des Menschen, das heißt mit Ethik, beschäftigen. Deshalb können wir nicht nur die Frage beantworten, wie geführt werden sollte, sondern auch warum so und nicht anders. Das Führungsmodell wird nicht einfach vorgegeben, sondern die Führungskräfte werden davon überzeugt. Das schafft intrinsische Motivation.

Klingt reichlich komplex.

KURT SMIT: Ist es aber nicht. Uns geht es gerade darum, komplexe Sachverhalte zu reduzieren. Unsere Botschaft ist: Führen bedeutet das Etablieren und Aufrechterhalten von Kooperation. Wer führen will, muss ein Klima schaffen, in dem Kooperation erfolgreicher ist als Wettbewerb.

Und das geht wie?

KOTTMANN: Indem man den Schatten der Zukunft lang werden lässt. Dies bedeutet, eine Kultur des Vertrauens, der Sicherheit und der Transparenz zu erzeugen.

Das ist mir noch immer zu theoretisch.

KOTTMANN: Dazu muss die Führungskraft das Selbstvertrauen der Mitarbeiter stärken, Verbundenheit im Team erzeugen und Sinnhaftigkeit vermitteln. Eine hohe Fluktuationsrate sollte vermieden werden. Ängste, die den „Schatten der Zukunft“ verkürzen, können von vornherein reduziert werden, wenn anstehende Veränderungen im Unternehmen frühzeitig kommuniziert werden.

SMIT: Hinzu kommt, dass jeder Mensch auch erfolgreicher im Kooperationsmodus ist. Dies wird durch Dutzende Studien belegt, die der Organisationspsychologe Adam Grant in seinem Buch „Geben und Nehmen“ zitiert. Wir sind von Geburt an auf Kooperation gepolt, wir fühlen uns dann einfach wohler. Beruflicher Erfolg und Wohlfühlen am Arbeitsplatz sind keine Gegensätze.

Trotzdem gibt es viele deutsche Manager, die sagen, wir sind viel zu lieb miteinander. Auch sportliche Erfolge basieren auf herausragenden Einzelleistungen.

SMIT: Das stimmt nicht. Nehmen Sie den Fußball. Es gibt einen Wettbewerb zwischen den Mannschaften. Aber innerhalb



Wenn ein Teil ins andere passt: Ein erfolgreiches Unternehmen setzt auf Kooperation, nicht auf ein Gegeneinander der Mitarbeiter.

FOTO: ADPIC

ZUR PERSON

Thomas Kottmann und Kurt Smit



Thomas Kottmann



Kurt Smit FOTOS: BARBARA FRANKE

der Mannschaft geht man kooperativ miteinander um. Wenn Sie eine Mannschaft bilden aus den elf besten Spielern der Welt und jeder dieser Spieler nur gut aussehen will, dann verliert diese Mannschaft gegen einen Zweitligisten.

KOTTMANN: Die Studien Adam Grants zeigen eindeutig, dass Geber, das heißt die Kooperativen, auf der Karriereleiter deutlich erfolgreicher unterwegs sind als die Nehmer, das heißt die Wettbewerbsorientierten.

Und trotzdem haben wir ständig das Gefühl, dass wir im Wettbewerb stehen.

SMIT: Das stimmt schon. Aber der Wettbewerb entspricht dem Schmerz. Unser Ziel ist, den Schmerz zu vermeiden. Ebenso führt Wettbewerb dazu, dass wir ihn vermeiden wollen. Anders gesagt: Wettbewerb ist im gleichen Sinne gut, wie Schmerz gut ist. Wettbewerb führt also zu einer Vermeidungsstrategie. Das gilt nicht nur im Unternehmen, sondern auch zwischen Unternehmen. Nehmen Sie den Silicon-Valley-Milliardär Peter Thiel. Der sagt: „Wettbewerb ist was für Verlierer.“ Gute Un-

ternehmen vermeiden den Wettbewerb. Sie sind erfolgreich durch Alleinstellungsmerkmale, die sie quasi zu Monopolisten machen. Nehmen Sie Google. Deren Marktanteil bei Suchmaschinen liegt bei 70 Prozent, und deshalb ist Google in der Lage, 20 Prozent Umsatzrendite zu erwirtschaften.

◆ Thomas Kottmann war nach seinem Studium zum Betriebswirt des deutschen Textileinzelhandels 13 Jahre lang Assistent der Geschäftsführung in führenden Häusern des Textileinzelhandels. Anschließend studierte er in Paderborn Betriebswirtschaftslehre und gründete 1989 das Trainings- und Beratungsunternehmen Kottmann & Partner. Die Schwerpunkte seiner Arbeit als Trainer und Coach liegen in den Bereichen Persönlichkeitsentwicklung, Führung und Konflikt- und Teammanagement.

◆ Kurt Smit promovierte nach dem Studium der Physik am Max-Planck-Institut für Strahlenchemie. Ab 1993 entwarf und implementierte er Rechnernetze für die Bertelsmann AG. 1995 war er Gründungsmitglied des Internet Service Providers Media Ways (später Telefonica Deutschland) und verantwortete den Bereich Technologie. Bis 2009 war er Mitglied der Geschäftsführung mehrerer Bertelsmann-Unternehmen und Berater des Vorstands. Seit 2010 ist Smit im Unternehmen Kottmann & Partner tätig.

Mitarbeiter gelebt wird. Dabei gilt es jedoch zu bedenken, dass vergleichbare Unternehmen, die kooperativ geführt werden, durchschnittlich dreimal so erfolgreich sind wie Unternehmen mit einem Wettbewerbsklima.

Nehmen wir an, Sie hätten mich überzeugt und ich will mich von Stunde an kooperativ verhalten. Was mache ich, wenn mein Gegenüber einfach nicht mitmacht?
KOTTMANN: Wenn die Führungskraft die Rahmenbedingungen für einen „langen Schatten der Zukunft“ erzeugt, wird Ihr Gegenüber mit seiner Strategie des Verweigerns von Kooperation nicht erfolgreich sein.

Das heißt, ob ich mit meiner Strategie erfolgreich bin, hängt von meiner Führungskraft ab?

SMIT: Ja, denn die Unternehmenskultur wird von den Führungskräften geformt und muss von ihnen vorgelebt werden. Teil dieser Kultur sind die Rahmenbedingungen, die darüber entscheiden, ob Kooperation oder Wettbewerb zwischen den

Mitarbeiter gelebt wird. Dabei gilt es jedoch zu bedenken, dass vergleichbare Unternehmen, die kooperativ geführt werden, durchschnittlich dreimal so erfolgreich sind wie Unternehmen mit einem Wettbewerbsklima.

So richtig scheint sich das aber noch nicht herumgesprochen zu haben. Mehr als 60 Prozent der Arbeitnehmer haben innerlich gekündigt haben.

KOTTMANN: Das liegt daran, dass viel zu viele Menschen noch in einer Wettbewerbskultur leben, weil die Fundamente für eine Kooperationskultur, Vertrauen, Sicherheit und Transparenz, von den Führungskräften nicht gelegt werden. Nicht zuletzt verabschieden sich Mitarbeiter in die innere Kündigung, weil sie nicht entsprechend ihrer Potenziale gefördert und in ihrer Persönlichkeitsentwicklung begleitet werden.

Führung müsste zwingend Teil eines Hochschulstudiums für angehende Manager sein.

SMIT: Genau. Jeder BWL-Student muss sich mit Wirtschaftsmodellen auseinandersetzen,

und jeder Mediziner benötigt ein Verständnis der Chemie. Ebenso sollten Führungskräfte darüber Bescheid wissen, warum man wie führen sollte.

Aber wie kriegt man das in die Unternehmen?

KOTTMANN: Das Schwierigste ist, die Lehmschicht zu erreichen, die mittlere Führungsebene. Diejenigen mit der Angst vor dem, was von oben, und dem, was von unten kommt. Denen müssen wir zeigen, dass es attraktiv ist, sich zu bewegen, dass das ein Gewinn für sie persönlich ist. Wir müssen Blockaden lösen. Das ist möglich.

Und wie?

KOTTMANN: Wir haben ein gemeinsames Projekt mit der Unternehmer-Hochschule BiTS in Iserlohn unter Leitung von Ralf Lanwehr zur Messung der Kooperationsbereitschaft angestoßen, um daraus gezielt Maßnahmen zur Verbesserung sowohl der Unternehmensproduktivität als auch der Mitarbeiterzufriedenheit abzuleiten. Wir zeigen Wege auf auszurechnen, wie viel Produktivität in einem Unternehmen noch brachliegt.

Kennen Sie ein Unternehmen, das eine solche Kooperationskultur bereits eingeführt hat?

SMIT: Sehr weit fortgeschritten auf diesem Weg ist beispielsweise die Firma Noventum aus Münster, die eine Vertrauenskultur, das heißt eine wesentliche Voraussetzung für Kooperation, implementiert hat und bereits mehrfach vom Kölner Great-Place-to-Work-Institut als bester Arbeitgeber Deutschlands ausgezeichnet wurde.

KOTTMANN: Die Bewerber um den Titel müssen sich in den Disziplinen Respekt, Glaubwürdigkeit, Fairness, Stolz und Teamorientierung auf den Prüfstand stellen lassen. Die Great-Place-to-Work-Vertrauenskultur lässt sich unmittelbar aus unserem Führungsmodell der Transkooption ableiten.

Herr Kottmann, wie führen Sie in Ihrem Unternehmen?

KOTTMANN: Indem wir versuchen, die Interessen des anderen im Blick zu haben, also des Geschäftspartners oder des Kunden. Ich muss wissen, was in dem anderen vorgeht, und schauen, dass sich eine Win-Win-Situation ergibt.

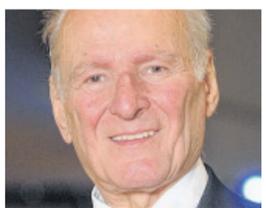
Thomas Kottmann, Kurt Smit: Führungsethik. Springer Gabler, 356 S., 24,99 Euro, ISBN 978-3-658-06732-8

DAS SAGEN UNTERNEHMER UND MANAGER ZUM THEMA FÜHRUNG



Kathrin Menges, Henkel

■ In einem zunehmend komplexen (...) globalen Markt zeigt sich immer mehr, dass es vor allem die Mitarbeiter sind, die hinter dem Unternehmenserfolg stehen. Kein Unternehmen kann sehr gute Leistungen erzielen, wenn nicht auch die Menschen, die das Unternehmen beschäftigt, sehr gut ausgebildet sind, als Team zusammenarbeiten.



Claus Hipp, Hipp-Werke

■ Ein Unternehmen zu führen bedeutet, vor allem Menschen und Mitarbeiter zu führen. In unserem Unternehmen war und ist das Führen von Menschen immer auch nach christlichen Grundsätzen ausgelegt, das heißt, dass jeder so behandelt wird, wie er selbst behandelt werden möchte, und sich dann auch anderen gegenüber entsprechend verhält.



Petra Roth, Ex-OB in Frankfurt

■ Menschen sind zufrieden, wenn sie mitmachen, gestalten und sich einbringen können. Ein zufriedener Mensch setzt Kräfte frei und kann kreativ sein. Für mich war es immer eine Aufgabe der Politik, die Kreativität der Menschen zu nutzen. (...) Wichtig ist, dass man sich auch in den Menschen hineinversetzt und ihn in die Entscheidungsprozesse mit einbindet.



Götz W. Werner, Gründer dm-Märkte

■ Jeder Mensch findet viele Gründe, warum er am Morgen im Bett liegen bleiben sollte. Als Unternehmer und Führungskraft hat man die Aufgabe, solche Rahmenbedingungen zu schaffen, dass ein Mitarbeiter sagt: „Ich stehe auf, ich werde gebraucht.“ Die Aufgabe der Führungskraft ist, so viel Sinn zu vermitteln, dass der Mensch sagt: „Hier steige ich ein.“



Leo Lübke, Geschäftsführer COR

■ Wenn es mal schlecht läuft, wird gelegentlich an mich herangetragen, den Druck auf die Mitarbeiter zu erhöhen. Ich bin gegenteiliger Meinung. Stattdessen sehe ich es als meine Aufgabe an, die Potenziale der Führungskräfte zu koordinieren, ihnen Freiheiten einzuräumen und ihnen die Sicherheit zu vermitteln, dass Misserfolge nicht gleich sanktioniert werden.



Gunther Thielen, Ex-Bertelsmann-Chef

■ Wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, dass sie gebraucht werden, dass ihre Leistung anerkannt wird, dann sind sie zufrieden. Damit wird ein zutiefst menschliches Bedürfnis nach Sinngebung befriedigt. Und dann können Sie notfalls auch in alten Büros arbeiten oder – wenn es die Umstände erfordern – auf ein Weihnachtsgeld verzichten.



Roland Koch, Ex-Politiker

■ In Politik und Wirtschaft gelten gleiche Grundsätze: Ziele müssen klar kommuniziert werden, man muss dafür sorgen, dass sich die Mitarbeiter zu diesen Zielen verpflichten, und darf nicht den Eindruck erwecken, dass man diese Ziele selbst nicht ernst nimmt. Zusätzlich ist wichtig, dass man verständlich gemacht hat, warum man diese Ziele definiert hat.