



»Ohne meine Mitarbeiter hätten wir das nicht schaffen können.« Das sagen Chefs gerne im Erfolgsfall – der meist auch ein Ergebnis guter Teamarbeit ist. Doch nicht immer herrscht Harmonie in den Abteilungen. Gerade wenn unterschiedliche Charaktere aufeinander prallen, knirscht es häufig. Dann leidet die Effizienz. Zwei Paderborner Unternehmer haben jetzt ein Modell entwickelt, wie man den Grad der Kooperation misst – und wie man die Effizienz im Team erhöhen kann.

Das Arbeitsklima ist heute oft geprägt durch eine Wettbewerbskultur, sagt Thomas Kottmann. Der 63-Jährige weiß, wovon er spricht, ist er doch seit etwa 30 Jahren als Coach tätig. Viele Mitarbeiter, berichtet er, sähen ihren Kollegen als Wettbewerber auf dem Weg ein Stück höher auf der Karriereleiter. Sie handelten meist nach dem Motto: Wer die Ellenbogen ausfährt, kommt weiter. »Dieses Verhalten wird von der Unternehmensleitung häufig sogar noch gefördert«, ergänzt Kurt Smit (55), Kottmanns Partner. Es sei jedoch

ein Irrtum zu meinen, auf diese Weise die Produktivität und Innovationskraft eines Unternehmens zu erhöhen, sagt er. In einer Welt, die sich immer schneller dreht, hätten autoritäre Führungsstile, in denen ein Klima der Angst herrsche, ausgedient. Mehr denn je würden Mitarbeiter gebraucht, die mitdenken statt nur etwas auszuführen, was ihnen Vorgesetzte auftragen. »Die Frage ist nun: Wie kommen wir von einer Wettbewerbskultur zu einer Kooperationskultur?«, schildert Kottmann die Ausgangslage. Um dieses Ziel zu erreichen, müsse das Kooperationsverhalten der Beschäftigten

zunächst sichtbar gemacht und dann bedarfsgerecht verändert werden. Kottmann/Smit haben hierfür den Begriff Transkooption geprägt. Er setzt sich zusammen aus Transposition und Kooperation. Ihre These: Mehr Zusammenarbeit führt zu mehr Erfolg. Doch wie sieht eine optimale Zusammenarbeit nicht nur in einem Team/einer Abteilung aus, sondern im gesamten Unternehmen? Um dieser Frage auf den Grund zu gehen, greifen Kottmann/Smit auf die Studien des US-amerikanischen Psychologen Adam Grant (37) zurück und wenden darauf die Kooperations-theorie des kanadischen Politologen

Robert Axelrod (75) an. Grant unterscheidet vier verschiedene Kooperationsverhaltenstypen:

- Der Nehmer
- Der Tauscher
- Der fremdbezogene Geber
- Der selbstlose Geber

Der Nehmer sieht seine Kollegen als Wettbewerber. Er handelt nach der Devise: Ich fordere bei Kollegen Unterstützung ein, gebe aber selbst nur dann etwas zurück, wenn es für mich profitabel ist. Dem Tauscher reicht es, wenn er seinen Aufwand für die Hilfe wieder zurück bekommt. Ist das gewährleistet, hilft er. Die beiden

Fortsetzung auf Seite 27



Fortsetzung von Seite 26

Geber-Typen helfen dann, wenn ihr Aufwand für Hilfe geringer ist als der Vorteil, der sich für den Anderen aus ihrer Hilfe ergibt. Während der selbstlose Geber immer hilft, selbst wenn er ausgenutzt wird, stellt der fremdbezogene Geber sein kooperatives Verhalten ein, sobald er feststellt, dass der Andere nur auf den eigenen Vorteil bedacht ist.

Die Studien Grants zeigten Kottmann zufolge eindeutig, dass fremdbezogene Geber ganz oben auf der Karriereleiter stehen, Tauscher und Nehmer finde man im Mittelfeld, während selbstlose Geber ganz unten landen. Die Berechnungen der Paderborner bestätigen diese Reihenfolge. Angewandt auf Unternehmen zeige

sich, dass dessen Produktivität mit zunehmendem Geberanteil steigt. Kottmann: »Mit anderen Worten: Nehmer- und Tauscherverhalten schaden dem Unternehmen: Es ist weniger produktiv, die Mitarbeiter sind unzufrieden, häufiger krank und die Arbeitgeberattraktivität sinkt.«

Wer welche Rolle innerhalb eines Unternehmens spielt, wie sich einzelne Mitarbeiter gegenüber anderen verhalten, wieviele fremdbezogene Geber und Nehmer es in der Belegschaft gibt – das alles können die Paderborner anhand eines einfachen Fragebogens und einer in dreijähriger Arbeit entwickelten komplexen mathematischen Formel aus der Spieltheorie, die zum Patent angemeldet ist, herleiten. Dabei haben Kottmann/Smit – vereinfacht gesagt – die Kooperationsstrategien Grants in mathematische Sprache übersetzt. Die Frage, die die Mitarbeiter einige Tage nach einer einführenden Kick-off-Veranstaltung beantworten müssen, lautet: »Wenn Sie mit Herrn X./Frau Y. zusammenarbeiten, hilft er/sie mir a) gering b) mittel oder c) hoch?«

Dabei analysieren Kottmann/Smit unter anderem auch das Verhalten zwischen Alt und Jung sowie Mann und Frau. Ebenso geht es um die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und deren Mitarbeitern, möglicherweise auch zwischen unterschiedlichen Nationalitäten. Nach der Auswertung der Ergebnisse wissen Kottmann/Smit, wo es im Unternehmen gut läuft und wo eher nicht. »Wir wissen, wieviele fremdbezogene Geber, Nehmer, Tauscher oder selbstlose Geber in einem Unternehmen tätig sind.«

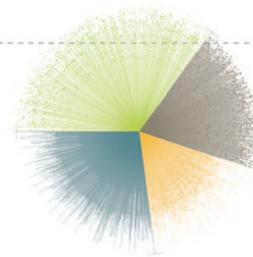
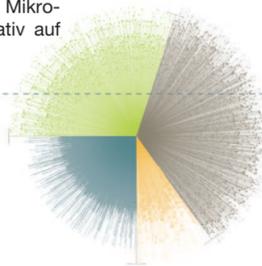
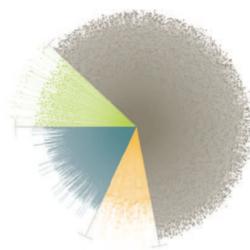
Kottmann: »Aus unseren Berechnungen folgt auch ein Produktivitätsin-

Der Erfolg des Unternehmens

- Der Nehmer
- Der Tauscher
- Der fremdbezogene Geber
- Der selbstlose Geber

Durch eine spieltheoretische Simulation der Verhaltensstrategie konnte gezeigt werden, dass gerade ein höherer Anteil an fremdbezogenen Gebern mit einer höheren Gesamtproduktivität des Unternehmens einhergeht.

Unternehmen mit einem überproportional hohen Anteil an Nehmern hingegen zeigen niedrigere Produktivitätsraten auf. Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass ein hohes Maß an Bereichs- und Standortdenken sowie ein höherer Anteil an Mikropolitik vorherrscht. Beides wirkt sich negativ auf die Performance eines Unternehmens aus.



Produktivität

100 %

75 %

50 %

25 %

Transformationsprozess von einer Nehmer- zu einer Geberkultur.

dex.« Wer welche Ergebnisse erhält, werde ebenfalls in der Kick-off-Veranstaltung besprochen. Die Ergebnisse, oder auch Teilergebnisse, würden entsprechend der Absprache mit den Teilnehmern der Geschäftsleitung, dem Betriebsrat sowie den Mitarbeitern persönlich mitgeteilt.

Bei 25 Unternehmen haben die Pa-

derborner seit der erstmaligen Anwendung des innovativen Verfahrens vor etwa einem Jahr den Transkooperations-Prozess eingeleitet. Mit Erfolg, wie sie sagen. Kottmann: »Das Verhalten der Mitarbeiter ändert sich – oft schon allein deshalb, weil sie sich mit dem Thema auseinandersetzen.« Smit: »Es herrscht eine andere Sensi-

bilität beim Umgang miteinander.«

In Workshops mit den Beschäftigten und/oder der Geschäftsführung werden konkrete Empfehlungen zur Verbesserung des Unternehmensklimas erarbeitet – hin zu einer Kooperationskultur. Denn wenn sich Kollegen helfen, hat auch das Unternehmen mehr Erfolg. Paul Edgar Felis

Testen Sie Ihr Team

Wie steht es um die Kooperationskultur in Ihrem Unternehmen? Kottmann und Partner bieten Interessierten mit einer Demo-Version an, selbst das Kooperationsverhalten in ihrem Team oder in ihrer Abteilung zu messen. Kottmann: »So können Sie erfahren, wie produktiv und zufrieden Ihre Mitarbeiter sind.«

@ <http://testen.kottmann-partner.de>



Das Team von Thomas Kottmann und Kurt Smit (vorne von links).

Volkswagen
 Nutzfahrzeuge
 SKODA Service
 seit 1960

»Wir sind Ihr Mobilitätsdienstleister«

Finden Sie mit uns das Fahrzeug, das am besten zu Ihrem Tagesablauf passt. Maximale Flexibilität zu fairen Konditionen, um jedem Ihrer Geschäftsbedürfnisse entgegenzukommen – von der Beratung bis zum Service.

Wir sind gerne für Sie da!

Christian Gaul
 Groß-/Flottenkunden
 Tel: 05205 1006-218
 E-Mail: Christian.Gaul@schroeder-teams.de

Carsten Lukei
 Gewerbekunden
 Tel: 05205 1006-217
 E-Mail: Carsten.Lukei@schroeder-teams.de

SCHRÖDER // TEAMS

SENNESTADT

Schröder Team Sennestadt GmbH & Co. KG
 Industriestraße 19 · 33689 Bielefeld | Telefon: 05205 1006-0 | www.schroeder-teams.de

Grafik: Kottmann & Partner
 Fotos, Illustrationen:
 Oliver Schwabe,
 Kottmann & Partner, Colourbox