



Vorsprung durch Kooperation

Die Basis für den Erfolg eines Unternehmens ist die Kooperation der daran mitwirkenden Menschen. Davon ist Thomas Kottmann, Inhaber des Paderborner Trainings- und Beratungsunternehmens Kottmann & Partner und Kunde des Kompetenzzentrums „Freie Berufe“ der Volksbank, überzeugt. Ein Gespräch über das Verständnis von Führung, Geber, Nehmer und Tauscher und warum Unternehmen mit Kooperationskultur erfolgreicher sind.

Es gibt unterschiedliche Thesen, welche Art von Führung Unternehmen in Zukunft brauchen, um veränderungsschnell – gerade in Zeiten der Digitalisierung – zu sein. Wie ist Ihre Meinung dazu, brauchen Unternehmen in Zukunft noch Führung?

Thomas Kottmann: Ja, sie unterscheidet sich jedoch grundlegend von früheren Führungsstilen. Sinngebende Führung sucht heute den Dialog mit den Mitarbeitern, berücksichtigt deren Interessen und ermutigt sie, ihre Potenziale zu entfalten. Die Führungskraft sollte das Selbstvertrauen der Mitarbeiter stärken, ihnen Gelegenheit geben, an Entscheidungen zu partizipieren und ihnen Gestaltungsräume eröffnen, um sich als selbstwirksam zu erleben. Die Arbeit eines jeden Einzelnen ist ein wertvoller Beitrag für das Ganze – diese Botschaft fehlt häufig. Die Führungskraft muss zu jedem ein Gefühl der Verbundenheit herstellen, Teamgeist stärken und die Rahmenbedingungen für eine Vertrauens- und Kooperationskultur schaffen, die den internen Wettbewerb in den Hintergrund stellt. Alles in allem ist Führung somit anspruchsvoller geworden, komplexer als die autoritären Stile vergangener Zeiten und erfordert heute eine andere Haltung und ein anderes persönliches Investment.

„Die Basis für den Erfolg eines Unternehmens ist die Kooperation der daran mitwirkenden Menschen.“ Warum sind Sie davon überzeugt?

Thomas Kottmann: Schauen wir auf die eindrucksvollen Innovationen und Entwicklungen unserer Zivilisation bis in die Neuzeit. Beobachten wir es am Beispiel eines modernen Autos. Der eine weiß, wie man ein Armaturenbrett produziert, ohne zu wissen, wie man die nötigen Kunststoffe synthetisiert. Ein anderer weiß, wie man den Brennraum eines Zylinders optimal gestaltet, hat jedoch wahrscheinlich keine Ahnung, wie man eine Motorelektronik programmiert. Alle „Segnungen“ unserer modernen Zivilisation wären ohne Kooperation niemals entwickelt worden. Es geht darum, das Wissen eines Unternehmens effizienter zu nutzen, dass Mitarbeiter besser zusammenarbeiten, sich gegenseitig bereichern, voneinander lernen. In einem vor allem wettbewerbsorientierten System findet dieses Teilen von Wissen und Erfahrung aber leider viel zu selten statt.

Studien des amerikanischen Organisationspsychologen Adam Grant zeigen, dass der berufliche Erfolg nicht nur von dem Talent, vom Glück und der Motivation des Einzelnen abhängt, sondern auch vom Grad seiner Hilfs- und Kooperationsbereitschaft. Wer im Berufsleben zu den „Gebern“ gehört, ist eindeutig erfolgreicher und zufriedener. Folglich müssten Unternehmen Geberkulturen etablieren, die auf Vertrauen und Kooperation aufbauen.

Der Mitarbeiter, der sein kostbares Wissen einfach so an Kollegen weitergibt, die ja auch mögliche Konkurrenten sein können, profitiert also davon?

Thomas Kottmann: Ja, ganz eindeutig. Grant unterscheidet in Bezug auf die Kooperationsbereitschaft von Menschen drei grundsätzlich verschiedene Reziprozitätstypen: den bereits erwähnten Geber, den Nehmer und den Tauscher. Wie gesagt, Geber teilen ihr Wissen, ihre Energie und ihre Netzwerke mit anderen und sind gerade deshalb erfolgreicher, weil sie letztlich als Folge ihres Verhaltens noch mehr zurückbekommen. Nehmer dagegen achten ausschließlich auf ihre eigenen Interessen und stellen ihr Karrieredenken in den Vordergrund. Kurzfristig kann diese Strategie durchaus erfolgreich sein. Der entscheidende Unterschied zeigt sich, wenn man auf die Unterstützung seines Umfeldes angewiesen ist. Der Nehmer kann dann im Gegensatz zum Geber nicht auf ein so komfortables Netzwerk zurückgreifen. Das wirkt sich auch langfristig aus: Auf der Karriereleiter stehen die Geber noch vor den Nehmern und Tauschern, die ein ausgewogenes Gleichgewicht von Geben und Nehmen anstreben.

In Ihrem Buch „Führungsethik“ sprechen Sie von zwei Geber-Typen. Worin unterscheiden sich die beiden?

Thomas Kottmann: Grant unterscheidet zwischen fremdbezogenen und selbstlosen Gebern. Letztere wollen einfach nur angenommen werden und keine Ablehnung erfahren, weswegen ihnen eine Abgrenzung und das Wort „Nein“ schwerfällt. Sie fokussieren sich ausschließlich auf das Fremdinteresse, vernachlässigen dabei sogar ihre eigene Arbeit und brennen dabei häufig aus. Fremdbezogene Geber hingegen kümmern sich zwar primär um das Fremdinteresse, sie lassen sich aber nicht ausnutzen und grenzen sich ab. In diesem Fall greift ihr Selbstschutz. Folglich kommt Grant in zahlreichen Studien zu dem Ergebnis, dass fremdbezogene Geber auf der Karriereleiter ganz oben stehen, die Mitte teilen sich Tauscher und Nehmer und im unteren Drittel findet man die selbstlosen Geber.

Wettbewerbskultur versus Kooperationskultur ... Wie wirken diese Kulturen im Unternehmen? Und was macht diese jeweils aus?

Thomas Kottmann: Eine Wettbewerbskultur, in der Nehmer um Anerkennung, Geld und Positionen konkurrieren, führt langfristig zu steigender Unzufriedenheit aller Beteiligten. Stress, damit verbundene Krankheitsstände und Burnout-Symptome steigen. Für das Unternehmen sind erhebliche Produktivitätseinbußen die Folge. In einer Kooperationskultur konzentriert man sich auf die Stärken aller Beteiligten und schafft ein Klima des Vertrauens, der Sicherheit und der Transparenz. Die Führungskraft als Internal Coach sieht sich weniger als Macher und Durchsetzer, sondern mehr als Ermöglicher und Entwickler, der jeden Einzelnen ermutigt, sein Potenzial zu entfalten. Wir können aufzeigen, dass Unternehmen mit einer Vertrauens- und Kooperationskultur durchschnittlich dreimal so produktiv wie Unternehmen mit einem Wettbewerbsklima sind.

Wie sieht die Realität in Unternehmen heute Ihrer Erfahrung nach aus? Mehr Wettbewerb oder mehr Kooperation?

Thomas Kottmann: Wir stellen fest, dass sich die Wettbewerbskultur aufgrund eines überholten Führungsverständnisses oder falscher materieller Anreize, die ausschließlich auf extrinsische Motivation bauen, häufig noch durchsetzt. Nicht selten macht sie krank und führt zur inneren Kündigung. Umfragen belegen, dass 67 Prozent der Beschäftigten nur noch Dienst nach Vorschrift machen, mit einem enormen volkswirtschaftlichen Schaden. Alternativ ließe sich jedoch die Produktivität erheblich steigern, wenn es gelänge, aus einer Nehmerkultur eine Geberkultur zu machen, die jedem internen Wettbewerb den Boden entzieht und nicht zuletzt auch einen gesellschaftspolitischen Ansatz erfährt.

Führung und Kooperation – ein Widerspruch?

Thomas Kottmann: Ganz im Gegenteil. Während sich Führung in Wettbewerbskulturen auf die Definition von Regeln und das Verteilen von Anweisungen beschränkt, zielt die Führung in Kooperationskulturen auf die individuellen Fähigkeiten und Bedürfnisse jedes einzelnen Mitarbeiters ab. Das ist erheblich anspruchsvoller und bedarf einer intensiven Beschäftigung mit dem Thema Führung.

Sie haben ein Verfahren entwickelt, mit dem sich das Kooperationsverhalten in einer Organisation sichtbar machen und verändern lässt. Wie sind Sie auf dieses Thema gekommen?

Thomas Kottmann: Auslöser waren die Studien des bereits

zitierten amerikanischen Organisationspsychologen Adam Grant. Dieses faszinierende Ergebnis wollten wir quantitativ verstehen. Deshalb haben wir ein bereits existierendes mathematisches Modell des kanadischen Politologen Robert Axelrod auf die Ergebnisse Grants hinsichtlich des Kooperationsverhaltens angewandt. Wir konnten diese Ergebnisse nicht nur reproduzieren, sondern darüber hinaus auch Aussagen über das Miteinander in Gruppen treffen.

Wofür steht der Begriff „TransKooption“?

Thomas Kottmann: TransKooption® ist eine Wortschöpfung aus Transformation und Kooperation und beschreibt den Wandel von einer Wettbewerbs- zu einer Kooperationskultur.

Wie gehen Sie dabei vor?

Thomas Kottmann: Zunächst einmal führen wir in der ersten Phase eine Messung des Kooperationsverhaltens durch. Die Ergebnisse zeigen uns ganz genau, an welchen Stellen im Unternehmen in dieser Hinsicht Defizite bestehen. In der zweiten Phase forschen wir ganz gezielt nach den Ursachen dieser Defizite. Auf Basis der erkannten Schwachstellen stellen wir in der dritten Phase einen Maßnahmenkatalog zusammen, den wir mit der Unternehmensführung abstimmen. In Phase vier erfolgt die Implementierung unterschiedlicher, zielgerichteter Maßnahmen. Dabei kann es sich um Workshops, Coachings, Teamtrainings, Führungskräfteausbildung, Anpassung von Prozessen und Zielvereinbarungen, Reorganisationsmaßnahmen oder auch Mediationen handeln. Nach einem gewissen Zeitraum kann durch erneute Messung des Kooperationsverhaltens der Erfolg dieser Maßnahmen genau bestimmt werden, nicht zuletzt somit auch der Erfolg unserer Arbeit. Wir stellen Unternehmen die Werkzeuge zur Messung des Kooperationsverhaltens (Phase eins) zur Verfügung. Das heißt, sie können die Phasen zwei bis vier in Eigenregie, also mit oder ohne externe Hilfe umsetzen.

Auf welchen Grundlagen basiert Ihr Führungsmodell?

Thomas Kottmann: Auf den Erkenntnissen der Neurobiologie, der Soziobiologie, der Psychologie und unserem mathematischen, patentanhängigen Modell. Nur, was wissenschaftlich abgesichert ist, wird ein Element unseres Führungsmodells.

Wie gelingt der Übergang von einer Wettbewerbs- zu einer Kooperationskultur? Welche Rolle spielen Führungskräfte dabei? Und welche Rolle die Mitarbeiter?

Thomas Kottmann: Das Kooperationsverhalten hängt vom Klima ab, das im jeweiligen Umfeld herrscht. So kann sich jemand innerhalb der eigenen Familie un-

„In einer Kooperationskultur konzentriert man sich auf die Stärken aller Beteiligten und schafft ein Klima des Vertrauens, der Sicherheit und der Transparenz.“

eingeschränkt als selbstloser Geber hilfsbereit zeigen, während er glaubt, sich im Unternehmen als Nehmer gegen seine Kollegen mit allen Mitteln durchsetzen zu müssen. Der Wandel zu einer Kooperationskultur gelingt nicht, indem man den Mitarbeiter mit dem moralischen Zeigefinger auffordert, sich doch nun bitteschön anders zu verhalten. Vielmehr müssen die Führungskräfte ein Klima erzeugen, das bei den Mitarbeitern die Bereitschaft weckt, bereichsübergreifend zusammenzuarbeiten und ihr Silodenken hinter sich zu lassen. Und nicht zuletzt gelingt der Wandel auch dadurch, allen Beteiligten aufzuzeigen, dass sie mit dieser Verhaltensstrategie erfolgreicher sind.

Wie überzeugen Sie Führungskräfte davon, dass es Sinn macht, Kooperation zu fördern?

Thomas Kottmann: Indem wir den Führungskräften zeigen, dass Kooperation nicht eine neue Modeerscheinung ist, sondern ihnen beweisen, dass es in einer Kooperationskultur allen Beteiligten – den Mitarbeitern, den Führungskräften selbst und dem gesamten Unternehmen – besser geht. Natürlich weisen wir sie auch auf bereits erfolgreich durchgeführte Transformationen hin.



Wie gelingt es Führungskräften, ihre Mitarbeiter vom Wert der Kooperation zu überzeugen?

Thomas Kottmann: Das brauchen sie nicht. Aufgabe der Führungskräfte ist es, den Klimawandel herbeizuführen. Dann ändert sich das Verhalten der Mitarbeiter von selbst.

Ist überhaupt jeder Mensch für Kooperation gemacht?

Thomas Kottmann: Ja. Sich kooperativ in über längere Zeiträume stabilen Gemeinschaften – Unternehmen sind dafür ein Beispiel – zu verhalten, ist genetisch codiert. Das ist übrigens nicht nur bei uns Menschen der Fall. Biologen haben zahlreiche Fälle in der Natur gefunden, in denen die Angehörigen einer Spezies und sogar unterschiedlicher Spezies miteinander in stabilen Gemeinschaften kooperieren. Warum ist das so? Weil der Träger eines Gens, das ihn zu erfolgreichem Verhalten anleitet, mehr Nachkommen hat als ein Artgenosse, dem dieses Gen fehlt. Deshalb verbreitet sich das erfolgreich machende Gen – in unserem Fall das „Kooperationsgen“ – in der Population stärker. Wenn wir uns so verhalten können, wie es uns angeboren ist, fühlen wir uns wohl. Werden wir dauerhaft durch ein entsprechendes Klima in ein davon stark abweichendes Verhalten gezwungen, so erzeugt das Stress und macht auf Dauer krank.

Welches Feedback bekommen Sie von Ihren Kunden auf die Ansätze aus Ihrem Modell der TransKooption®?

Thomas Kottmann: Diese Frage sollte stellvertretend einer unserer Kunden beantworten. Marcus Loskant ist Direktor Konzeption und Steuerung des Ressorts IT der R+V in Wiesbaden. Er gab uns das folgende Feedback: „Der TransKooptions-Prozess hat uns in die Lage versetzt, die Bedeutung von wahrer Kooperation zu erfahren und potenzielle Verbesserungen im Ressort IT klar zu erkennen und tatsächlich zu quantifizieren. Auf dieser Basis konnten wir gezielte Maßnahmen ergreifen, in deren Umsetzungsphase wir uns befinden.“

Thomas Kottmann gründete 1989 das Trainings- und Beratungsunternehmen Kottmann & Partner in Paderborn. Er ist Coach, Autor und Lizenzgeber von TransKooption® (www.transkooption.de) sowie Co-Autor des Buches „Führungsethik – Erkenntnisse aus der Soziobiologie, Neurobiologie und Psychologie für wertorientiertes Führen“.