

# Kooperationskultur in der Unternehmensführung etablieren

Die Frage, welcher Mitarbeiter am besten für eine zu vergebende Führungsposition geeignet ist, wird häufig dadurch geklärt, dass man ein Klima des Wettbewerbs im Unternehmen erzeugt und darauf setzt, dass sich automatisch der Beste durchsetzt. Ein verheerender Denkfehler, der aufzeigt, dass wir den Wettbewerbsgedanken wie ein Naturgesetz verinnerlicht haben. In der Schule, ja bereits im Kindergarten, im Sportverein und gerade auch im Job bestimmt der Wettbewerb unser Denken, Fühlen und Handeln. Ohne Konkurrenz – so glauben wir – gibt es keinen Anreiz, sich anzustrengen und seine Potenziale weiterzuentwickeln. Wenn die produktive Kraft des Wettbewerbs so gepriesen wird, beruft man sich auf Darwin und die Evolution.

Doch sind diejenigen, die im Wettbewerbsmodus agieren, und die Unternehmen mit einer internen Wettbewerbskultur tatsächlich auf lange Sicht die erfolgreicheren? Das genaue Gegenteil ist der Fall.

Was wird in unserem Alltagsleben durch Konkurrenz, die Druck und Angst erzeugt, tatsächlich erreicht? Die Mitarbeiter werden durch diese Form der Dressur nur das ausformen, was bereits vorhanden, also als Anlage ausgebildet ist. Der Neurobiologe Professor Dr. Gerald Hüther spricht von Spezialisierung, wenn das, was bereits existiert, noch wirkungsvoller und effektiver genutzt wird. Auf diese Weise entsteht jedoch nichts Neues. Angst verhindert neues Denken und Kreativität, den Blick über den Tellerrand.

Schauen wir auf die eindrucksvollen Innovationen und kreativen Ideen, die allesamt nicht im Umfeld eines Wettbewerbs gedeihen konnten, sondern aus einer intrinsischen Motivation in einem kooperativen Umfeld entstanden.

Mit unserem Führungsmodell der TransKooption<sup>®</sup>, das die neuesten Erkenntnisse aus Soziobiologie, Neurobiologie

und Psychologie aufgreift, leiten wir den Wechsel von einer Wettbewerbs- in eine mehrfach produktivere Kooperationskultur im Unternehmen ein. Dies bedeutet, eine Kultur des Vertrauens, der Sicherheit und der Transparenz zu erzeugen. Es geht also vorrangig darum, die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit jedes Einzelnen zu erhöhen, Wissen und Erfahrungen nicht nur für die eigene Karriere, die man anstrebt oder absichern will, zu nutzen, sondern sein Umfeld daran partizipieren zu lassen.

Bei der Implementierung dieses Führungsmodells stoßen wir einen Paradigmenwechsel im Unternehmen an, weil das Schulsystem und auch das betriebliche Anreizsystem die Lust, Wissen und Erfahrung vertrauensvoll und großzügig zu teilen, in keiner Weise fördern.

Der amerikanische Organisationspsychologe Adam Grant untersuchte den beruflichen Erfolg von Managern, Vertriebsmitarbeitern und Studenten in Dutzenden von Studien in Abhängigkeit vom Grad ihrer Hilfs- und Kooperationsbereitschaft. Das neben Talent, Motivation und Glück auch der persönliche Umgang die Karriere befördern kann, ist sicher keine neue, aufregende Erkenntnis.

Neu ist Grant's zuspitzende Fokussierung. Er sagt: Im geschäftlichen Rahmen müssen wir immer entscheiden, wie wir uns anderen gegenüber verhalten: Nehmen oder Geben.

Sind wir nur auf die eigenen Ziele bedacht oder tragen wir zum Gewinn anderer bei? Er räumt auf mit dem wohl weit verbreiteten Vorurteil, dass man vorrangig nur mit seiner Ellbogenmentalität vorankomme. Sein Bestseller „Give and Take“ korrigiert die gängige Auffassung, dass Geber schwach und Nehmer stark sind. Was Grant herausgefunden hat, könnte unsere Vorstellung von Erfolg und Karriere auf den Kopf stellen.

Grant hat sich auf die Suche gemacht, bestimmte Persönlichkeits- und Verhaltensmuster von erfolgreichen Managern und Firmenlenkern zu identifizieren. Er unterscheidet in Bezug auf die Kooperationsbereitschaft von Menschen und die Auswirkungen auf ihren persönlichen Karriereerfolg drei grundsätzlich verschiedene Reziprozitätstypen: Geber, Nehmer und Tauscher.

Geber ziehen es vor, mehr zu geben als sie bekommen und gehen kooperativ in Vorleistung. Sie teilen ihr Wissen, ihre Energie und Verbindungen mit anderen und sind gerade deshalb erfolgreich. Erfolgreicher als die Nehmer, die mehr bekommen wollen, als sie geben, und auf ihren eigenen Vorteil bedacht sind. Auf der Karriereleiter stehen die Geber noch vor den Tauschern, die ein ausgewogenes Gleichgewicht von Geben und Nehmen anstreben. In Zusammenarbeit mit der Unternehmershochschule BiTS haben wir einen Reziprozitätstest entwickelt, der eine Messung des Kooperationsverhaltens in Unternehmen ermöglicht, woraus sich das Produktivitätsniveau schlüssig ableiten lässt.

Vor diesem Hintergrund sehen wir die Hauptaufgabe jeder Führungskraft darin, die Kooperation zwischen allen Beteiligten zu etablieren und aufrechtzuerhalten. Aufgabe sollte sein, die Rahmenbedingungen für eine Geber-Kultur zu legen, die aufzeigt, dass persönlicher Erfolg, motivierte, zufriedene und gesunde Mitarbeiter auf der einen Seite und Unternehmenserfolg auf der anderen Seite keine Gegensätze darstellen, sondern sich gegenseitig bedingen.

Diese Transformation von einer Wettbewerbs- in eine Kooperationskultur muss von den Führungskräften vorgelebt werden, die sich nicht nur als Macher, sondern als Ermöglicher betrachten, die ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einladen, ermutigen und inspirieren, ihre Potenziale zu entfalten und sich für das einzusetzen, was alle zusammen erreichen wollen.



**AUTOR:**

**THOMAS KOTTMANN**

Betriebswirt BTE, Autor, Coach und Lizenzgeber TransKooption®

Gründer und Inhaber des Trainings- und Beratungsunternehmens Kottmann & Partner in Paderborn. Er begleitet seit über 25 Jahren Führungspersonlichkeiten und Unternehmen in ihrer Entwicklung.

Thomas Kottmann ist Co-Autor des Buches „Führungsethik – Erkenntnisse aus der Soziobiologie, Neurobiologie und Psychologie für werteorientiertes Führen“.