



TRANSKOOPTION®

Das Etablieren und Aufrechterhalten einer Kooperationskultur

Die Kooperationsmessung

DAS PRINZIP VON TRANSKOOPTION®

Warum Wettbewerbskulturen ausgedient haben

Demographischer Wandel, Fachkräftemangel und ein neues Selbstverständnis der jungen „Generation Y“ verändern die Arbeitswelt und die Anforderungen an Führungskräfte. Wer in einem Unternehmen nur Regeln aufstellt und Anweisungen verteilt, begünstigt ein Klima, das den Wettbewerbsgedanken fördert. Mitarbeiter konkurrieren um Geld, Positionen und um die Anerkennung ihrer Vorgesetzten. Wer die Ellbogen ausfährt, kommt weiter. Das macht zunehmend unzufrieden und führt zu Druck, Angst und Stress. Mitarbeiter werden krank, bis hin zum Burn-out. Produktivität und Innovationskraft sinken und damit nachweislich auch der Unternehmenserfolg.

DER NUTZEN VON TRANSKOOPTION®



DAS VERFAHREN

Zunächst messen wir das Kooperationsverhalten innerhalb eines Unternehmens auf allen gewünschten Ebenen (Führung, Mitarbeiter, Team, Bereiche, gesamtes Unternehmen). Dies geschieht, indem die Teilnehmer gegenseitig ihre Hilfsbereitschaft einschätzen.

Ein von uns entwickeltes, patentanhängiges Auswertungsprogramm erlaubt eine objektive Bestandsaufnahme, indem die Befragungsergebnisse quervernetzt werden.

Die so gewonnenen Messergebnisse versetzen uns in die Lage, die Schwachstellen im Unternehmen punktgenau zu bestimmen, die Spannungsfelder für mangelnde Kooperation zu ergründen und Maßnahmen zu definieren, die das Kooperationsverhalten nachhaltig verbessern können. Nachdem die Maßnahmen erfolgreich umgesetzt wurden, kann die Wirkung durch eine erneute Messung im Detail nachvollzogen werden. TransKooption® bietet somit eine qualifizierte Grundlage, um in Unternehmen nachhaltig eine Kooperationskultur einzuführen und zu verstärken.

DIE KOOPERATIONSSTRATEGIEN

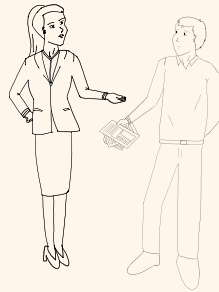
Unsere Analysen unterscheiden vier Kooperationstypen, die auf den amerikanischen Organisationspsychologen Adam Grant („Geben und Nehmen“) zurückgehen. Dabei ist zu beachten, dass es sich nicht um klassische Persönlichkeitstypen handelt, sondern um Verhaltensstrategien, die vom Umfeld abhängen, also vom Unternehmensklima. Vier Strategien werden prototypisch unterschieden.

N

Der Nehmer

„Meine Kollegen sind meine Wettbewerber, die es zu übertrumpfen gilt.“

Der „Nehmer“ ist am stärksten am Wettbewerb orientiert und vor allem durch Konkurrenzdenken geprägt. Was er gewinnt, verliert ein anderer, was seine Position in doppelter Hinsicht verbessert – so glaubt er zumindest.



T

Der Tauscher

„Ich unterstütze meine Kollegen, wenn ich darauf vertrauen kann, von ihnen eine Gegenleistung zu erhalten.“

Fairness bedeutet für den Tauscher, dass er mindestens das Gleiche zurückbekommt, was er in eine Beziehung investiert. Zunächst verhält er sich jedoch anderen Menschen gegenüber misstrauisch.



F

Der fremdbezogene Geber

„Ich helfe meinen Kollegen, achte aber auch auf meine eigenen Interessen.“

Der fremdbezogene Geber ist eine Bereicherung für jedes Unternehmen und mit seiner Strategie am erfolgreichsten. Wenn er für die Gemeinschaft ein möglichst gutes Ergebnis erzielen kann, engagiert er sich überdurchschnittlich stark. Seinen Kollegen bringt er zunächst immer Vertrauen entgegen.



S

Der selbstlose Geber

„Ich unterstütze meine Kollegen jederzeit, ohne eine Gegenleistung zu erwarten.“

Der selbstlose Geber ist eine wertvolle Unterstützung für jeden – er hilft seinen Kollegen sogar, wenn er merkt, dass er ausgenutzt wird. Er hat ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Anerkennung und Harmonie und möchte beides nicht durch ein „Nein“ aufs Spiel setzen. So belohnt er ungewollt das Nehmerverhalten anderer.



HIN ZU EINER KOOPERATIONSKULTUR

Persönlicher Karriereerfolg



Fremdbezogene Geber sind nicht nur wertvoll für das Unternehmen, sondern stehen auch an der Spitze der Karriereleiter.

Der Erfolg selbstloser Geber hingegen hängt stark von der Kooperationskultur des Unternehmens ab. Dominiert der Anteil an Nehmern, ist der persönliche Erfolg der selbstlosen Geber am geringsten.

Nehmer und Tauscher bewegen sich im Mittelfeld. Diese Rangfolge wird durch empirische Studien sehr eindrucksvoll belegt: Der Erfolg von Managern und Vertriebsmitarbeitern sowie sogar die Abschlussnoten von Studenten hängen eindeutig von dem Kooperationsverhalten in der genannten Reihenfolge ab.

Durch spieltheoretische Simulation der Verhaltensstrategien konnten wir zeigen, dass gerade ein höherer Anteil an fremdbezogenen Gebern die Gesamtproduktivität des Unternehmens erhöht.

Unternehmen mit einem überproportional hohen Anteil an Nehmern hingegen zeigen niedrigere Produktivitätsraten auf. Hier herrschen ein hohes Maß an Bereichs- und Standortdenken sowie ein größerer Anteil an Mikropolitik vor. Beides wirkt sich negativ auf die Leistung aus.

Sowohl der individuelle Erfolg als auch der Unternehmenserfolg bedingen sich gegenseitig in einer Kooperationskultur.

Der Erfolg des Unternehmens



DIE VIER PHASEN ZUR VERBESSERUNG DER KOOPERATION

Wir schlagen Ihnen einen zyklischen Prozess vor, mit dem Sie die Kooperationskultur in Ihrem Unternehmen ständig verbessern und nachhaltig stabilisieren können. Gerne begleiten wir Sie in den ersten Zyklen und versetzen Sie so in die Lage, die folgenden vier Phasen zukünftig ohne externe Hilfe durchführen zu können:

Phase 1:

Kooperationsverhalten messen

Aufbauend auf einer Kick-off-Veranstaltung messen wir mit Hilfe eines Fragebogens das Kooperationsverhalten innerhalb eines Unternehmens auf definierten Ebenen.

Die Teilnehmer bewerten gegenseitig ihre Hilfsbereitschaft. Aus den Ergebnissen lassen sich Wechselwirkungen des Verhaltens jedes Einzelnen (Reziprozitätsanteile) im Umgang mit seinen Kollegen ermitteln und zu seinem Verhalten gegenüber Gruppen zusammenfassen.

Phase 2:

Ursachen ermitteln

Im Anschluss an die Messung ergründen wir in Kurzinterviews mit ausgewählten Führungskräften/Mitarbeitern die Ursachen für mangelnde Kooperation, die sowohl im zwischenmenschlichen als auch im organisatorischen Bereich liegen können. Auf dieser Grundlage definieren wir dann zielgerichtete Maßnahmen, die sich an den erkannten Schwachstellen ausrichten. Parallel dazu werden Teilnehmer in TransKoooption® geschult.

Phase 4:

Maßnahmen implementieren

Der in Phase 3 entwickelte Maßnahmenkatalog wird nach Genehmigung durch die Unternehmensleitung umgesetzt. Dies kann beispielsweise Mediationen, Abbau von Zielkonflikten, Coachings, Organisations- und Prozessanpassungen beinhalten. Wurden die vereinbarten Maßnahmen umgesetzt, kann ihr Erfolg zu einem späteren Zeitpunkt durch eine **erneute Messung** des Kooperationsverhaltens ermittelt werden.

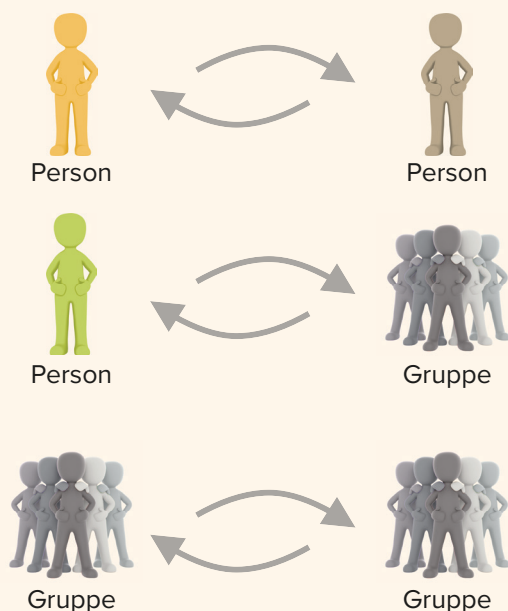
Phase 3:

Maßnahmen erarbeiten

Die Ergebnisse der Messung und die Interviews werden analysiert. Anschließend findet ein Workshop mit den Beteiligten und der Unternehmensleitung statt. Hier werden konkrete Empfehlungen erarbeitet, wie das Unternehmensklima hin zu einer Kooperationskultur verbessert werden kann.

DIE VERSCHIEDENEN MESSEBENEN

Die Messung ermöglicht eine Analyse auf drei Ebenen. Das Kooperationsverhalten wird berechnet, indem die Teilnehmer gegenseitig die Bereitschaft zur Unterstützung bewerten. **Beispiele:**



Führungskraft A im Umgang mit Führungskraft B

Mitarbeiter A im Umgang mit seiner Abteilung

Vertrieb im Umgang mit Logistik

„Schon zu Beginn der Kooperationsmessung entwickelten unsere Mitarbeiter ein neues Bewusstsein für ein stärkeres, vertrauensvolleres Miteinander.“

Dietmar Zembrot
Mitglied des Vorstands
TRILUX GmbH & Co. KG

„Ich sehe Kooperation als Basis für unseren Unternehmenserfolg. Dass sie auf allen Ebenen gemessen und sichtbar gemacht werden kann, hat mich überzeugt.“

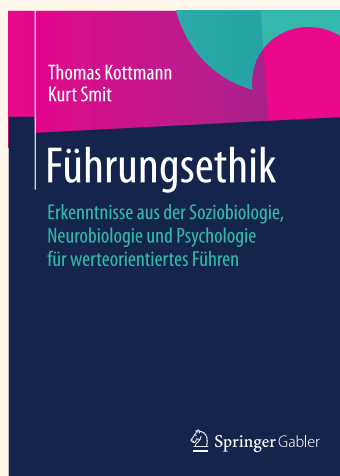
Philip Krone
Geschäftsführer
Krone Gebäudemanagement und Technologie GmbH

„Mich beeindruckt die schnelle, unkomplizierte Messung. Vor allem aber, dass wir diese in Zukunft ohne externe Hilfe durchführen können!“

Kerstin Jöntgen
Mitglied des Vorstandes
Investitionsbank des Landes Brandenburg

„Das Verständnis für den Nutzen von Kooperation und die eindeutige Messbarkeit haben uns wichtige Impulse und bereits gute Ergebnisse für die Zusammenarbeit gegeben.“

Dorette König
Geschäftsführerin ADAC
Berlin-Brandenburg



ISBN: 978-3-658-06733-5



ISBN: 978-3-658-23603-8



KOTTMANN
HOME OF COOPERATION

www.transkoooption.com

Fechtelerstraße 12 · 33100 Paderborn
Fon +49 5251 680000
info@kottmann.com
www.kottmann.com