



# Alle für alle!

Kooperation statt Konkurrenz, Empathie statt Egoismus – wer mit seinem Team Erfolg haben will, braucht Mitarbeiter, die gut zusammenarbeiten. Auch Wissenschaftler sind sich einig: Dem „Wir“ gehört die Zukunft. Neue Verfahren machen Teamwork jetzt sogar messbar. Text: Carolin Markert



»Ein Unternehmen braucht Menschen, die nicht nur abarbeiten, sondern mitarbeiten. Die neugierig sind und Dinge vorantreiben.«

Thomas Kottmann,  
Kottmann & Partner

Als Frank Janowski vor zwölf Jahren die Leitung der Düsseldorfer Niederlassung der Peri GmbH übernahm, war nicht nur sein fachliches Know-how gefragt – Peri ist einer der weltweit größten Hersteller und Anbieter von Schalungs- und Gerüstsystemen sowie baubegleitenden Dienstleistungen –, sondern vor allem seine Fähigkeit als Moderator und Motivator. Janowski wollte nicht mehr und nicht weniger als eine neue Führungskultur etablieren. „Mein Vorgänger hatte einen eher autoritär geprägten Führungsstil. Das wollte ich auf keinen Fall fortführen. Als ich die Niederlassung in Düsseldorf übernommen habe, standen wir vor einem Umbruch, weil wir extrem gewachsen sind“, erinnert sich Janowski. „Mir war klar: Gute Mitarbeiter gewinne ich nicht allein durch monetäre Anreize. Ihnen geht es viel stärker um Wertschätzung, Spaß bei der Arbeit, Freiheit, Work-Life-Balance – eben ein gutes Klima in der Firma.“

Hinzu kommen Herausforderungen, denen jedes Unternehmen gegenübersteht: Digitalisierung, gesellschaftlicher Wandel, eine Flut an Informationen und zunehmende Komplexität von Zusammenhängen. All das macht das Konzept der allwissenden Führungsperson auf der einen Seite und Mitarbeitern als reine Weisungsempfänger auf der anderen zum Auslaufmodell. Doch eine neue Führungs- und Firmenkultur zu etablieren, ist kein Kinderspiel. „Das kann dauern und schmerzhaft sein“, sagt Janowski. Ihm wurde schnell klar: „Ohne professionelle Unterstützung schaffen wir das nicht.“

### Abarbeiter oder Mitarbeiter?

Also suchte er Hilfe bei Thomas Kottmann. Der Coach, Gründer und Inhaber des Trainings- und Beratungsunternehmens Kottmann & Partner aus Paderborn, hat sich darauf spezialisiert, die Unternehmenskultur seiner Auftraggeber zu stärken. Das Ziel bei Peri: Im ersten Schritt sollten die

Führungskräfte zu einer Einheit zusammenwachsen. Anschließend wurden mithilfe von Workshops und Coachings auch das Zusammenspiel zwischen Führungskräften und Mitarbeitern verbessert und eine Kooperationskultur

etabliert. „Ein Unternehmen braucht Menschen, die nicht nur abarbeiten, sondern mitarbeiten. Die neugierig sind und Dinge aus eigener Kraft vorantreiben“, sagt Kottmann. Will man sein Team dazu motivieren, mehr als nur Dienst nach Vorschrift zu leisten, ist eine Firmenkultur wichtig, die Zusammenarbeit statt Wettkampf honoriert. „Wenn Mitarbeiter sich gegenseitig unterstützen, wird das Wissen eines Unternehmens effizienter genutzt“, sagt der Coach. In einem wettbewerbsorientierten System, in dem jeder auf seinen eigenen Vorteil bedacht ist, finde dieses Teilen von Wissen und Erfahrung nur selten statt.

Daran, dass Unternehmen mehr Erfolg haben, wenn dort ein angenehmes Klima herrscht, wenn Mitarbeiter miteinander kooperieren und Fehler verziehen werden, glaubt auch Dietrich Alberts. Er führt in

vierter Generation die GAH-Alberts-Gruppe aus Herscheid. Das Unternehmen produziert und vertreibt Metallbeschläge für den Holzbau, Zaunsysteme und Profile für den Innenausbau. Das Portfolio umfasst mehr als 7.000 Produkte. Abnehmer sind Baumärkte, Fachhandel und Industriekunden. „Unser Geschäft besteht längst nicht mehr nur aus der Produktion, sondern wir steuern die gesamte Supply Chain“, sagt Alberts, „von der Beschaffung weltweit, über die Produktion und die Lagerhaltung bis an die Rampe des Händlers.“ Ohne Kooperation geht das nicht. Würde das Supply Chain Management nicht mit dem Einkauf, der Produktion oder dem Vertrieb sprechen, bräche die ganze Kette zusammen. „Davon abgesehen, erleichtert Kooperation die Arbeit jedes Einzelnen, steigert die Freude daran und verbessert letztendlich auch die Ergebnisse“, sagt Alberts.

### Wir sind doch alle nett, oder?

Doch der Weg zur idealen Kooperationskultur ist lang. „Viele Menschen und Gruppen halten sich für nette Kollegen“, sagt Kurt Smit, studierter Physiker und wissenschaftlicher Leiter bei Kottmann & Partner. Aber stimmt das? Und bedeutet »



## DIE VIER KOOPERATIONSTYPEN

- **Der fremdbezogene Geber** hilft seinen Kollegen, achtet aber auch auf seine Interessen. Zwar vertraut er grundsätzlich seinem Gegenüber und geht durchaus in Vorleistung, lässt sich aber nicht ausnutzen.
- **Der selbstlose Geber** unterstützt andere jederzeit, ohne eine Gegenleistung zu erwarten, und macht dabei viele Zugeständnisse. Er ist sehr harmoniebedürftig und will das Verhältnis zu Kollegen nicht belasten, indem er eine Bitte ausschlägt.
- **Der Tauscher** empfindet ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Geben und Nehmen als fair. Er unterstützt seine Kollegen, wenn er weiß, dass er von ihnen bei anderer Gelegenheit eine gleichwertige Gegenleistung erhält.
- **Der Nehmer** ist auf seinen eigenen Vorteil bedacht und von Eigeninteressen geleitet. Im Austausch mit Kollegen nimmt er gerne Hilfe an. Er sieht sie als Wettbewerber, die er übertrumpfen möchte.



»Wir schauen nicht, ob Meier mit Müller kann. Spannender ist es, welche Gruppen noch besser kooperieren könnten.«

Dietrich Alberts, GAH Alberts

„nett“ auch „kooperationsbereit“? Aus diesen Überlegungen heraus haben Kurt Smit und sein Partner Thomas Kottmann ein spieltheoretisches Konzept entwickelt, mit dem sich Kooperation in Unternehmen bei einer Art Bestandsaufnahme messen und danach in einem Vier-Stufen-Programm verbessern lässt.

Grundlage ist unter anderem die Arbeit des amerikanischen Organisationspsychologen Adam Grant. Sieben Jahre hat er zu dem Thema geforscht und belegt, dass nicht der Ellenbogen-Typ langfristig erfolgreich ist, sondern derjenige, der kooperiert und anderen hilft. Grant, der unter anderem als Berater für Konzerne wie Google, Goldman Sachs und IBM arbeitet, unterscheidet zwischen vier Typen mit verschiedenen Verhaltensstrategien: Nehmer, Tauscher sowie selbstlose und fremdbezogene Geber.

In klassisch aufgestellten Unternehmen sind Nehmer besonders häufig zu finden. Ihr Verhalten basiert auf der Annahme, dass Kollegen Wettbewerber sind. Entsprechend halten sich ihre Hilfsbereitschaft und ihr Wille zum Austausch in Grenzen. Anders agieren Tauscher. „Sie orientieren sich am Prinzip der Fairness und einem ausgeglichenen Austausch von Gefälligkeiten“, erklärt Smit. Geber wiederum sind Menschen, die Wissen und Kontakte bereitwillig weitergeben oder andere an Erfolgen teilhaben lassen, ohne dafür eine Gegenleistung zu erwarten. Allerdings betonen Adam Grant wie auch Kurt Smit den Unterschied zwischen selbstlosen und fremdbezogenen Gebern. „Ein ideales Team würde ausschließlich aus fremdbezogenen Gebern bestehen“, erklärt Smit. Sie gehen in Vorleistung, bewerten aber nach einer Weile, ob vom Gegenüber etwas zurückkommt. „Eine Kultur aus selbstlosen Gebern dagegen wäre zu instabil.“ Sie laufen sehr schnell Gefahr, von Nehmern ausgenutzt zu werden.

„Das Konzept an sich ist nicht neu“, sagt Rolf van Dick, Dekan des Fachbereichs Psychologie und Sportwissenschaften an der

Goethe-Universität in Frankfurt am Main. Wissenschaftler untersuchen schon lange, wie sich altruistisches oder egoistisches Verhalten auf die Karriere auswirkt. „Wenn du in einem Team arbeitest und die Interessen der Gruppe vor deine eigenen stellst, wird das Team dich mit höherem Ansehen belohnen“, sagt van Dick. Davon profitiert nicht nur der Einzelne, sondern auch das gesamte Unternehmen. Das legen weitere Studien nahe, die sogar einen Zusammenhang zwischen Aktienkurs und dem Grad der Vertrauenskultur herstellen. Und je besser die Kooperationskultur, desto weniger Krankheitstage fallen im Unternehmen an.

### Aus subjektiv wird objektiv

Mathematisch lässt sich die Anzahl selbstloser und fremdbezogener Geber, Nehmer und Tauscher über Fragebögen ermitteln.

## MACHEN SIE DEN SCHNELLTEST

### Wie kooperativ sind Ihre Mitarbeiter?

Wer sich einen ersten Eindruck verschaffen will, wie es um das Miteinander im eigenen Team steht, findet bei Kottmann & Partner einen Schnelltest. Dort können Unternehmer die gesammelten E-Mail-Adressen ihrer Mitarbeiter und Kollegen eingeben. Sie erhalten daraufhin einen Fragebogen mit den Namen der anderen Teammitglieder, um deren Hilfsbereitschaft als gering, mittel oder hoch zu bewerten. Sind alle Fragebögen abgegeben, erhält jeder Teilnehmer eine rudimentäre Auswertung über die vorhandenen Kooperationstypen sowie einen Kooperationsindex.

[testen.kottmann-partner.de](http://testen.kottmann-partner.de)



Sowohl bei Peri als auch bei Alberts ließen Kottmann & Partner die Mitglieder der ersten zwei bis drei Führungsebenen einen Online-Fragebogen ausfüllen. Darin attestiert jeder Befragte jedem Kollegen, mit dem er beruflich zu tun hat, ob dieser sich kooperativ verhält oder nicht. „Diese Bewertungen sind subjektiv. Aber das sollen sie auch sein. Denn dem Gefühl des Einzelnen folgt ein Verhalten“, erklärt Smit. Über logische Schlussfolgerungen, dass zum Beispiel ein Nehmer nur selbstlosen Gebern ein kooperatives Verhalten attestiert, können die Experten die wechselseitigen Beziehungen und Typen ermitteln. „Wobei wir gar nicht darauf schauen, ob Müller mit Meier kann“, sagt Familienunternehmer Alberts. „Viel spannender sind Erkenntnisse darüber, welche Gruppen und Bereiche noch besser kooperieren könnten.“

Zudem seien es nicht immer zwischenmenschliche Faktoren, die Kooperation beeinträchtigen, sondern auch Prozesse, technische Hindernisse oder andere Strukturen. Und ganz sicher ist es das eigene Verhalten. „Wer als Führungskraft keinen Teamgedanken, keine Wertschätzung und kein Miteinander vorlebt, der kann das von seinen Leuten auch nicht erwarten“, sagt Frank Janowski. Eine Einschätzung, die auch die Arbeitspsychologin und Managementtrainerin Judith Bergner teilt: „Chefs tun gut daran, zu akzeptieren, dass der eigene Horizont begrenzt ist, und den Austausch der eigenen Experten zu fördern.“

Sowohl Frank Janowski als auch Dietrich Alberts wissen inzwischen, dass ihre Teams zum Großteil aus fremdbezogenen Gebern bestehen. Doch einige Tauscher und Nehmer sind auch dabei. „Die Kunst ist es, sich der Idealvorstellung anzunähern“, sagt Smit. „Wenn wir aus den Nehmern zunächst Tauscher machen können, sind wir schon wieder einen Schritt weitergekommen.“

