

# Mathe fürs Miteinander

**Kooperation:** In Zeiten des digitalen Wandels braucht es mehr denn je ein Miteinander statt eines Gegeneinanders.

Thomas Kottmann und Kurt Smit haben mit ihrem Paderborner Unternehmen eine Formel für bessere Zusammenarbeit gefunden

Von Julia Fahl

Der digitale Wandel betrifft uns alle. Gefühlt dreht sich die Welt immer schneller, Abläufe werden komplexer. Immer mehr Informationen prasseln auf uns ein, in immer kürzeren Abständen müssen wir lernen, mit Neuem umzugehen. Das betrifft unser Privatleben, vor allem aber unseren Arbeitsplatz.

Die digitale Transformation ist eine Herausforderung, die sich nicht mehr aufhalten lässt. Der sich Unternehmen nur erfolgreich stellen können, wenn Chef und Angestellte an einem Strang ziehen und Ziele gemeinsam verfolgen. Miteinander statt gegeneinander, Kooperation statt Konkurrenz, Zusammenarbeit statt Wettkampf. Nur wenn die Ellenbogen eingeklappt werden, kann ein Unternehmen langfristig effizient und erfolgreich in die Zukunft starten.

## DIE GESCHÄFTSIDEE

Genau da setzen Thomas Kottmann und Kurt Smit vom Paderborner Trainings- und Beratungsunternehmen Kottmann GmbH an. Sie haben ein Konzept entwickelt, mit dem sie die Bereitschaft zur Zusammenarbeit in Unternehmen messen und im Anschluss in einem Vier-Stufen-Programm verbessern können. „Transkooption“ – ein Kofferwort aus „Transformation“ und „Kooperation“ – haben sie diesen Prozess genannt. „Unser Ziel ist es, die Arbeitswelt lebenswerter zu machen und die Kultur in den Unternehmen zu verbessern“, fasst Kottmann zusammen. „Auf das Wir-Gefühl komme es an, damit der digitale Wandel gelingen kann.“

## PROBLEM WETTBEWERB

Immer noch glauben viele Chefs, dass sie nur den Wettbewerb unter ihren Angestellten fördern müssen, um die Produktivität und Innovationskraft ihres Unternehmens zu steigern. „Ein Irrtum“, sagt Smit. Wenn Mitarbeiter um Geld, Positionen oder die Anerkennung ihres Vorgesetzten konkurrieren, werden nur selten Erfahrungen und Wissen ausgetauscht – weil jeder auf seinen Vorteil bedacht ist. Effizient ist das nicht. „Gleichzeitig wird ein Druckkulisse aufgebaut und es werden Misstrauen und Ängste geschürt“, sagt Kottmann. Das mache unzufrieden, ziehe zuviel Energie und verursache Stress. Psychosomatische Krankheiten bis hin zum Burn-

out seien nicht selten die Folge. Damit sinkt auch der Unternehmenserfolg.

## VORTEIL KOOPERATION

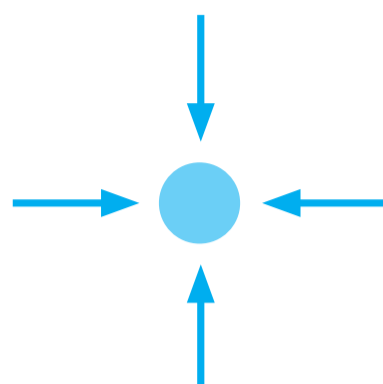
„Ein Unternehmen braucht Menschen, die mitarbeiten. Die neugierig sind und Dinge aus eigener Kraft vorantreiben“, so Kottmann. Deshalb sollte jedes Unternehmen auf Kooperation setzen, um ein angenehmes Betriebsklima zu schaffen, in dem die Mitarbeiter wertgeschätzt werden, miteinander kooperieren, Wissen austauschen und einen Handlungsspielraum erhalten. Kooperation erleichtert nicht nur die Arbeit jedes Einzelnen und leiste einen entscheidenden Beitrag zur jeweiligen Zufriedenheit und Gesundheit, so Smit. „Auch die Produktivität steigt, wenn alle gemeinsam auf das gegnerische Tor zustürmen“, fasst Kottmann zusammen. Dafür braucht es nur Vertrauen. „Vertrauen ist die Grundlage für Kooperation“, sagt Smit. „Man muss Aufgaben auch abgeben können.“

## KEINER IST FEHLERFREI

Wichtig dabei: Fehler dürfen passieren. Sie sollten in einer Kooperationskultur sogar als Chance betrachtet werden. „Aus Fehlern lernt man und sie sind die Voraussetzung für echte Innovationen“, sagt Smit. Geschäftspartner Kottmann ergänzt: „Innovationen können nur in einem angstfreien Raum entstehen.“

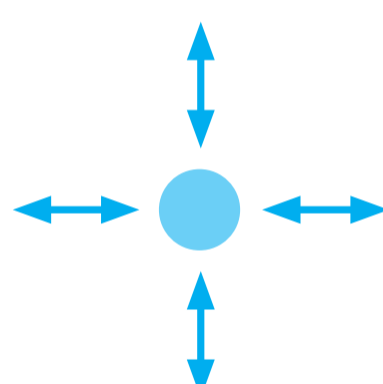
## GUT GEFÜHRT

Als erstes müssen Führungskräfte umdenken. „Angesichts der Digitalisierung hat sich der autoritäre Führungsstil eines vermeintlich allwissenden Chefs, der seine Mitarbeiter nur als Befehlsempfänger sieht, längst überholt“, sagt Smit. „Wir brauchen einen anderen Führungsstil als früher, einen kooperativen Stil, der es schafft, Mitarbeiter intrinsisch zu motivieren, damit sie vermehrt aus eigenem Antrieb handeln.“ Ein Chef müsse mehr ein Dienstleister für seine Mitarbeiter sein. „Er sollte dafür sorgen, dass sie alles haben, was nötig ist, um gut arbeiten zu können.“ Ein anspruchsvoller Job für einen Vorgesetzten, der sich immer mehr in der Rolle des Coaches befindet. Ein Job, der Größe und innere Stärke, aber auch die Bereitschaft zu einem Dialog auf Augenhöhe verlangt. Aber es ist ein Job, der sich lohnt. „Nur wenn ein Mitarbeiter seine Selbstwirksamkeit spürt, verstärkt sich sein Potenzial für das Unternehmen“, sagt Kottmann. Je mehr



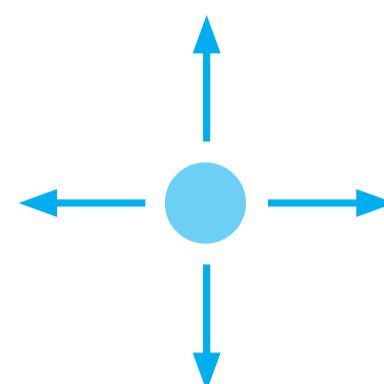
Der Nehmer

Er ist am stärksten am Wettbewerb orientiert und vor allem durch Konkurrenzdenken geprägt. Was er gewinnt, verliert ein anderer. Und das, so meint er, verbessert seine Position.



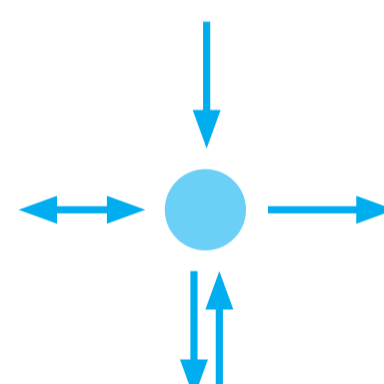
Der Tauscher

Er unterstützt seine Kollegen nur, wenn er mindestens das Gleiche von ihnen zurückbekommt. Zunächst verhält er sich jedoch anderen Menschen gegenüber misstrauisch.



Der selbstlose Geber

Er ist eine wertvolle Unterstützung für jeden – er hilft Kollegen sogar, wenn sie ihn ausnutzen. Sein Bedürfnis nach Harmonie und Anerkennung ist so groß, dass er nicht Nein sagen kann.



Der fremdbezogene Geber

Er ist eine Bereicherung für jedes Unternehmen und mit seiner Strategie am erfolgreichsten. Er hilft seinen Kollegen, achtet dabei aber auch auf seine eigenen Interessen.



Coachen Unternehmen, die etwas ändern wollen: Thomas Kottmann (links) und Kurt Smit. FOTO: PRIVAT

Aufgaben er von seinem Chef zugeteilt bekommt, desto selbstbewusster und selbstständiger kann er arbeiten – und desto mehr bekommt der Chef zurück. In Form von Loyalität, Qualität – und Erfolg.

## SCHWIERIGER WANDEL

Es ist laut Kottmann zwar eine „Investition in die Zukunft“,

aber gar nicht so einfach, einen neuen Führungsstil und damit verbunden auch eine neue Kultur zu etablieren. „Die Unternehmenskultur verändert sich nur von oben herunter. Als erstes muss also der Chef erkennen, dass er anders führen muss.“ Erst dann kann ein Prozess beginnen, bei dem Kottmann und Smit aber helfen.

## WISSENSCHAFT DAHINTER

Thomas Kottmann und Kurt Smit als studierter Physiker und wissenschaftlicher Leiter des Paderborner Unternehmens haben dafür das spieltheoretische Konzept der „Transkooption“ entwickelt. Die Spieltheorie ist eine mathematische Theorie, in der Entscheidungssituationen modelliert werden, in denen mehrere Beteiligte miteinander interagieren. Die Basis für das Konzept der beiden bilden die Forschungen des amerikanischen Organisationspsychologen Adam Grant. Er hat nachgewiesen, dass der berufliche Erfolg ganz wesentlich davon abhängt, wie hilfsbereit sich eine Person verhält. Der Forscher unterscheidet zwischen vier Kooperationsstypen mit verschiedenen Verhaltensstrategien: Nehmer, Tauscher, selbstlose und fremdbezogene Geber (siehe Grafik). „Wichtig: Es handelt sich dabei nicht um klassische Persönlichkeitstypen, sondern

um Verhaltensstrategien, die vom Umfeld abhängen“, sagt Kurt Smit. In ihm reifte schnell die Idee, dass sich die Anwesenheit dieser Kooperationsstypen doch auch mathematisch beweisen lassen müsse. Und es hat geklappt: Smit übersetzte die Strategien Grants in die mathematische Sprache.

## SO FUNKTIONIERT'S

Zuerst füllen ausgewählte Mitarbeiter Fragebögen aus, auf denen sie die Hilfsbereitschaft ihrer Kollegen bewerten. Anhand dessen ermittelt Kottmann und Smit mathematisch und objektiv die Anzahl der Kooperationsstypen in einem Unternehmen, gleichzeitig aber auch die Art der Beziehungen und die Schwachstellen. In Phase 2 führen sie Kurzinterviews mit ausgewählten Führungskräften und Mitarbeitern, um den Ursachen für mangelnde Kooperation auf den Grund zu gehen. „Nicht immer ist es das Zwischenmenschliche, das eine

kooperative Arbeitsbeziehung verhindert“, betont Smit. Manchmal sind es auch betriebsinterne Prozesse, technische Herausforderungen, strukturelle Probleme, eine zu hohe Arbeitsbelastung, Zielkonflikte oder fehlende Kompetenzen. Oder das eigene Verhalten. Selbstreflexion ist deshalb wichtig.

## ES FOLGEN MASSNAHMEN

In Phase 3 erarbeiten Thomas Kottmann und Kurt Smit konkrete Maßnahmen, die eine Kooperationskultur entstehen lassen können. Und abschließend werden diese Maßnahmen – zum Beispiel Mediationen, Coachings und Prozessanpassungen – in Absprache mit der Unternehmensleitung umgesetzt. „Unsere Arbeit ist messbar“, betont Kottmann. Zu einem späteren Zeitpunkt kann also durch eine erneute Messung überprüft werden, ob sich das Kooperationsverhalten verbessert, die Kollegen zufriedener sind, sich vielleicht der Krankenstand verringert oder die Fluktuation nachgelassen hat.

## DAS IDEALE TEAM

„Ein ideales Team besteht aus fremdbezogenen Gebern“, erklärt Kurt Smit. Sie glauben an das Gute im Menschen und gehen in Vorleistung, bewerten aber immer wieder, ob sie vom Gegenüber auch eine entsprechende Gegenleistung erwarten dürfen. Wird ihr Vertrauen missbraucht, sanktionieren sie das. Fremdbezogene Geber sind aber nicht nur wertvoll für das Unternehmen, sondern stehen auch an der Spitze der Karriereleiter. „Eine Kultur aus selbstlosen Gebern wäre hingegen zu instabil.“ Zu groß ist die Gefahr, dass sie ausgeutzt werden.

## FRAGE DER HALTUNG

Der Wille zur Veränderung sei bei Unternehmern oft keine Frage der Generation, sondern vor allem eine des Charakters und der Haltung. „Haupttriebfeder sind Schmerzen“, sagt Smit. Keine körperlichen Schmerzen, mehr die Erkenntnis, dass die Mitarbeiter nicht mehr hinter einem stehen, der Krankenstand zunimmt oder die Fluktuation hoch ist – und letztlich der wirtschaftliche Erfolg darunter leidet. Kottmann und Smit machen die Erfahrung, dass immer mehr Unternehmen bereit sind, sich zu hinterfragen. „Sie erkennen, dass sie sich bewegen müssen, um den jungen Fachkräften eine andere Arbeitswelt bieten und deren Ansprüchen gerecht werden zu können.“