

„Wer Wissen teilt, macht Karriere“

Wettbewerb ist out, kooperieren ist der Führungsstil der Zukunft. Das behaupten die Berater Thomas Kottmann und Kurt Smit. In ihrem Buch „Führungsethik“ erklären sie, warum nicht nur Unternehmen und Chefs, sondern auch Mitarbeiter davon profitieren

Thomas Kottmann und Kurt Smit sind in einem schwarzen SUV aus Paderborn angeordnet. Beide treten wie zwei nette Kumpel auf, freundliches Lächeln, sportliches Hemd, leicht verknittert von der Fahrt. Ihren Schlips haben sie im Koffer verstaut. Den tragen sie nur beim Kunden. An gewisse Regeln muss man sich eben halten, wenn man im Wettbewerb der Berater bestehen will. Kottmann weiß das. Er ist seit 25 Jahren im Geschäft, vor fünf Jahren hat er den Naturwissenschaftler und Technikexperten Smit ins Boot geholt. In einem Café am Kollwitzplatz erklären die beiden, was sie auf 350 Seiten ausführlich beschrieben haben.

Herr Smit und Herr Kottmann, Sie halten nicht viel vom Wettbewerbsdenken in Unternehmen. Haben Sie als Schüler auch nicht gern bei den Bundesjugendspielen mitgemacht?

SMIT: Doch, da geht es ja um spielerischen Wettbewerb und nicht um ökonomische Fragen und Existenzfragen. Wenigstens schon solche Spiele einen Eindruck davon vermitteln, wie Wettbewerb funktioniert.

Und zwar?

KOTTMANN: Wettbewerb bringt Leistung hervor. Und zwar unter Druck. Er ist bestimmt durch ein Klima der Konkurrenz, durch den Kampf gegeneinander: Wer ist der Beste, Schnellste, Klügste? Und durch die Angst, zu versagen. Das ist der Antrieb, der Anreiz sich anzustrengen und zwar vor allem in dem speziellen Bereich, in dem man Talent hat. Nach dem Neurobiologen Gerald Hüther heißt das: Was bereits existiert, wird noch wirkungsvoller und effektiver genutzt. Es kommt zur Spezialisierung.

Die Schnellsten werden Läufer, die in der Sandgrube am weitesten kommen, werden Springer. Talente werden gefördert. Was ist daran schlecht?

SMIT: In Unternehmen kommt man damit nicht sehr weit. Die Wettbewerbskultur funktioniert nicht, wenn es darum geht, Innovationen anzustoßen und bestehende Produkte weiterzuentwickeln. Denn: Wettkampf ist eine Form der Dressur, die zu weniger Produktivität führt. Druck und Angst verhindern neues Denken, den Blick über den Tellerrand.

KOTTMANN: In wettbewerbsorientierten Unternehmen gibt es in der Regel einen „So-und-nicht-anders-Führungsstil“. Es gibt Anweisungen von oben, Wege, die von den Chefs vorgegeben werden, und Mitarbeiter, die diese Anweisungen so, wie das gewünscht ist, ausführen. Das Verhältnis von Chef und Mitarbeiter ist bestimmt von Befehl und Gehorsam, so wie wir es seit der industriellen Revolution kennen. In so einem Klima kann aber keine Kreativität entstehen, kann nichts Neues auf den Weg gebracht werden. Doch ohne das kann sich ein Unternehmen heute nicht mehr langfristig auf dem Markt halten.

Wofür plädieren Sie?

SMIT: Für werteorientiertes Führen. Das heißt, der Chef beeinflusst das Handeln von Mitarbeitern, aber im positiven Sinne, im Gegensatz zur Manipulation. Dafür ist von großer Bedeutung, dass er eine Atmosphäre von Wertschätzung und Respekt schafft, mit dem Ziel, eine Win-win-Situation für alle Seiten herzustellen, für das Unternehmen, für die Führungskraft und für die Mitarbeiter.

Welche Rolle spielt dabei die Kooperation?

KOTTMANN: Es geht darum, dass das Wissen, das ein Unternehmen besitzt, effektiver genutzt wird, dass Mitarbeiter



Teamgeist. Ziehen Mitarbeiter an einem Strang, hören sich zu und tauschen Informationen aus, wird mehr Wissen – und auch mehr Kreativität generiert.

Foto: pressmaster - Fotolia

besser zusammenarbeiten, sich bereichern, voneinander lernen, kreativ an der Entwicklung von Innovationen arbeiten. In einem vor allem wettbewerbsorientierten System findet dieses Teilen von Wissen aber leider viel zu selten statt.

SMIT: Drei wissenschaftliche Disziplinen beschäftigen sich vorrangig mit dem Handeln des Menschen, die Neurobiologie, die Soziobiologie und die Psychologie. Wir folgen in unserer Theorie vom kooperativen Führungsstil der Vision des Medizinnobelpreisträgers Eric Kandel, nachdem die drei Disziplinen sich stark überlappen und eine Wissenschaft des

Ihre Unterstützung, fragt er Sie nach Fallstricken und Schwierigkeiten, dann können Sie ihm sicher eine Woche Arbeit ersparen, wenn Sie ihm nur eine Stunde ihrer Zeit schenken. Eine solche Kooperation führt zu einem erheblichen Gewinn für die Gemeinschaft. Die Kosten, der Arbeitsaufwand, den Sie für Ihre Hilfe aufwenden, sind wesentlich geringer, als der Profit, den derjenige hat, dem Sie helfen.

Dass hier Kooperation für das Unternehmen günstiger ist, ist offensichtlich. Aber warum soll das für den altdienenden Projektmanager von Vorteil sein? Er gibt doch wertvolle Erfahrungen weiter, die er in Jahren gesammelt hat, und die ja auch seinen Marktwert ausmachen.

SMIT: Die Schöne dabei ist, dass diese beiden Dinge kein Widerspruch sind. Man kann zeigen, dass dieses kooperative Verhalten zu einem maximalen Karriereerfolg aller Beteiligten führt, dass gute Zusammenarbeit also in der Regel belohnt wird durch berufliches Vorankommen. Das belegen Studien des amerikanischen Organisationspsychologen Adam Grant. Sie zeigen, dass der Erfolg von Managern, Vertriebsmitarbeitern und Studenten nicht nur von ihrem Talent, von Glück und ihrer Motivation abhängt, sondern auch vom Grad ihrer Hilfs- und Kooperationsbereitschaft.

Wer im Berufsleben zu den „Gebern“ gehört, landet im statistischen Mittel auf dem oberen Drittel der Karriereleiter.

Der Mitarbeiter, der sein kostbares Wissen einfach so an Kollegen abgibt, die ja auch Konkurrenten sind, profitiert davon?

SMIT: Grant unterscheidet vier Typen von Persönlichkeiten je nach ihrer Bereitschaft mit ihren Kollegen zu kooperieren. Danach gibt es „fremdbezogene Geber“ und „selbstlose Geber“, „Nehmer“ und „Tauscher“. Fremdbezogene Geber sind die erfolgreichen Typen. Sie helfen erst einmal, ohne zu hinterfragen, was sie dafür bekommen. Sie gehen in Vorleistung, unterstützen, aber nicht unbegrenzt. Bemerkenswert ist, dass sie ausgenutzt werden, kooperieren sie nicht mehr. Sie teilen also nicht selbstlos all ihr Wissen, ihre Erfahrungen und ihr Netzwerk. Sie helfen nur dem, der sich ebenfalls als hilfsbereit erweist.

Und die Nehmer?

SMIT: Nehmer achten mehr auf ihre eigenen Interessen und stellen ihr Karriere Denken in den Vordergrund. Sie geben in der Regel kein Wissen weiter, sie helfen nicht, wie der Kollege einmal nicht weiß, wie er den Rechner bedienen muss oder inhaltlich stecken bleibt. Sie unterstützen nur dann, wenn sie sicher sind, dass sie deutlich mehr zurückbekommen, als sie geben, mit Zins und Zinseszins. Mit dieser Haltung gelingt es ihnen im Schnitt nur, die mittlere Stufe der Karriereleiter zu erklimmen. Tauscher dagegen geben zwar Wissen und Erfahrungen weiter, rechnen sich aber aus, dass sie mindestens so viel, am besten aber noch mehr aus einer Beziehung herausbekommen, als sie hineingegeben haben. Auf der Karriereleiter stehen die Tauscher laut der Statistik von Grant hinter den fremdbezogenen Gebern, also neben den Nehmern auf der mittleren Stufe.

Und wer landet ganz unten?

KOTTMANN: Die „selbstlosen Geber“, die sich ausnutzen lassen, die unbegrenzt helfen, die geliebt werden möchten und die Rollen spielen, die man von ihnen erwartet, die nicht filtern, was sie vielleicht besser für sich behalten sollten. Die nicht bemerken, dass es keinen Austausch gibt, dass sie von ihren Gegenübern kein neues Wissen erhalten.

Nochmal zu dem altdienenden Projektmanager. Der profitiert, weil er von dem neuen Mitarbeiter irgendwann anderes Wissen erhält, insofern der ein Geber- oder Tauschertyp ist?

SMIT: Ja, er profitiert, weil ihm die anderen dann auch mehr helfen. Denn das ist das Entscheidende: Mit jemandem, der Wissen weitergibt, teilen mehr Kollegen ihr Wissen. Und auch wenn nicht alle mitmachen: In der Summe erhält der fremdbezogene Geber mehr zurück, als er aufgewendet hat und kommt an Wissen heran, das er sonst nicht erhalten würde.

Was bedingt kooperatives Verhalten?

KOTTMANN: Mitarbeiter verhalten sich kooperativ, wenn sie sich sicher fühlen im Unternehmen, wenn es Transparenz gibt, wenig Fluktuation unter den Kollegen, feste Arbeitsplätze, wenn man den Arbeitgeber als fair empfindet – und den Kollegen nicht als Wettbewerber, sondern als jemanden, mit dem man zusam-

men etwas erreichen will. Nur wenn das langfristig gesichert ist, kann ein Mitarbeiter Vertrauen entwickeln – und sich kooperativ verhalten.

Was muss eine Führungskraft tun, damit eine solche Vertrauenskultur entsteht?

KOTTMANN: Sie sollte sich weniger als Macher, sondern vor allem auch als „ermöglicher“ sehen, der die Mitarbeiter ermutigt, ihre Potenziale zu entfalten und sich für das einzusetzen, was alle gemeinsam erreichen wollen. Die Führungskraft muss das Selbstvertrauen der Mitarbeiter stärken, ihnen Gelegenheiten geben, an Entscheidungen zu partizipieren, um sich selbstwirksam zu erleben. Die Arbeit eines jeden Einzelnen ist ein wertvoller Beitrag für das Ganze. Es muss ein Gefühl der Verbundenheit, ein Teamgeist vermittelt werden. Ganz wichtig ist es, eine solche respektvolle Kooperationskultur auch selbst vorzuleben. Befristete Verträge und Leiharbeit sollten so wenig wie möglich eingesetzt werden.

Ist Ihr Modell nicht anachronistisch in einer Zeit, in der der globale Wettbewerbsdruck auf Unternehmen immer größer wird und Manager Firmen auf maximalen Gewinn ausrichten, in der prekäre Arbeitsverhältnisse zunehmen und Mitarbeiter durch digitale Techniken immer kontrollierbarer werden? Wie soll da eine Kultur des Vertrauens entstehen?

KOTTMANN: Das mag auf kurze Sicht betrachtet stimmen, aber nicht auf lange. Wie gesagt. Ohne Innovationen können Unternehmen heute nicht dauerhaft bestehen. Investieren sie nicht einen Großteil ihrer Gewinne in ihren nächsten USP, scheitern sie. Und für Innovationen brauchen sie kreative Mitarbeiter. Und die binden Sie nur an sich, wenn sie ihnen entsprechende Arbeitsbedingungen bieten.

– Die Fragen stellte Marion Koch



Thomas Kottmann, Kurt Smit: „Führungsethik. Erkenntnisse aus der Soziobiologie, Neurobiologie und Psychologie“, Springer Verlag, Heidelberg, 2014, ISBN 978-3-658-06733-5, Hardcover, 39,99 Euro

PINNBRETT

Vocatum-Messe in Berlin: Informieren über Studium und Lehre
Am 29. und 30. September findet im Postbahnhof am Ostbahnhof die Messe Vocatum statt (von 8.30 bis 14.45 Uhr). Sie wendet sich an Schüler und Berufseinsteiger, die sich über Ausbildungsplätze und Studienmöglichkeiten in Berlin informieren wollen. Über 100 Ausbildungsbetriebe, Fach- und Hochschulen präsentieren ihre Angebote. Wer sich vorher anmeldet, kann Termine für Gespräche mit Arbeitgebern vereinbaren lassen. Die Teilnahme an der Messe ist kostenlos. Mehr steht unter: www.erfolg-im-beruf.de/vocatum-berlin-ii.html. Tsp

Fit für den Arbeitsmarkt: Projektmanagement für Frauen
Der Frauenbildungsträger Life e.V. bietet ab November 2015 die elfwöchige Weiterbildung „Projektmanagement für Frauen aus allen Kulturen“ an. Akademikerinnen können sich hier weiter qualifizieren und fit machen für den Arbeitsmarkt. Das Angebot wird in Teilzeit in Berlin-Friedenau durchgeführt. Eine Förderung der deutschen Fachsprache ist inbegriffen. Der Kurs beginnt am 9. November und dauert bis zum 3. Februar. Mehr erfahren Interessierte unter Tel. 030/308798-18 oder www.life-online.de. Tsp

Nach gesundheitlicher Auszeit: Coaching für die Rückkehr in den Job
Wer nach gesundheitlicher Auszeit wieder in das Berufsleben einsteigen möchte, dem bietet „Salò, Bildung und Beruf“ verschiedene Möglichkeiten: Menschen mit körperlichen oder psychischen Beeinträchtigungen sowie Menschen aus dem Autismusspektrum werden in mehrmonatigen Maßnahmen oder kürzeren Coachingeinheiten bei der beruflichen Integration beraten und begleitet. Interessierte können ab sofort einen Termin zur Beratung vereinbaren, in die ab Herbst eingestiegen werden kann. Mehr Informationen gibt es unter Tel. 030/499 022 20 und im Internet www.salo-ag.de. Tsp

Gestaltendes Handwerk: Landespreis Berlin ausgeschrieben
Unter dem Motto „Auf den Kopf gestellt“ ist der Wettbewerb „Landespreis Gestaltendes Handwerk“ der Handwerkskammer Berlin gestartet. Er richtet sich an hauptberuflich im gestaltenden Handwerk und Kunsthandwerk Tätige über 18 Jahre. Teilnehmer können bis zu drei Arbeiten einreichen. Der Preis ist mit insgesamt 15 000 Euro dotiert, ausgezeichnet werden bis zu fünf Preisträger. Bewerbungsschluss ist der 28. November. Tsp

Unterlagen nicht mit nach Hause nehmen

Bevor Mitarbeiter sich geschäftliche Unterlagen mit nach Hause nehmen, sollten sie den Arbeitgeber um Erlaubnis bitten.

Kommt das ansonsten später heraus und sie durften das nicht, kann Arbeitnehmern eine Abmahnung drohen. Darauf weist Nathalie Oberthür hin, die in der Arbeitsgemeinschaft Arbeitsrecht des Deutschen Anwaltvereins tätig ist.

Viele denken sich nichts dabei, wenn sie zu Hause eine Akte fertig machen oder eine Präsentation bearbeiten. Doch darunter sind nicht selten sensible Daten wie Kundenlisten. Für den Arbeitgeber ist es dann nicht mehr möglich, den Datenschutz seiner Kunden zu garantieren und wirklich sicherzustellen, dass von den Daten ausschließlich die Mitarbeiter Kenntnis haben. dpa

ANZEIGE

TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH

Die TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH nimmt als Landesmarketingorganisation die Aufgabe wahr, die touristischen Angebote des Landes Brandenburg umfassend zu entwickeln und zu vermarkten. Im Unternehmen sind rund 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt.

Zum nächstmöglichen Zeitpunkt sucht die TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH eine/n

Controller/in

Ihre Aufgaben

- Nach einer Einarbeitungszeit übernehmen Sie die Verantwortung für das Controlling im Unternehmen.
- Darüber hinaus übernehmen Sie die Projektleitung und Koordination für die Ausschreibung und Einführung einer neuen ERP/FiBu-Software.

Wir bieten

- Eine Vollzeitstelle (40 Stunden) ohne Befristung
- Eine abwechslungsreiche Tätigkeit in einem interessanten Umfeld in zentraler Lage in Potsdam
- Die eigenverantwortliche Mitarbeit in einem engagierten Team
- Ein angenehmes Arbeitsklima in einer flachen Hierarchie

Wenn Sie an dieser entwicklungsreichen Aufgabe interessiert sind und selbstständiges Arbeiten für Sie einen Anreiz darstellt, finden Sie weitere Informationen zur ausgeschriebenen Stelle unter www.tmb-intern.de/unternehmen/stellenangebote.html

Freie Universität Berlin

Fachbereich Mathematik und Informatik - Institut für Mathematik - Geschäftsstelle für Verbundprojekte

Sachbearbeiterin/Sachbearbeiter

befristet bis 31.10.2017, Entgeltgruppe 9 TV-L FU
Kennziffer: BMS-SoMi-2015

Aufgabengebiet: Sachbearbeitung in der Geschäftsstelle für Verbundprojekte Mathematik, insbesondere im One-Stop Office der Berlin Mathematical School (BMS), einer gemeinsamen Graduiertenschule der FU, TUB und HUB.
Einstellungsvoraussetzungen: Dem Aufgabengebiet entsprechende gründliche und vielseitige Fachkenntnisse.



Den ausführlichen Ausschreibungstext finden Sie ab dem 14.09.2015 unter www.fu-berlin.de/stellen unter der angegebenen Kennung.

Mitarbeiterin/Mitarbeiter für den Bereich e-learning

Vergütung nach Entgeltgruppe 10 TV-L
Kennziffer: 35/2015
mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von 28 Stunden befristet auf zunächst ein Jahr, mit der Option der Verlängerung für ein weiteres Jahr, zu besetzen.
Den ausführlichen Ausschreibungstext finden Sie auf unserer Homepage unter: www.fh-potsdam.de/bewerben/jobspraktika/stellenausschreibungen

An der Evangelischen Hochschule Berlin (EHB) – Körperschaft des öffentlichen Rechts – ist ab sofort eine Stelle als

Technische/-r Beschäftigte/-r (Bauingenieur/-in) – EG 11 TV-L

als Krankheitsvertretung zu besetzen. (Vorstellungsgespräche voraussichtlich vormittags am 28.09.2015)

Aufgaben: Technisches Bau-, Gebäude- und Campusmanagement sowie Dienstvorgesehene/-r für den Bereich Facility-Management/Zentrale Dienste

Anforderungen: Abgeschlossenes Hochschulstudium (Dipl. Ing./FH bzw. Bachelor), Fachkenntnisse im gesamten Facility-Management und Kenntnisse der Regelwerke für das öffentliche Bauen in Berlin (BauO Berlin, LHO, VOB, VOL, A Bau usw.)

Stellenbeschreibung im Internet unter: www.eh-berlin.de/hochschule/stellenangebote

Bewerbungsfrist: 21.09.2015 (Posteingang in der EHB)

Ihre Bewerbung richten Sie bitte an das Sekretariat der Hochschulleitung der

Evangelischen Hochschule Berlin (EHB) - Postfach 37 02 55 - 14132 Berlin

In der Stadtverwaltung Hohen Neuendorf ist folgende Stelle zu besetzen:

Koordinator/in für Flüchtlingsangelegenheiten

Der Aufgabenbereich umfasst die Konzeptionsentwicklung und -erstellung für Asyl und Integration, den Aufbau und die Steuerung von Erstorferung und Beratungsgesprächen, den Aufbau eines Netzwerkes zur Integrationsunterstützung, die Schnittstelle zwischen Ehrenamt und Trägern sowie Verwaltung, das Fördermittelmanagement und die Zusammenarbeit mit Bürgerinformation- und Öffentlichkeitsarbeit

Weitere Einzelheiten unter www.hohen-neuendorf.de.

Interessenten senden bitte ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen bis zum 18.09.2015, 12.00 Uhr, mit dem auf dem Briefumschlag aufgeführten Kennwort „Koordinatorin“ an die Stadtverwaltung Hohen Neuendorf, FD Personal, Oranienburger Str. 2, 16540 Hohen Neuendorf. Bitte keine Online-Bewerbungen.

Die EVM Berlin eG wurde vor 111 Jahren mit dem Ziel, guten und bezahlbaren Wohnraum zu schaffen, gegründet. Die Genossenschaft besitzt heute über 5.150 Wohnungen in acht Berliner Stadtbezirken. Ihr fühlen sich ca. 10.700 Mitglieder verbunden. Um unser Konzept des serviceorientierten Dienstleistungs in der Wohnungswirtschaft weiter voranzutreiben, suchen wir

eine/n Diplom-Bauingenieur/in als Verstärkung für unsere Serviceteams.

Eine technische Ausbildung mit Berufserfahrung in der Wohnungswirtschaft, selbstständiges zielorientiertes Arbeiten und eine aufgeschlossene Haltung gegenüber unseren Mitgliedern sind Voraussetzung.
Wir erwarten, dass Sie die Sanierung unseres Gebäudebestandes in komplexen oder Einzelmaßnahmen im bewohnten Zustand ausführen und sich für die Instandhaltung und –setzung unserer vorhandenen technischen Anlagen verantwortlich fühlen. Die Benutzung des eigenen Pkw ist wünschenswert.

Aussagekräftige Bewerbungen richten Sie bitte an den

Vorstand der EVM Berlin eG, Postfach 41 01 45, 12111 Berlin.

Die Bewerbungsunterlagen werden bis zu drei Monaten einbehalten.

SCHON MAL IM „DUNKELN“ GEARBEITET?

Gemeinsames Erleben, aktiv sein und Erholung, das ist unsere Philosophie, unser Erfolg und unsere Garantie. Die Freizeit Sport Aktiv GmbH eröffnet ab Mitte September 2015 eine weitere einzigartige Schwarzwaldminigolfanlage mit Cafebetrieb in Berlin-Tegel. Für den Aufbau eines neuen Teams sowie zum Ausbau der Verwaltung suchen wir **eine Leitung in Vollzeit • Servicemitarbeiter in Voll- und Teilzeit • Reinigungspersonal in Teilzeit • eine Verwaltungskraft in Teilzeit • eine Buchhaltungskraft in Teilzeit**
Wir ... bieten tolle Perspektiven im wahrsten Sinne des Wortes • Haben Spaß, bei dem was wir anbieten • lieben das Ungewöhnliche
Du ... bist ein freundlicher und aufmerksamer Gastgeber • denkst positiv • arbeitest gerne selbstständig und verantwortungsbewusst
Wir freuen uns auf Deine Bewerbung.
Weitere Infos gerne per Mail oder telefonisch.

Freizeit Sport Aktiv GmbH - Beckerstraße 2 • 12157 Berlin
Telefon: 030.79 74 08 30 • info@freizeit-sport-aktiv.de

