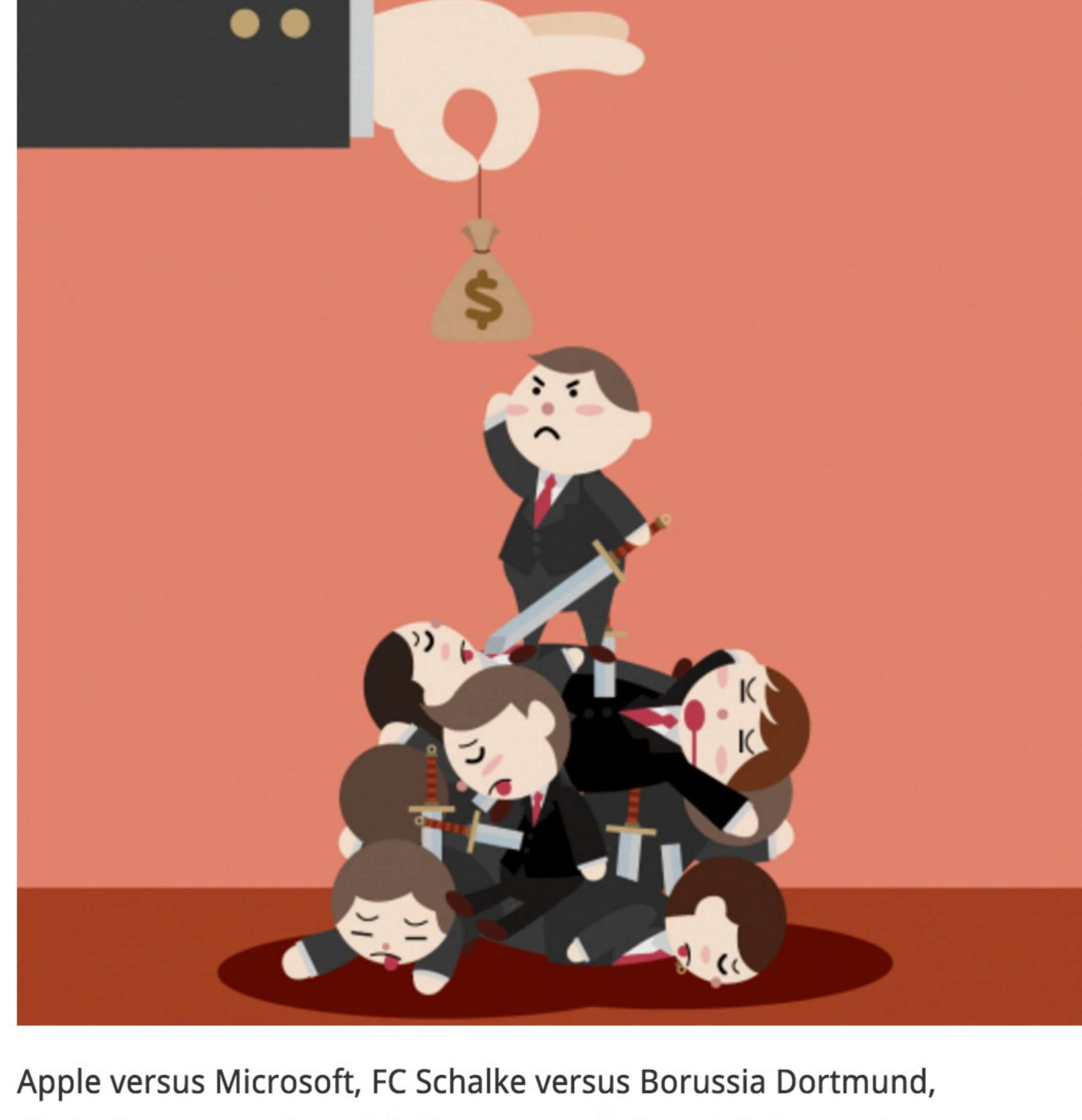


Von wegen gesunder Wettbewerb: Konkurrenz tötet das Geschäft!

Veröffentlicht am 8. April 2016 in der Kategorie [Marketing & Vertrieb](#) von [Stephanie Borgert](#)

Teilen
Tweeten
Posten



Apple versus Microsoft, FC Schalke versus Borussia Dortmund, Marketing versus IT und [Kollege gegen Kollege](#). Wettbewerb wo man nur hinschaut. Wir wundern uns nicht darüber und halten ihn für notwendig und sinnvoll, ganz nach dem Motto: „**Konkurrenz belebt das Geschäft**“. In Unternehmen wird eine Aufgabe gleichzeitig an mehrere Experten gegeben, damit diese sich besonders anstrengen und das beste Ergebnis liefern. Punktuell mag das sogar funktionieren, aber **eine langfristige Strategie ist das nicht**.

Konkurrenz ergibt nur dort Sinn, wo es einen Markt (im marktwirtschaftlichen Sinne) gibt. Die Art der **inszenierten Konkurrenz** soll neue Ideen und Innovationen produzieren. Das kann und tut sie aber nicht. Konkurrenz fördert nur eines: Konkurrenz. Das zeigt sich dann in Symptomen wie **Silo-Denken**, Informationshoheit oder verweigerte Kooperation.

Wir arbeiten und leben in einer komplexen Welt. Für **viele Herausforderungen** und Aufgaben kennen wir die Lösungen vorab nicht, wir brauchen **Zusammenarbeit** über Disziplinen hinaus. Darüber sind sich die meisten Manager einig und gleichzeitig denken Sie, Konkurrenz sei eine Antwort auf die Komplexität. Warum nur hängen wir so sehr an dem Konkurrenzgedanken?

Raus aus der Konkurrenzfalle!



Ein Argument, das mir in den Management-Etagen vieler Organisationen begegnet ist: „**Nur Konkurrenz macht Evolution möglich**; sie sorgt für die Auswahl der Besten“. Mit diesem Grundgedanken wachsen viele Menschen auf und finden ihn fortlaufend bestätigt. Schließlich konkurrieren wir bereits im Kindesalter um **Anerkennung**, gute Noten oder einen Platz im Volleyball-Team. Das jedoch ist **nicht Evolution sondern Verdrängung!** Konkurrieren Menschen um den gleichen Faktor, so muss einer auf Dauer verlieren.

Das ist in der Natur übrigens ebenso wie in **modernen Organisationen**. Innerhalb einer Art und zwischen Arten herrscht immer **Wettbewerb**. Es geht dabei um Nahrung und Fortpflanzung, was die Konkurrenz existenziell macht. Sichert sie doch so **Überleben und Arterhaltung**.

Abgesehen davon, dass das zugehörige **Revieverhalten** auch bei Menschen zu beobachten ist, konkurrieren wir im Arbeitsalltag nicht um die Faktoren Nahrung und Fortpflanzung. Es geht um **Macht, Positionen, Karriere und Status**. Das Argument der Evolution und die Natur als Vorlage sind im Kontext unserer Organisationen nicht gültig. Konkurrenz und Wettbewerb sind also nicht die Erfolgszutaten für komplexe Aufgaben. Was braucht es stattdessen? Ganz einfach: **Kooperation**.

„Wie Du mir, so ich Dir!“

Eines der häufig zitierten Versuchsanordnungen, wenn es um das Zustandekommen von **Kooperation** geht, ist das **„Gefangenendilemma“**. Zwei Bankräuber, denen der Raub nicht nachzuweisen ist, werden gefasst und ihnen wird die Kronzeugenregelung angeboten. Abhängig davon, ob sie schweigen oder gestehen, gibt es Freilassung beziehungsweise **unterschiedliche Strafmaße** für sie und ihren Mitgefangenen.

Ohne auf die Details an dieser Stelle einzugehen, zeigt diese Betrachtung eines ganz klar: **Kooperation braucht Vertrauen**. Ist das in einer Organisation oder einem Team nicht vorhanden, so ist das Einfordern von Kooperation müßig, da die Menschen eher einen egoistischen Weg gehen und ihr Umfeld misstrauisch beobachten. Herrscht allerdings eine **Vertrauenskultur**, so neigen Menschen viel stärker zur Kooperation als zur Konkurrenz.

Kooperation muss sich auch lohnen

Wie sieht es in Ihrer Organisation mit der Kooperation aus? Machen Sie einen **Kurztest** und beantworten Sie **spontan** und ohne Zögern die nachfolgenden Fragen mit **Ja oder Nein**:

- Wertschätzung ist die Basis bereichsübergreifender Zusammenarbeit?
- Die verschiedenen Teams sind untereinander vernetzt?
- Die Teams haben eine Größe, in der die Koordination gut möglich ist?
- Informationsaustausch und Kontakt sind gewünscht und werden angeregt?
- Vertrauen wird als Vorschuss gegeben?
- Kooperation zahlt sich aus?
- Konkurrenzkämpfe sind verpönt?

Kooperationen: Ja oder Nein?
Unterziehen Sie sich dem Test!

Wertschätzung ist die Basis für bereichsübergreifende Zusammenarbeit?

Die Teams sind untereinander vernetzt?

Die Teams haben eine Größe, in der die Koordination gut möglich ist?

Informationsaustausch und Kontakt sind gewünscht und werden angeregt?

Vertrauen wird als Vorschuss gegeben?

Die Kooperation zahlt sich wirklich aus?

Konkurrenzkämpfe sind verpönt?

Können Sie diese Fragen **überwiegend mit Ja** beantworten, sind Sie **wahrscheinlich auf einem guten Weg** in eine **fruchtbare Kooperationskultur**. Der Alltag sieht in vielen Organisationen leider anders aus. Es gibt dort viele Spielarten von Konkurrenz, wie das Vorenthalten von Informationen, der **Kampf um Ressourcen** und tägliches Machtgerangel. Sie sind unterteilt in abgegrenzte Bereiche und Abteilungen, die jeweilige Ziele zu erfüllen haben. **Zielkonflikte**, Ressourcenkampf und Abschottung sind die Folge.

Diese Wettbewerbe werden nicht aufgelöst, denn meist steht die **Zielerreichung** ganz oben auf der Agenda. Und so wird letztendlich Konkurrenz belohnt beziehungsweise gefördert. Das Vertrauen der Menschen in die Kollegen, andere Bereiche und die Organisation selbst bleiben auf der Strecke. Was also ist zu tun, um dieses Spiel zu beenden? **Belohnen Sie Kooperation!** Das ist alles? Ja, sobald Sie wissen, was Sie neben Vertrauen noch dafür brauchen.

Vertrauen, Transparenz und Auseinandersetzung

Vertrauen bereitet für uns Menschen die Grundlage, damit wir gerne kooperieren. Damit das auch in einem **komplexen Organisationskontext** funktioniert, braucht es außerdem noch Transparenz. Entscheidungen, Prozesse, Vorgehensweisen müssen für die Mitarbeiter sichtbar und öffentlich sein. Dasselbe gilt für **Fehler, Defizite und Unsicherheiten**. Auf Fehler wird in einer „kooperativen Organisation“ nicht mit **Schuldzuweisung und Sanktionierung** reagiert, sondern diese werden als **Feedback** ins System verstanden und sind öffentlich.

In einigen Managerköpfen lebt die Idee, dass Kooperation totale Harmonie bedeutet. Es herrsche **Basisdemokratie** und alle sind immer einer Meinung. Das ist ein Trugschluss. Kooperation zu leben bedeutet **echten Diskurs und Auseinandersetzung**.

Kooperation wird laufend neu ausgehandelt und gerade die Transparenz lässt den Grad der Auseinandersetzung steigen. Gemeint ist die **Auseinandersetzung im Miteinander**, nicht die über Prozesse und Vorgehensmodelle. Damit ist dann auch klar, dass Kooperation anstrengend ist und laufend „in Arbeit“.

Diese **Anstrengung ist der Preis**, den wir zahlen, um Kooperation zu ermöglichen. Sie ist die **Basis für Vernetzung**. Vernetzung ist eine Grundeigenschaft komplexer Systeme. Unsere Arbeitswelt ist komplex – das ist die Realität, in der wir leben – und in ihr wollen wir erfolgreich sein.

Nur die besten Artikel schaffen es in unseren Newsletter!

Über 6.000 Leser sind begeistert. Sei du einer davon und freu dich alle 14 Tage über die erfolgreichsten Artikel und kostenlosen Zugang zu unserem ePaper-Archiv.

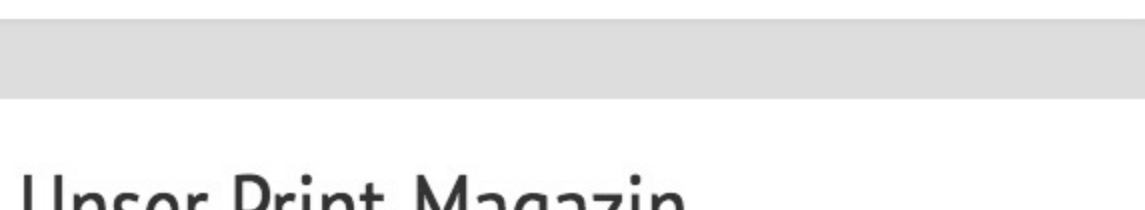
(Du kannst dich jederzeit vom Newsletter abmelden)

(Einzelbildnachweis: [konkurrenz_töten](#), [mann_falle](#) © shutterstock.com)

Stephanie Borgert
Stephanie Borgert tut sich nicht vor Unerwartetem, Unbeständigkeit und Intransparenz. Die hohe Vernetzung und Dynamik unserer komplexen Welt treibt sie an, Ihre Führungserfahrung aus der IT-Branche zu nutzen und als Autorin, Coach und Vortragsrednerin einen für komplexe Systeme notwendigen Paradigmenwechsel hin zu einem holistischen Management herbeizuführen.

unternehmer.de durchsuchen

Thema...



Unser Print-Magazin

09.16
1. Quartal 2016 | 146 - April

Die Rückkehr "Marketing als Teufelswerkzeug!"

RankBrain
So blickt Google in unseren Kopf!

Nichts mehr verpassen!

- ✓ die besten und meistgelesenen Artikel, alle 2 Wochen per Mail
- ✓ monatlich erhalten Sie das neueste ePaper mit exklusiven Inhalten
- ✓ PLUS kostenlosen Zugriff auf alle bisherigen ePaper-Ausgaben

Ihre E-Mail-Adresse:

Neueste Kommentare

DirektDemokrat
Danke für die Hinweise, die mir in einem aktuellen Fall sicher helfen werden. In dem Zusammenhang eine Frage, die mich schon länger beschäftigt: Ich lese in unserem Regionalblatt immer wieder in...
[So erstatten Sie professionell Anzeiger! \(Teil I\)](#)

Stefan Heine
Ein Statusfeststellungsverfahren kann tatsächlich gefährlich sein, es kann beispielsweise zu unerwünschten Ergebnissen führen. Daher ist eine qualifizierte Beratung oftmals empfehlenswert. Das...
[Scheinselbständigkeit oder arbeitnehmerähnlicher Selbständiger?](#)

MD Yusuf
Hi Unternehmer I support your infographics information.
[Rangliste: Social Media-Nutzung in Unternehmen](#)

Das könnte Sie auch interessieren:

- [Konkurrenz-Analyse in 3 Schritten](#)
- [Finanzamt: Auskunft über Konkurrenz bei Steuernachteilen!](#)
- [Knallharte Konkurrenz: Arbeitnehmer im Wettbewerbsdschungel](#)
- [Benchmarking: der „Quasi-Wettbewerb“ als Management-Instrument? \(Teil II\)](#)
- [Per Wettbewerb den Nachfolger für die eigene Firma finden](#)