

# Konkurrieren oder kooperieren?

LEHREN AUS DEM TIERREICH



Bestimmte Rabenarten beherrschen das Wechselspiel zwischen Konkurrenz und Kooperation besonders gut.

Foto: photocase/crehe29

Die Entscheidung, ob sie konkurrieren oder kooperieren sollen, überlassen Führungskräfte zumeist ihrem Bauch. Der alleine kann aber leicht auf die falsche Fährte führen, meint Gudrun Happich. Die Systemikerin und Biologin zeigt auf, was Manager von den Strategien der Natur in puncto Partnerschaft und Wettstreit lernen können.

**Preview:** ► Erst motiviert, dann frustriert: Wann Konkurrenzdenken kontraproduktiv wird ► Auf Erfüllung programmiert: Warum es so schwer ist, sich aus parasitären Beziehungen zu lösen ► Kooperieren oder konkurrieren: Eine Frage der Notwendigkeit – nicht des Bauchgefühls ► Verlässlichkeitstest: Wie Kooperationsbereitschaft auf die Probe gestellt werden kann ► Innovieren und verkaufen: Warum Konkurrenz (meistens) effizienter und effektiver ist als Kooperation

■ Konkurrenz ist eine zentrale Strategie der Marktwirtschaft. Unternehmen konkurrieren um Marktanteile, Führungskräfte und Mitarbeiter um Positionen. Der Bessere setzt sich durch. Überlegenheit kommt weiter, das System gewinnt. Auf die Spitze getrieben wird das Prinzip Konkurrenz in Paris: Die staatlich anerkannte Ecole de Guerre Economique – Hochschule für Wirtschaftskrieg – lehrt Angriffs- und Verteidigungsmethoden für Unternehmen im Wettlauf der Globalisierung.

Kooperation ist eine andere zentrale Strategie der Marktwirtschaft. Unternehmen schließen strategische Partnerschaften wie die Star Alliance in der Luftfahrt, Führungskräfte wie Mitarbeiter lösen Aufgaben im Team und verhandeln sich in virtuellen und realen Netzwerken, um Know-how und Kompetenzen zu ergänzen. In der Summe kommt dabei mehr heraus – das besagt die Formel der Kooperation –, als die Kooperationspartner zusammen eingezahlt haben.

So gegensätzlich beide Strategien sind, ist ihnen doch eines gemein: Sie stoßen irgendwann an ihre Grenzen. Wer immer kooperiert, verliert. Wer immer konkurriert, verliert. Nur wer konkurriert und kooperiert, reüssiert. Die Kunst besteht darin, beide Strategien zu beherrschen und im Wechselspiel einzusetzen.

### Topmanager sind oft zu stark auf Konkurrenz gepolt

Klingt einfach, klappt in der Business-Welt aber nicht immer. Im höheren Management zum Beispiel, dort wo die Alphas den Ton angeben, kommt häufiger die Kooperation zu kurz. Das Verhalten eines Vorstands, der ein großes IT-Projekt und mit ihm einen ganzen Unternehmensbereich sanieren sollte, kann exemplarisch stehen: Zuerst brachte der Manager die Beschäftigten via Konkurrenzdenken auf Kurs. Er zeigte Perspektiven auf, wie der Wettbewerb mit dem eigenen Produkt überholt werden könnte und der eigene Bereich so auch über die anderen Unternehmensbereiche hinauswachsen würde. Seine Einstellung „Wir zeigen es den anderen“ schlug auf die Mitarbeiter über. Sie wollten „gewinnen“, machten Überstunden, entwickelten eigene Ideen.

Statt nun aber das Engagement seiner Mitarbeiter zu würdigen, verstand der Vorstand es als Angriff auf seine Position als Projektleiter. Er fürchtete, dass die Mitglie-

der seiner Mannschaft ihm die Leitung aus der Hand nehmen wollten, er nahm sie als Konkurrenten wahr. In der Folge blockte er viele ihrer (guten) Ideen ab, allein um sie an der kurzen Leine zu halten. Das frustrierte. Gute Leute verließen den Bereich, die blieben, lagen mittlerweile miteinander im Streit. Konkurrenzdenken zieht Kreise. Das Projekt kippte, der Vorstand musste seinen Posten freigeben. Weil der Manager so stark auf Konkurrenz gepolt war, war es ihm nicht gelungen, dann, als es notwendig war, auf Kooperation umzuschalten.

Die Strategie „Kooperation“ wiederum stößt dort an ihre Grenzen, wo die eigenen Ziele enden. Wer nur um des Kooperierens willen kooperiert, endet leicht in einer parasitären Beziehung: Nicht ein gleichgewichtiges Geben und Nehmen bestimmt dann das Verhältnis; stattdessen spielt eine Seite ihren Einfluss gegen die andere aus. So wie die Mistel in der Natur: Sie setzt sich auf Ästen fest und wächst dort auf Kosten des Baumes, zapft die Wasser- und Mineralstoffleitung an und nimmt dem Wirt so die Nährstoffe.

Im Unternehmensalltag ist da zum Beispiel der Kollege, der immer wieder kurz vorbeikommt, „Ach, könnten Sie schnell diese Kleinigkeit erledigen“ und sich nie revanchiert. Oder das Unternehmen, das für ein großes, langjähriges Projekt einen Berater sucht und im Vorfeld ein kostenloses Testprojekt einfordert, unverbindlich, und



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter [www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast) als Audiodatei heruntergeladen werden.

dieses immer weiter ausdehnt. Oder der Chef, der der Mitarbeiterin seit zehn Jahren versichert, er werde sich bei der nächsten Gehaltserhöhung für sie einsetzen – in der Zwischenzeit könne sie bereits dieses oder jenes für ihn vorbereiten oder zusätzliche Aufgaben übernehmen.

### Parasitäre Beziehungen verfestigen sich schnell

Das Tückische an parasitären Beziehungen ist, dass sie sich schnell verfestigen. Den einen Gefallen tut man dem Kollegen noch gerne, den anderen auch. Bis man merkt, dass dieser grundsätzlich keinerlei Ambitionen besitzt, sich zu revanchieren, ist es aber meist schon zu spät – die einseitige Unterstützung ist obligatorisch geworden. Heißt: Der Kollege hat die Erwartungshaltung eingenommen, dass seine Bitten erfüllt werden.

Obwohl der Ausgenutzte weiß, dass diese Erwartung lediglich auf Gewohnheit beruht, fällt es ihm schwer, ihr zu widersprechen. Das hat evolutionsbiologische Gründe: Dass Menschen sich so verhalten, wie sie denken, dass andere es von ihnen erwarten, ist Grundvoraussetzung für das Funktionieren einer sozialen Gemeinschaft. Aus dieser Notwendigkeit ist im Laufe der Evolution eine Disposition geworden: Der Mensch ist auf Erwartungserfüllung programmiert. Mit anderen Worten: Wir fühlen uns dann am wohlsten, wenn wir uns genau so verhalten, wie wir denken, dass die anderen es von uns erwarten.

Um als Wirt aus einer parasitären Beziehung auszurechnen, hilft es, Bilanz zu ziehen, am besten schriftlich. Wie viel habe ich bereits in die Beziehung investiert und was hat sie mir bisher eingebracht? Beziehungsweise wie groß sind die Chancen, dass sich die Investition noch einmal auszahlen wird?



**Die Autorin:** Gudrun Happich ist Gründerin und Inhaberin des Galileo Institut für Human Excellence in Köln. Mit ihrem Unternehmen hat sie sich auf das Coaching von Leistungsträgern in den oberen Führungsebenen spezialisiert. Dabei nutzt die Diplom-Biologin die von ihr entwickelte Methode bioSystemik, die Lehren aus der Natur für Organisationen nutzbar machen will. Kontakt: info@galileo-institut.de

Hat der andere wirklich die Intention, seine Schulden einmal zurückzuzahlen? Bei einer parasitären Beziehung wird der Betrag auf der Habenseite dürftig ausfallen. Das schwarz auf weiß zu sehen, kann helfen, gegen das unangenehme Bauchgefühl zu handeln, das sich oft bereits dann einstellt, sobald nur in Erwägung gezogen wird, die verfestigte Erwartung des anderen nicht zu erfüllen.

### Die Situation und das Verhalten der anderen entscheiden

Es ist also keine Frage des Typs oder der persönlichen Vorlieben, sondern der Situation und des Verhaltens der anderen, wenn es um die Wahl geht: kooperieren oder konkurrieren? Die Notwendigkeit, nicht das Gefühl ist ausschlaggebend. Die Strategien der Natur können hier zum Vorbild genommen werden.

So kämpfen etwa Kolkkraben um das vorhandene Futter, jeder möchte seinen Nachwuchs möglichst gut ernähren; ein logisches Verhalten. Kommen jedoch Wildschweine oder Wölfe hinzu, würde kein einzelner

Rabe den Kampf gegen die stärkeren Gegner gewinnen, und keiner hätte dann genug zu fressen. Also schließen sie sich zusammen, die einen lenken die großen Tiere ab, die anderen klauen ihnen das Futter, die Beute wird danach geteilt – eine echte Kooperation.

Auf den ersten Blick erstaunlich mag sein, dass die Kooperation nach dem Vertreiben der Feinde nicht endet. Warum machen sich die Raben, die das Futter geklaut haben, mit diesem nicht auf und davon? Handeln sie hier nicht entgegen dem Prinzip der Notwendigkeit? Die Antwort ist „Nein“. Denn würden sie ihre Beute nicht teilen, würden solche Kooperationen in Zukunft nicht mehr zustande kommen. Es ist nicht Pflichtgefühl oder Gerechtigkeitsgefühl, was die Raben antreibt. Es ist Pragmatismus.

Nun ist es im Gegenteil zur natürlichen Welt in der wirtschaftlichen Welt nicht immer so deutlich zu erkennen, ob eine Kooperation möglich oder doch Konkurrenz die bessere Strategie ist. Um das festzustellen, gilt es zuerst die Ziele der Parteien abzugleichen. Passen diese zusammen? Lassen sich daraus auch gemeinsame Ziele formulieren? Zum Beispiel hatten ein Hotel, ein benachbartes Restaurant und ein ebenfalls nah gelegenes Seminarhaus das gleiche Ziel, eine kontinuierliche Auslastung zu erreichen. Die Kooperation lag nahe, da sie die gleiche Zielgruppe ansprachen – zahlungskräftige Individualisten, die Wert auf Atmosphäre, Qualität und Service legten – und sich ihre Leistungen ergänzten. Absprachen der Partner, gemeinsame Werbung und gegenseitige Weiterempfehlungen führten dazu, dass die meisten Kunden alle drei Bereiche buchten.

### Währungen des Kooperierens

Wichtig ist, dass alle Kooperationspartner etwas in die Partnerschaft einzahlen kön-

## Checkliste: Funktioniert eine Kooperation?

- ▶ Ist eine echte Kooperation möglich, von der beide Seiten profitieren? Ist die Beziehung also nicht einseitig oder parasitär?
- ▶ Hat der Partner etwas, das Ihnen wichtig ist, das Sie wirklich brauchen können?
- ▶ Können Sie dem Partner etwas bieten, das ihm wirklich etwas bringt? Denken Sie auch an Aspekte wie Kontakte und Eigenschaften.
- ▶ Haben Sie Stärken und Kompetenzen, die diejenigen Ihres Konkurrenten ergänzen?
- ▶ Passen die Ziele der Partner zusammen und lassen sie sich als gemeinsame Ziele darstellen?
- ▶ Ist der Partner vertrauenswürdig – nach seinem tatsächlichen Verhalten zu schließen, nicht nur nach seinen Worten?
- ▶ Wurde dem Partner ein Vertrauensvorschuss gewährt?



nen. Was habe ich zu bieten, damit die Kooperation für den anderen interessant wird? Nicht immer muss das Geld oder Know-how sein. Auch Kontakte zu bestimmten Personen oder gar persönliche Eigenschaften können in die Waagschale geworfen werden. Wer etwa in der Lage ist, auch in kritischen Situationen Ruhe zu bewahren, kann einem nervösen Kooperationspartner helfen, Fehler zu vermeiden und strategisch vorzugehen. Vieles wird von Außenstehenden ganz anders wahrgenommen als von einem selbst, so kann Selbstverständliches für den Partner einen Wert haben. Am besten ist, den anderen zu fragen, was er braucht oder haben möchte, und auch selbst zu for-

mulieren, was man vom anderen erwartet. Dann kann in kleinen Kooperationen die Kooperationsbereitschaft des Partners auf die Probe gestellt werden. Ein gewisses Misstrauen am Anfang einer Kooperation ist nur natürlich. Es ist sinnvoll, sowohl das eigene als auch das Misstrauen des Partners zunächst zu akzeptieren. Wie aus anfänglichem Misstrauen stufenweise Vertrauen aufgebaut wird, macht wieder der Kolkrabe vor. In der Regel sucht er sein Futter allein, manchmal – wie geschildert – agiert er aber auch im Team und bisweilen sucht er sich auch einen einzelnen Partner. Bevor es zur Kooperation kommt, testet er den anderen immer wieder. Zum Beispiel vergräbt er vor dessen Augen etwas Futter, um dann aus einem Versteck zu beobachten, was der andere tut. Buddelt der das Futter wieder aus, um es zu stehlen? Wenn nicht, führt er noch weitere Tests durch. Auf diese Weise bauen die beiden Vögel ein stabiles Vertrauensverhältnis auf. So entwickelt sich aus anfänglichem Misstrauen zwischen den Raben eine stabile Beziehung, die über Jahre halten kann.

#### Status als Köder

Dasselbe Prinzip funktioniert auch beim Austesten der Kooperationsbereitschaft eines Business-Partners: Man bietet ihm die Möglichkeit, einem selbst etwas wegzunehmen, was für ihn von Wert ist – zum Beispiel Status. Das funktioniert so: Man berichtet dem anderen von einer Schwäche oder einem Defizit, zum Beispiel davon, dass die eigenen Kinder in der Schule Misserfolge hatten. Auf diese Weise senkt man den eigenen Status, bietet gleichzeitig dem anderen damit die Möglichkeit, den eigenen Status zu erhöhen. Dieser kann nun entweder den Statusvorteil einstecken oder sogar weiter ausbauen, indem er etwa von den brillanten Leistungen seiner Kinder erzählt. Das würde darauf hindeuten, dass er eher zum Konkurreren denn zum Kooperieren neigt. Oder er senkt den eigenen Status ab, indem er selbst von einer Schwäche berichtet. Durch dieses Auf-Augenhöhe-Bleiben signalisiert er Bereitschaft zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit und legt bereits die ersten Steine eines Fundaments von gegenseitigem Vertrauen.

Freilich können auf diese Weise nur erste Hinweise gewonnen werden, ob eine Kooperation funktionieren kann oder nicht. Wirklich spannend wird es, wenn in den Testprojekten Schwierigkeiten auftauchen. Wie verhält sich der Partner jetzt? Schiebt er die Schuld auf andere, oder reflektiert er

und kann auch Fehler eingestehen, um Lösungen zu finden? Verhält er sich unterstützend, kritisierend, partnerschaftlich? Kurzum: Verhält er sich weiterhin kooperativ oder schaltet er auf Konkurrenzverhalten um?

#### Konkurrenz fördert Innovation

Doch damit kein Missverständnis entsteht: Konkurrenz sollte nicht nur dann die Strategie der Wahl sein, wenn Kooperation nicht funktioniert. Es gibt auch Situationen, in denen Konkurrenz fast immer die bessere Wahl ist. Das sind vor allem solche, in denen Schnelligkeit und Vielfalt gefragt ist. Nachgewiesen ist etwa, dass in Forschungsteams Konkurrenz die Innovationshäufigkeit erhöht, gleiches gilt für die Prozessverbesserung. Als ausgemacht gilt auch, dass im Vertrieb bessere Zahlen erzielt werden, wenn die Verkäufer zueinander in Konkurrenz treten, statt im Kollektiv gemessen zu werden. Gleichwohl sind solche Regeln mit Vorsicht zu genießen. Sie können zwar Orientierung geben, manchmal aber auch in die falsche Richtung führen.

Das musste auch der neue Geschäftsführer eines Gebrauchtwagenhandels erfahren. Die Verkaufsmannschaft dort hatte bisher als Team zusammengearbeitet, alle arbeiteten in einen Topf, der am Monatsende aufgeteilt wurde. So konnten die jüngeren, unerfahrenen Verkäufer den Kunden mit einer speziellen Frage zum Senior schicken, auch wenn der dann den Abschluss machte. Die Topleute mit den größten Abschlüssen wiederum sahen das Modell als eine Art Absicherung für die Zukunft, wenn ihr Geschick oder ihre Energie einmal nachlassen würden. Alle waren damit zufrieden.

Der neue Geschäftsführer versprach sich von einem klassischen Provisionsmodell eine Umsatzsteigerung und führte eine getrennte Arbeitsweise ein. So schaffte er eine Konkurrenzsituation, die darin gipfelte, dass jeder Kunde, der den Laden betrat, von drei Verkäufern angesprochen wurde. Es entstand eine aggressive Atmosphäre. Kunden wurden vergrault, die Umsätze sanken binnen kurzer Zeit ab. In diesem einen Betrieb, mit dieser einen Belegschaft war in einer klassischen Konkurrenzsituation Kooperation die bessere Alternative. Die Lehre aus diesem Beispiel verweist gleichzeitig auf ein Fazit, das vielleicht etwas schwammig klingen mag, letztlich aber konkret anwendbar ist: Konkurrenz oder Kooperation? Die Situation entscheidet.

Gudrun Happich ■

## Service

### Literaturtipps

► **Gudrun Happich: Ärmel hoch. Die 20 schwierigsten Führungsthemen und wie Top-Führungskräfte sie anpacken.** Orell Füssli, Zürich 2011, 24,90 Euro.

Wie überstehe ich die ersten 100 Tage? Wie bilde ich ein schlagkräftiges Team? Wie gehe ich mit High und wie mit Low Performern um? Topführungskräfte geben Einblick in klassische Themen des Führungsalltages. Dabei wird deutlich: Die Entscheidung zwischen Konkurrenz oder Kooperation will immer wieder aufs Neue getroffen werden.

► **Frank Schäfer: Kooperationskultur – Alle für alle.** managerSeminare 145, S. 58-63, www.managerSeminare.de/MS145AR03

Die Führungskraft als Held, der Management als One-Man-Show betreibt, hat ausgedient, meint Frank Schäfer. Vielmehr braucht es Manager, die mit ihren Mitarbeitern kooperieren und eine Kooperationskultur etablieren. Dabei kann ihnen die Methode Shadowing helfen. Mit dieser lassen sich die Kooperationspraktiken aller Akteure einer Organisation beobachten und verändern.

► **Georg Schreyögg und Jörg Sydow (Hrsg.): Kooperation und Konkurrenz.** Gabler, Wiesbaden 2007, 79,95 Euro.

In dem Band, der in der Reihe Managementforschung erschienen ist, beleuchten Wissenschaftler und Praktiker Einsatzmöglichkeiten, Grenzen und Fallstricke der Strategien Kooperation und Konkurrenz in verschiedenen Business-Bereichen. Konkret geht es unter anderem um Outsourcing als Coopetition, um Miteinander und Wettbewerb in Personaldienstleistungsbeziehungen und darum, wie Wettbewerber zu Kooperationspartnern gemacht werden