

Leistung steigern

Wenn einer gewinnt, muss (k)einer verlieren

Wissenschaftliche Ergebnisse zeigen sowohl eine positive als auch negative Korrelation zwischen Rivalität und Performance. Was steckt dahinter und unter welchen Bedingungen fördert Konkurrenz die Leistung?

DAS PROBLEM

Wettbewerb und Rivalität verstehen wir gemeinhin als eine Situation, in der die gewünschten Ergebnisse der beiden Parteien im direkten Gegensatz zueinander stehen: Eine*r gewinnt und jemand anderes verliert. Studien unterstützen dieses Verständnis. Sie zeigen zudem, dass sich der Druck durch Rivalität negativ auf die Performance auswirkt. Mitarbeitende fühlen sich durch Rivalitäten eingeschränkt, Rückschläge führen zu Demotivation. Gleichzeitig belegen Studien aus den letzten drei Jahrzehnten, dass sich durch Wettbewerb Motivation und Leistung stärken lassen (Levchenko et al. 2019). Was also stimmt und unter welchen Voraussetzungen kann sich Konkurrenz positiv auf das Gesamtergebnis auswirken?

DIE WISSENSCHAFT

Eine Studie von Johnson, Hollenbeck und Kollegen (2006 u. 2009) verdeutlicht, dass sich der direkte Wettbewerb zwischen Teams oder Kollegen in zwei Richtungen entwickeln kann: Entweder in einen freundlichen Wettbewerb, bezeichnet als „friendly competition“, oder in eine rabiate Art der Zusammenarbeit, der „cutthroat collaboration“. Im Rahmen von „friendly competition“ motivieren sich Mitarbeitende gegenseitig und lernen voneinander. Dies resultiert in einer nachhaltigen Leistungsverbesserung – auf individueller und auf Teamebene. Im Gegensatz dazu spornen sich Mitarbeitende im „cutthroat collaboration“-Umfeld zwar an. Sie arbeiten aber nur zusammen, wenn alle davon profitieren. Dabei priorisieren sie ihre eigene Leistung über die des Teams oder des größeren Ziels.

Um von den Vorteilen durch interne Rivalität zu profitieren, müssen Unternehmen eine Atmosphäre schaffen, in der „friendly competition“ herrscht (O'Keefe et al. 2019). Die Studie zeigt, dass die Reihenfolge, in der sich die Kultur entwickelt, die Ergebnisse maßgeblich beeinflusst: Geraten Teams von Anfang an in einen Modus des direkten Vergleichs und Wettbewerbs untereinander, ist es schwer, aus diesem Mindset wieder herauszukommen. Das zukünftige Zusammenwirken ist erschwert. Arbeitet jedoch das Team erst eng zusammen und haben die Mitarbeitenden Vertrauen zueinander aufgebaut, können Wettbewerbs-elemente ein Ansporn sein, sich gegenseitig zu übertreffen. Der Anfangspunkt der Beziehung ist also ausschlaggebend für das Potenzial des freundlichen Wettbewerbs.

DIE PRAXIS

In der Praxis ist der Start einer Beziehung zwischen Mitarbeitenden oder Teams oft nicht kontrollierbar, da mit laufenden Wechseln in Unternehmen immer wieder neue Konstellationen entstehen. Wie ermöglichen Organisationen trotzdem die richtige Atmosphäre für „friendly competition“?

Für eine Kultur, in der Mitarbeitende sich gegenseitig vertrauen, helfen und zu Bestleistung motivieren, müssen die strukturellen Elemente unterstützen. Performance Management und Leistungsmessung spielen hier eine wichtige Rolle. In einem Umfeld, das nur individuelle Ergebnisse misst und belohnt, ist es schwer, Mitstreiter*innen als mögliche Verbündete zu sehen. Herrscht jedoch eine Kultur der Zusammenarbeit und Kollaboration, kann Rivalität dazu führen, dass sich die Kolleg*innen gegenseitig motivieren, ohne dass sie durch individuelle Rückschläge demotiviert werden. Hier steht der Teamerfolg im Vor-

dergrund. Unternehmen sollten demnach auf Teamziele setzen, um „friendly competition“ zu stärken.

Zudem fällt es Mitarbeitenden einfacher, Mitstreitenden Erfolg zu gönnen, wenn eine persönliche Verbindung über die Arbeitsbeziehung hinaus existiert. Gleichzeitig kann auch die Führungskraft in einer coachenden Rolle großen Einfluss auf die Atmosphäre im Team und die Haltung gegenüber Wettbewerb und Mitstreitenden haben. Zusammenfassend verdeutlichen die Studien: Rivalität zeigt dann einen positiven Effekt auf die Performance, wenn sie im Rahmen von „friendly competition“ stattfindet. Stärken lässt sich ein solches Umfeld durch das Kommunizieren übergeordneter Teamziele, der Förderung von außerberuflichen Beziehungen zwischen Mitarbeitenden sowie einer coachenden Führungskraft. ●

Literatur

- Beersma, B. / Hollenbeck, J. R. / Conlon, D. E. / Humphrey, S. E. / Moon, H. / Ilgen, D. R. (2009): Cutthroat cooperation: The effects of team role decisions on adaptation to alternative reward structures, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108 (1), 131-142, DOI: 10.1016/j.obhdp.2008.07.002
- Johnson, M. D. / Hollenbeck, J. R. / Humphrey, S. E. / Ilgen, D. R. / Jundt, D. K. / Meyer, C. J. (2006): Cutthroat cooperation: Asymmetrical adaptation to changes in team reward structures, in: *Academy of Management Journal*, 49 (1), 103-119, DOI: 10.5465/amj.2006.20785533
- Kilduff, G. J. / Elfenbein, H. A. / Staw, B. M. (2010): The psychology of rivalry: A relationally dependent analysis of competition, in: *Academy of Management Journal*, 53 (5), 943-969, DOI: 10.5465/amj.2010.54533171
- Levchenko, V. / Yuryeva, O. / Rastorgueva, E. / Talipova, L. (2019): The influence of rivalry on the activity performance: Based on research of industrial enterprises, in: *Espacios*, 40 (25), 21
- Oțoiu, C. / Rațiu, L. / Rus, C. L. (2019): Rivals when we work together: Team rivalry effects on performance in collaborative learning groups, in: *Administrative Sciences*, 9 (3), 61, DOI: 10.3390/admsci9030061

DIE AUTORIN



KLEMENTINE KLEIN ►
Consultant bei der
Transformationsbera-
tung HRpepper, Berlin
► klementine.klein@
hrpepper.de