

Wissenswert: Konkurrenz belebt normalerweise das Geschäft – aber nicht innerhalb von Firmen, zeigt eine neue Studie. Wenn Kollegen zu sehr miteinander konkurrieren, kommt es zu **Sabotage**.

Lenz Jacobsen
Köln

Wenn Chefs ihre Untergebenen zu Höchstleistungen antreiben wollen, greifen sie oft zu einem einfachen Mittel: Wettbewerb. Kollegen konkurrieren dann miteinander - um Bonuszahlungen, höhere Gehälter oder Beförderungen. Konkurrenz belebt bekanntlich das Geschäft.

Doch was auf Märkten stimmt, muss in Unternehmen längst nicht gelten. Je härter der interne Verteilungskampf, desto mehr Energie verwenden Mitarbeiter darauf, sich gegenseitig zu bekriegen - Konkurrenz lähmt das Geschäft.

Das ist das Ergebnis einer Studie von Bernd Irlenbusch (Universität Köln) und Christine Harbring (RWTH Aachen). Die beiden Ökonomen haben in einem Laborexperiment untersucht, wie sich verstärkter Wettbewerb unter Mitarbeitern

auf Leistungsbereitschaft und Sabotage auswirkt. Je ungleicher das Personal entlohnt wird, desto eher sind Mitarbeiter geneigt, ihren Kollegen ein Bein zu stellen.

Irlenbusch und Harbring bildeten Gruppen aus vier Personen, in denen ein Proband als Arbeitgeber und drei als Arbeitnehmer agierten. Bezahlt wurde nach Endergebnis - der Chef legte fest, wie viel der beste und wie viel der schlechteste Beschäftigte verdiente.

Die Mitarbeiter konnten selbst entscheiden, wie sehr sie sich engagieren - und wie viel Mühe sie darauf verwenden wollten, die Arbeit ihrer Kollegen zu sabotieren. Der Chef kannte nur das Endergebnis, wusste aber nicht, wie es zustande gekommen ist.

Die Forscher beobachteten, wie sich die Lohnvorgaben auf das Verhalten der Mitarbeiter auswirkten: Je größer der Abstand zwischen dem besten und dem schlechtesten Mitarbeiter, desto mehr investierten die einzelnen Beschäftigten in die eigene Leistung - und desto mehr Sabotage betrieben sie gegen ihre Konkurrenten.

„Zu viel Wettbewerb kann den Unternehmen am Ende sogar schaden.“

Bernd Irlenbusch
Universität Köln

Unter dem Strich stieg die Gesamtleistung der Gruppe kaum bis gar nicht an. „Zu viel Wettbewerb kann dem Unternehmen am Ende sogar schaden“, sagt Irlenbusch. „Dabei fällt die Sabotage umso schwerer ins Gewicht, je mehr Leute miteinander konkurrieren.“

Sabotage - das können im Firmenalltag vermeintliche Kleinigkeiten sein: Kollegen nicht von anstehen-

den Meetings erzählen, um sich als einziger vorbereiten zu können; hilfreiche Informationen über Kunden oder Geschäftspartner zurückhalten, um andere schlecht aussehen zu lassen; beim Chef schlecht über Kollegen reden; sich Gruppenerfolge allein auf die eigene Fahne schreiben. „Alles, was mich gut und andere schlecht aussehen lässt“, sagt Irlenbusch.

Was können Unternehmen tun, damit ihre Mitarbeiter durch die Konkurrenz zwar angespornt, aber nicht gegeneinander aufgehetzt werden?

Das Experiment der Forscher gibt dazu zwei Anregungen. Zum einen hilft es ganz offensichtlich, das Kind beim Namen zu nennen. Nannten die Forscher in den Experimenten den Versuch, Kollegen Schaden zuzufügen, ausdrücklich „Sabotage“, dann waren die Teilnehmer des Experiments weniger gemein zueinan-

der. Firmen sollten deshalb den unmoralischen Charakter von Sabotage deutlich benennen, raten die Ökonomen - zum Beispiel in ihren Verhaltensregeln oder in Rundschreiben an ihre Mitarbeiter.

Noch besser wurden die Ergebnisse, wenn die Chefs und Beschäftigte miteinander redeten. Dann entschieden die sich oft gemeinsam für relativ hohe Einheitslöhne. Die Sabotage nahm ab, der Output wuchs. Die Forscher folgern daraus: Gute Kommunikation, die noch dazu nichts kostet, kann Unternehmen „oft helfen, die Leistungsfähigkeit zu steigern.“

„Sabotage in Tournaments: Evidence from a Laboratory Experiment“, von Bernd Irlenbusch und Christine Harbring, erscheint in: Management Science (2011)
Kostenloser Download der Studie: <http://bit.ly/sabotage-studie>