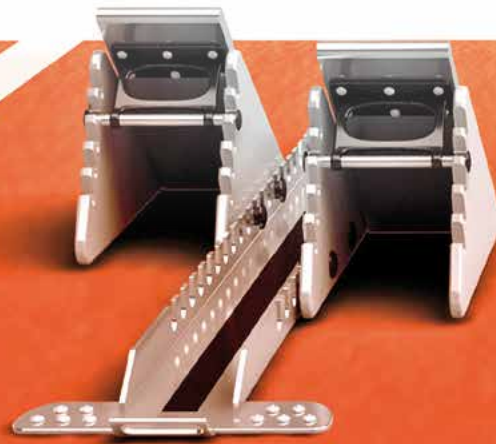


Erfolgreiche Zusammenarbeit

Konkurrenz **belebt** (nicht immer) das Geschäft



DAS PROBLEM

Ob im Sport, in der Politik oder in der Wirtschaft: In vielen Lebensbereichen gelten Konkurrenz und Wettbewerb als belebende Elemente. Man stelle sich vor, die Bundesliga bestünde nur aus einem Verein, im Bundestag säße nur eine Partei und in jedem Wirtschaftssektor gäbe es lediglich ein Unternehmen. Für die meisten wäre ein derart eingeschränkter Wettbewerb wenig begrüßenswert. Wie aber verhält es sich, wenn wir den Blick auf das Innenleben einzelner Organisationen richten? Was sagt die Forschung zum Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg? Oder, anders gefragt: Belebt Konkurrenz wirklich immer das Geschäft?

DIE WISSENSCHAFT

Bereits in den 90ern analysierten die Harvard-Professoren John Kotter und James Heskett die Entwicklung von mehr als 200 US-amerikanischen Großunternehmen aus verschiedenen Branchen. Für ihre umfangreiche Studie *Corporate Culture and Performance* (1992) ordneten Kotter und Heskett die Unternehmen zu Beginn der Untersuchung einem von zwei kulturellen Archetypen zu: einer „unterstützenden“, von Vertrauen und Zusammenarbeit geprägten Organisationskultur und einer „nicht unterstützenden“, die sich eher durch Schuldzuweisungen und „Hyperrivalität“ auszeichnet.

Die Ergebnisse lassen aufhorchen. Im elfjährigen Betrachtungszeitraum stieg der Umsatz bei „unterstützenden“ Unternehmen um 682 Prozent, bei „nicht unterstützenden“ hingegen nur um 166 Prozent. Die Aktienkurse der zusammenarbeitsorientierten Firmen kletterten im selben Zeitraum um 901 Prozent, bei Organisationen mit einer starken internen Konkurrenz nah-

men sie lediglich um 74 Prozent zu. Die deutlichste Diskrepanz zeigt sich beim Reingewinn. Dieser lag bei „unterstützenden“ Unternehmen am Ende der Untersuchung um 756 Prozent höher als zu Beginn, bei „nicht unterstützenden“ Unternehmen stieg er hingegen nur um einen Prozentpunkt.

Neuere Studien untermauern diese Ergebnisse. Für ihre Untersuchung *Corporate Culture: Evidence from the Field* (2017) befragten vier Forscher der Duke University und der Columbia University weltweit 1 800 CEOs und CFOs zur Bedeutung der Kultur in ihren Organisationen. Zentrale Ergebnisse: 79 Prozent aller befragten Unternehmenslenker zählen die Kultur zu den fünf wichtigsten Werttreibern ihrer Firmen, und 54 Prozent würden bei mangelnder kultureller Passung vom Kauf eines anderen Unternehmens absehen. 85 Prozent der CEOs und CFOs glauben zudem, dass eine ineffektive Kultur das Risiko für unethisches oder gar illegales Verhalten der Angestellten erhöht.

Wissenschaftler sprechen etwas resigniert davon, dass nur ein Prozent der Praktiker wissenschaftliche Artikel liest. Diese handeln somit überwiegend intuitiv. Die Kolumne „Evidenz to Go“ setzt dem etwas entgegen und geht den Überzeugungen des (Personal-)Managements auf den Grund: Sind die vielfach unterstellten Zusammenhänge und Annahmen mit einer empirischen Evidenz belegbar?

DIE PRAXIS

Die Kultur Ihrer Organisation ist ein wichtiger Stellhebel, um das Unternehmensergebnis zu verbessern und ein gesundes, nicht übertriebenes Konkurrenzdenken zu etablieren. Sie sollten dabei jedoch das Phänomen der „kulturellen Rigidität“ (Christensen 2006) berücksichtigen. Dieses wirkt sich, vereinfacht gesagt, wie folgt aus:

- In einer Organisation bilden sich auf Basis der (Vor-)Erfahrungen der Mitglieder bestimmte Problemlösungsstrategien heraus.
- Diese Musterlösungen werden als Best Practices weitergegeben und entwickeln sich im Erfolgsfall zu einer immer unbewussteren, flächendeckend getragenen Organisationskultur.
- Diese Kultur macht die Organisation eine Weile (mäßig bis außerordentlich) erfolgreich.
- Dann setzt das Phänomen der kulturellen Rigidität ein: Bewährte Grundannahmen und Verhaltensweisen werden nicht mehr ausreichend hinterfragt

oder weiterentwickelt, sodass notwendige Veränderungen „verschlafen“ werden.

- Die Kultur, die die Organisation lange stark machte, wird ihr aufgrund ausbleibender kultureller Innovationen zum Verhängnis – im schlimmsten Fall droht das Zerbrechen der Organisation.

Betrachtet man die Kultur des eigenen Unternehmens als lebenden Organismus, der sich weiterentwickeln will, erübrigt sich die Frage nach der Sinnhaftigkeit von kulturellen Investitionen. Diese sind dann genauso essenziell wie die Anpassung des Produktportfolios oder die Modernisierung der technischen Ausstattung.

Literatur

- Christensen, C. (2006): What is an organization's culture?, in: Harvard Business School Background Note, 399, 104
- Graham, J. / Harvey, C. / Popadak, J. / Rajgopal, S. (2017): Corporate culture: Evidence from the Field, Duke I&E Research Paper, 33
- Kotter, J. / Heskett, J. (1992): Corporate culture and performance, New York

DER AUTOR



ARNE REIS ▶
Organisationsberater,
Transformationsbegleiter
und Trainer bei HRpepper,
Berlin. Er ist Diplom-Kulturwirt
und zertifizierter Radical-
Collaboration-Trainer.