



Sich ausruhen im Team

Von Georg Kraus

Teams arbeiten stets effizienter als Einzelpersonen?
Ein weitverbreiteter Irrtum, wie der Effekt des „social loafing“ zeigt.
Ein neuer Blick auf alte Erkenntnisse zum Thema.



Kennen Sie den Ringelmann-Effekt? Maximilian Ringelmann, ein französischer Agraringenieur, untersuchte 1882 die Leistung von Pferden. Er fand heraus: Wenn zwei Pferde gemeinsam eine Kutsche ziehen, ist deren beider Leistung nicht doppelt so hoch wie die eines einzelnen Pferdes. Fasziniert von dieser Entdeckung dehnte Ringelmann seine Untersuchungen auf Menschen aus. Er ließ mehrmals Männer an einem Tau ziehen und ermittelte, dass jede Person durchschnittlich 63 Kilogramm bewältigte. Dann ließ er jeweils zwei Männer gemeinsam an einem Seil ziehen. Gemeinsam schafften sie im Schnitt nur 118 Kilogramm. Und bei drei Personen 160 Kilo - also deutlich weniger als drei mal 63 Kilo.

Ringelmann entwickelte eine Formel, um zu berechnen, wie hoch die Leistung beziehungsweise Effizienz von Gruppen ist, abhängig von der Zahl ihrer Mitglieder.

Dieser Formel zufolge erbringen zwei Personen, die gemeinsam eine Aufgabe verrichten, nicht 2 x 100 Prozent, sondern nur etwa 2 x 93 Prozent der möglichen Leistung - und drei Personen nur 3 x 85 Prozent und 8 Personen gar nur 8 x 49 Prozent. Das heißt: Acht Personen leisten gemeinsam weniger als vier einzelne Personen. Ringelmanns Erklärung: Je größer eine Gruppe ist, umso weniger wird die individuelle Leistung wahrgenommen. Entsprechend sinkt der persönliche Einsatz.

Meine Leistung ist nicht wichtig

Dieses Phänomen lässt sich auch in Unternehmen beobachten. Amerikanische Psychologen haben hierfür den Begriff „Social Loafing“ geprägt - also, sich ausruhen auf Kosten anderer. Ein Verhalten, das irgendwie verständlich ist. Denn wenn man sich auf andere Personen verlassen kann, ist die Versuchung groß, selbst nicht den vollen Einsatz zu zeigen.

Für Unternehmen ist der „Ringelmann-Effekt“ einer der größten Feinde der Effizienz und eine Schattenseite der Teamarbeit. Zwar belegen viele Studien, dass der Output eines Teams höher sein kann als die Summe der Ein-

zelleistungen seiner Mitglieder - speziell bei Aufgaben, die unterschiedliche Expertisen erfordern. Doch das muss nicht so sein. Bei Teamarbeit kann auch die gegenteilige Wirkung eintreten.

Stimmen Ringelmanns Berechnungen, dann müssten Großunternehmen sehr ineffizient arbeiten. Entsprechend groß wäre das Potenzial zur Effizienzsteigerung, wenn es ihnen gelänge, den „Ringelmann-Effekt“ zu vermeiden. Hierfür müssten sie jedoch zunächst wissen, welche Faktoren zur Minderung der Leistung führen. Laut Ringelmann sind dies:

- Das Bewusstsein, dass die eigene Leistung nur wenig zum Gesamterfolg beiträgt.
- Die Tatsache, dass es (in) der Gruppe nicht auffällt, welchen Beitrag der Einzelne leistet. Und:
- Das Nicht-Verspüren eines höheren Effekts, wenn man sich besonders anstrengt.

Wer viel hat, (ver-)braucht auch viel

Cyril Northcote Parkinson, ein englischer Soziologe, kam 1957 zu ähnlichen Erkenntnissen wie Ringelmann. Er untersuchte die Entwicklung des Britischen Marineministeriums, das ursprünglich das gesamte britische Empire verwaltete. Nach dessen Zerfall reduzierte sich die Mitarbeiterzahl des Ministeriums nicht. Im Gegenteil: Sie erhöhte sich. Daraus schloss Parkinson:

- Die Mitarbeiterzahl von Organisationen korreliert nur bedingt mit deren Arbeitsvolumen.
- Organisationen neigen dazu, sich selbst zu beschäftigen.

Parkinson ermittelte hierfür folgende Ursachen:

1. Wie viel Zeit jemand für eine Aufgabe braucht, hängt auch von der zur Verfügung stehenden Zeit ab. Sie wird schlicht verbraucht.
2. Wenn Menschen mitreden dürfen, dann tun sie dies auch - selbst wenn

sie von einer Sache wenig Ahnung haben. Dann diskutieren sie eben endlos über Nebensächlichkeiten.

3. Menschen investieren ihre Zeit in das, was wahrgenommen sowie belohnt/sanktioniert wird - und nicht in das, was nötig wäre.
4. Macht, Prestige und Anerkennung sind in vielen Unternehmen an die Mitarbeiterzahl gekoppelt. Deshalb sind viele Führungskräfte bestrebt, ihre Mitarbeiterzahl zu erhöhen. Selten geben sie hingegen freiwillig Personal ab.
5. Der Karrierewunsch der Nachwuchskräfte schafft künstlichen Bedarf. In den meisten Organisationen gibt es weniger vakante Führungspositionen als Führungsnachwuchskräfte. Also suchen die Nachwuchskräfte neue Tätigkeitsfelder, die das Schaffen zusätzlicher Führungspositionen und das Einstellen neuer Mitarbeiter rechtfertigen.

Regelmäßig abspecken

Treffen die Befunde von Ringelmann und Parkinson zu, dann stehen Unternehmensführer vor der Herausforderung, gegen diese „natürlichen“ Effekte anzukämpfen. Hierfür lassen sich in Anlehnung an deren Erkenntnisse folgende Handlungsanleitungen formulieren.

In Anlehnung an Ringelmann:

- Stellen Sie sicher, dass sich die individuelle Leistung lohnt. Die Mitarbeiter müssen spüren, dass ihre Chefs und Kollegen ihr persönliches Engagement registrieren.
- Schaffen Sie eine „Erfolgs- und Leidensgemeinschaft“. Jedes Mitglied der Gruppe sollte das Gefühl haben: Wir sitzen im selben Boot.



Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, www.kraus-und-partner.de.

Wenn unsere Leistung top ist, hat dies für uns alle auch individuelle Konsequenzen (zum Beispiel in Form der Vergütung). Ebenso ist dies im umgekehrten Fall.

- Rütteln Sie die Mitarbeiter regelmäßig auf. Bei Aufgaben, die langfristig ausgeübt werden, ist die Versuchung groß, in lähmende Routinen zu verfallen. Starten Sie deshalb immer wieder neue „aufrüttelnde“ Projekte, die Ihre Mitarbeiter motivieren, sich besonders anzustrengen, um ein Ziel zu erreichen.

In Anlehnung an Parkinson:

- Achten Sie darauf, dass sich Vergütung, Karriere und Prestige in Ihrer Organisation nicht an der Zahl der Mitarbeiter orientieren. Fördern Sie Projekt- und Expertenlaufbahnen.
- Fragen Sie sich als Führungskraft permanent: Sende ich an die Mitarbeiter die richtigen Signale, und kommuniziere ich, was (mir) wichtig ist? Wenn Sie zum Beispiel topgestaltete PowerPoint-Präsentationen honorieren, züchten Sie ganze Stäbe von Mitarbeitern, die vor Sitzungen tagelang Folien malen.
- Führen Sie regelmäßig Geschäftsprozessanalysen durch. Jede Organisation neigt dazu, Speck anzusetzen. Deshalb sind alle zwei, drei Jahre „Diät-Kuren“ nötig.
- Reduzieren Sie für bestimmte Aufgaben scheinbar willkürlich die vorhandenen Ressourcen. Zwingen Sie Ihre Mitarbeiter, sich so zu organisieren, dass sie mit den verbleibenden Ressourcen auskommen. Oft werden so effizienzsteigernde Ideen geboren. Und wenn Ihre Kürzungen sich als übertrieben erweisen? Dann können Sie ja wieder Ressourcen freigeben.