

Management im Überblick



Editorial

Liebe Geschäftspartner, Kollegen und Freunde,

in den letzten Wochen wurde ich schon öfters angesprochen, wo denn die nächste Ausgabe von Management im Überblick bleibt. Ja, ich gebe zu, ich bin in Verzug! Nun ist die nächste Aus-

gabe aber geschafft und ich hoffe, dass ich wieder einen neuen Aspekt zum Management-Handwerk aufzeigen kann. Dieses Mal habe ich mich einem Thema gewidmet, das kaum wirklich in Unternehmen besprochen wird: Die Schattenseite der Teamarbeit! Wir heben eigentlich immer die Vorteile der Teamarbeit heraus, die ja

ohne Zweifel vorhanden sind. Es gibt aber auch Negativaspekte, die ein Manager kennen sollte, und gegen die er ankämpfen muss! Dafür sollten Ihnen Namen wie „Ringelmann“ und „Parkinson“ geläufig sein.

Viel Spaß beim Lesen!
Dr. Georg Kraus

Thema des Monats Social Loafing

Kennen Sie den Ringelmann-Effekt? Maximilian Ringelmann, ein französischer Agraringenieur untersuchte 1882 die Leistung von Pferden. Dabei fand er heraus, dass zwei Pferde, beim Ziehen einer Kutsche interessanterweise nicht doppelt so viel Leistung entwickeln wie zwei einzelne Tiere. Fasziniert von diesem Gedanken, vertiefte er seine Studien auch auf Menschen. Er ließ jeweils 2 Menschen an einem Tauziehungswettbewerb mitmachen und ermittelte dabei die Kraft, die jeder einzelne einsetzt. Dabei kam er auf einen Durchschnittswert von 63 kg Kraft pro Person. Wenn er jedoch zwei Personen auf jeder Seite ziehen ließ, entwickelten diese zusammen aber nur die Kraft von 118 kg und 3 Personen entwickelten zusammen 160 kg.

Er errechnete daraus folgende Formel:
 $L\% = 100\% - 7,3 \cdot (n - 1)$
(Gilt für Gruppen bis 10 Personen)

Bei größeren Gruppen ist folgende Formel anzuwenden:
 $L = l \times n 0,74$

L% Leistung je Gruppenmitglied in %
L Gruppenleistung
n Anzahl der Gruppenmitglieder
l Individuelleistung

Wenn ein einzelner Mensch 100 % Einsatz bringt, würden zwei Menschen nach seinen Messungen im Team nicht etwa $2 \times 100\%$, sondern nur etwa $2 \times 93\%$, 3 Personen $3 \times 85\%$ und 8 Personen nur $8 \times 49\%$ bringen. Dies bedeutet, dass 8 Personen im Team nicht einmal die gleiche Leistung entwickeln, wie 4 einzelne. Woher kommt diese Degression? Dieses Phänomen wird auch „Social Loafing“, also ausruhen auf Kosten anderer genannt. Irgendwie auch verständlich. Wenn man neben sich einen Kollegen hat, auf den man sich verlassen kann, zieht man auf einmal nicht mehr mit „letzter Kraft“ am Tau. Übertragen auf Unternehmen, ist der „Ringelmann-Effekt“ einer der größten Feinde der Effizienz und die Schattenseite der Teamarbeit. Nicht dass ich hier mißverstanden werde. Teamarbeit ist eine gute Sache und es gibt viele Untersuchungen, die nachgewiesen haben, dass Teamleistungen in Summe höher sein kann, als die Einzelleistung. Insbesondere, wenn es um Leistungen geht, bei denen unterschiedliche Expertisen zusammenkommen, sind Teams sehr erfolgreich.

In diesem Thema des Monats will ich jedoch die „andere Seite“ der Teamarbeit beleuchten: die Effizienz von Gruppen. Wenn Ringelmanns „Formel“ zu Ende gedacht wird, müßten Organisationen mit einigen zehntausend, gar hunderttausend Mitarbeiter extreme Ineffizienzen haben. Ein Unternehmen mit z.B. 50.000 Mitarbeitern hätte somit eine vergleichbare Effizienz von 3.000 einzelnen Personen, also knapp 6%. Ein enormes Potenzial! Unternehmen, die es schaffen, auch nur etwas von „Ringelmann-Effekt“ zu verbessern, hätten somit einen unvergleichlichen Wettbewerbsvorteil!

Was sind nun Faktoren, die zum „Ringelmann-Effekt“ führen?

1. Das Bewußtsein, dass die eigene Leistung nur wenig zum Gesamterfolg beiträgt

Fortsetzung auf Seite 2



2. Die Tatsache, dass es der Gruppe nicht auffällt, ob ein Beitrag geleistet wird, oder nicht
3. Keinen direkten Effekt zu spüren, ob man sich mehr anstrengt oder nicht

Cyril Northcote Parkinson ein englischer Soziologe kam 1957 zu ähnlichen Erkenntnissen. Er untersuchte die Entwicklung des Britischen Marineministeriums und stellte fest, dass das Ministerium ursprünglich das gesamte Empire verwaltete. Nach der Reduzierung des Empires hatte sich die Mitarbeiterzahl jedoch nicht reduziert, sondern sogar noch erhöht. Offensichtlich ist die Anzahl der Mitarbeiter von Organisationen nur bedingt in Korrelation mit dem Arbeitsvolumen. Organisationen neigen dazu sich selber zu beschäftigen. Parkinson hat dafür folgende Ursachen ermittelt:

1. Die Dauer einer bewältigten Arbeit hängt weniger von dem Aufwand ab, als von der verfügbaren Zeit. Diese wird dann auch ausgefüllt. Als Beispiel führt er eine Rentnerin auf, die einen halben Tag dafür braucht, ihrem Enkel einen Geburtstagsgruß zu schreiben.

Zunächst geht sie dafür in ein Glückwunschkartengeschäft, verbringt dort eine halbe Stunde mit der Auswahl, überlegt sich dann zuhause stundenlang nette Formulierungen, geht schließlich zum Postamt, wo sie erst nach ausführlicher Beratung zu den derzeitigen Sondermarken schließlich die Karte aufgibt. Der Kontrast ist der vielbeschäftigte Manager, der die gleiche Aufgabe in drei Minuten an seinem Schreibtisch erledigt.

2. Wenn Menschen mitreden können, werden sie es tun. Ein Beispiel, das Parkinson aufführt: Beim Planen des Baus eines Kernkraftwerks kann es

vorkommen, dass die eigentliche Konstruktion des Reaktor-Inneren relativ schnell abgehakt wird, weil die anwesenden Manager und Politiker nur wenig Fachwissen besitzen, während sich danach alle über Stunden die Köpfe heiß reden über die Farbe, in der das Abstellhäuschen für die Fahrräder der Mitarbeiter gestrichen werden soll.

3. Zeit wird dort investiert, wo Erwartungen der Stakeholder bestehen. Zum Beispiel Controlling: In Organisationen, in denen entweder der Vorstand oder die Öffentlichkeit ein hohes Interesse an Informationen über die Arbeit und das Wirken der Mitarbeiter hat, neigt man dazu, die Anzahl der Mitarbeiter in Controllingeinheiten zu erhöhen, selbst, wenn für die eigentlichen Kernaufgaben das Personal stagniert oder sogar sinkt. Parkinson geht so weit zu behaupten, dass die Kernaufgaben auch ganz wegfallen könnten, ohne dass die Verwaltung deshalb schrumpfen würde! Dieses Phänomen kann z.B. bei Holdingstrukturen festgestellt werden, die sich sehr gut auch ohne die operativen Töchter beschäftigen können.

4. Macht, Prestige und Anerkennung entsteht über die Anzahl von Mitarbeitern. Führungskräfte neigen somit dazu, mehr Mitarbeiter haben zu wollen, als sie brauchen. Da sich in den meisten Organisationen Führung immer noch über die Anzahl der Personen, die geführt werden, definiert, versuchen Führungskräfte ihren Mitarbeiterperimeter eher zu erhöhen. Selten erleben wir Führungskräfte die „selbstlos“ Personal „abgeben“. Dies wird immer als Verlust von Macht und Einfluss wahrgenommen.

5. Der Karrierewunsch führt dazu, dass neue künstliche Bedarfe kreiert werden und dafür Mitarbeiter eingestellt werden (ähnlich wie Punkt 4 jedoch aus der Perspektive von Nach-

wachsführungskräften). Da in einer bestehenden Organisation die Positionen ja schon besetzt sind und i.d.R. mehr Nachwuchskräfte nach einer Führungsposition streben als durch die Fluktuation Führungskräfte das Unternehmen verlassen, suchen sich die Nachwuchsführungskräfte neue Felder, die eine Führungsposition und somit auch Mitarbeiter rechtfertigen.

Ausgehend von „Ringelmann“ und „Parkinson“, stehen Führungskräfte permanent vor der Herausforderung gegen diese „natürlichen“ Effekte anzukämpfen. Dabei sind folgende Aspekte je nach Situation und Mitarbeiter zu beachten

In Bezug auf Ringelmann:

1. Individualleistung muss sich lohnen! Der Mitarbeiter muss spüren, dass Chef und Kollegen individuelles Engagement bemerken
2. Schaffen Sie eine „Erfolgs- und Leidensgemeinschaft“. Die Gruppe muss für ihr Ergebnis verantwortlich gemacht werden. Jeder in der Gruppe muss das Gefühl haben, in einem Boot zu sitzen. „Wenn wir untergehen, dann alle und wenn wir siegen, dann war auch mein Beitrag besonders wichtig.“
3. Bei Dauerbelastung ist die Versuchung groß, sich „zu arrangieren“. Starten Sie immer wieder neue Projekte und Initiativen, die aufrütteln und ihre Mitarbeiter motivieren ein bestimmtes kurz- oder mittelfristiges Ziel zu erreichen.
4. Schaffen Sie eine gemeinsame Vision, die die Mitarbeiter motiviert danach zu streben und ihre ganze, persönliche Energie mobilisiert, egal wie das Umfeld aussieht.



In Bezug auf Parkinson:

1. Achten Sie darauf, Vergütung, Karriere und Prestige NICHT nach Mitarbeiterverantwortung auszurichten. Fördern Sie somit Projekt- und Expertenlaufbahnen. Es gibt keinen Grund weshalb ein guter Experte nicht genausoviel oder sogar noch mehr als ein Manager mit vielen Mitarbeitern verdienen sollte!

2. Hinterfragen Sie sich permanent, welche Signale Sie als Führungskraft in Richtung Mitarbeiter über das, was wichtig ist, aussenden. Wenn Sie z.B.

immer auf perfekte Power Point Präsentationen wert legen, werden Sie ganze Stäbe von Mitarbeitern unbewußt „züchten“, die tagelang vor Sitzungen Folien „malen“. Bei der anschließenden Präsentation fragt sich dann mancher „Wo ist denn da die Power und wo ist der Point?“

3. Führen Sie in regelmäßigen Abständen Geschäftsprozessanalysen und -optimierungen durch. Da jede Organisation dazu neigt, sich diesen „Speck“ anzufressen, sind alle 2-3 Jahre „Diät-Kuren“ unabdingbar.

4. Reduzieren Sie zu bestimmten Aufgaben „scheinbar willkürlich“ die verfügbaren Ressourcen und „zwingen“ Sie die Mitarbeiter, sich so zu organisieren, dass sie mit der verfügbaren Zeit auskommen. Falls Sie übertrieben haben, können Sie gerne wieder nachkorrigieren. Oft werden dadurch jedoch neue, kreative Ideen geboren, die wiederum effizienzsteigernd sind.

Unter Beachtung dieser Aspekte nutzen Sie Individual- und Teamleistung in optimaler Weise.

Trends und Fakten

Was Führungskräfte in ihrem Job Schwierigkeiten macht!

Eine interessante Studie veröffentlicht in ManagerSeminare zeigt auf, welche Schwierigkeiten Führungskräfte bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgabe sehen. Dies deckt sich auch eindeutig mit meinen Erfahrungen. Interessant sind dabei die Punkte 2-4, die aus der immer stärker werdenden Projektarbeit resultieren. Offensichtlich sind die Management- und Steuerungssysteme (wie z.B. Zielvereinbarungen) immer noch traditionell auf die Ergebnisse der Abteilung ausgelegt und spiegeln wenig den Alltag des mittleren Managements wieder, die permanent Mitarbeiter in Projekte abgeben, die sie somit gar nicht mehr führen, trotzdem aber für das Ergebnis der Abteilung verantwortlich gemacht werden. Ich denke, wir nähern uns den Grenzen der Zielvereinbarungsprozesse und es muss ein Umdenkprozess dazu stattfinden, wie immer stärker projektorientierte Organisationen gesteuert werden! ■

89 %

Es gibt zu viele Anforderungen bei zu wenig (personellen) Ressourcen.

84 %

Die Führungskraft und ihre Mitarbeiter arbeiten mehr in Projekten als in der Abteilung, doch die Leistung wird am Abteilungsergebnis gemessen.

71 %

Zieldivergenzen und -konflikte werden auf höherer Ebene nicht wahrgenommen oder abgeblockt.

67 %

Die Vorgesetzten lassen es nicht zu, dass sich die Führungskraft und ihre Mitarbeiter von neuen Projekten abmelden.

67 %

Die Führungskraft hat keine Übersicht darüber, womit sich die Mitarbeiter neben ihrer Arbeit in der Abteilung sonst noch beschäftigen.

63 %

Die Mitarbeiter kommen nicht mehr dazu, die Prozesse in der Abteilung zu optimieren.

55 %

Die Firma bietet zu wenig Weiterbildung zu Führungsthemen an.

47 %

Die eigenen Vorgesetzten interessieren sich nicht für den Weiterbildungsbedarf der Führungskraft.

Trends und Fakten

Wer bekommt den Kaffee?

Eine kleine Untersuchung in 8 Coffeeshops in Boston/USA kam zu einem interessanten Ergebnis. Untersucht wurde die Dauer, die der Kunde warten musste, bis er seinen Kaffee bekam. Dabei kam heraus, dass Männer im Schnitt den Kaffee 20 Sekunden schneller bekommen als Frauen. Ebenso mussten jüngere Gäste länger warten als Ältere, Afro-Amerikaner warteten länger als Weiße, „häßliche“ Menschen länger als „Schöne“. Es wäre sicherlich interessant nachzuforschen, was die psychologischen Muster sind, die dieses Verhalten der Bedienungen auslöst... ■

Trends und Fakten

Vorbereitet auf die Führungsaufgabe?

Eine Befragung des Trainingsinstituts von Studnitz zeigt auf, dass nur 28% der neu ernannten Führungskräfte angibt, auf die Führungsaufgabe geschult bzw. trainiert worden zu sein. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass mehr als 2/3 der Führungskräfte ins „kalte Wasser“ geschmissen werden. Daraus ergibt sich die alte Diskussion, ob Führung erlernt werden kann...Es gibt sicher ein natürliches Talent zur Führungskraft, das man entweder hat oder nicht. Auf der

anderen Seite hat Führung sehr viel mit einem Handwerk zu tun. Wenn dies den neuen Führungskräften mitgegeben werden würde, könnte auf jeden Fall sichergestellt werden, dass diese nicht unerfahren am „lebenden Objekt“, also an ihren Mitarbeitern das Führen lernen...Wie ist Ihre Erfahrung dazu? Schreiben Sie mir unter

georg.kraus@kraus-und-partner.de ■

Trends und Fakten

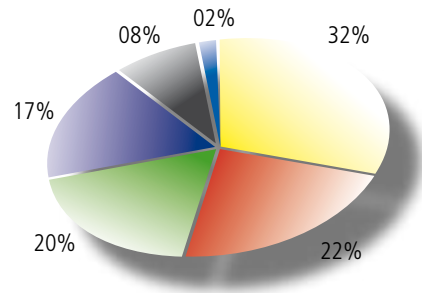
Fluktuation-Warum verlassen Mitarbeiter die Firma?

Eine Gallup Studie durchgeführt in den USA zeigt, dass knapp ein Viertel der Mitarbeiter den Job wegen besserer Bezahlung wechselt. Ein Drittel will „weiterkommen“ und sich weiterentwickeln. Immerhin sind 17% aller Wechsel „Chef- bzw. Arbeitsklimabedingt“. Interessanterweise scheinen in den USA nur 2% der Mitarbeiter zu Unternehmen wechseln zu wollen, weil dort der Arbeitsplatz sicherer ist. Ich vermute, dass dieser Prozentsatz in Deutschland höher liegt. Was meinen Sie?

Schreiben Sie mir unter
georg.kraus@kraus-und-partner.de ■

Hauptursachen für Mitarbeiter-Fluktuationen

- 02% Arbeitsplatzsicherheit
- 32% Anspruchsvollere Tätigkeiten/Karriereschritt
- 22% Bessere Bezahlung
- 20% Arbeitsplatz passt nicht
- 17% Vorgesetzter/Arbeitsumfeld
- 08% Arbeitszeitflexibilität



Auf den Punkt gebracht

Businessbegriffe einfach erklärt

Advertorial

Aus dem Englischen: Verschmelzung von advertisement (Anzeige) und editorial (redaktioneller Beitrag). Es handelt sich um eine als normaler Zeitungsartikel „getarnte“ Werbeanzeige. Sie ähnelt in Aufmachung und Stil dem redaktionellen Umfeld. Sie kann deshalb gegen das Presserecht verstoßen, das eine klare Trennung von redaktionellem Inhalt und Werbung verlangt. Es gibt noch die Verpflichtung, diese als Anzeige zu kennzeichnen. Wenn diese Kennzeichnung jedoch geschickt platziert ist, fällt diese gar nicht auf und die Anzeige geht als „Testbericht“ oder redaktioneller Beitrag durch. ■

Dilbert



Buchempfehlung



Riding the Waves of Culture

von Fons Trompenaars
ISBN-10: 1857881761

Sehr empfehlenswert für jeden, der mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturen zu tun hat. Fons Trompenaars hat über Jahre versucht, halbwegs wissenschaftlich kulturelle Merkmale zu erfassen und gegenüber zu stellen. Von ihm stammt die bekannte Frage vom „Car and the pedestrian“. Dieses Buch hilft zu verstehen, wie interkulturelle Unterschiede zustande kommen und wie man damit umgehen sollte. ■



Zitat des Monats

Es ist nicht der Unternehmer, der die Löhne zahlt - er übergibt nur das Geld.
Es ist der Kunde, der die Löhne zahlt.

Henry Ford

Impressum

DR. KRAUS UND PARTNER
Consulting . Training
Werner-von-Siemens-Str. 2-6
D-76646 Bruchsal
Tel: +49 (0) 7251-98 90 34
Fax: +49 (0) 7251-98 90 35
e-mail: info@kraus-und-partner.de
http://www.kraus-und-partner.de
Herausgeber, V.i.S.d.P.: Dr. Georg Kraus
Gestaltung: www.konradi.com
Korrektur: www.textwolf.de

Ausgabe XV, Juni 2008

Herzlichen Dank an die SVP Deutschland AG für die beigefügten Analysen!
www.svp.de

Akademie

Sie interessieren sich für ein Thema und überlegen sich, ein Inhouse Seminar dazu zu veranstalten? Sprechen Sie uns an. Wir konzipieren Ihnen das Seminar, stellen Ihnen den entsprechenden Trainer und übernehmen gerne auch auf Wunsch die Seminarorganisation (Hotel, Teilnehmereinladung, Teilnahmebescheinigung). ■

Mehr unter: www.k-akademie.de