

Damit sich die Anstrengung lohnt

Teamarbeit gilt als effizient. Aber sie lädt auch dazu ein, dass sich Einzelne in der Gruppe ausruhen

• VON ANDREAS WOLLNY

Kennen Sie den „Ringelmann-Effekt“? Maximilian Ringelmann, ein französischer Agraringenieur, untersuchte 1882 die Leistung von Pferden. Er fand heraus: Die Leistung zweier Pferde beim gemeinsamen Ziehen einer Kutsche ist nicht doppelt so hoch wie die eines einzelnen Pferds. Fasziniert von dieser Entdeckung dehnte Ringelmann seine Untersuchungen auf Menschen aus. Beim Tauziehen stellte er fest: Je mehr Männer an einem Seil ziehen, umso geringer ist die Leistung des Einzelnen. Ringelmanns Erklärung: Je größer eine Gruppe ist, umso weniger wird die individuelle Leistung wahrgenommen. Entsprechend sinkt der persönliche Einsatz.

Feinde der Effizienz

Für Unternehmen ist der „Ringelmann-Effekt“ laut Georg Kraus einer der größten Feinde der Effizienz. Der Unternehmensberater aus Bruchsal bezeichnet dieses Phänomen als „Schattenseite der Teamarbeit“. Denn mit Teamarbeit könne zwar ein höherer Output erzielt werden - speziell bei Aufgaben, die unterschiedliche Expertisen erfordern. „Es kann aber auch

die gegenteilige Wirkung eintreten“, warnt Kraus. „Denn wenn man sich im Team verbergen kann, ist für den Einzelnen die Versuchung groß, selbst weniger Einsatz zu zeigen.“ Entsprechend wichtig sei es für Unternehmen, den „Ringelmann-Effekt“ zu vermeiden.

Hierfür müssen diese aber zunächst wissen: Welche Faktoren tragen dazu bei, dass Teammitglieder weniger Engagement zeigen? Kraus nennt die wichtigsten Aspekte. Wenn Mitarbeiter das Gefühl haben „Meine Leistung trägt wenig zum Gesamterfolg bei“, dann zeigen sie auch wenig Einsatz. Ebenso ist es, wenn sie den Eindruck haben: Es fällt niemand auf, ob ich mich anstrengende oder nicht.

Zu ähnlichen Ergebnissen wie Ringelmann kam 1957 der englische Soziologe Cyril Parkinson. Er untersuchte die Arbeitsleistung der Mitarbeiter des Britischen Marineministeriums, das ursprünglich die gesamte britische Empire verwaltete. Nach dessen Zerfall reduzierte sich die Mitarbeiterzahl des Ministeriums nicht. Im Gegenteil: Sie erhöhte sich. Daraus schloss Parkinson: Die Mitarbeiterzahl einer Organisation korreliert nur bedingt mit deren Arbeitsvolumen. Und: Wenn wenig Arbeit da ist, dann suchen sich die Mitarbeiter selbst irgendwelche scheinbar sinnvollen Beschäftigungen - zum Beispiel Akten verwalten.

Zu ähnlichen Befunden gelangen auch Unternehmen oft, wenn sie die Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiter untersuchen, betont Roland Jäger. Dann stellen sie laut Aussagen des Unternehmensberaters aus Wiesbaden immer wieder fest: „Wie viel Zeit Mitarbeiter für gewisse Aufgabe brauchen, hängt stark davon ab, wie viel Zeit ihnen zur Verfügung steht. Sie wird schlicht verbraucht.“ Und noch etwas registriert man oft beim Untersuchen des Arbeitsverhaltens von Mitarbeitern: Sie investieren ihre Zeit vor allem in Tätigkeiten, die von anderen Menschen wahrgenommen sowie belohnt und sanktioniert werden - unabhängig davon, ob sie für das Unternehmen wichtig sind. Dieses Phänomen beobachtete auch Parkinson bei seinen Untersuchungen im Britischen Marineministerium.

Wahrnehmbare Leistungen

Gegen diese natürlichen Verhaltensmuster ihrer Mitarbeiter müssen Führungskräfte immer wieder ankämpfen. Laut Irena Fiedler, Geschäftsführerin des Beratungsunternehmens EQ Dynamics International, München, sollten Führungskräfte stets dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter spüren: Meine Leistung wird registriert. Des Weiteren: Besonderes Engagement wird belohnt und Faulenzerei sowie Schlamperei werden bestraft. Außerdem sollten sie versuchen,

„Erfolgsgemeinschaften“ zu schaffen. „Jedes Teammitglied muss das Gefühl haben: Wir sitzen alle im selben Boot. Wenn unsere Leistung topp ist, profitieren auch ich davon.“ Managementberater Jäger rät zudem: „Rütteln Sie Ihre Mitarbeiter und Teams regelmäßig auf. Sonst verfallen sie in lähmende Routinen. Starten Sie immer wieder Initiativen, die Ihre Mitarbeiter motivieren, sich besonders anzustrengen.“

Die Organisation verbessern

Wichtig ist laut Unternehmensberater Kraus auch, regelmäßig die Geschäftsprozesse zu analysieren. „Denn jede Organisation neigt dazu, Speck anzusetzen. Deshalb sind alle zwei, drei Jahre Diät-Kuren nötig.“ Eine solche „Diät“ kann zum Beispiel wie folgt aussehen: Die Führungskraft kappt scheinbar willkürlich die Ressourcen eines Teams. Das zwingt die Mitarbeiter dazu, sich zu überlegen: Wie können wir uns und unsere Arbeit so organisieren, dass wir mit den noch vorhandenen Ressourcen auskommen? Problematisch ist dieser Ansatz, wenn es darum geht, Arbeitsplätze zu rationalisieren und die vorhandene Arbeit auf weniger Schultern zu verteilen. Positiv, wenn neue effizienzsteigernde Ideen geboren werden.

Unser Gastautor Andreas Wollny arbeitet im Büro für Bildung & Kommunikation



Der Agraringenieur Ringelmann macht die Entdeckung: Je mehr Männer an einem Seil ziehen, umso geringer ist die Leistung des Einzelnen

FOTO: GETTY