

Personalmanagement

Sich ausruhen im (virtuellen) Team

Teams arbeiten effizienter als Einzelpersonen, So lautet ein weit verbreitetes Credo. Doch das ist nicht immer der Fall, denn oft schöpfen Teams ihr Potenzial gar nicht richtig aus. Eine Ursache hierfür ist: Der Einzelne kann sich in der Gruppe verstecken. Diese Gefahr ist speziell bei virtuellen Teams groß.

Georg Kraus

Kennen Sie den Ringelmann-Effekt? Maximilian Ringelmann, ein französischer Agraringenieur, untersuchte 1882 die Leistung von Pferden. Er fand heraus: Zwei Pferde zogen eine Kutsche nicht doppelt so kraftvoll wie ein einzelnes Pferd. 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.

Anhand seiner Untersuchungsergebnisse entwickelte Ringelmann eine Formel, um zu berechnen, wie effektiv Teams sind. Dieser Formel zufolge erbringen zwei Personen, die gemeinsam eine Aufgabe verrichten, nicht 2×100 Prozent, sondern nur etwa 2×93 Prozent Leistung - und drei Personen nur 3×85 Prozent und 8 Personen gar nur 8×49 Prozent. Das heißt:

Acht Personen leisten gemeinsam weniger als vier einzelne. Ringelmanns Erklärung: Je größer eine Gruppe ist, umso weniger wird die individuelle Leistung wahrgenommen. Entsprechend sinkt der persönliche Einsatz. Dieses Phänomen kann man auch in Unternehmen beobachten. Amerikanische Psychologen haben hierfür den Begriff „Social Loafing“ geprägt - das heißt, sich ausruhen auf Kosten anderer.

Ein häufiges Gefühl: Meine Leistung trägt wenig zum Erfolg bei

Für Unternehmen ist der Ringelmann-Effekt einer der größten Feinde der Effizienz und eine Schattenseite der Teamarbeit. Mit Teamarbeit kann zwar ein höherer Output erzielt werden - speziell bei Aufgaben, die unterschiedliche Expertisen erfordern. Es kann aber auch die gegenteilige Wirkung eintreten - insbesondere in virtuellen Teams oder wenn wie aktuell alle Teammitglieder im Homeoffice arbeiten und somit auch die soziale Kontrolle teilweise entfällt.

Stimmen Ringelmanns Berechnungen, dann müssten insbesondere Großunternehmen sehr ineffizient arbeiten. Entsprechend groß wäre die Effizienzsteigerung, wenn der Ringelmann-Effekt vermieden würde. Hierfür müssten die Unternehmen aber 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.

Werviele Ressourcen hat, (ver-)braucht diese auch

Cyril Northcote Parkinson, ein englischer Soziologe, kam 1957 zu ähnlichen Erkenntnissen. 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 Unternehmen korreliert nur bedingt mit deren Arbeitsvolumen. Und: Organisationen neigen dazu, sich selbst zu beschäftigen.

Parkinson ermittelte hierfür unter anderem 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. Menschen investieren ihre Zeit primär in Tätigkeiten, die wahrgenommen sowie belohnt bzw. sanktioniert werden - und nicht in diejenigen, die nötig wären.
3. Macht, Prestige und Anerkennung sind in vielen Unternehmen an die Mitarbeiterzahl gekoppelt. Deshalb streben Führungskräfte stets eine höhere Mitarbeiterzahl an.
4. Der Führungsnachwuchs schafft neue künstliche Bedarfe an Mitarbeitern und Führungspositionen, um sich selbst bessere Karrierechancen zu eröffnen.

Auch Unternehmen setzen oft „Speck“ an

Treffen diese Befunde zu, dann stehen Unternehmensführer vor der Herausforderung, gegen diese „natürlichen“ Effekte anzukämpfen. Hierfür lassen sich in Anlehnung an Ringelmann und Parkinson folgende Handlungsempfehlungen ableiten:

- Stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter spüren: Mein Engagement wird registriert und meine Leistung lohnt sich - für mich.
- Schaffen Sie eine „Erfolgsgemeinschaft“. Jedes Mitglied der Gruppe sollte das Gefühl haben: Wir sitzen alle im selben Boot. Wenn unsere Leistung top ist, profitiere auch ich persönlich davon. Ebenso verhält es sich im umgekehrten Fall.
- Rütteln Sie Ihre Mitarbeiter regelmäßig auf. Sonst verfallen sie in lähmende Routinen. Starten Sie immer wieder neue aufrüttelnde Projekte und Initiativen, die Ihre Mitarbeiter motivieren, sich besonders anzustrengen.



- 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: Sende ich an die Mitarbeiter die richtigen Signale, was (mir) wichtig ist? Wenn Sie zum Beispiel top gestaltete 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 Ressourcen. Halten Sie Ihre Mitarbeiter dazu an, 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.

Schon gewusst?

Arbeitspausen steigern die Produktivität

Unser Berufsleben ist oftmals geprägt von Druck - egal, ob in Bezug auf die Zeit oder die (eigene) Leistung. Trotz gesetzlicher Regelungen werden Pausen deshalb oftmals vernachlässigt. Was zunächst zwar sinnvoll und zielführend erscheinen mag, entpuppt sich auf den zweiten Blick als der falsche Weg. Denn niemand kann seine Leistung immerzu 100 Prozent erbringen. Forscher empfehlen deshalb, vor allem lange Arbeitstage nach dem Marathonprinzip anzugehen. Konkret bedeutet das: Arbeiten Sie entsprechend dem Leistungsmuster „hoch-niedrig-hoch“. Beginnen Sie also mit einer Phase maximaler Intensität, erledigen Sie anschließend eher leichte Aufgaben oder machen Sie Pause und beenden Sie Ihren Arbeitstag erneut mit einer aktiven Periode. Wichtig ist es außerdem, Pausen als eine Art Investition in die zukünftige Produktivität anzusehen, denn nur wer regelmäßig zur Ruhe kommt, kann auftretenden Ermüdungserscheinungen entgegenwirken.

Quelle: Baucells, Manel/Zhao, Lin (2018): It Is Time to Get Some Rest. Management Science 64 (4), S. 1717-1734. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.3018>.

Virtuelle Teams erfordern anderes Führungsverhalten

Sich mit dem Phänomen Social Loafing zu befassen, ist insbesondere in Zeiten wie den aktuellen nötig, in denen aus vielen Teams Corona-bedingt sozusagen über Nacht virtuelle Teams wurden, weil ein großer Teil der Mitarbeiter nun (partiell) im Homeoffice arbeitet. Damit entfällt auch ein Teil der sozialen Kontrolle, die entsteht, wenn sich die Teammitglieder täglich sehen. Zudem erhöht sich die Gefahr, dass Teammitglieder das Gefühl haben: Meine Leistung wird nicht mehr wahrgenommen. Das kann bei Mitarbeitern, die zuvor von ihren Kollegen mitgezogen wurden, dazu führen, dass sie sich dem Müßiggang hingeben. Und bei Top-Performern, die auch im Homeoffice ein hohes Engagement zeigen? Bei ihnen kann dies mittelfristig zu einem leistungsmindernden Frust



führen, weil sie das Gefühl haben: Meine hohes Engagement wird von meinen Vorgesetzten (und Kollegen) nicht wahrgenommen und wertgeschätzt.

Deshalb müssen Führungskräfte in dieser veränderten Führungssituation auch ihr Führungsverhalten überdenken und gegebenenfalls neu justieren, damit die Teamleistung nicht sinkt.

Prof. Dr. Georg Kraus

Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal (www.kraus-und-partner.de). Er ist u. a. Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-provence, der St. Gallener Business-School und der technischen Universität Clausthal.

