



# Die Mit-Schwimmer

S I C H A U S R U H E N I M T E A M

Ein weitverbreitetes Unternehmer-Credo heißt „Teamarbeit ist effizient“. Aber das ist kein Grundgesetz, denn Teamarbeit hat auch Schattenseiten.

**Zum Beispiel die, dass der Einzelne sich dabei leicht hinter seinen Kollegen verstecken kann**

Der französische Agraringenieur Maximilian Ringelmann machte Ende des 19. Jahrhunderts eine interessante Entdeckung, als er die Leistung von Pferden untersuchte: Er fand nämlich heraus, dass die Leistung von zwei Pferden beim gemeinsamen Ziehen eines Fuhrwerks regelmäßig nicht doppelt so hoch ist wie die eines einzelnen Tiers. Bald dehnte Ringelmann seine Untersuchungen auch auf Menschen aus und machte dieselbe Beobachtung: Bei Tauzieh-Wettkämpfen beispielsweise stellte er fest, dass die Leistung des Einzelnen umso geringer ist, je mehr Männer an einem Seil ziehen. Ringelmanns Erklärung: Je größer eine Gruppe ist, umso weniger wird die individuelle Leistung wahrgenommen. Entsprechend sinkt auch der persönliche Einsatz. Diese Beobachtung ist heute als „Ringelmann-Effekt“ bekannt und spielt in vielen Lebensbereichen eine Rolle.

**MITARBEITER WOLLEN SPÜREN: MEINE LEISTUNG IST WICHTIG**

„Für Unternehmen ist der Ringelmann-Effekt einer der größten Feinde der Effizienz“, sagt Dr. Georg Kraus, ein Unterneh-

mensberater aus Bruchsal, der dieses Phänomen als „Schattenseite der Teamarbeit“ bezeichnet. 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. 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, diesen Effekt zu vermeiden.

Hierfür müssen diese aber zunächst wissen, welche Faktoren dazu beitragen, dass Teammitglieder weniger Engagement zeigen. Wenn Mitarbeiter das Gefühl haben „Meine Leistung trägt wenig zum Gesamterfolg bei“, dann engagieren sie sich oft auch deutlich unterhalb ihrer Möglichkeiten. Ebenso ist es, wenn sie den Eindruck haben: „Es fällt niemand auf, ob ich mich anstrengte oder nicht“. Im Sport ist dieses Phänomen, das heute eher als „social loafing“ (soziales Faulenzen) bezeichnet wird, ebenfalls bekannt. Bei der Besatzung eines Ruderboots oder einer Fußballmannschaft lässt es sich häufiger beobachten als bei Schwimmstaffeln. Der

Grund ist einfach: Bei den Schwimmern sind die Zeiten der einzelnen Teammitglieder immer noch sicht- und vergleichbar, aber ob der einzelne Ruderer gerade 100 Prozent gibt, sieht man nicht.

Zu ähnlichen Ergebnissen wie Ringelmann kam vor 50 Jahren der englische Soziologe Cyril Northcote Parkinson. Er untersuchte die Arbeitsleistung der Mitarbeiter des Britischen Marineministeriums, das ursprünglich das gesamte britische Empire verwaltete. Denn nach dessen Zerfall reduzierte sich die Mitarbeiterzahl des Ministeriums nicht; sie erhöhte sich sogar. Daraus schloss Parkinson, dass die Mitarbeiterzahl einer Organisation nur bedingt mit ihrem Arbeitsvolumen zusammenhängt: Wenn wenig Arbeit da ist, dann suchen sich die Mitarbeiter selbst irgendwelche Beschäftigungen, auch wenn diese nur scheinbar sinnvoll sind. Akten verwalten zum Beispiel. Beamtenwitze haben vermutlich hier ihren Ursprung.

**WER VIEL ZEIT HAT, BRAUCHT AUCH VIEL ZEIT**

Zu ähnlichen Ergebnissen gelangen Unternehmen oft, wenn sie die Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiter untersuchen. „Wieviele Mitarbeiter für eine bestimmte Aufgabe brauchen, hängt stark davon ab, wie viel Zeit ihnen dafür zur Verfügung steht: Die Zeit wird schlicht verbraucht“ hat auch Unternehmensberater Roland Jäger aus Wies-

baden festgestellt. 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 oder die eigentliche Aufgabe von Bedeutung sind. Der Mitarbeiter, der geschickte Eigen-PR betreibt, erscheint dann oft leistungsfähiger als der, der einfach still und gründlich seine Aufgaben erledigt.

Gegen diese natürlichen Verhaltensmuster ihrer Mitarbeiter müssen Führungskräfte immer wieder ankämpfen. Irena Fiedler, Geschäftsführerin des Münchner Beratungsunternehmens EQ Dynamics International, empfiehlt Führungskräften deshalb, immer dafür zu sorgen, dass ihre Mitarbeiter spüren: „Meine Leistung wird registriert, besonderes Engagement wird belohnt, aber Faulenzerei oder Schlamperei werden auch bestraft“. Außerdem sollten sie versuchen, „Erfolgsgemeinschaften“ zu schaffen. „Jedes Teammitglied muss das Gefühl haben: Wir sitzen alle im selben Boot. Wenn unsere Leistung top ist, profitiere 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.“

#### **AUCH TEAMS MÜSSEN REGELMÄßIG „ABSPECKEN“**

Wichtig ist laut Unternehmensberater Kraus aber auch, regelmäßig die Geschäftsprozesse zu analysieren: „Jede Organisation neigt dazu, Speck anzusetzen. Deshalb sind alle zwei, drei Jahre Diät-Kuren nötig.“ Eine solche „Diät“ kann zum Beispiel bedeuten, scheinbar willkürlich die Ressourcen eines Teams zumindest vorübergehend zu kapfen. 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? So werden oft neue und effizienzsteigernde Ideen geboren und die Leistungsbereitschaft gefördert. Wichtig ist, dass alle Mitglieder eines Teams dauerhaft das Gefühl haben, für das Gesamtergebnis wichtig und bedeutsam zu sein – sonst ist das „social loafing“ der erste Schritt in die innere Emigration. ■

**Andreas Wolny** ist Wirtschaftsredakteur beim Büro für Bildung und Kommunikation in Darmstadt. Er ist auf die Themen Personal- und Unternehmensführung sowie Weiterbildung spezialisiert. Web: [www.bildung-kommunikation.de](http://www.bildung-kommunikation.de)



**St. Moritz®**

TOP OF THE WORLD

