

Karlsruher Transfer

ISSN 0937-0803 ■ Jahrgang 21 ■ WS 2008/09

Nr. 38

FORSCHUNG

LEHRE

WIRTSCHAFT



► Energie – Effizienz und Effektivität

► Interview mit dem neuen Dekan der WiWi-Fakultät Prof. Dr. Puppe

► Transmutation:
Die Entschärfung von hochradioaktivem Abfall

► Das neue KSRI-Institut:
Forschung und Praxis unter einem Dach



Kennen Sie den Ringelmann-Effekt?

Soziologie in Unternehmen

VON DR. GEORG KRAUS
Dr. Kraus und Partner

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 entwickelten als 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 einsetzte. 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:

$$L\% = 100\% - 7,3 \times (n - 1)$$

(Gilt für Gruppen bis 10 Personen)

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

L% Leistung je Gruppenmitglied in %

L Gruppenleistung
n Anzahl der Gruppenmitglieder
l Individualleistung

Wenn ein einzelner Mensch 100 % Einsatz bringt, würden zwei Menschen nach seinen Messungen im Team nicht etwa 2 x 100 %, sondern nur etwa 2 x 93 %, 3 Personen 3 x 85 % und 8 Personen nur 8 x 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 als „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 tolle Sache und es gibt viele Untersuchungen, die nachgewiesen haben, dass Teamleistungen in Summe höher sein können, als die Einzelleistung. Insbesondere, wenn es um Leis-

tungen 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 die Faktoren, die zum „Ringelmann-Effekt“ führen?

1. Das Bewusstsein, dass die eigene Leistung nur wenig zum Gesamterfolg beiträgt
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 königlichen 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 aufkommenden Arbeitsvolumen. Organisationen neigen dazu sich selber zu beschäftigen. Parkinson hat dafür folgende Ursachen ermittelt:

1. Die Dauer einer Arbeit hängt weniger von dem Aufwand ab, sondern 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-Innenen 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

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 gar sinkt. Parkinson geht sogar 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 eher 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 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 Nachwuchsführungskräften). 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 immer wieder zu beachten:

Gegen Ringelmann

1. Individualleistung muss sich lohnen! Der Mitarbeiter muss spüren, dass Chef und Kollegen individuelles Engagement bemerken
2. Schaffen Sie eine „Erfolgs- und Leidens-

gemeinschaft“. 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...“

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 Energie dafür einzusetzen.

Gegen Parkinson

1. Achten Sie darauf Vergütung, Karriere und Prestige NICHT nach Mitarbeiterverantwortung auszurichten. Fördern Sie somit Projekt- und Expertenlaufbahnen. Es gibt kein Grund weshalb ein guter Experte nicht genausoviel oder sogar noch mehr als ein Manager 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“
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 hinkommen. 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.