

6 • 2008

D 5813 F

61. Jahrgang

ISSN 1866-2269

REFA

Industrial Engineering

Fachzeitschrift des REFA-Verbandes

WANDLUNGSFÄHIG

Best-Practice-
Unternehmen
in Deutschland

6

GANZHEITLICH
Implementierung
von Produktions-
systemen

26

METHODISCH
Reorganisation
bei Blutspende-
diensten

32

AUTOMATISCH
Datenverarbeitung
für Baustellen
und Außendienst

36



Social Loafing: Sich ausruhen im Team

■ Von Georg Kraus



Teams arbeiten effizienter als Einzelpersonen. So lautet ein weitverbreitetes Credo. Das ist nicht immer der Fall. Oft schöpfen Teams und Mitarbeitergruppen ihr Leistungspotenzial nicht aus. Eine Ursache hierfür: Der Einzelne kann sich in der Gruppe verbergen, und seine individuelle Leistung wird nicht wahrgenommen.

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 Pferdes. Fasziniert von dieser Entdeckung dehnte Ringelmann seine Untersuchungen auf Menschen aus.

Aufgrund seiner Versuche entwickelte Ringelmann eine Formel, um zu berechnen, wie

hoch die Leistung beziehungsweise Effizienz von Gruppen ist, abhängig von der Zahl ihrer Mitglieder. Dieser Formel zufolge erbringen zwei Personen, die gemeinsam eine Aufgabe verrichten, nicht 2 x 100 Prozent, sondern nur etwa 2 x 93 Prozent Leistung und drei Personen nur 3 x 85 Prozent und 8 Personen gar nur 8 x 49 Prozent. Das heißt: Acht Personen erbringen gemeinsam nicht einmal dieselbe Leistung wie vier einzelne Personen. Ringelmanns Erklärung: Je größer eine Gruppe ist, umso weniger wird die in-

dividuelle Leistung wahrgenommen. Entsprechend sinkt der persönliche Einsatz.

Gefühl: Meine Leistung ist irrelevant für den Erfolg

Dieses Phänomen kann man auch in Unternehmen beobachten. Die amerikanischen Psychologen *Stephen Harkins*, *Bibb Latane* und *Kipling Williams* haben hierfür 1979 den Begriff „Social Loafing“ geprägt - also, sich ausruhen auf Kosten anderer. Ein Verhalten, das irgendwie verständlich ist. Denn wenn man sich auf die Leistung anderer Personen verlassen kann, ist die Versuchung groß, nicht mehr den vollen Einsatz zu zeigen.

Für Unternehmen ist der „Ringelmann-Effekt“ einer der größten Feinde der Effizienz und eine Schattenseite der Teamarbeit. Zwar belegen viele Studien, dass die Leistung eines Teams höher sein kann als die Summe der Einzelleistungen seiner Mitglieder - speziell dann, wenn Leistungen erbracht werden, die unterschiedliche Expertisen erfordern. Doch das muss nicht so sein. Bei Teamarbeit kann auch die gegenteilige Wirkung eintreten.

Stimmen Ringelmanns Aussagen, dann müssten Konzerne sehr große Ineffizienzen haben. Ein Unternehmen mit 50 000 Mitarbeitern würde nach seiner Formel zum Beispiel nur so effizient arbeiten wie 3 000 Einzelpersonen. Entsprechend groß wäre das Potenzial zur Effizienzsteigerung, wenn es dem Unternehmen gelänge, den „Ringelmann-Effekt“ zu vermeiden.

Hierfür müsste es jedoch 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.

Wer viele Ressourcen hat, (ver-)braucht diese auch

Cyril Northcote Parkinson, ein englischer Soziologe, kam 1957 zu ähnlichen Erkenntnissen wie Ringelmann. Er untersuchte die Entwicklung des Britischen Marineministeriums, das ursprünglich die gesamte britische Empire verwaltete. Dabei stellte er fest: Nach dem Zerfall des Empires reduzierte sich die Mitarbeiterzahl des Ministeriums nicht. Im Gegenteil: Sie erhöhte sich. Daraus schloss Parkinson: Die Mitarbeiterzahl von Organisationen korreliert nur bedingt mit dem Arbeitsvolumen. Und: Organisationen neigen dazu, sich selbst zu beschäftigen.

Parkinson ermittelte hierfür folgende Ursachen:

- *Wie viel Zeit für eine Aufgabe benötigt wird, hängt auch von der verfügbaren Zeit ab.* Die zur Verfügung stehende Zeit wird genutzt beziehungsweise verbraucht.
- *Wenn Menschen mitreden dürfen, dann tun sie dies auch ausgiebig gerade bei Bagatellesachen.*
- *Die Zeit wird für das investiert, was wahrgenommen sowie belohnt/sanktioniert wird.*
- *Macht, Prestige und Anerkennung sind oft an die Mitarbeiterzahl gekoppelt.*
- *Der Karrierewunsch der Nachwuchskräfte schafft neue künstliche Bedarfe und erhöht die Zahl der Mitarbeiter.* In den meisten Organisationen

gibt es mehr Nachwuchskräfte, die nach einer (gehobenen) Führungsposition streben als durch die Fluktuation von Führungskräften (und Wachstum des Unternehmens) entsprechende Positionen vakant werden.

Auch Unternehmen müssen regelmäßig „abspecken“

Treffen die Befunde von Ringelmann und Parkinson zu, dann stehen Unternehmensführer vor der Herausforderung, gegen diese natürlichen Effekte anzukämpfen. Hierfür lassen sich in Anlehnung an die Erkenntnisse von Ringelmann und Parkinson folgende Handlungsanleitungen formulieren.

In Anlehnung an Ringelmann:

- Stellen Sie sicher, dass sich die individuelle Leistung lohnt. Die Mitarbeiter müssen spüren, dass ihre Chefs und Kollegen ihr persönliches Engagement registrieren.
- Schaffen Sie eine „Erfolgs- und Leidensgemeinschaft“. Jedes Mitglied der Gruppe sollte das Gefühl haben: Wir sitzen im selben Boot.
- Rütteln Sie die Mitarbeiter regelmäßig auf. Bei Aufgaben, die dauerhaft oder langfristig ausgeübt werden, ist die Versuchung groß, sich „zu arrangieren“ und in lähmende Routinen zu verfallen. Starten Sie deshalb immer wieder neue „aufrüttelnde“ Projekte und Initiativen, die Ihre Mitarbeiter motivieren, sich besonders anzustrengen, um ein Ziel zu erreichen.

- Schaffen Sie eine gemeinsame Vision, die die Mitarbeiter motiviert, ihre ganze Energie zu mobilisieren, egal wie das Umfeld aussieht.

In Anlehnung an Parkinson:

• 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 permanent: Welche Signale sende ich als Führungskraft an meine Mitarbeiter aus, was wichtig ist? Wenn Sie zum Beispiel top-gestaltete PowerPoint-Präsentationen honorieren, „züchten“ Sie unbewusst ganze Stäbe von Mitarbeitern, die vor Sitzungen tagelang Folien „malen“.

• Führen Sie regelmäßig Geschäftsprozessanalysen und -Optimierungen durch. Jede Organisation neigt dazu „Speck“ anzusetzen“. Deshalb sind alle zwei, drei Jahre „Diät-Kuren“ nötig.

• Reduzieren Sie für bestimmte Aufgaben „scheinbar willkürlich“ die zur Verfügung stehenden Ressourcen. „Zwingen Sie Ihre Mitarbeiter, 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.

■ VERFASSER



Dr. Georg Kraus
Geschäftsführender
Gesellschafter der
Unternehmensberatung
Dr. Kraus & Partner, Bruchsal
Kontakt:
info@kraus-und-partner.de