

Social Loafing: Sich ausruhen im Team

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

Von Georg Kraus

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. Er ließ mehrere Männer an einem Tau ziehen und maß die Kraft, die jeder einzelne entfaltete. Er kam auf eine durchschnittliche Zugkraft von 63 Kilogramm pro Person. Dann ließ er jeweils zwei Männer gemeinsam an einem Seil ziehen. Die gemeinsame Zugkraft betrug im Schnitt nur 118 Kilogramm. Und bei drei Personen 160 Kilo – also deutlich weniger als 3 mal 63 Kilo.

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 2×100 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 erbringen gemeinsam nicht einmal dieselbe Leistung wie vier einzelne Personen. Ringelmanns Erklärung: Je größer eine Gruppe ist, umso weniger wird die individuelle Leistung wahrgenommen. Entsprechend sinkt der persönliche Einsatz.

Meine Leistung ist irrelevant

Dieses Phänomen kann man auch in Unternehmen beobachten. Die amerikanischen



Psychologen Stephen Harkins, Bibb Latané 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.

Leistungsmindernde Faktoren

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.

Ressourcen werden verbraucht

Cyril Northcote Parkinson, ein englischer Soziologe, kam 1957 zu ähnlichen Erkenntnissen wie Ringelmann. Er untersuchte die Entwicklung des Britischen Marineministeriums, das ursprünglich das 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:

1. Wie viel Zeit für eine Aufgabe benötigt wird, hängt auch von der verfügba-

ren Zeit ab. Die zur Verfügung stehende Zeit wird genutzt beziehungsweise verbraucht. Parkinson erläutert dies am Beispiel einer Rentnerin, die einen halben Tag dafür benötigt, ihrem Enkel einen Geburtstagsgruß zu schreiben. Zunächst geht sie in ein Schreibwarengeschäft. Dort verbringt sie eine halbe Stunde mit dem Auswählen der Karte. Dann überlegt sie sich zuhause stundenlang nette Formulierungen. Anschließend geht sie zum Postamt, wo sie zu-

Training, Zertifizierung und Begutachtung



qualityaustria

Erfolg mit Qualität

97% empfehlen unsere Lehrgänge weiter



Quality Austria ist akkreditiert vom BMWA.

■ Integrierte Managementsysteme	■ Risikomanagement
■ Qualität, Umwelt und Sicherheit	■ Business Excellence

Fordern Sie jetzt Ihr Kursprogramm 2009 an!

Quality Austria
Trainings-, Zertifizierungs-
und Begutachtungs GmbH

www.qualityaustria.com



WIFI MANAGEMENT FORUM

WERT ZU WISSEN WIKIO

Rhetorik für Führungskräfte

Trainer: Guido Meyn

Termin: Mi, Do 24. und 25. Juni 2009

BuchungsNr. 25301/03-8

Kosten: EUR 785,-



WIFI MANAGEMENT FORUM

Währinger Gürtel 97, 1180 Wien [HTTP://www.wifi.at/managementforum](http://www.wifi.at/managementforum)

TELEFON +43 (0) 476 77-3232 FAX +43 (0) 476 77-3239 eMAIL managementforum@wifiwiet.at



nächst alle Sondermarken sichtet, bevor sie endlich die Karte aufgibt. Ein viel beschäftigter Manager erledigt die gleiche Aufgabe in drei Minuten.

2. Wenn Menschen mitreden dürfen, dann tun sie dies auch ausgiebig – gerade bei Bagatellsachen. Parkinson nennt hierfür folgendes Beispiel:
Beim Bau eines Kraftwerks kann es vorkommen, dass bei Planungssitzungen das Thema »Wie soll das Kraftwerk konzipiert sein?« schnell abgehakt ist. Warum? Die anwesenden Manager und Politiker haben wenig Fachwissen. Stundenlang debattieren sie aber darüber, wie die Abstellhäuschen für die Fahrräder der Mitarbeiter gestrichen werden sollten.

3. Die Zeit wird für das investiert, was wahrgenommen sowie belohnt/sanktioniert wird. Beispiel: Organisationen oder Bereiche, die einer starken Kontrolle von außen oder oben unterliegen, neigen dazu, relativ viel Zeit und Energie für Controlling- und Dokumentationsaufgaben zu verwenden. Relativ wenig Zeit und Energie investieren sie hingegen auf die eigentlichen Aufgaben der Organisation oder des Bereichs.

4. Macht, Prestige und Anerkennung sind oft an die Mitarbeiterzahl gekoppelt. In den meisten Organisationen bestimmt sich die Wertigkeit einer (Führungs-) Position über die Zahl der Personen, die geführt werden. Also sind viele Führungskräfte bestrebt, ihre Mitarbeiterzahl zu erhöhen. Selten geben Führungskräfte freiwillig Personal ab, denn dies würde als Verlust von Macht und Einfluss erlebt.

**Acht Personen erbringen
gemeinsam nicht einmal
dieselbe Leistung wie vier
einzelne Personen.**

5. 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. Also suchen die Nachwuchsführungskräfte neue Tätigkeitsfelder, die das Schaffen zusätzlicher Führungspositionen und das Einstellen neuer Mitarbeiter rechtfertigen.

Unternehmen müssen 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. Wenn unsere Leistung top ist, hat dies für uns alle auch individuelle Konsequenzen (zum Beispiel in Form der Vergütung). Ebenso ist dies im umgekehrten Fall.
- 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 »auf-rüttelnde« 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. Es gibt keinen Grund, weshalb ein guter Experte nicht genauso viel oder sogar mehr als ein Manager mit vielen Mitarbeitern verdienen sollte.
- 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 Effizienz steigernde Ideen geboren. Und wenn Ihre Kürzungen sich als übertrieben erweisen? Dann können Sie ja wieder Ressourcen freigeben. □

Gastautor:

Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Deutschland und Autor des »Change Management Handbuch« (Cornelsen Verlag, 2004) sowie zahlreicher Projektmanagement-Bücher. www.kraus-und-partner.de

