

Georg Kraus

Social Loafing: Sich ausruhen im Team

Teams arbeiten effizienter als Einzelpersonen - so lautet ein weit verbreitetes Credo. Doch diese Annahme ist nicht immer richtig. Denn häufig schöpfen Mitarbeitergruppen ihr tatsächliches Leistungspotenzial nicht vollständig aus. Eine Ursache hierfür: Der Einzelne kann sich in der Gruppe verbergen und seine individuelle Leistung wird nicht wahrgenommen. Dass das keine bloße Vermutung oder Unterstellung ist, hat Maximilian Ringelmann bereits Ende des 19. Jahrhunderts in einem breiten Feldversuch erforscht und sogar eine mathematische Formel für die abnehmende Leistungsfähigkeit wachsender Teams entwickelt.

Der Ringelmann-Effekt als Effizienzkiller

Maximilian Ringelmann, ein französischer Agraringenieur, untersuchte 1882 die Leistung von Pferden. Er fand heraus: Die Leistung zweier Tiere 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. 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. Anschließend zogen jeweils zwei Männer gemeinsam an einem Seil. Die gemeinsame Zugkraft betrug im Schnitt nur 118 Kilogramm; bei drei Personen 160 Kilo - also deutlich weniger als drei 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

Rechnung zufolge erbringen zwei Personen, die gemeinsam eine Aufgabe verrichten, nicht 2 mal 100 Prozent, sondern nur etwa 2 mal 93 Prozent Leistung. Diese Regel setzt sich fort: So erreichen drei Personen nur 3 mal 85 Prozent und acht Personen gar nur 8 mal 49 Prozent. Das heißt: Acht Personen erbringen gemeinsam nicht einmal dieselbe Leistung wie vier einzelne Menschen. Ringelmanns Erklärung: Je größer eine Gruppe ist, umso weniger wird die individuelle Leistung wahrgenommen. Entsprechend sinkt der persönliche Einsatz.

Die vermeintliche Bedeutungslosigkeit von Einzelleistungen

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: sich ausruhen auf Kosten anderer. Ein Verhalten, das mitunter durchaus 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 liegt im „Ringelmann-Effekt“ einer der größten Feinde der Effizienz und eine Schattenseite der Teamarbeit. Zwar belegen zahlreiche 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 immer der Fall sein, auch die gegenteilige Wirkung ist möglich und in der Praxis beobachtbar.

Stimmen Ringelmanns Aussagen, dann müssten Konzern sehr große Ineffizien-

zen aufweisen: 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 die Organisation jedoch zunächst analysieren, welche Faktoren zur Minderung der Leistung führen. Auch hier hat Maximilian Ringelmann Pionierarbeit geleistet. Laut seiner Analysen liegen in den folgenden Aspekten die Ursachen für abnehmende Teameffizienz begründet:

- 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.

Wachsende Ressourcen, sinkende Leistungen

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 stellt er fest: Nach dem Zerfall des Empires reduzierte sich die Mitarbeiterzahl des Ministeriums nicht. Im Gegenteil: Sie erhöhte sich sogar. Daraus schloss Parkinson: Die Mitarbeiterzahl von Organisationen korreliert nur bedingt mit dem Arbeitsvolumen. Und: Organisationen neigen dazu, sich selbst zu beschäftigen. Der Soziologe ermittelte hierfür folgende Ursachen:

1. Wie viel Zeit eine Person für die Bewältigung einer Aufgabe benötigt, hängt von ihren Zeitressourcen ab. Oder anders gesagt: Die zur Verfügung stehende Zeit wird (aus-)genutzt bzw. verbraucht. Parkinson erläutert dies am Beispiel einer Rentnerin, die einen halben Tag dafür benötigt, ihrem Enkel einen Geburtstagsgruß zu schreiben. Als Erstes geht sie in ein Schreibwarenge-

schäft. 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 zunächst 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 ausgiebig - gerade bei Bagatellesachen. Parkinson nennt hierfür folgendes Beispiel: Beim Bau eines Kraftwerks kann es vorkommen, dass die Projektmitglieder das Thema „Wie soll das Kraftwerk konzipiert sein“ bei ihren Planungssitzungen schnell abhaken. Der Grund: Die anwesenden Manager und Politiker verfügen über (zu) wenig Fachwissen auf diesem Gebiet. Stattdessen debattieren sie aber anschließend stundenlang darüber, wie die Abstellhäuschen für die Fahrräder der Mitarbeiter gestrichen werden sollten. Denn hier kann sich jeder produktiv in die Diskussion einbringen und macht von dieser Möglichkeit auch ausgiebig Gebrauch.
3. Die Zeit wird für das investiert, was wahrgenommen sowie belohnt bzw. sanktioniert wird. Beispiel: Organisationen oder Bereiche, die einer starken Kontrolle von außen oder oben unterliegen, neigen dazu, relativ viel Zeit für Controlling- sowie Dokumentationsaufgaben zu verwenden. Vergleichsweise wenig 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 der jeweilige Mitarbeiter führt. Also sind viele Führungskräfte bestrebt, ihre Mitarbeiterzahl zu erhöhen. Sie geben folglich nur selten freiwillig Personal ab, denn dies würde als Verlust von Macht und Einfluss erlebt.
5. Der Karrierewunsch der Nachwuchskräfte schafft neue künstliche Bedarfe und erhöht die Zahl der Mitarbeiter: In den meisten Organi-

sationen gibt es mehr Nachwuchskräfte, die nach einer (gehobenen) Führungsposition streben, als Stellen, die durch die Fluktuation oder das Wachstum des Unternehmens vakant werden. Also suchen sie neue Tätigkeitsfelder, die das Schaffen zusätzlicher Führungspositionen und das Einstellen neuer Mitarbeiter rechtfertigen.

Wege aus der Teamfalle

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 der beiden Forscher folgende Handlungsanleitungen formulieren.

In Anlehnung an Ringelmann

- Individuelle Leistung muss sich lohnen: Die Mitarbeiter müssen spüren, dass ihre Chefs und Kollegen ihr persönliches Engagement registrieren.
- Erfolgs- und Leidensgemeinschaften schaffen: Jedes Mitglied der Gruppe sollte das Gefühl haben, mit den anderen in einem Boot zu sitzen. Ist die gemeinsame Leistung „topp“, hat dies für alle auch individuelle Konsequenzen (zum Beispiel in Form der Vergütung). Das gleiche gilt für den umgekehrten Fall.
- Mitarbeiter regelmäßig aufrütteln: Bei sich wiederholenden oder langfristig angelegten Aufgaben ist die Versuchung groß, sich zu arrangieren und in lähmende Routinen zu verfallen. Hier sind immer wieder neue „aufrüttelnde“ Projekte und Initiativen gefragt, die die Teammitglieder zu Höchstleistungen motivieren.
- Eine Vision kreieren: Ein gemeinsames Fernziel motiviert die Beteiligten, ihre ganze Energie zu mobilisieren - egal wie das Umfeld aussieht.

In Anlehnung an Parkinson

- Vergütung, Karriere und Prestige sollten sich nicht an der Zahl der

Mitarbeiter orientieren. Organisationen sollten daher insbesondere Projekt- und Expertenlaufbahnen fördern. Denn es gibt keinen Grund, weshalb ein guter Experte nicht genauso viel oder sogar mehr als ein Manager mit vielen Mitarbeitern verdienen sollte.

Führungskräfte müssen sich ihrer Vorbildfunktion bewusst sein und entsprechende Signale aussenden. Honoriert ein Projekt- oder Abteilungsleiter beispielsweise besonders gestaltete PowerPoint-Präsentationen, „züchtet“ er damit unbewusst ganze Stäbe von Mitarbeitern, die vor Sitzungen tagelang Folien ausarbeiten, statt sich auf ihre eigentliche (produktive) Arbeit zu konzentrieren.

Geschäftsprozessanalysen helfen, Abläufe zu überdenken und zu optimieren, denn jede Organisation neigt dazu, Speck anzusetzen. Deshalb sind alle zwei bis drei Jahre Diät-Kuren nötig.

Die Reduzierung von (Human-)Ressourcen für bestimmte Aufgaben zwingt das Projektteam dazu, sich neu zu organisieren und mit der zur Verfügung stehenden Manpower auszukommen. Oft werden auf diese Weise Effizienz steigernde Ideen geboren.



Der Autor:

Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, für die fast 50 Trainer, Berater und Coachs arbeiten. Er ist Autor des „Change Management Handbuchs“ sowie zahlreicher Projektmanagement-Bücher.

kraus@wissensmanagement.net