

Teamarbeit: Mehr ist manchmal weniger

Teams arbeiten effizienter als Einzelpersonen. So lautet ein weitverbreitetes Credo. Doch nicht selten schöpfen Teams ihr Potenzial nicht aus. Eine Ursache: Der Einzelne kann sich hinter seinen Kollegen verstecken.



Foto: Wodicka

Im Team wird engagiert diskutiert, doch je größer die Gruppe, desto größer ist auch die Versuchung, sich hinter dem breiten Rücken der Kollegen zu verstecken.

- 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. Beim Tauziehen stellte er fest: Je mehr Männer an einem Seil ziehen, desto geringer ist die Leistung des Einzelnen.

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 zweimal 100 Prozent, sondern nur etwa zweimal 93 Prozent Leistung. Bei drei Personen sind es nur dreimal 85 Prozent und 8 Personen gar nur achtmal 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.

Für Unternehmen ist der „Ringelmann-Effekt“ einer der größten Feinde der Effizienz und eine Schattenseite der Teamarbeit. Mit Teamarbeit kann zwar ein höherer Output erzielt werden - speziell bei Aufgaben, die unterschiedliche Expertisen erfordern. Es kann aber auch die gegenteilige Wirkung eintreten. ▶

Entsprechend wichtig ist es, den „Ringelmann-Effekt“ zu vermeiden. Hierfür müssen Unternehmen aber 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 Fehlen eines höheren Effekts, wenn man sich besonders anstrengt.

Menschen tun das, wofür sie belohnt werden

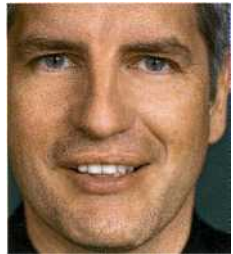
Cyril Northcote Parkinson, ein englischer Soziologe, kam 1957 zu ähnlichen Erkenntnissen. Er untersuchte die Entwicklung des Britischen Marineministeriums, das ursprünglich das gesamte britische Empire verwaltete. Nach dessen Zerfall reduzierte sich die Mitarbeiterzahl des Ministeriums nicht. Im Gegenteil: Sie erhöhte sich.

Daraus schloss Parkinson: Die Mitarbeiterzahl von Unternehmen korreliert nur bedingt mit deren Arbeitsvolumen. Parkinson

ermittelte hierfür unter anderem folgende Ursachen:

Wie viel Zeit jemand für eine Aufgabe braucht, hängt auch von der zur Verfügung stehenden Zeit ab. Sie wird schlicht verbraucht. Zweitens: Menschen investieren ihre Zeit primär in Tätigkeiten, die wahrgenommen und belohnt beziehungsweise sanktioniert werden, wenn sie nicht erbracht werden - und nicht in diejenigen, die nötig wären.

Außerdem sind Macht, Prestige und Anerkennung in vielen Unternehmen an die Zahl der Mitarbeiter gekoppelt. Deshalb streben Führungskräfte stets eine höhere Mitarbeiterzahl an. ◀



Dr. Georg Kraus
Dr. Kraus & Partner,
Bruchsal.
www.kraus-und-partner.de

IHK-TIPP

So arbeiten Teams effizienter:

Treffen die oben angeführten Befunde zu, müssen Sie gegen diese „natürlichen“ Effekte ankämpfen. Hierfür sich lassen in Anlehnung an Ringelmann und Parkinson folgende Handlungsempfehlungen formulieren:

- 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 topp ist, hat dies für uns alle auch individuelle Vorteile. Ebenso gilt dies für den umgekehrten Fall.
- Schaffen Sie eine gemeinsame Vision, die die Mitarbeiter motiviert, ihre ganze Energie zu mobilisieren.
- 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.

- 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 ist wichtig? Wenn Sie zum Beispiel topp-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.