



# Teams mit Pep

**PERSONALFÜHRUNG-Teamarbeit ist effizient. Solange es ein weit verbreitetes Credo. Das ist nicht immer so. Denn Teamarbeit hat auch Schattenseiten. Der Einzelne kann sich leicht hinter seinen Kollegen verstecken.**

**K**ennen Sie den >Ringelmann-Effekt<? Maximilian Ringelmann, ein französischer Agraringenieur, untersuchte im Jahre 1882 die Arbeitsleistung von Pferden. Erfand Überraschendes heraus: Die Arbeitsleistung zweier Pferde beim gemeinsamen Ziehen einer Kutsche ist nicht, wie eigentlich erwartet, doppelt so hoch wie die eines einzelnen Pferds. Fasziniert von dieser überraschenden Entdeckung dehnte Maximilian Ringelmann seine Untersuchungen zusätzlich auf den Menschen aus. Beim sportlichen Tauziehen stellte er fest: Je mehr Männer an einem Seil ziehen, umso geringer ist die Leistung des Einzelnen. Maximilian Ringelmanns Erklärung: Je größer eine Sport- oder Arbeitsgruppe ist, umso weniger wird die indivi-

duelle eigene Leistung wahrgenommen. Entsprechend sinkt der persönliche Einsatz.

Für Unternehmen ist der beschriebene >Ringelmann-Effekt< laut Dr. Georg Kraus einer der größten Feinde der Arbeitseffizienz. Der Unternehmensberater aus Bruchsal bezeichnet dieses Phänomen als »Schattenseite der Teamarbeit«. Denn mit Teamarbeit

könne zwar ein höherer Output erzielt werden - speziell in Aufgaben, die unterschiedliche Expertisen erfordern. »Es kann aber genauso gut die gegenteilige Wirkung eintreten«, warnt Dr. Georg Kraus. »Denn wenn man sich im Team prima verbergen kann, ist für den einzelnen Kollegen die Versuchung natürlich besonders groß, selbst weniger Einsatz zu zeigen.« Ent-

sprechend wichtig sei es daher für das jeweilige Unternehmen, den hemmenden Ringelmann-Effekt zu vermeiden. Dafür müsse dieses aber zunächst wissen: Welche Faktoren bewirken eigentlich, dass Teammitglieder deutlich weniger Engagement zeigen? Dr. Georg Kraus nennt die wichtigsten Aspekte. Wenn Mitarbeiter das Gefühl haben >Meine Leistung



**»Mitarbeiter müssen das Gefühl haben, dass ihre Leistung zum Gesamterfolg beiträgt, damit sie sich voll für die Ziele ihres Unternehmens einsetzen.«**

Dr. Georg Kraus, Geschäftsführer der Bruchsaler Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner

trägt sowieso wenig zum Gesamterfolg bei, dann zeigen sie auch wenig Einsatz. Ebenso ist es, wenn sie den Eindruck haben: Es fällt ja niemand auf, ob ich mich nun anstrengende oder nicht. Zu ähnlichen Ergebnissen wie sie Maximilian Ringelmann erzielte kam 1957 der englische Soziologe Cyril Northcote Parkinson.

Er untersuchte die Arbeitsleistung der Mitarbeiter des Britischen Marineministeriums, das ursprünglich das gesamte britische Empire verwaltete. Nach dessen Zerfall reduzierte sich die Mitarbeiterzahl des Ministeriums nicht, sondern erhöhte sich sogar. Daraus schloss Parkinson: Die Mitarbeiterzahl einer Organisation korreliert wenig mit deren Arbeitsvolumen. Und: Wenn wenig Arbeit da ist, suchen sich die Mitarbeiter selbst scheinbar sinnvollen Beschäftigungen - zum Beispiel Akten verwalten.

Zu ähnlichen Befunden gelangen Unternehmen, wenn sie die Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiter untersuchen, betont Roland Jäger. Dann stellen sie fest: »Wie viel Zeit Mitarbeiter für gewisse Aufgabe brauchen, hängt stark davon ab, wie viel Zeit ihnen zur Verfügung steht. Sie wird schlicht verbraucht.« Und noch etwas registriert man oft beim Untersuchen des Arbeitsverhaltens von Mitarbeitern: Sie investieren ihre Zeit vor allem in Tätigkeiten, die von anderen Menschen wahrgenommen sowie belohnt und sanktioniert werden - unabhängig davon, ob sie für das Unternehmen wichtig sind.

## **Kampf gegen Faulheit**

Gegen diese natürlichen Verhaltensmuster ihrer Mitarbeiter müssen Führungskräfte immer wieder ankämpfen. Laut Irena Fiedler, Geschäftsführerin des Beratungsunternehmens EQ Dynamics International, München, sollten Führungskräfte stets dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter spüren: Meine Leistung wird registriert. Des Weiteren: Besonderes Engagement wird belohnt und Faulenzeri sowie Schlamperei werden bestraft. Außerdem sollten sie versu-

chen, »Erfolgsgemeinschaften« zu schaffen. »Jedes Teammitglied muss das Gefühl haben: Wir sitzen alle im selben Boot. Wenn unsere Leistung top ist, profitiere auch ich davon.«

Wichtig ist laut Unternehmensberater Kraus auch, regelmäßig die Geschäftsprozesse zu analysieren. »Denn jede Organisation

neigt dazu, Speck anzusetzen. Deshalb sind alle zwei, drei Jahre Diät-Kuren nötig.« Eine solche »Diät« kann zum Beispiel wie folgt aussehen: Die Führungskraft kappt scheinbar willkürlich die Ressourcen eines Teams. Das zwingt die Mitarbeiter dazu, sich zu überlegen: Wie können wir uns und unsere Arbeit so organisieren,

dass wir mit den noch vorhandenen Ressourcen auskommen? So werden oft neue effizienzsteigernde Ideen geboren. Und wenn die Kürzungen sich als übertrieben erweisen sollten? »Dann können die gestrichenen Ressourcen ja wieder freigegeben werden«, betont Dr. Georg Kraus.

[www.k-akademie.de](http://www.k-akademie.de)