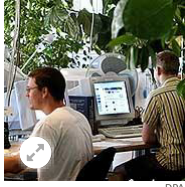


Von Zuspätkommern, Blutsaugern und trägen Alpha-Tieren

Von Michael Leitl

Im Team sind wir stark, denken viele. Tatsächlich wird die Gruppenarbeit, ob an der Uni, im Büro oder auf dem Sportplatz, oft zum lahmen Kaffeekränzchen: Jeder einzelne leistet weniger als möglich. Psychologen haben untersucht, warum wir zum "sozialen Faulenzen" neigen.

Teamarbeit ist in vielen Firmen ausdrücklich erwünscht. Doch in manchen Fällen kann es passieren, dass das Gegenteil dessen eintritt, was sich die Vorgesetzten von der Gruppenarbeit erhofft haben: Die Mitarbeiter halten sich unbewusst zurück - und leisten in der Gruppe weniger, als wenn sie allein in ihrem Büro vor sich hin werkeln würden.



DPA
Büro-Arbeiter: Acht Typen des Sozial-Faulenzers identifiziert

Dieses Phänomen wird als Ringelmann-Effekt oder soziales Faulenzen (Social Loafing) bezeichnet. Entdeckt hat es der französische Agraringenieur Max Ringelmann, der Mitte der 1880er Jahre die Effektivität landwirtschaftlicher Maschinen und Arbeiten testen wollte.

Er ließ dabei Studenten allein, zu zweit, zu dritt oder zu acht an einem Tau ziehen und maß, wie kräftig die Studenten zogen. Eigentlich hätte die Kraft proportional steigen sollen. Ringelmann fand jedoch heraus, dass ein Student durchschnittlich 63 Kilogramm zog, drei Studenten zogen 160 Kilogramm und acht nur noch 248 Kilogramm. Von den acht Studenten zog also jeder Einzelne nur noch mit halber Kraft.

Während Ringelmann eher organisatorische und technische Ursachen vermutete, untersuchten Wissenschaftler wie Alan G. Ingham von der Universität Washington seit Anfang der 70er Jahre die psychologischen Ursachen des Ringelmann-Effekts. Heute ist klar, dass es vor allem Motivationsdefizite sind, die bei ungünstigen Bedingungen Gruppenarbeit zu lahmen Kaffeekränzchen degradieren. Teamdesign, Teamgröße, Teamaufgabe und Teamzusammensetzung entscheiden nach einer Analyse der Wissenschaftler Dietrich von der Oelsnitz und Michael W. Busch von der TU Ilmenau, wie sehr das soziale Faulenzen ausgeprägt ist. So steigt die Wahrscheinlichkeit mit der Gruppengröße, aber auch wenn individualistische Mitarbeiter gemeinsam arbeiten sollen oder wenn die Aufgabe nicht anspruchsvoll genug ist.

In einem Beitrag für die Zeitschrift "Personalführung" im September 2006 beschrieben sie acht Typen der sozialen Faulenzen. Darunter sind "einfache Zuspätkommer und Zufrühgeher" aber auch "Alphatiere, die ihren Hofstaat für sich arbeiten lassen" und "böswillige Blutsauger, die andere bewusst und aus reinem Egoismus für eigene Zwecke ausbeuten".

Es gibt jedoch auch eine positive Seite des Phänomens. Joachim Funke und Annette Feuchter von der Universität Heidelberg fanden bei ihren Experimenten heraus, dass bei besonders komplexen Aufgaben die unbewusste Motivationssenkung im Team einen positiven Effekt auf die Qualität der Arbeit hat. Denn bei großem Stress und hoher Anstrengung steige auch die Fehlerquote. Bei einem gelasseneren Miteinander im Team sei diese geringer, was zu höherer Qualität führe.

Allerdings scheint sich der Ringelmann-Effekt in einigen Bereichen aus der Arbeitswelt zu verabschieden. In vielen Unternehmen, so Kienbaum-Geschäftsführer Walter Jochmann, seien die Kontrolle der Leistung mithilfe moderner Personalführungsinstrumente und der Druck inzwischen so hoch, "da kann sich keiner mehr verstecken". Das gelte vor allem ab der mittleren Führungsebene. Zudem arbeiten immer mehr Mitarbeiter in zeitlich begrenzten Projekten - und dort werde monatlich die Leistung überprüft.

URL:

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/leistungskiller-teamwork-von-zuspaetkommern-blutsaugern-und-traegen-alpha-tieren-a-479151.html>