



TUN!

ZTN Vertriebsmail Oktober 2011



ZTN Training & Consulting · Österreich - Deutschland - Schweiz · www.ztn.biz

Erfolg durch Teamwork?!

Immer wieder gilt als eines der wichtigsten Erfolgskriterien von Firmen, Vereinen und Gruppierungen das Schlagwort „Teamwork“.

Teambuilding wird als Erfolgsgarant für gute Ergebnisse gesehen.

In Interviews im Sport hört man immer wieder Aussagen wie: „*unser Teamgeist hat den Erfolg ausgemacht, ohne mein Team wäre das nicht möglich gewesen...*“

Auch in der Managementliteratur gibt es endlos Bücher zum Thema „Erfolg durch Teambuilding“.

Natürlich möchte ich das nicht abstreiten:

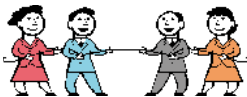
Arbeit, Sport oder sonstige Betätigungen machen natürlich im Team mehr Spaß. Teamwork kann unterstützend und aufbauend wirken – **aber: sind die Ergebnisse wirklich immer besser?**

Ein gewisser Herr Ringelmann (1861 – 1931) machte folgenden Versuch:

Wenn eine Person eine Last von 60 Kg ziehen kann, müssten doch 2 Personen 120 Kg ziehen, 3 Personen 180 Kg usw.

Aber weit gefehlt: Je mehr Personen Ringelmann gleichzeitig an einem Tau ziehen ließ, desto geringer wurde die jeweilige Einzelleistung.

Bei 8 Personenbetrag betrug die tatsächliche Einzelleistung im Durchschnitt nur noch knapp 30 Kg, also 49 %!



2 Erklärungsansätze hierfür:

Zunächst gibt es **Koordinationsverluste**, d.h. alle Teilnehmer müssten ja absolut simultan am Seil ziehen, um die volle Kraft übertragen zu können.

Dazu kommt aber auch der Effekt des **„sozialen Faulenzens“** (so heute etwas unschön in der Literatur bezeichnet).

Das bedeutet: Sobald mehrere Personen in einer Gruppe auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten und

dabei ihre Einzelleistung nicht klar zu erkennen ist, wird die physiologische Anspannung reduziert und die Motivation und Leistung sinkt.

Besonders eklatant war dies bei Teammitgliedern, die ihre eigene Leistung als weniger relevant für das Teamergebnis ansahen. (Schwächere Sportler, neue Mitarbeiter, Lehrlinge etc.)

Woran das genau liegt ist noch nicht absolut geklärt:

Ob unser Körper auf „Sparbetrieb“ schaltet, wenn nicht genau zu klären ist, wie viel Leistung man selbst erbringt oder ob es daran liegt, dass die eigene Leistung am Ende nicht mehr so stark wertgeschätzt wird, ist unklar.

Vielleicht ist ein Versagen oder eine „schlechtere Leistung“ im Team auch nicht ganz so peinlich, als wenn man alleine „verliert“.

Eigentlich ist das aber auch für die tägliche Arbeit mit Teams nicht entscheidend.

Fakt ist:

Nicht immer leistet ein Team in der Summe das, was aus den maximalen Einzelleistungen resultieren müsste

Dieses „soziale Faulenzen“ tritt dabei nicht erst in der gemeinsamen Teamarbeit auf, sondern auch schon bei eventuellen, individuellen Vorbereitungen auf die eigentliche Arbeit.

Auf eine Gruppenarbeit bereitet man sich schlechter vor, als auf eine Einzelarbeit!

Nachgewiesen werden konnte das übrigens im Sport auch anhand von Fußballspielen:

Bei über 3000 Bundesligaspielen wurde überprüft, wie sich ein Platzverweis auf die Erfolgsaussichten der dezimierten Mannschaft auswirkt.

Und überraschenderweise erhöhten sich die Erfolgsaussichten eines solchen Teams bei einem Platzverweis in den letzten 20 Minuten.

Grund wohl: Die verbleibenden

Spieler strengten sich mehr an. War der Platzverweis vor der 70. Minute, war der Ermüdungseffekt größer, die Erfolgsaussichten sanken.

Freuen wir uns bei den nächsten Fußballspielen auf Platzverweise für unsere Mannschaft nach der 70. Minute!



Aber jetzt bitte nicht alle Teams in Einzelkämpfer aufsplitten oder die Mitarbeiteranzahl reduzieren!

Teamwork hat gerade bei langfristigen, schwierigen Aufgaben viele positive und motivierende Effekte, hilft bei „Durchhängern“, sportet an, man lernt voneinander usw.

Wir sollten aber ganz genau hinschauen, um den **„Ringelmanneffekt“** oder das **„soziale Faulenzen“** zu vermeiden:

Überprüfen wir alle Koordinationsverluste!

Wo gibt es Reibereien im Team (z.B: schlechte Kommunikation, Neid, Konflikte), wo gibt es Leerläufe in der Zusammenarbeit, wo werden Dinge doppelt gemacht oder vielleicht gar nicht, wenn sich jeder auf den anderen verlässt?

Hier helfen Teamsitzungen, gezieltes Beobachten der Zusammenarbeit und der Arbeitsabläufe durch die Führungskraft oder auch mal Mut, etwas Neues auszuprobieren.

Wie vermeiden wir „soziales Faulenzen“?

Zunächst einmal ist es eine der wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft, dies in einem Team nicht zu akzeptieren.

Wenn ich als Führungskraft immer nur meine bekannten „Starkleister“ bitte, etwas mehr zu tun oder Überstunden zu machen, werden diese mir das irgendwann übel nehmen. (Weg des geringsten Widerstandes)

Wichtig erscheint mir aber zu sein,

dass - soweit möglich - neben dem Teamergebnis auch immer das individuelle Ergebnis jedes Gruppenmitglieds beachtet wird.

Sei es in Gesprächen mit der Führungskraft oder bei der Würdigung des Ergebnisses.

Ich denke: Zu viel Anonymität schadet!

Jedem Teammitglied muss immer wieder die Wichtigkeit seines persönlichen Beitrags für das Gesamtergebnis klar gemacht werden

Jedes Teammitglied sollte so individuell wie möglich gefordert werden. Jede adäquate Einzelleistung muss gewürdigt werden.

Es sollte klar sein, dass jedes Teammitglied Verantwortung für das Gesamtergebnis trägt und auch übernimmt.

Absolut kontraproduktiv ist jede Missstimmung im Team:

Hier ist es wichtig, möglichst schnell für Klärung zu sorgen, Verständnis bei jedem Gruppenmitglied für die anderen zu erzeugen und jede Überheblichkeit von „Überfliegern“ zu unterbinden.

Manchmal hilft hier auch schon einmal ein Rollentausch oder eine „Durchmischung“ von Teams.

Ohne Teamarbeit geht in unserer heutigen Gesellschaft fast nichts – gewisse „Spielregeln“ sind aber für gut funktionierende Teams unerlässlich!



Kai Heß

ZTN Training & Consulting

ZTN
Training & Consulting

Österreich
In der Telle 3
A - 6921 Kennelbach
Tel: +43 5574 78021-0
Fax: +43 5574 78021-7
info@ztn.biz

Deutschland
Kapellenweg 1a
D - 85625 Berganger
Tel: +49 8093 905986-2
Fax: +49 8093 905986-3
kai.hess@ztn.biz

Schweiz
Lilienweg 9
CH - 9435 Heerbrugg
Tel: +41 71 244 1969
Mobil: +43 664 8536182
info@ztn.biz