

# Motivation in Gruppen: Kann Teamarbeit die Arbeitsmotivation zusätzlich steigern?

Die Arbeit in Gruppen und Teams ist heute in Wirtschaftsunternehmen nicht mehr wegzudenken. Neben positiven Effekten der Bündelung von Wissen und Kernkompetenzen erhofft man sich von Gruppenarbeit oft auch eine Steigerung der Arbeitsmotivation. In der Forschung dominierten bisher Indizien für ein Absinken der Motivation von Personen während der Gruppenarbeit im Vergleich zur Einzelarbeit (Motivationsverluste). Neueste Forschungsergebnisse zeigen jedoch, dass Gruppenarbeit – unter bestimmten Bedingungen – tatsächlich zu zusätzlicher Arbeitsmotivation führen kann (Motivationsgewinne).

## Motivationsverluste in Gruppen

Viele Menschen können Erlebnisse aus der persönlichen Erfahrung berichten, bei denen sie selbst oder andere Mitglieder einer Gruppe besonders herausragende Leistungen gezeigt haben, entweder weil sie sich der Gruppe verpflichtet fühlten, weil sie die anderen Teammitglieder nicht im Stich lassen wollten, oder weil sie von den anderen Mitgliedern besonders angefeuert wurden. Ein Beispiel hierfür ist die Kollegin, die trotz schwerer Erkältung zur Arbeit kommt, um an der Fertigstellung eines Projektberichts mitzuarbeiten, oder aber der Torwart einer Fußballmannschaft, der trotz eines verstauchten Knöchels bis zum Spielende auf dem Platz bleibt.

Obwohl solche Berichte häufig eine hohe Plausibilität besitzen, **sind wissenschaftliche Nachweise von Motivationsgewinnen während der Teamarbeit selten**. Im Gegenteil, in den letzten hundert Jahren (sozial-) psychologischer Gruppenforschung wurde vielmehr eine Vielzahl von Untersuchungen zusammengetragen, in denen Personen eine deutlich geringere Arbeitsmotivation während der Gruppenarbeit zeigten als wenn sie alleine arbeiteten. Auf dieser Basis fällt es schwer, Gruppen-

arbeit aus motivationaler Sicht als sinnvolle Arbeitsform zu empfehlen. Personen scheinen den Teamgedanken häufig eher im Sinne von

**TEAM = Toll Ein Anderer Macht's !**

zu interpretieren.

Die bekanntesten motivationsreduzierenden Prozesse in Gruppen werden im Folgenden kurz dargestellt.

## Soziales Faulenzen („Social loafing“)

Soziales Faulenzen beschreibt die Tendenz, eigene Anstrengungen zu Lasten von anderen Gruppenmitgliedern zu reduzieren – quasi anderen die Arbeit zu überlassen. **Diese Motivationsverluste treten vor allem dann auf, wenn persönliche Beiträge für eine Gruppe nicht einzeln identifizierbar oder bewertbar sind**. Wenn beispielsweise die Mitglieder eines Projektteams nur allgemein aufgefordert werden, zum Erfolg des Projekts beizutragen, ohne dass eine konkretere Rollen- und Aufgabenverteilung die einzelnen Beiträge spezifiziert, dann können sich einzelne Gruppenmitglieder sehr leicht aus der Verantwortung ziehen und fühlen sich für das Ergebnis der Gruppen-

*Dr. Guido Hertel, Arbeits-, Organisations- und Marktpsychologie, Christian-Albrechts-Universität Kiel  
hertel@psychologie.uni-kiel.de*

