



Wie sich Motivationsverluste im Team erfolgreich überwinden lassen

In Teams kommt es häufig vor, dass sich Einzelne aufgrund von Motivationsverlusten weniger anstrengen. Kommunizieren Sie die Bedeutsamkeit von Teilaufgaben und überprüfen Sie die Einzelleistungen.

„Toll, ein anderer macht's“ wird heutzutage leider viel zu häufig als Akronym für das Wort „Team“ verwendet. Obwohl feststeht, dass Teams bessere Leistungen erbringen können als die Summe der gleichen Anzahl an Einzelpersonen [1], ist die Verwendung dieses Akronyms nicht ganz unberechtigt. Im Rahmen von Teamarbeit kommt es nämlich durchaus vor, dass Mitglieder ihr persönliches Leistungspotenzial nicht ausschöpfen und sich auf die Leistung Anderer verlassen.

Ein allgemeines, aber anschauliches Beispiel liefert der Applaus nach einem Konzert. Die Zuschauer verkörpern hierbei eine Gruppe. Dabei kann es vorkommen, dass sich Einzelne beim gemeinsamen Applaus weniger bemühen, als wenn sie die einzigen Zuschauer wären. Dieses Verhalten wird in der Sozialpsychologie als „Soziales Faulenzen“ bezeichnet. Ein häufig zu beobachtendes Verhalten in Gruppen, das in Bezug auf dieses Beispiel eher harmlos erscheint, im Rahmen von Teamarbeit in Unternehmen aber gravierende Leistungseinbußen mit sich bringen kann.

Solchem Verhalten und resultierenden Konsequenzen können Führungskräfte entgegenwirken. Daher lohnt es sich, dessen Entstehungsprozess sowie Gegenmaßnahmen näher zu betrachten [2].

Motivationsverluste in Gruppen

Als Motivationsverlust wird die Abnahme der Motivation einzelner Gruppenmitglieder bei der Aufgabenerfüllung innerhalb einer Gruppe bezeichnet. Dabei gibt es unterschiedliche Erscheinungsformen. Beim **Sozialen Faulenzen** strengen sich Gruppenmitglieder weniger an, wenn ihre Beiträge nicht identifizierbar sind [1,3]. Der **Entbehrlichkeitseffekt** beschreibt, dass Einzelne sich geringer anstrengen, weil ihr Beitrag keinen erheblichen Einfluss auf die Gesamtleistung hat [4]. Beim **Trotteleffekt** wiederum, reduzieren Mitglieder ihre Anstrengungen, wenn sie merken, dass andere sich weniger anstrengen [5]. Ursachen für diese Effekte sind jeweils unterschiedlich und haben diverse Quellen.

Ursachen für Motivationsverluste

Merkmale von Gruppenaufgaben sowie Personenfaktoren können Motivationsverluste bedingen:

Merkmale der Aufgaben als Quelle

Hinsichtlich der Aufgabeneigenschaften ist die **Identifizierbarkeit von Einzelleistungen** zentral. Gruppenaufgaben werden häufig so gestellt, dass nur das Gesamtergebnis interessiert. Einzelleistungen werden dabei nicht immer voneinander getrennt. Zudem ist es oft nicht möglich genau herauszufinden, wie viel jedes Gruppenmitglied beigetragen hat, da nicht jede Leistung materiell vorliegt. Es ist beispielsweise nur schwer festzustellen, wie laut ein einzelner Zuschauer klatscht. Wenn Personen dann wahrnehmen, dass ihre Einzelleistung nicht eindeutig identifizierbar ist und somit nicht bewertet werden kann, kann es zur Entspannung, Reduktion der Anstrengung und somit Rückgang der Leistung kommen [3].

Ebenso ist die **Zielsetzung einer Aufgabe** elementar. Wenn Gruppenmitglieder realisieren, dass es nicht um die Erreichung eines Aufgabenziels auf maximalem Niveau geht, kann es vorkommen, dass sich Einzelne weniger anstrengen, da sie annehmen, das gefragte Niveau gemeinsam auch ohne große Anstrengungen erreichen zu können [7].

Auch der **Komplexitätsgrad einer Gruppenaufgabe** kann Motivationsverluste beeinflussen. Dieser spielt hierbei eine moderierende Rolle. Bei einfachen bzw. Routineaufgaben können Entspannungseffekte verringerte Anstrengungen bedingen. Bei komplexen Aufgaben hingegen kann die fehlende Identifizierbarkeit von Einzelleistungen förderlich sein. Einzelne können komplexe Aufgaben dann mit einem höheren Entspannungsgrad angehen und bessere Leistungen erbringen [7].

Andererseits ist der **Aufgabentyp** zu beachten. Bei additiven Aufgaben, bei denen die Gesamtleistung von der Summe individueller Leistungen abhängt, können die erläuterten Effekte eintreten, da Einzelne überzeugt sein könnten, ihr Beitrag sei nicht identifizierbar oder ausschlaggebend [1]. Bei disjunktiven Aufgaben, bei denen die Gesamtleistung vom stärksten Mitglied abhängt, kann es zu Entbehrlichkeitseffekten kommen, wenn schwächere Mitglieder erkennen, dass ihr Beitrag nicht bedeutsam ist. Ebenso können Trotteleffekte eintreten, wenn stärkere Mitglieder sich ungerecht stark beansprucht fühlen. Konjunktive Aufgaben, bei denen die Leistung vom schwächsten Mitglied abhängt, da Unteraufgaben von allen gelöst werden müssen, bedingen eher, dass

Stärkere ihre Anstrengungen reduzieren, weil sie überzeugt sein könnten, das Leistungsniveau Schwächerer mühelos erreichen zu können. Problematisch ist dies bei Aufgaben, bei denen schwächeren Mitgliedern durch Anstrengungen Stärkerer zum besseren Ergebnis geholfen werden könnte [1].

Personenfaktoren als Quelle

Zu relevanten Personenfaktoren zählt die **Wahrnehmung der Wichtigkeit des eigenen Beitrags**. Der Glaube, der eigene Beitrag trage kaum zur Gesamtleistung bei, kann nämlich Leistungsreduktion bedingen, was den Entbehrlichkeitseffekt kennzeichnet [6].

Eine weitere Ursache kann das **Bedürfnis nach Fairness** sein. Wenn Personen die Arbeitsaufteilung als für sie ungerecht wahrnehmen, versuchen sie dem oft durch reduzierte Anstrengung entgegenzuwirken. Es kann etwa sein, dass Personen leiser klatschen, da sie sich selber am lautesten klatschen hören und glauben sich mehr als andere anzustrengen. Diese Ursache spielt besonders beim Trotteleffekt eine zentrale Rolle [3].

Außerdem können **Leistungsunterschiede** Motivationsverluste fördern. Wenn Personen wahrnehmen, dass Andere deutlich leistungsstärker sind, reduzieren diese häufig ihre Leistung [3].

Faktoren, die Motivationsverluste begünstigen:

1. Fehlende Identifizierbarkeit der Leistung
2. Wahrnehmung unfairer Aufgabenteilung
3. Überzeugung der Irrelevanz der Einzelleistung für das Gesamtergebnis
4. Unspezifische Zielsetzung
5. Starke Leistungsunterschiede

Maßnahmen gegen Motivationsverluste

Führungskräfte können konkrete Maßnahmen treffen, um Motivationsverluste in Gruppen vorzubeugen bzw. diesen entgegenzuwirken. Zuerst ist es wichtig, dass einzelne Teilaufgaben, die Gruppenmitgliedern zugeteilt werden, ein sinnhaftes Ganzes ergeben, um Mitarbeitern zu veranschaulichen, welches Gesamtziel sie innerhalb ihrer Gruppe erreichen sollen. Dabei sollte die Bedeutsamkeit einer Aufgabe für das Gesamtergebnis kommuniziert werden, um

die Motivation von Mitarbeitern ihre Einzelleistung effektiv und effizient zu erbringen, zu steigern. [6].

Ebenso dient die eindeutige Zuteilung von Teilaufgaben, jedem Mitglied Unentbehrlichkeit zu vermitteln und das Verantwortungsgefühl zu stärken [7]. Verantwortlichkeiten für einzelne Teilaufgaben sollten allen Mitgliedern bekannt sein, da somit das Verantwortungsgefühl in Bezug auf die Aufgabenerledigung erhöht werden kann und keine Verantwortungsdiffusion entsteht.

Für die Identifizierbarkeit von Einzelleistungen ist es vorteilhaft, wenn diese regelmäßig überprüft werden [3]. Dafür könnten konkrete Teilziele formuliert werden, deren Ergebnisse im Rahmen von Meetings in definierten Zeitabständen diskutiert werden. Hierbei ist es wichtig nach Aufgabenkomplexität zu differenzieren, da fehlende Identifizierbarkeit von Einzelleistungen bei komplexen Aufgaben zur Leistungssteigerung führen kann. Daher ist ein Fortschrittsmonitoring nur bei Routineaufgaben empfehlenswert [7].

Außerdem gilt Feedback bezüglich der Individual- sowie Gesamtleistung als effektive Maßnahme, um Motivationsverlusten entgegenzuwirken [3]. Wie Sie gutes Feedback geben, lesen Sie in unserem entsprechenden Dossier [8]. Durch die Bewertung der Einzelleistung wird die Bedeutsamkeit der einzelnen Teilbeiträge betont, sowie implizit auf ihre Identifizierbarkeit hingewiesen.

Maßnahmen gegen Motivationsverluste:

1. Zuteilung ganzheitlicher Teilaufgaben ohne Doppelungen
2. Kommunikation der Bedeutsamkeit der Teilaufgaben für das Gesamtergebnis
3. Bekanntmachung der Verantwortlichkeiten
4. Regelmäßiges Monitoring von Einzelleistungen bei einfachen Aufgaben
5. Feedback zu Gruppen-/Einzelleistungen

Anwendungsbeispiel

Situation:

Ihr Team soll eine Präsentation über ihr aktuelles Projekt vor der ganzen Abteilung halten.

Handlungsempfehlung:

Sie teilen den Teilaufgaben Verantwortlichkeiten zu, die jedem Teammitglied bekannt sind. Diese werden nur einmal vergeben. Den einzelnen Mitgliedern wird die Relevanz ihres Beitrags für die Präsentation und die wechselseitige Abhängigkeit der Mitglieder verdeutlicht. Zusätzlich planen Sie regelmäßig Meetings, in denen vereinbarte Teilziele überprüft werden. Anschließend an die Präsentation erhält das Team sowie jedes Mitglied Feedback.

Fazit

In Teams kann es zu Motivationsverlusten kommen. Trotzdem können diese durchaus bessere Leistungen erbringen als die Summe ihrer Einzelpersonen. Daher sollte der Fokus auf der passenden Gestaltung der Rahmenbedingungen von Teamarbeit liegen, sodass diese die Steigerung der Leistung des Einzelnen fördert und Motivationsverlusten vorbeugt. Dabei sind Personenfaktoren, wie z.B. das Bedürfnis nach Fairness oder die Wahrnehmung der Wichtigkeit der eigenen Leistung sowie Eigenschaften der gestellten Gruppenaufgabe, wie die Ganzheitlichkeit dieser oder die Formulierung des Zielniveaus, zu beachten. Besondere Aufmerksamkeit gilt weiterhin der Komplexität der Aufgabe sowie ihres additiven oder konjunktiven Charakters. Je nach Fall sind nämlich unterschiedliche Maßnahmen zur Optimierung der Teamarbeit empfehlenswert.

Glossar

Entbehrlichkeitseffekt: Diese Art von Motivationsverlust liegt vor, wenn Teammitglieder sich weniger anstrengen, weil sie wahrnehmen, dass ihr individueller Beitrag keinen erheblichen Einfluss auf die Gruppenleistung hat.

Soziales Faulenzen: Diese Art von Motivationsverlust liegt vor, wenn Teammitglieder sich weniger anstrengen, weil ihr individueller Beitrag hinsichtlich der Gruppenleistung nicht identifizierbar ist.

Trotteleffekt: Diese Art von Motivationsverlust liegt vor, wenn Teammitglieder sich weniger anstrengen, weil sie wahrnehmen, dass andere Teammitglieder sich weniger anstrengen.

Literatur

- [1] Schulz-Hardt, S., & Brodbeck, F. C. (2014). Gruppenleistung und Führung. In K. Jonas, W. Stroebe, und M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie* (495-505). Berlin Heidelberg: Springer.
- [2] Hertel, G. (2000). Motivation gains in groups: A brief review of the state of the art. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 31, 169-175.
- [3] Latane, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make the light work: The causes & consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822-832.
- [4] Kerr, N. L., & Bruun, S. E. (1983). Dispensability of member effort and group motivation losses: Free-rider effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 78-94.
- [5] Kerr, N. L. (1983). Motivation losses in small groups: A social dilemma analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(4), 819-828.
- [6] Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681-706.
- [7] Aronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (2008). *Sozialpsychologie*. München: Pearson Studium.
- [8] Zygar, C. (2015). Sinnvolles Feedback am Arbeitsplatz. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (1). Ludwig-Maximilians-Universität München.
<http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.

Autorin

Lara Christoforakos, Studiengang M.Sc.in Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie
München, Deutschland

ISSN 2366-0813

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München
Titelgrafik: © Annemarie Müssig

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Christoforakos, L. (2017). Wie sich Motivationsverluste im Team erfolgreich überwinden lassen. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (21). Ludwig-Maximilians-Universität München.
<http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



EVIDENZBASIERTE WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE

Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.

Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.

Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.

Kontakt: Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Leopoldstraße 13
80802 München

brodbeck@psy.lmu.de
www.evidenzbasiertesmanagement.de

