

# Studie der TU Dortmund zeigt, wie Teamarbeit die Motivation fördert oder senkt

*Bericht: Technische Universität Dortmund*

*Bei Teamarbeit gehen Menschen weniger motiviert an ihre Aufgaben, als wenn sie allein tätig sind – so lautet ein gängiges Vorurteil. Ann-Kathrin Torka, Dr. Jens Mazei und Prof. Joachim Hüffmeier vom Institut für Psychologie der Fakultät Erziehungswissenschaft, Psychologie und Bildungsforschung der TU Dortmund kommen mit ihrer Meta-Analyse jedoch zu einem anderen Ergebnis: Es kommt auf die konkrete Gestaltung der Teamarbeit an. Ihre Studie ist jetzt in der Fachzeitschrift *Psychological Bulletin* erschienen.*

**I**n die Meta-Analyse flossen Daten aus Studien mit mehr als 320.000 Proband\*innen ein. „Als Ergebnis haben wir ein theoretisches Modell zur Erklärung von Motivation bei Teamarbeit entwickelt“, berichtet Ann-Kathrin Torka, „das Team member Effort Expenditure Model, kurz TEEM.“ Denn Teamarbeit sei nicht per se demotivierend oder motivierend. „Die konkrete Gestaltung von Teamarbeit ist entscheidend dafür, ob Motivationsgewinne, also mehr Anstrengung, oder Motivationsverluste, also weniger Anstrengung, auftreten“, so Torka. Teamarbeit ist beispielsweise motivierend, wenn Personen einen unverzichtbaren Beitrag leisten oder wenn sie sich mit einem moderat stärkeren Teammitglied vergleichen können. Um einen positiven Effekt zu erzielen, reicht es hingegen nicht aus, dass sich die individuellen Beiträge zur Teamarbeit bewerten lassen.

Bei den Randbedingungen für Teamarbeit fand die Gruppe sowohl Faktoren, die das Ergebnis je nach Ausprägung positiv oder negativ beeinflussen können, als auch Faktoren, die nur in eine Richtung wirken. Waren beispielsweise die individuellen Beiträge unverzichtbar, so zeigten sich Motivationsgewinne; waren sie verzichtbar, traten Motivationsverluste auf. Diese beiden Befunde sind also zwei Seiten derselben Medaille. Bei anderen Randbedingungen gab es keinen Umkehreffekt: Soziale Unterstützung wirkt ausschließlich positiv; individuelle Bewertbarkeit hat negative Folgen, sofern sie fehlt.

Torka, Mazei und Hüffmeier stellen zudem einen Unterschied zwischen objektiv und subjektiv gemessener Motivation fest: Personen berichten zutreffend davon, wenn sie sich im Team tatsächlich mehr angestrengt haben. Wenn sie sich im Team aber weniger angestrengt haben, berichten sie dies nicht. Motivationsverluste bei der Teamarbeit scheinen außerdem in Laborstudien größer zu sein als in Feldstudien. Das könnte darauf hinweisen, dass die Relevanz von Motivationsverlusten für die Praxis überschätzt wird. „Für Motivationsgewinne fanden wir diesen Unterschied nicht“, sagt Ann-Kathrin Torka.

Die Forscherin und die beiden Forscher vom Institut für Psychologie haben in ihrer Meta-Analyse erstmals die beiden Forschungszeige zusammengeführt, die Motivationsgewinne und Motivationsverluste bei Teamarbeit beschreiben. „Bislang wurde zur Motivation in Teams in der Regel nur getrennt in eine der beiden Richtungen geforscht“, so Ann-Kathrin Torka. Herausgekommen ist eine Analyse, die Ergebnis echter Teamarbeit war. „Und die Arbeit hat durch uns als Team gewonnen“, sind sich die drei einig.

**Originalpublikation:**

Torka, A.-K., Mazei, J., & Hüffmeier, J. (2021). Together, everyone achieves more—or, less? An interdisciplinary meta-analysis on effort gains and losses in teams. *Psychological Bulletin*, 147(5), 504–534. <https://doi.org/10.1037/bul0000251>

---

4.8.2021

*Adriane Palka*

*Referat Hochschulkommunikation*

*Technische Universität Dortmund*

*Quelle:*

*[www.idw-online.de](http://www.idw-online.de)*

*[www.tu-dortmund.de](http://www.tu-dortmund.de)*