

# Dispositionale Einflüsse auf Motivationsgewinne von schwächeren Gruppenmitgliedern

Bernhard WEBER<sup>1</sup>, Marion WITTCHEN<sup>2</sup> und Guido HERTEL<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Institut für Arbeitswissenschaft, Fabrikautomatisierung und Fabrikbetrieb, Universität Magdeburg, Universitätsstraße 2, D-39106 Magdeburg*

<sup>2</sup>*Institut für Psychologie, Westf. Wilhelms-Universität Münster, Fliednerstraße 21, D-48149 Münster*

**Kurzfassung:** Während in der Gruppenforschung lange Zeit vorwiegend Motivationsverluste während der Gruppenarbeit im Vergleich zu Einzelarbeit untersucht wurden (z.B. „soziales Faulenzen“; „Trittbrettfahren“), gibt es seit einigen Jahren vermehrt Hinweise darauf, dass unter bestimmten Umständen Personen während der Gruppenarbeit auch höhere Anstrengungen im Vergleich zu Einzelarbeit entwickeln können. Solche „Motivationsgewinne in Gruppen“ wurden sowohl für leistungsstärkere (z.B. Williams & Karau 1991) als auch für leistungsschwächere Gruppenmitglieder berichtet (z.B. Hertel et al. 2000). Schwächere Gruppenmitglieder erbringen vor allem dann Höchstleistungen, wenn ihr Beitrag zum Gruppenergebnis unverzichtbar ist oder aber wenn sozialer Wettbewerb ausgelöst wird. Neuere Studien weisen darüber hinaus darauf hin, dass die Relevanz dieser beiden motivationalen Prozesse durch personale Faktoren moderiert wird. So zeigten Frauen bspw. eher Motivationsgewinne aufgrund sozialer Verantwortung, während bei Männern häufig sozialer Wettbewerb bedeutsamer ist (s. Weber & Hertel 2007).

In einem Online-Experiment ( $N = 50$  Frauen und 38 Männer) mit einem 2 (Aufgabenstruktur: konjunktiv vs. koaktiv) x 2 (Einzel- vs. Gruppenarbeit) Design wurde erstmals überprüft, inwiefern dispositionale Faktoren im Zusammenhang mit sozialen Wertorientierungen Motivationsgewinne in Gruppen moderieren. Dabei sollten die Probanden in einem fiktiven Online-Reisebüro Pauschalreisen für Kunden alleine bzw. in Zweiertteams zusammenstellen. Die Ergebnisse bestätigen die Annahme, dass stärker wettbewerbsorientierte Personen Motivationsgewinne aufgrund von sozialem Wettbewerb, und stärker gruppenorientierte Personen Motivationsgewinne aufgrund der sozialen Unverzichtbarkeit ihres Beitrags für die Gruppe zeigen. Praktische Implikationen für die Gestaltung von virtuellen und konventionellen Gruppen werden diskutiert.

**Schlüsselwörter:** Gruppenarbeit, Motivationsgewinne, soziale Unverzichtbarkeit, sozialer Vergleich.

## 1. Einleitung

Ausgelöst durch die Wiederentdeckung von Ringelmanns Arbeit (Ingham et al. 1974) zu Motivationseinbußen bei Gruppenarbeit wurden in den 1980er und 1990er Jahren vorwiegend Motivationsverluste durch Gruppenarbeit erforscht. Ergebnisse aktuellerer Forschung weisen jedoch darauf hin, dass selbst leistungsschwächere Personen durch den Gruppenkontext zu größerer Anstrengung motiviert werden können (z.B. Weber & Hertel 2007). Dabei wurden vorrangig zwei motivationale Prozesse diskutiert, die Motivationsgewinne von schwächeren Gruppenmitgliedern auslösen: der soziale Vergleich mit Anderen und die soziale Unverzichtbarkeit des eigenen Beitrags für die Gruppe (Hertel et al. 2008). Gemäß der sozialen Vergleichstheorie von Festinger (1954) sollten schwächere Personen ihre Leistung an der Leistung stärkerer Gruppenmitglieder orientieren. Falls der Leistungsunterschied nicht zu groß ist, sollten die Schwächeren versuchen, ihre Leistung zu steigern, um den durch die Stärkeren gesetzten Leistungsstandard zu erreichen oder sogar zu übertreffen. Im Unterschied dazu sollten Motivationsgewinne aufgrund sozialer Unverzichtbarkeit dann auftreten, wenn Gruppenmitglieder ihren Beitrag zum Gruppenergebnis als hoch instrumentell erachten, um ein wichtiges Gruppenergebnis zu erzielen (Hertel et al. 2000).

Metaanalytische Befunde (Weber & Hertel 2007) zeigen Geschlechtereffekte bei Motivationsgewinnen in Gruppen. Während Motivationsgewinne aufgrund sozialen Vergleichs häufiger bei Männern auftreten, treten Motivationsgewinne bei Frauen häufiger dann auf, wenn ihr Beitrag unverzichtbar für ein gutes Gruppenergebnis ist. Diese Geschlechtereffekte könnten auf Unterschiede in der sozialen Orientierung zurückzuführen sein (z.B. Schwartz & Rubel 2005). Der soziale Vergleichsprozess und der dadurch ausgelöste soziale Wettbewerb sollte demnach eher durch selbstorientierte Motive motiviert sein, während bei Effekten sozialer Unverzichtbarkeit eher gruppenorientierte Motive im Vordergrund stehen sollten. Die Annahme, dass die berichteten Geschlechtereffekte bei Motivationsgewinnen in Gruppen durch Unterschiede in der Wettbewerbsorientierung und der Gruppenloyalität der Gruppenmitglieder zu erklären sind, wurde in der vorliegenden Studie geprüft.

## 2. Methode

An der Studie nahmen 122 Personen (vorwiegend Studenten) teil. Da nicht alle Teilnehmer die Studie komplett abschlossen bzw. technisch bedingte Unterbrechungen auftraten, wurden die Daten von insgesamt  $N = 88$  (38 Männer, 50 Frauen) ausgewertet. Die Teilnehmer waren durchschnittlich 24 Jahre alt ( $SD = 3.6$ ).

In einem 2 (Aufgabenstruktur) x 2 (Einzel- vs. Gruppenarbeit) Design arbeiteten die weiblichen und männlichen Teilnehmer stets zuerst in Einzel- und dann in Gruppenarbeit. Nach der Einzelarbeitsphase wurden die Probanden zufällig der Kontrollgruppe, in der erneut ein Einzelarbeitsdurchgang folgte oder zwei experimentellen Bedingungen mit konjunktiver vs. koaktiver Aufgabenstruktur zugewiesen.

In einem ersten Studienabschnitt bearbeiteten die Teilnehmer je einen Fragebogen zur Wettbewerbsorientierung („Competitiveness Index“, Smither & Houston 1992) und zur Gruppenloyalität („Personal Values Inventory“, Scott 1965). Mindestens zwei Wochen nach Erhebung der Persönlichkeitsmaße wurde das Online-Experiment durchgeführt. Die Teilnehmer wurden instruiert, Pauschalreisen in einem fiktiven Online-Reisebüro unter Berücksichtigung der jeweiligen

Kundenwünsche und eines Preislimits zusammenzustellen (Wittchen et al. 2010).

Während in der Kontrollgruppe die Experimentalaufgabe zweimal hintereinander alleine bearbeitet wurde, wurde in der Bedingung mit koaktiver Aufgabenstruktur nach dem ersten Einzeldurchgang mit einer anderen Person an derselben Aufgabe gearbeitet. Während dieses zweiten Durchgangs zeigte ein Display sowohl die eigene Leistung als auch die einer zeitgleich arbeitenden anderen Person (Ermöglichung sozialen Vergleichs). Diese andere Person erschien aufgrund eines fingierten Feedbacks jeweils leistungsstärker als die Teilnehmer. Die Bezahlung der Teilnehmer war in dieser Bedingung unabhängig von der Leistung der (fiktiven) anderen Person. In der Bedingung mit konjunktiver Aufgabenstruktur wurden die Teilnehmer im zweiten Durchgang instruiert, dass sie nun mit einem Teampartner zusammenarbeiten und beide ähnlich schwierige Teilaufgaben parallel bearbeiten. Die Bezahlung des Teams würde sich am Ende nach der Leistung des schwächeren Mitglieds richten. Auch in dieser Bedingung waren die Teilnehmer aufgrund eines fingierten Computerfeedbacks in der Rolle des Schwächeren. Aufgrund der konjunktiven Aufgabenstruktur waren sie jedoch in dieser Bedingung zusätzlich für das Gesamtergebnis der Gruppe verantwortlich (Ermöglichung sozialen Vergleichs plus soziale Unverzichtbarkeit des eigenen Beitrags).

### 3. Ergebnisse

Als Indikator für Motivationsgewinne wurde jeweils die Anzahl bearbeiteter Angebote im ersten von der entsprechenden Anzahl im zweiten Durchgang subtrahiert. Um Lerneffekte zu korrigieren, wurde die Anzahl bearbeiteter Anfragen im zweiten Durchgang mit einem Korrekturfaktor (Quotient der Anzahl der Anfragen im ersten ( $M = 131$ ) und im zweiten Einzeldurchgang ( $M = 149$ ) der Kontrollgruppe = 0.88) multipliziert.

In einem nächsten Analyseschritt wurde der moderierende Einfluss der individuellen Wettbewerbsorientierung und Gruppenloyalität auf die Motivationsgewinne bzw. -verluste untersucht. Dabei zeigte sich beim Vergleich von Personen mit stärkerer und schwächerer Wettbewerbsorientierung (Mediansplit), dass generell höhere Motivationsgewinne bei stärker wettbewerbsorientierten Gruppenmitgliedern auftraten (Mittelwerte s. Tab. 1). Dieser Moderationseffekt ist in der koaktiven Bedingung besonders ausgeprägt ( $d_{w+;w-} = .54$ ;  $t(27) = 1.4$ ;  $p < .10$ , einseitiger Test) und fällt in der konjunktiven Bedingung schwächer aus ( $d_{w+;w-} = .23$ ;  $t(31) = 0.4$ ;  $ns$ ).

**Tabelle 1:** Motivationsgewinne bzw. -verluste in Abhängigkeit von der sozialen Einstellung

	Koaktiv	Konjunktiv
<b>Hohe Wettbewerbsorientierung</b>	3.59 (11.9) $d = .32$ ; $n = 13$	3.36 (9.5) $d = .33$ ; $n = 15$
<b>Niedrige Wettbewerbsorientierung</b>	-2.44 (11.5) $d = -.22$ ; $n = 16$	1.48 (18.3) $d = .10$ ; $n = 18$
<b>Hohe Gruppenloyalität</b>	0.55 (9.5) $d = .06$ ; $n = 14$	5.60 (11.4) $d = .51$ ; $n = 16$
<b>Niedrige Gruppenloyalität</b>	0.00 (14.0) $d = .00$ ; $n = 15$	-0.75 (17.3) $d = -.05$ ; $n = 17$

Beim Vergleich von Personen mit höherer und niedrigerer Gruppenloyalität zeigte sich ein deutlicher Effekt sozialer Unverzichtbarkeit bei hoher Gruppenloyalität (Mediansplit). So waren gruppenloyale Personen als schwächere Mitglieder einer konjunktiven Gruppenaufgabe signifikant motivierter als in der koaktiven Bedingung ohne Gruppenkontext ( $d_{\text{konj-koakt.}} = .45$ ;  $t(28) = 2.1$ ;  $p < .05$ ). Für Personen mit niedrigerer Gruppenloyalität zeigte sich kein Unterschied,  $d = .05$ .

#### 4. Diskussion

Insgesamt bestätigen die Daten die Annahme, dass soziale Einstellungen deutlichen Einfluss auf die Relevanz der motivationalen Prozesse haben. Gruppenmitglieder mit hoher Wettbewerbsorientierung sind unabhängig vom Gruppenkontext besonders motiviert, den sozialen Wettstreit mit einer etwas leistungsstärkeren Person nicht zu verlieren. Bei eher gruppenorientierten Individuen treten Motivationsgewinne erst dann auf, wenn der eigene Beitrag unverzichtbar für ein gutes Gruppenergebnis ist. Die Befunde dieser Studie erklären die in früheren Studien berichteten Geschlechtereffekte (Weber & Hertel 2007; Weber et al. 2009), die offensichtlich auf Unterschiede in der sozialen Einstellung zurückzuführen sind.

Motivationsförderliche Gestaltung von Gruppenarbeit sollte somit die sozialen Einstellungen der Gruppenmitglieder berücksichtigen. In Gruppen, in denen beispielsweise die individuelle Wettbewerbsorientierung niedrig und die individuelle Gruppenloyalität hoch ausgeprägt sind, sollten gruppenbasierte Anreize zu höherer Motivation führen als individuelle Anreize.

#### 5. Literatur

1. Festinger, L. 1954, A theory of social comparison processes, *Human Relations*, 7, 117-140.
2. Hertel, G., Kerr, N. L., & Messé, L. A. 2000, Motivation gains in performance groups: Paradigmatic and theoretical developments on the Köhler effect, *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 580-601.
3. Hertel, G., Niemyer, G., & Clauss, A. 2008, Social indispensability or social comparison: The why and when of motivation gains of inferior group members, *Journal of Applied Social Psychology*, 38(5), 1329-1363.
4. Ingham, A. G., Levinger, G., Graves, J., & Peckham, V. 1974, The Ringelmann effect: Studies on group size and group performance, *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 371-384.
5. Schwartz, S. H., & Rubel, T. 2005, Sex differences in value priorities: Cross-cultural and multimethod studies, *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 1010-1028.
6. Scott, W. A. 1965, *Values and organizations: A study of fraternities and sororities*. Chicago: Rand McNally.
7. Smither, R. D. & Houston, J. M. 1992, The nature of competitiveness: The development and validation of the Competitiveness Index, *Educational and Psychological Measurement*, 52, 407-418.
8. Weber, B. & Hertel, G. 2007, Motivation gains of inferior group members: A meta-analytical review, *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(6), 973-993.
9. Weber, B., Wittchen, M. & Hertel, G. 2009, Gendered ways to motivation gains in groups, *Sex Roles*, 60, 731-744.
10. Williams, K. D., & Karau, S. J. 1991, Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance, *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 570-581.
11. Wittchen, M., Schlereth, D., & Hertel, G. 2010, MotiSim Toolkit 2.0. [Download unter <http://www.uni-muenster.de/opms/vcn/tools.php>].