

Bedingungen des Verhaltens nach Lutz von Rosenstiel

Um Teamarbeit erfolgreich umsetzen zu können, ist es wichtig, die richtigen Hebel zu kennen und nutzen zu können. Rosenstiel entwickelte in diesem Zusammenhang ein Modell, das den Rahmen einer Teamarbeit darstellen soll. Der Rahmen besteht aus vier Elementen. Auf der Seite der Teammitglieder sind die Bereiche "Motivation (Wollen)" und „Fähigkeit (Können)“ angesiedelt, während auf der Seite der Teamleitung „Soziales Dürfen“ und die „Situativer Kontext“ stehen. Diese Einteilung in zwei Bereiche verdeutlicht, dass weder Teammitglieder noch der Teamleiter den kompletten Rahmen steuern können.

Leistungserbringung der Teammitglieder

Der erste Aspekt im Rahmen der Leistungserbringung der Teammitglieder ist das **persönliche Wollen**, d.h. die **Motive, Motivation & die Werte** der Person. Es bildet die Basis für die gesamte Teamarbeit und kann nicht erzwungen werden. Durch persönliches Wollen entsteht die **Leitungsbereitschaft**, die notwendig ist, um die individuellen Fähigkeiten optimal in die Teamarbeit einbringen zu können. Die Motivation wird hauptsächlich durch das Teammitglied selbst beeinflusst. Außerdem kann auch die Organisationskultur und -struktur Einfluss auf die Motivation der Teammitglieder nehmen. Wenn das persönliche Wollen beispielweise nur durch eine höhere Bezahlung entsteht, hat die Organisation Einfluss genommen, jedoch bleibt offen, ob diese erzwungene Motivation zu denselben Ergebnissen führt, wie ehrliches, persönliches Wollen. Ein weiterer Aspekt ist das **individuelle Können**, d.h. die **Fähigkeiten und Fertigkeiten**, um gewünschte Leistungen zu erbringen. Das individuelle Können beschreibt die grundsätzliche Qualifikation einer Person, ein gewünschtes Verhalten aufgrund ihrer individuellen Fähigkeiten überhaupt bewältigen zu können. ‚Können‘ ist die Summe der fachlichen und überfachlichen Fähigkeiten, also die **Leistungsfähigkeit**, einer Person. Für diesen Faktor ist das persönliche Wollen von großer Bedeutung, denn es ist, wie oben bereits erwähnt, die Basis für jegliches Handeln. Das ‚Können‘ kann durch externe Faktoren bis zu einem gewissen Grad erweitert werden, beispielsweise durch Weiterbildungen und Schulungen. Die Organisation sollte in diesem Zusammenhang bereit sein, die anfallenden Kosten zu übernehmen, um das individuelle Können ihrer Mitarbeiter zu steigern.

Leistungserbringung des Teamleiters

Soziales Dürfen spiegelt die Kultur eines Teams wider. Es umfasst alles was in der Umgebung an Handlungen erwartet oder abgelehnt wird und ist definiert durch alle **Normen, Werte, Regeln und Erwartungen**, die innerhalb eines Teams bestehen. Wäre zum Beispiel die Erwartung, dass der Teamleiter einen Anzug mit Krawatte trägt, würde eine sportliche Bekleidung für die Teammitglieder befremdlich wirken und das Unwohlsein innerhalb des Teams erhöhen. Somit ist es die Aufgabe jedes Teamleiters, einen Rahmen für die Teamarbeit zu schaffen, in dem sich alle Teammitglieder wohl fühlen. Im Gegensatz dazu zielt der **situative Kontext** auf die Schaffung von Voraussetzungen, d.h. auf **hemmende bzw. begünstigende Umstände** ab, die zur Bewältigung der Aufgaben notwendig sind, ab. Der Teamleiter hat dafür Sorge zu tragen, dass alle Teammitglieder ihr Aufgabengebiet kennen und der reibungslose Ablauf gewährleistet werden kann. Ein Teammitglied ist zum Beispiel nur dann in der Lage Kopien zu erstellen, wenn ihm der Zugang zu einem Kopiergerät ermöglicht wird, beziehungsweise ein Kopiergerät vorhanden ist. Die beiden äußeren Faktoren beeinflussen damit die **Leistungsmöglichkeit** von Personen.

Zwischen diesen vier Faktoren besteht eine direkte Abhängigkeit, wobei diese unterschiedlich stark ausgeprägt sein kann. Die Faktoren bilden die Basis für das individuelle Handeln und das Handeln und Verhalten im Team. Ein Beispiel für dieses Zusammenwirken bietet die Motivation welche vom individuellen Können, der situativen Ermöglichung und dem sozialen Dürfen abhängig ist und beeinflusst wird. Andererseits kann ohne Motivation das individuelle Können nicht optimal zur Geltung kommen.



Quelle: angelehnt an Von Rosenstiel, L. (1988). *Motivationsmanagement. In Funktionale Managementlehre* (pp. 214-264). Berlin, Heidelberg:Springer.