

Bedingungen des Verhaltens

Um Teamarbeit erfolgreich umsetzen zu können, ist es wichtig, die richtigen Hebel zu kennen und nutzen zu können. Lutz von Rosenstiel entwickelte in diesem Zusammenhang Rahmenmodell, welches individuelles Verhalten (in der Mitte der Abbildung) erklärt. Auf der einen Seite (rechts in der Abbildung) wird das Verhalten durch die Teammitglieder selbst bestimmt – genauer gesagt durch die "Motivation (Wollen)" und die „Fähigkeit (Können)“. Auf der Seite (links in der Abbildung) hat die Teamleitung einen Einfluss – und zwar über das „Soziales Dürfen“ und die Gestaltung des „Situativen Kontextes“. Im Folgenden stellen wir diese vier Aspekte genauer vor.



Motivation (Wollen)

Das **persönliche Wollen**, d.h. die **Motive, Motivation & die Werte** der jeweiligen Person bildet die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Team. 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 – genauer gesagt: niemand kann gezwungen werden motiviert zu sein. Im Rahmen der Organisationskultur und -struktur können zwar positive Einflüsse auf die Motivation der Teammitglieder ermöglicht werden, aber die Wirkung hängt von der einzelnen Person ab. So zeigen sich bspw. positive Effekte einer wertschätzenden Kultur. Auch Bonuszahlungen können positive Effekte haben – allerdings sind die Ergebnisse hier sehr unterschiedlich. Studien zeigen, dass Effekte ganz ausbleiben oder sogar ins Gegenteil umgewandelt werden (nach dem Motto: Wenn ich es „nur“ für Bezahlung mache, dann kommt es halt nicht aus mir selbst heraus). Das heißt, es gibt kein einfaches Mittel, um Mitarbeitende zu motivieren. Führungskräfte müssen vielmehr auf die individuellen Einschaltenden der Teammitglieder eingehen und herausfinden, wie sie das persönliche Wollen stärken können.



Präventa

Fähigkeit (Können)

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das **individuelle Können**, d.h. die **Fähigkeiten und Fertigkeiten**, die jemand benötigt, um gewünschte Leistungen erbringen zu können. Das individuelle Können beschreibt die grundsätzliche **Qualifikation** einer Person, ein gewünschtes Verhalten aufgrund ihrer individuellen Fähigkeiten überhaupt bewältigen zu können. ‚Können‘ ist dabei 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. Zudem können Gespräche genutzt werden, um gemeinsam herauszufinden, welche Weiterbildungen erforderlich sind.

Soziales Dürfen

Das **Soziale 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 und in dem jeder das Gefühl hat, dass zielführendes Verhalten gezeigt werden „darf“ und entsprechend positiv bewertet wird.

Situativer Kontext

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 ist dafür verantwortlich, dass alle Teammitglieder ihr Aufgabengebiet kennen und der reibungslose Ablauf gewährleistet ist. Ein einfaches Beispiel: Ein Teammitglied ist nur dann in der Lage Kopien zu erstellen, wenn ihm der Zugang zu einem Kopiergerät ermöglicht wird.

Sowohl das Soziale Dürfen als auch der Situative Kontext beeinflussen somit die **Leistungsmöglichkeit** von Personen.

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