

Florian Reiter

# Teamarbeit im Betriebsrat

7

## Soziale Kompetenz



**Soziale Kompetenz 7**

# Teamarbeit im Betriebsrat

Florian Reiter

# Teamarbeit im Betriebsrat

## Zeichenerklärung



Hinweise



Beispiele



Zitate

Stand: September 2018

Nachdruck: Februar 2022

Impressum:

Layout/Grafik: Manuela Maitnar, Thomas Hajek

Medieninhaber: Verlag des ÖGB GmbH, Wien

© 2022 by Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GmbH, Wien

Herstellung: Verlag des ÖGB GmbH, Wien

Verlags- und Herstellungsort: Wien

Printed in Austria

Druck: CITYPRESS GmbH, Neutorgasse 9, 1010 Wien

Einleitung	6
Teamarbeitsfragen sind politische Fragen	8
Teamentwicklung	14
Wie entstehen Teams? Phasenmodell von Tuckman	19
Was (muss) soll ein BR können? Gruppenfunktion	23
Was tut der/die Vorsitzende?	26
Was brauchen die Teammitglieder?	31
Merkmale von Hochleistungsteams	33
Rollen in Teams	36
Das JoHari-Fenster in Gruppen und Teams	38
Aktionshaltungen in Gruppen	44
Konflikte im Team	46
Standortbestimmung eines Teams (Fragebogen)	49
Literaturempfehlungen und Literaturnachweise	54
Über den Autor	56

# 1 Einleitung


## **Wie mit dieser Broschüre arbeiten?**


Folgende Ziele werden mit diesem Skriptum verfolgt:


- » Es soll eine Materialsammlung für verschiedene Bildungsangebote in der weiten Welt der gewerkschaftlichen Bildung sein, kann aber auch ohne Seminar gelesen werden.
- » Es soll Inspirationen und Anregungen zur Reflexion und Weiterentwicklung des eigenen Verständnisses von BR-Teamarbeit sein.
- » Es stellt eine Sammlung theoretischer Modelle dar, die nach Erfahrung des Autors brauchbar und nützlich für die Weiterentwicklung von Teams sind.
- » Es soll ein besseres oder anderes Verständnis dessen ermöglichen, womit man als Betriebsrat/Betriebsrätin laufend konfrontiert ist. Die ExpertInnen der Betriebsratswelt seid ihr, ich möchte Euch andere Perspektiven auf diese Welt anbieten.
- » In den „Kästchen“ werden Anregungen gegeben, wie die theoretischen Modelle konkret in die Praxis umgesetzt werden können.
- » Darunter sind Werkzeuge und Methoden zur Analyse der aktuellen Situation im eigenen Team dabei.

# SKRIPTEN ÜBERSICHT



SOZIALRECHT 	
<b>SR-1</b>	Grundbegriffe des Sozialrechts
<b>SR-2</b>	Sozialpolitik im internationalen Vergleich
<b>SR-3</b>	Sozialversicherung – Beitragsrecht
<b>SR-4</b>	Pensionsversicherung I: Allgemeiner Teil
<b>SR-5</b>	Pensionsversicherung II: Leistungsrecht
<b>SR-6</b>	Pensionsversicherung III: Pensionshöhe
<b>SR-7</b>	Krankenversicherung I: Allgemeiner Teil
<b>SR-8</b>	Krankenversicherung II: Leistungsrecht
<b>SR-9</b>	Unfallversicherung
<b>SR-10</b>	Arbeitslosenversicherung I: Allgemeiner Teil
<b>SR-11</b>	Arbeitslosenversicherung II: Leistungsrecht
<b>SR-12</b>	Insolvenz-Entgeltssicherung
<b>SR-13</b>	Finanzierung des Sozialstaates
<b>SR-14</b>	Pflege und Betreuung
Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.	

ARBEITSRECHT 	
<b>AR-1</b>	Kollektive Rechtsgestaltung
<b>AR-2A</b>	Betriebliche Interessenvertretung
<b>AR-2B</b>	Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates
<b>AR-2C</b>	Rechtstellung des Betriebsrates
<b>AR-3</b>	Arbeitsvertrag
<b>AR-4</b>	Arbeitszeit
<b>AR-5</b>	Urlaubsrecht
<b>AR-6</b>	Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall
<b>AR-7</b>	Gleichbehandlung im Arbeitsrecht
<b>AR-8A</b>	ArbeitnehmerInnenschutz I: Überbetrieblicher ArbeitnehmerInnenschutz
<b>AR-8B</b>	ArbeitnehmerInnenschutz II: Innerbetrieblicher ArbeitnehmerInnenschutz
<b>AR-9</b>	Beendigung des Arbeitsverhältnisses
<b>AR-10</b>	Arbeitskräfteüberlassung
<b>AR-11</b>	Betriebsvereinbarung
<b>AR-12</b>	Lohn(Gehalts)exekution
<b>AR-13</b>	Berufsausbildung
<b>AR-14</b>	Wichtiges aus dem Angestelltenrecht
<b>AR-15</b>	Betriebspensionsrecht I
<b>AR-16</b>	Betriebspensionsrecht II
<b>AR-18</b>	Abfertigung neu
<b>AR-19</b>	Betriebsrat – Personalvertretung Rechte und Pflichten
<b>AR-21</b>	Atypische Beschäftigung
<b>AR-22</b>	Die Behindertenvertrauenspersonen

GEWERKSCHAFTSKUNDE 	
<b>GK-1</b>	Was sind Gewerkschaften? Struktur und Aufbau der österreichischen Gewerkschaftsbewegung
<b>GK-2</b>	Geschichte der österreichischen Gewerkschaftsbewegung von den Anfängen bis 1945
<b>GK-3</b>	Die Geschichte der österreichischen Gewerkschaftsbewegung von 1945 bis heute
<b>GK-4</b>	Statuten und Geschäftsordnung des ÖGB
<b>GK-5</b>	Vom 1. bis zum 19. Bundeskongress
<b>GK-7</b>	Die Kammern für Arbeiter und Angestellte
<b>GK-8</b>	Die sozialpolitischen Errungenschaften des ÖGB

Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:  
[www.voegb.at/skripten](http://www.voegb.at/skripten)

# 2 Teamarbeitsfragen sind politische Fragen

## **Teams – Betriebsratsteams**

Teams sind aus unserer Welt nicht mehr wegzudenken. In jeder Organisation findet sich eine Form der Arbeitsteilung: Es gibt Abteilungen, Projektteams und vieles mehr mit den verschiedensten Namen und Bezeichnungen. Verschiedene Disziplinen beschäftigen sich mit vielfältigen Fragen und Aspekten von Teamarbeit.

Auf den folgenden Seiten möchte ich die bewährten Theorien und Modelle auf die besondere Situation der BR und PV<sup>1</sup> Körperschaften übersetzen.

Die verschiedenen Aspekte der Teamarbeit in der BR-Arbeit sind, noch viel stärker und klarer als bei vielen anderen Teams, mit sehr politischen Fragen verknüpft:

## **Unterschiede und Vielfalt**

Aus der Perspektive von Gruppendynamik und Teamentwicklung ist die zentrale Herausforderung, wie mit den vorhandenen Unterschieden zwischen den Mitgliedern eines Teams/einer Körperschaft umgegangen wird. Diese Unterschiede sind auf den ersten Blick oft eine Gefahr, werden als Ursache für vorhandene Konflikte gesehen.

In jedem Team treffen unterschiedliche Erfahrungen, Sichtweisen, Normen, Werteprioritäten, etc. aufeinander.

Der Weg, diese Unterschiede besprechbar zu machen, führt häufig über Auseinandersetzungen und Konflikte, die eingegangen und ausgetragen werden müssen. Sobald diese Unterschiede offen liegen und somit zugänglich und besprechbar werden, ermöglichen sie uns, zu wichtigen Ressourcen zu werden, zu dem was ein Team auszeichnet und stark macht.

---

1 Wenn in weiterer Folge von Betriebsräten (BR) die Rede ist, sind die Personalvertretungskörperschaften gemeint. Für das Gremium wird die Bezeichnung Betriebsrat BR verwendet, für die Personen BetriebsrätInnen.



Die Frage nach dem Umgang mit den Unterschieden wirkt aber über das BR-Team hinaus: In den Betrieb, die Belegschaft und in die Gesellschaft als Ganzes. Die größten politischen und gesellschaftlichen Konflikte gibt es zur Zeit rund um die Fragen von Flucht, Migration, Rassismus. Das was im positiven Sinne als Vielfalt und somit als Ressource betrachtet werden kann und in der politischen Debatte bedauerlicherweise zumeist als Gefahr und Bedrohung dargestellt wird. In jedem Team und insbesondere in BR-Teams als politische Teams spiegeln sich im „kleinen“ die Herausforderungen der „großen“ Welt wieder.

### **Betroffene und Beteiligung**

*„Betroffene zu Beteiligten machen“:* Wir alle sind zumindest betroffen von den Strukturen, die unser Leben, Arbeiten und politisch Aktivsein prägen.

Im BR-Team geht es oft um Fragen der Verantwortung für die Arbeit der Körperschaft. Sind eigentlich alle BR Mitglieder an der BR-Arbeit beteiligt? Gibt es die Möglichkeit zur Beteiligung? Und was kann getan werden, um diese immer weiter auszubauen?

Es gibt einen starken Zusammenhang zwischen der Kooperations- und Beteiligungskultur in einem BR-Gremium, Fragen der Mitgliedergewinnung und der Aktivierbarkeit der KollegInnen im Betrieb. Je mehr Personen an der BR-Arbeit beteiligt sind, desto eher gelingt es, einen hohen Organisationsgrad im Unternehmen zu erreichen. KollegInnen werden als Ressource wahrgenommen, das BR-Team kann in Austausch mit den KollegInnen treten und sich von diesen immer wieder „konkrete Aufträge“ für das eigene Tun abholen.

Mit dieser Herausforderung sind natürlich nicht nur BR-Körperschaften konfrontiert, sondern die Gewerkschaftsbewegung als Ganzes. Auf der BR-Ebene können wertvolle Erfahrungen gesammelt werden, die sich auf die gesamte Gewerkschaft positiv auswirken können.

# 2 Teamarbeitsfragen sind politische Fragen

## **Führung und Steuerung**

Viele Fragen der Teamarbeit sind offensichtlich oder subtil mit Fragen der Führung und Steuerung verbunden:

- » Wie werden Entscheidungen getroffen?
- » Wer übernimmt die Verantwortung wofür?
- » Wer führt und wer folgt?

Dem/Der BR Vorsitzenden wird zumeist die Rolle der Führungskraft zugeschrieben, ähnlich wie wir das aus den Abteilungen unseres beruflichen Umfeldes kennen. Gleichzeitig haben viele Vorsitzende ein Selbstverständnis ihrer Vorsitzrolle, das ebenfalls diesem Bild entspricht. Genauer betrachtet ist der oder die Vorsitzende nur mit „geliehener Macht“ ausgestattet, kann niemanden aus dem Team werfen und ist jederzeit rechenschaftspflichtig.

Die politisch spannende Frage in der Entwicklung von BR-Teams ist: Wie kann es gelingen, möglichst viele KollegInnen an der Steuerung und Führung des Teams zu beteiligen?

„Kollegiale Führung“, „laterale Führung“, „positive Leadership“ sind Schlagworte, die in Fachkreisen dafür verwendet werden.

Wir sind alle geprägt von unseren Erfahrungen in der Schule und in Betrieben, die hierarchisch aufgebaut und durch Autoritäten geprägt sind. Die politische Aufgabe muss sein, ein aufgeklärtes Verständnis von Autorität zu entwickeln, und das BR-Team ist hierfür ein ideales Lernfeld.

### **Ansammlung – Gruppe – Team: Begriffsklärung**

Um eine gemeinsames Bild zu haben, wovon hier gesprochen wird, sollen ein paar Begriffe geklärt werden:

#### **Ansammlung**

Menschen, die im Prinzip nichts miteinander zu tun haben und nicht in Interaktion treten, sind lediglich als „Ansammlung“ von Personen zu betrachten; zum Beispiel die Wartenden an einer Busstation, die sich zufällig an einem bestimmten Tag zu einer bestimmten Zeit dort einfinden.

#### **Gruppe**

Von einer Gruppe spricht man dann, wenn eine bestimmte Anzahl von Personen gegeben ist (im Normalfall zwischen 3 und 20 Personen), sie eine gemeinsame Zielsetzung haben, sie des Öfteren auch in Kontakt miteinander treten, sie ein „Wir-Gefühl“ entwickelt haben und (explizit oder implizit) eine klare Aufteilung der Rollen vereinbart haben.

#### **Team**

Teams zeichnen sich durch einen bestimmten Arbeitskontext, eine Definition des Zieles und die intensive Zusammenarbeit mit wechselseitigen Abhängigkeiten aus. Ein Beispiel ist eine Projektgruppe, die zur Aufgabe hat, ein bestimmtes Produktionsverfahren zu verbessern oder eben ein BR-Team.

Auch wenn die Abgrenzung zwischen Teams und Gruppen nicht immer einfach ist, kann ein Team folgendermaßen charakterisiert werden:

- » Eine über einen längeren Zeitraum gebildete Kleingruppe,
- » die ein an sie gestelltes Ziel gemeinsam bewältigen will,
- » wobei die einzelnen Teammitglieder entsprechend ihrer Stärken eingesetzt werden und dabei unterschiedliche Rollen übernehmen und
- » alle Mitglieder direkt und unmittelbar kommunizieren.

# 2 Teamarbeitsfragen sind politische Fragen

- » Die Arbeit ist durch kooperatives Verhalten und gemeinsame Verantwortung gekennzeichnet,
- » dadurch prägt ein gewisser Gemeinschaftsgeist (Teamspirit) und guter Zusammenhalt (Gruppenkohäsion) das Team.

Teams werden zu zwei Anlässen „gebildet“: Entweder bei der neuen Zusammensetzung (Entstehung eines neuen Teams) oder während der eigentlichen Zusammenarbeit.

Ergänzend dazu gibt es einige besondere **Charakteristika von BR-Teams**:

- » Das BR-Team wird von der Belegschaft gewählt und nicht durch die Organisation bestimmt.
- » Es gibt einen Teil der BR-Arbeit, der durch das Gesetz geregelt ist.
- » Der/Die Vorsitzende hat bestimmte Rechte und Pflichten und wird zumeist als Führungskraft wahrgenommen, muss seine/ihre Rolle (und somit seine Beziehung zu den BR-KollegInnen) aber anders gestalten als ein Vorgesetzter in der Organisation.
- » Es kann mehrere Listen und Fraktionen geben.
- » Die Qualität und Wirkung der BR-Arbeit wird von den BR selbst durch ihre Zufriedenheit bewertet und durch die Belegschaft bei der nächsten BR-Wahl.
- » Der BR hat eine besondere Umwelt: die Gewerkschaft. Diese stellt eine zentrale Ressource für die BR-Arbeit dar, hat aber auch eigene Interessen.

## **Warum Teams wichtig sind ...**

„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ (verkürztes Aristoteles-Zitat). Das soll heißen, dass ein gut kooperierendes Team bessere Arbeitsergebnisse erreichen kann, als wenn jeder für sich arbeitet und man die Leistungen addiert.

Die Vorteile der Teamarbeit sind immer Vorteile für alle Beteiligten. Bei gelungener und stimmiger Aufgabenteilung und Organisation gibt es einen Nutzen, der über die Erfüllung der eigentlichen Aufgabe hinausgeht: Die positive Erfahrung, Teil eines konstruktiven Kollektivs zu sein.

Die Mitverantwortung Einzelner und die gegenseitigen Anregungen ermöglichen ein größeres Maß an kreativem Denken. Entscheidungen, die gemeinsam getroffen werden, sind in der Regel besser durchdacht, kreativer und werden besser akzeptiert. Ihre Umsetzung gelingt meist leichter und konkreter. Durch die Zusammenarbeit und das damit einhergehende voneinander Lernen gibt es die Möglichkeit der individuellen Weiterentwicklung (vgl. Gellert/Novak)

Für BR-Teams gibt es noch zusätzliche Aspekte, die hier relevant sind: kollektives **gemeinsames Handeln** ist eine zentrale Stärke der ArbeiterInnenbewegung, dies kann und muss sich auch im BR ausdrücken. Außerdem kann es durch das BR-Team gelingen, die Sichtweisen und Erfahrungen aus verschiedenen Abteilungen und Unternehmensteilen in den BR zu integrieren.

# 3 Teamentwicklung

Unter Teamentwicklung werden verschiedene Maßnahmen und Methoden zur Weiterentwicklung der Kooperationsfähigkeit eines Teams verstanden.

Es geht dabei darum, aus den Alltag und den Routinetätigkeiten des Teams auszustei-gen, das eigene **Tun** und das des Teams zu **reflektieren** und sich mit ver-schiedenen Aspekten der Frage des „WIE arbeiten wir zusammen“ zu beschäfti-gen als mit den Fragen des „WAS machen wir gemeinsam?“ Abhängig von den zeitlichen und finanziellen Ressourcen einer Körperschaft reicht dies von einer längeren/außertourlichen BR-Sitzung im BR-Büro bis hin zu 1-2 tägigen Klau-suren in Seminarhotels. Es ist ratsam, dabei **professionelle Begleitung** von außerhalb des Teams hinzuzuziehen. Dies kann durch die/den SekretärIn der je-weiligen Gewerkschaft oder durch externe BeraterInnen erfolgen.

Unter Teamentwicklung sind aber auch die verschiedenen Initiativen zu verste-hen, die aus dem Team heraus gesetzt werden. Das reicht von dem Thematisie-ren von Unstimmigkeiten, Spannungen oder Konflikten über das Erinnern oder Infragestellen der Sitzungsregeln bis hin zu Versuchen, eine andere Beteili-gungskultur zu entwickeln. Dh zum Beispiel diese Broschüre zu lesen, sich Ge-danken über das eigene BR-Team zu machen und dann etwas anders zu machen als bisher etc.

## Die Unterschiede nutzen

Teamentwicklung bedeutet stark vereinfacht ausgedrückt, sich mit den Unter-schieden im Team auseinanderzusetzen. Diese Unterschiede scheinen uns oft-mals das Leben und Arbeiten in Teams schwerzumachen:

Jemand hat andere Präferenzen als ich selbst; Es gibt unterschiedliche Erfahrun-gen, Einstellungen oder Werte. Da sieht jemand das Problem ganz anders oder aber bevorzugt eine andere Lösung für ein Problem als ich. Vielleicht sieht ein anderes Teammitglied sogar völlig andere oder gar keine Probleme.

Das Andere, das Unterschiedliche wird auf den ersten Blick als Bedrohung, Ge-fahr und Konkurrenz für das Eigene erlebt. Oftmals subtil und unter der Oberflä-che und uns selbst oft nicht bewusst.

Das „besprechbar machen“ dieser Unterschiede bedeutet auch, Konflikte auszu-tragen und ist deshalb eine Herausforderung, die oft zu vermeiden versucht wird.

Konflikte (vgl. Kap Konflikte Seite 46) konstruktiv in Angriff zu nehmen und einen positiven Zugang zum sich Dinge „aus- und zusammenstreiten“ ist in unserer Gesellschaft nicht weit verbreitet. Da wird lieber Sorge oder Ärger hinunter geschluckt und hintenherum geredet als direkt mit den Betroffenen. Häufig geschieht ein Rückzug, man beteiligt und engagiert sich weniger. Doch Konflikte zu thematisieren kann eine sehr notwendige und auch lohnende Aufgabe sein: Unterschiede, über die gesprochen werden darf, können von der Gefahr zur Ressource für das Team werden. Es wird zur Bereicherung, dass es verschiedene Lebens- und Erfahrungshintergründe gibt. Es wird möglich, dass andere Sichtweisen meine eigene ergänzen und wir als Team klüger und kreativer sind, als es jeder für sich wäre. Dazu sind jedoch viele kommunikative und soziale Kompetenzen notwendig. Die zentralste davon ist die Fähigkeit zur Reflexion.

### **Reflexion und Selbstreflexion<sup>2</sup>**

Um mein Team und mich selbst weiterzuentwickeln, muss ich verstehen, wie es funktioniert: Durch gezielte und genaue Beobachtung der Gruppe und mir selbst in der Gruppe können die zugrunde liegenden Denk- und Handlungsmuster erkannt werden.

Denken, Analysieren, Beobachten: Reflexion und Selbstreflexion.

Unter **Reflexion** verstehe ich die gezielte, bewusste Auseinandersetzung mit der eigenen Person, der eigenen Körperschaft, dem eigenen Unternehmen – mit der Art und Weise, wie man selbst etwas tut bzw. andere es tun. Dabei muss die Subjektivität der eigenen Wahrnehmung („Unsachlichkeit“) berücksichtigt werden. Gemeinsame Reflexion führt zu gemeinsamen Situationseinschätzungen. Ziel der Reflexion ist das Entstehen von mehr Klarheit in Bezug auf die Situation und sich selbst (in der Situation). Daraus ergeben sich – nahezu von selbst – entsprechende Hinweise für ein verändertes Handeln.

---

<sup>2</sup> vgl. R. Königswiese 2006

# 3 Teamentwicklung

Diese Art der Auseinandersetzung ist ungewohnt – Es wurde nicht gelernt.<sup>3</sup> Der Arbeitsalltag besteht ja normalerweise darin zu arbeiten und Leistungen zu erbringen, operativ zu planen und zu handeln.

Im Gegensatz dazu **bedeutet Reflexion ein Innehalten und Nachdenken**. Das bedeutet sich selbst als Team/Körperschaft zu beobachten, aus einer Art Vogelperspektive, die Konsequenzen möglicher Entscheidungen vor auszudenken, zu überlegen, warum etwas so und nicht anders gelaufen ist, aber auch, was das bei einem selbst auslöst und welche Konsequenzen man daraus ziehen könnte, über Abläufe zu sprechen. Da jeder Beobachter stets – mehr oder weniger – Teil seiner Beobachtung und Beschreibung ist, bedeutet Reflexion immer zugleich auch Selbstreflexion.

Es geht hier nicht um Lernen im gewohnten Sinn, sondern um ein Lernen aus dem Beobachten, also **Reflexionsschleifen**. Es geht um Zurückschauen, Hinschauen, Vorausschauen: Informationen werden eingebracht, unterschiedliche Perspektiven zugelassen, Hypothesen gebildet und gewichtet und auf dieser Basis Entscheidungen getroffen und Interventionen geplant. Das System (das Team) steuert sich gemeinsam selbst. Wichtiges Element bei einem reflexiven Zugang ist die Verzögerung: Entscheidungen werden verzögert, bekommen aber mehr Qualität: Einfälle und Lösungsideen sowie die Meinung der Betroffenen werden eingeholt, sodass die Zuständigen auf dieser Basis fundierte und klare Entscheidungen treffen können, die dann auch vom Team mitgetragen werden. Reflexion braucht Zeit: Es ist wichtig, die räumlichen und zeitlichen Bedingungen für Reflexion sicherzustellen, die Abstand nehmen von der Hektik des Alltags und so eine andere Denk- und Problemlösungsqualität ermöglichen.

Nicht selten höre ich das Argument: „Wir müssen arbeiten! Für so ein Getratsche haben wir keine Zeit.“ Hier handelt es sich um ein Paradoxon (Widersprüchlichkeit): Nur durch Sich-Zeit-Nehmen und durch Innehalten wird rasches Reagieren möglich – Beschleunigung durch Entschleunigung. Auch ein Schnellläufer steigert seine Leistung durch Auszeiten und Pausen.

---

3 Der beste Lernraum dafür, insbesondere im Teamkontext, ist die gruppenspezifische Trainingsgruppe: <http://www.oeggo.at/veranstaltungen/gruppenspezifische-seminare/>



## Reflexion bringt Orientierung und Entlastung

Dynamik, Komplexität, Unsteuerbarkeit und Unvorhersehbarkeit des Geschehens – in der Wirtschaft allgemein sowie im eigenen Unternehmen bzw. der Körperschaft spezifisch – überfordern die BR zusehends. Grenzen und Unsicherheiten werden sichtbar. Ein gemeinsames Überlegen, ein Orten der Chancen und Bedrohungen kann Unsicherheiten reduzieren: Man fühlt sich aufgefangen, sieht klarer. In diesem Sinne kann Reflexion auch als Frühwarninstrument dienen, das vorbeugendes Reagieren ermöglicht und hilft, an der Gestaltung der Zukunft zu arbeiten. Häufig werden Komplexität und Unsteuerbarkeit als Chaos bezeichnet. Mit Hypothesenbildungen ist es möglich, den dahinter liegenden Mustern auf die Spur zu kommen. Auf die Erfolgsrezepte von gestern zurückzugreifen birgt Risiken, da sie den veränderten Umweltfaktoren nicht Rechnung tragen und Tendenzen fortschreiben. Reflexion aber bedeutet die **Auseinandersetzung mit der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft**. Das Miteinbeziehen verschiedenster Blickwinkel – der Betroffenen, der Mächtigen, der relevanten Umwelten – ermöglicht ein Relativieren der eigenen mentalen Modelle.

## Reflexion fördert Kreativität, Mut und seelische Gesundheit

Obwohl Gruppenarbeit auch ihre Schattenseiten hat, überwiegen meiner Erfahrung nach die Vorteile eindeutig. Wie weiter oben beschrieben kann die dabei freigesetzte Kreativität und Energie sehr vieles möglich machen. Neben dem, dass die Reflexion in der Gruppe die Qualität der Zusammenarbeit sowie auch deren Ergebnis enorm erhöhen kann, bietet die Gruppe auch Raum, sich über Belastungen und Ärgernisse auszutauschen und auch einmal gemeinsam über Rahmenbedingungen zu schimpfen. Man nennt diesen Effekt auch Psychohygiene, da das Loswerden von Ärger der seelischen Gesundheit zuträglich ist.

## Reflexion erzeugt Selbstbewusstsein und hebt implizites Wissen

Institutionalisierte (also regelmäßige) Reflexion erhöht die Intelligenz der Körperschaft, indem die übliche Trennung zwischen ExpertInnen und Laien aufgehoben wird. Es geht hier nicht um spezifisches Fachwissen, sondern um ein implizites Wissen der Beteiligten und um dessen Verknüpfung. Nur wenn das ge-

# 3 Teamentwicklung

samte Wissen über die verschiedenen Situationen, Herausforderungen, Stimmungen im Unternehmen in die Arbeit des BR integriert wird, kann eine optimale **Informationsverarbeitung** stattfinden. Denn nicht die Informationen sind Mangelware, sondern die Fähigkeit zu deren Verarbeitung. Und diese stellt auch die eigentliche Intelligenzleistung dar (vgl. R. Glazer, 2000).

## Reflexion ist Weiterbildung

Da Reflexionsprozesse – wie schon erwähnt – immer auch Selbstreflexion implizieren, fördert das auch die soziale Kompetenz aller Beteiligten. **Das genaue Hinschauen macht wach, es sensibilisiert.** Man lernt, sich selbst als Resonanzboden zu sehen, die eigenen Empfindungen als Information mit zu verarbeiten. Man bekommt ein Gespür für prozesshaftes Denken, für die Situationsabhängigkeit von „richtigen“ oder „falschen“ Entscheidungen. Die Weltsicht wird differenzierter. Der Führungsstil wird dadurch situations- und umgebungsbezogener. Nimmt man Widersprüche als Teil des Lebens, als gegeben hin, kommt man auch zu Einsichten bezüglich des Wertes von ausgleichendem Vorgehen: Es geht um ein Ausbalancieren, um die Integration der Widersprüche, nicht um ein „Entweder-Oder“ oder ein „Wer hat Recht?“

(Selbst)Reflexion ist harte Arbeit und bedeutet, auch Verantwortung zu übernehmen. An das Nachdenken über das Wie und das Warum sind viele von uns nicht gewöhnt. Erschwert wird die Reflexion unter anderen durch unsere Emotionen, Verstrickungen, früheren Erfahrungen und unbewussten Bewertungen. Indem wir uns derer in Form der Selbstreflexion bewusst werden, können wir sie mitdenken und sie bewusst einfließen lassen oder auch bewusst heraus halten. Wenn sie unbewusst wirken, erschweren sie die Teamarbeit und die Fähigkeit zur Kooperation oft enorm.

# Wie entstehen Teams?

## Phasenmodell von Tuckman

4

So wie es beim Menschen gewisse Entwicklungsmuster- und Phasen gibt, kann das auch bei Gruppen und Teams festgestellt werden.<sup>4</sup>

Für die Entwicklung von Teams hat Bruce Tuckman 1965 ein erstes Phasenmodell erstellt, das heute noch immer überzeugt und darum auch hier vorgestellt wird. Das Modell von Tuckman beschreibt vier aufeinander folgende Entwicklungsschritte für Gruppen (**forming**, **storming**, **norming**, und **performing**). Im Jahr 1977 wurde das Modell um eine fünfte Phase (**adjourning**) ergänzt.

Die einzelnen Phasen sollten nicht als unbedingt streng aufeinander folgend betrachtet werden. Zu jedem Zeitpunkt können die einzelnen Phasen mit unterschiedlicher Gewichtung durchlaufen werden: Manchmal ist eine Phase nur ganz kurz zu beobachten. Tritt ein neues Mitglied in ein bestehendes Team ein, ändert sich die Aufgabenstellung oder wird das Team neu strukturiert, durchlaufen die betroffenen Personen diese Phasen wiederholt.

Teams benötigen Zeit, und die Mitglieder müssen Höhen und Tiefen in einem gemeinsamen Entwicklungsprozess durchleben. BR-Vorsitzende/Für das Team Verantwortliche sollten Verständnis für die notwendigen Entwicklungsphasen aufbringen, erkennen, wo sich ihr Team gerade befindet und es dabei unterstützen, die jeweilige „Teamaufgabe“ zu bewältigen.

### Forming (Orientierungsphase)

Die Orientierungsphase ist gleich zu setzen mit der Entstehung der Gruppe. Unsicherheit und gegenseitige Abhängigkeiten kennzeichnen diese Phase besonders. Es ist noch keine gegenseitige Vertrauensbasis vorhanden, die Mitglieder üben sich in Zurückhaltung. Daher ist das gegenseitige Kennenlernen in dieser Phase besonders wichtig. Die einzelnen Personen orientieren sich hauptsächlich an der zu behandelnden Aufgabenstellung und an dem/der Führungskräfte. Sie brauchen konkrete Informationen über ihre Aufgaben (Mission, Ziele) und Sicherheit im Umgang miteinander (d.h. welche Spielregeln sollen gelten, wer übernimmt welche Rolle, etc.).

---

4 Bruce W. Tuckman (1965)

# Wie entstehen Teams?

## 4 Phasenmodell von Tuckman

Die Einstiegs- und Findungsphase (Kontakt) ist gekennzeichnet durch Unsicherheit und die Hinwendung zur offiziellen Autorität (= Gruppenleitung), im Falle von BR-Teams zumeist der/die Vorsitzende.

### **Storming (Positionskampf und Rollenverteilung)**

Diese Konfrontationsphase ist für die Gruppenentstehung besonders bedeutsam, denn es werden unterschiedliche Auffassungen der an alle gestellten Aufgabe erstmals sichtbar. Eigeninteressen und persönliche Ziele können in Widerspruch zu jenen der Gruppe stehen.

Beim Aushandeln der Aufgabe und während der ersten Aktivitäten **entstehen** zwangsläufig erste **Spannungen, die nicht selten zu Konflikten führen**. In dieser Phase ist der Bestand der Gruppe ernsthaft gefährdet, vor allem dann, wenn die Konflikte nicht ernsthaft bearbeitet oder gar nicht zugelassen werden. Dann ist die weitere Zusammenarbeit stark behindert. Solche Gruppen fallen immer wieder in Konfliktsituationen zurück und können sich nicht weiterentwickeln.

Die Mitglieder beginnen auch, die Aufgabe und die Methoden zu hinterfragen und stellen selbst die Führung in Frage („Ist das der/die Richtige für uns und dieses Vorhaben?“, „Eigentlich wäre das genau die richtige Aufgabe für mich, das könnte ich viel besser machen“...).

Führungskräfte/Vorsitzende sind gut beraten, dieses Infragestellen ihrer Person nicht zu persönlich zu nehmen. Selbstständige und aufgeklärte Gruppen brauchen diese Phase, um sich vom Zustand der Abhängigkeit zu lösen (vgl. dazu auch die Ausführungen zum so genannten „Dependenz-Modell“ weiter unten).

**Wird diese Phase positiv bewältigt, kann sich ein Grundkonsens innerhalb des Teams entwickeln.** Die Anforderungen an die Führungskräfte beziehen sich in dieser Phase besonders auf die Fähigkeit des Konfliktmanagements und die Förderung der Reflexionsfähigkeit von Gruppen (z.B. „Was läuft denn hier eigentlich? Worüber verhandeln wir zurzeit? Geht es um mich als Vorsitzende(n) oder um die Aufgabe?“ etc.). Gruppen brauchen in dieser Phase Zeit für sich, um zu reifen (vgl. Heintel/Königswieser). Während dieser Phase entwickeln sich die Rollen in der Gruppe und die Beziehungen der Gruppenmitglieder zueinander – dies geht mit Positionskämpfen und Konflikten (auch mit der Gruppenleitung) einher.



Bruce Tuckman (1938–2016)

### Teamuhr nach Tuckman



#### Norming (Vertrautheit und Intimität)

Das Erfolgserlebnis, schwierige Situationen gemeinsam bewältigt zu haben, bringt der Arbeitsgruppe ein gewisses Zusammengehörigkeitsgefühl. Gegenseitige Wertschätzung und Akzeptanz erleichtern es, gemeinsame Normen der Zusammenarbeit nicht nur zu vereinbaren, sondern auch zu leben. Die Mitglieder fühlen sich nun zugehörig, tauschen offen ihre Meinungen aus und entwickeln auch eine positive Haltung gegenüber der Aufgabe. Das Klima ist offen, freundschaftlich, kollegial und kooperativ. Man fühlt sich erstmals als „Team“ und hat eine **stabile Form der Zusammenarbeit** gefunden. Allerdings beginnt sich das Team nach außen abzugrenzen: Konflikte mit anderen Teams („Typisch, die anderen haben wieder einmal Fehler gemacht.“) können entstehen.

Die Gruppe bildet ein **Wir-Gefühl**, welches den Gruppenmitgliedern Sicherheit gibt, und entwickelt eigene Normen für die Zusammenarbeit. Der Kontakt nach außen kann reduziert sein.

#### Performing (Differenzierung)

In der letzten Phase, der eigentlichen Arbeitsphase, fließt nun die gesamte Energie in die Aufgabenbewältigung. Das Team ist sehr leistungsfähig („Hochleistungsteam“).

# Wie entstehen Teams?

## 4 Phasenmodell von Tuckman

Die Mitglieder haben großes Vertrauen in ihre Fähigkeit, sachliche Probleme und Konflikte gemeinsam zu lösen. Die Zusammenarbeit wird aktiv reflektiert und es wird versucht, Verbesserungen zu erzielen. Die Teammitglieder geben einander konstruktives Feedback, pflegen private Kontakte und helfen einander. Die Gruppe arbeitet produktiv und ist eingespielt. Sie öffnet sich auch wieder nach außen.

### **Adjourning (Trennung und Ablösung)**

Diese fünfte Phase hat Tuckman zwölf Jahre nach der Entwicklung seines Modells hinzugefügt. Das Team hat den eigentlichen Zweck erreicht (speziell Projektteams sind hier gemeint) und kann nun Abschied nehmen und sich neu orientieren. Wichtig ist, dass die Zusammenarbeit bewertet (d.h. Lernfelder identifiziert) und der gemeinsame Erfolg gefeiert werden.

### **Wie mit diesem Modell arbeiten?**

Das Phasenmodell ist, wie Modelle immer, eine starke Vereinfachung dessen, was in bei der Entwicklung eines Sozialkörpers (Gruppe, Team) an Phasen beobachtbar ist. Die Wirklichkeit sieht oft anders aus.

- » Man kann so etwas Ähnliches wie die Geschichte seines BR-Teams mit dem Modell analysieren, sich erinnern und überlegen, wie war das bei unserer Körperschaft ganz am Anfang oder nach der letzten Wahl als neue BR Mitglieder dazu gekommen sind? Wie war unser Forming? Wann gab es größere Konflikte und was könnte diese mit dem Storming zu tun gehabt haben? Was ist dabei vielleicht nicht ausgesprochen und geklärt worden? Wo haben wir uns darüber geschummelt, und was fällt uns nun immer wieder auf den Kopf?
- » In welcher Phase befinden wir uns als BR-Team zur Zeit? Wo stehen wir, und was steht auf Teamebene an?
- » Das Teamphasenmodell kann bei diesen Fragen zu Geschichte, Gegenwart und Zukunft des Teams Orientierung geben und Klarheit, welche Fragen den gerade geklärt werden sollten.

Dieser Abschnitt geht der Frage nach, was erfolgreiche Arbeit in Teams ausmacht? Was muss gewährleistet sein, welche Funktionen müssen in einer Arbeitsgruppe wahrgenommen werden, damit Teamarbeit sowohl befriedigend für das Team, als auch effektiv bezüglich der Aufgabenstellung wird?<sup>5</sup>

Löst man das Geschehen in Arbeitsgruppen in **Funktionen** auf, so zeigen sich folgende Funktionsbereiche:

- » zielorientierte Funktionen,
- » gruppenerhaltende Funktionen,
- » individuelle Funktionen und
- » analytische Funktionen

## **Zielorientierte Funktionen**

sind in ihrer Sinnhaftigkeit unmittelbar einsichtig und in den meisten Organisationen aus dem Alltagsbetrieb am geläufigsten. Man muss

- » Ziele definieren,
- » Methoden festlegen,
- » die Arbeitsteilung organisieren,
- » Kontrollsysteme vereinbaren usw.

Dazu notwendig ist ein elementares Diskussionsverhalten, ohne dem keine Bewegung im Team entsteht. Man muss

- » Initiativen ergreifen,
- » Information geben und suchen,
- » Meinungen äußern und einholen, auf anderen Beiträgen aufbauen,
- » zusammenfassen und koordinieren usw.

## **Gruppenerhaltende Funktionen**

Diese werden oft übersehen, haben aber den wichtigsten Einfluss auf das „Betriebsklima“. Die „Beziehungsebene“ hat gegenüber der „Inhaltsebene“ sogar übergeordnete Bedeutung, sie ist „Bedingung der Möglichkeit“ inhaltlich vernünftiger Arbeit. Zu den gruppenerhaltenden Funktionen gehören

---

5 Vgl. Krainz, E. 2007

# 5 Was (muss) soll ein BR können? Gruppenfunktionen

- » Gefühle ausdrücken,
- » aufmuntern, ermutigen,
- » niemanden übersehen („Türhüterfunktion“),
- » zuhören und verstehen wollen,
- » bei Konflikten vermitteln,
- » Kontroversen versachlichen (Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Positionen feststellen und Schlussfolgerungen ziehen),
- » Spannungen ausgleichen (z.B. durch einen Witz),
- » Eigeninteresse dem Ganzen unterordnen,
- » Gefühle von Minderheiten berücksichtigen,
- » Widerstände ernst nehmen und bearbeiten,
- » Regeln festlegen, ihre Einhaltung beobachten
- » und gegebenenfalls verändern usw.

## **Individuelle Funktionen**

Diese sind alle, die aufs erste betrachtet nicht der Gruppe nützen, sondern bloß individuellen Bedürfnissen dienen, z.B.

- » dagegen sein (Obstruktion),
- » sich wichtigmachen (Selbstdarstellung),
- » zwanghaft konkurrieren,
- » herumblödeln,
- » jammern, Privatleben ausbreiten,
- » beichten (Selbstbeichtigung),
- » unengagiert dabeisitzen usw.

Es darf aber nicht übersehen werden, dass solche individuellen Verhaltensweisen dazu dienen, denen, die sie an den Tag legen, in sozialen Situationen Sicherheit zu geben und Angst zu nehmen. Sicherheit bzw. relative Angstfreiheit wiederum ist für die Arbeitsfähigkeit notwendig.

Bis zu einem gewissen Grad müssen daher solche individuellen Verhaltensweisen sein dürfen und Gruppen müssen diesbezüglich Toleranz aufbringen, da die Eigensicherung mittelbar der Gruppenerhaltung dient.



Je nach dem, vor welche Aufgaben eine Gruppe gestellt ist, in welchem Entwicklungsstadium sie sich befindet und wie der Prozess verläuft, treten unterschiedliche Funktionen zutage bzw. werden unterschiedliche Funktionen für das Weiterkommen der Gruppe wichtig. Die Auflistung dieser Funktionen macht deutlich, dass eine Person allein (die Führungskraft) all diese Funktionen, Aufgaben und Rollen gar nicht wahrnehmen und ausfüllen kann, sie wäre überfordert. Von der hierarchischen Organisation wird dies jedoch erwartet, was dazu führt, dass unentwickelte Gruppen erwartungsvoll auf den Vorgesetzten (bei BR-Teams fast immer der/die VorsitzendE) blicken, während diese/r den Ansprüchen gar nicht genügen kann.

Gute entwickelte Gruppen dagegen können selbst viele Funktionen wahrnehmen und haben darüber hinaus ein Gefühl dafür, welche Funktionen gerade gebraucht werden. Tatsächliche Autorität hat, wer in einer Gruppe die für die Gruppe gerade notwendigen Funktionen erfüllt.

Wie erschließt sich einer Gruppe nun, welche Funktionen gerade benötigt werden? Da es sich nicht empfiehlt, sich bloß auf „Intuition“ zu verlassen, geschieht dies über die analytischen Funktionen.

### **Analytische Funktionen**

Die für das Steuern von Gruppen unerlässlich sind. Zu ihnen zählen

- » Beiträge bewerten und kritisch einordnen,
- » den Ist-Zustand mit dem gesetzten Ziel vergleichen,
- » die Situation der Gruppe diagnostizieren,
- » Gruppenstruktur (Zusammensetzung der Teilnehmer) auf ihre Zweckmäßigkeit überprüfen,
- » Angemessenheit der Vorgehensweise überprüfen,
- » nach Motiven von inhaltlichen Beiträgen fragen,
- » Einigkeit von Beschlussfassungen überprüfen,
- » fehlende Gruppenfunktionen feststellen, sie wahrnehmen oder ihre Wahrnehmung anregen.

# 6 Was tut die/der Vorsitzende?

Welche Aufgaben die Leitung einer Gruppe genau hat, hängt von vielen Faktoren ab, wie z.B. organisatorischen Rahmenbedingungen, Vorgaben und konkreter Stellenbeschreibung. Noch komplizierter wird die Sache für BR-Teams: Ein Teil der Aufgaben der/des Vorsitzenden ist per Gesetz geregelt (vgl....). Das sagt jedoch noch nicht sehr viel über die tatsächliche Arbeitsteilung im Team. Für eine ausführlichere Beschäftigung mit Thema sei auch auf das Skriptum SK-8 Führen im BR verwiesen.

Was sich als Gemeinsamkeiten feststellen lassen, sind die **Aufgaben** hinsichtlich Management, Führung und Coaching, die sich weiter konkretisieren lassen:

- » Herunterbrechen der Zieldefinition, Ziele klären und vereinbaren, Prioritätensetzung,
- » Verantwortung für das Gesamtergebnis und Zielerreichung,
- » Zuständigkeit für Aufgabenformulierung, Arbeitsteilung und Prozesse organisieren,
- » Orientierung geben,
- » Vertretung nach außen,
  - zentrale Ansprechperson
  - Darsteller der Ergebnisse und Erfolge
  - Verhandlungsführer
  - Repräsentant
- » Informationsweitergabe,
- » Achtsamkeit hinsichtlich Gruppenprozess – Konflikte lösen (helfen), auf Beteiligung der Mitglieder achten, etc.,
- » Balance zwischen Arbeitsauftrag, Zeitrahmen, Ressourcen und Belastbarkeit der Mitglieder,
- » Moderation von Kommunikation im Team.

### Führung von Teams<sup>6</sup>

Eine Gruppe kann umso besser als Team arbeiten, je mehr die Mitglieder bemerken, welche Funktionen die Gruppe gerade benötigt, und sich danach jemand findet, der die brachliegenden Bedürfnisse befriedigt oder deren Befriedigung anregt. Verkehrt wäre eine bloße Konzentration auf die zielorientierten Funktionen, wie dies sehr oft gerade in konfliktbeladenen Situationen beobachtet werden kann. Wenn z.B. die Akzeptanz einer getroffenen Entscheidung nicht gewährleistet ist, wird nicht selten von Vorgesetzten noch einmal erklärt, was das Ziel ist („Zieldefinition“); dabei ist das Ziel keineswegs unklar, die nochmalige Erklärung ist dann entweder eine sinnlose Aktivität, oder eine symbolische Unterwerfung der Widerspenstigen, ein „Wink mit dem Zaunpfahl“, wobei gehofft wird, dass daraufhin auf Kooperation umgeschaltet wird.

Grundsätzlich kann die Wahrnehmung von Gruppenfunktionen „rotieren“, es können sich aber auch **Arbeitsteilungen** und **Spezialisierungen** herausbilden. Nicht alles kann auf hierarchischem Weg besorgt werden, besonders nicht in den emotionalen Bereichen der gruppenerhaltenden Funktionen.

Wenn man sich selbst überlassene Gruppen und soziale Verbände beobachtet, findet man fast immer zweierlei Arten von „Führern“, einen **Leistungs- und Einflussführer** (der sich stark auf dem Gebiet der zielorientierten Funktionen betätigt) und einen **Beliebtheits- und Vertrauensführer** (mit starken Aktivitäten für ein gutes Gruppenklima im Sinne der Gruppenerhaltung).

Nur in seltenen Ausnahmefällen hat eine Person den meisten Einfluss und genießt gleichzeitig das größte Vertrauen, meist finden sich die FührerInnen in einer Dimension in mittlerer Position in der Rangreihe der anderen Dimension. Wenn sich solche Strukturen erst einmal gebildet haben, neigen sie zu einer gewissen Beständigkeit, allenfalls erhöhter Druck von außen kann eine Umstrukturierung beschleunigen und neue Personen in den Vordergrund spielen. Überwiegend einflussorientierte Menschen geraten sehr schnell in Konkurrenz gegeneinander, und wenn hier niemand vermittelt, gibt es keine Gruppeneini-

---

<sup>6</sup> Vgl E. Krainz 2007

## 6 Was tut die/der Vorsitzende?

gung. Man sieht dergleichen oft bei ExpertInnengruppen, denn ExpertInnen haben ihrem Selbstverständnis nach immer Recht, sonst wären sie ja keine ExpertInnen.

Ein Problem für sich stellt der Umstand dar, dass sich die FunktionsträgerInnen zunächst unbewusst aus dem Gruppenprozess herauskristallisieren, denn dadurch wird die so gebildete Struktur ein wenig starr. Da durch die Strukturbildung individuelle und Gruppenbedürfnisse (so gut es geht) befriedigt werden, sie also emotional abgesichert ist, ist sie nicht ohne weiteres willkürlich veränderbar. Nicht notwendigerweise ist es der/die Vorsitzende, der in den Augen der Gruppe eine der beiden Führungsfunktionen ausübt. Manchmal sogar unabhängig davon, was er tatsächlich tut, denn die Festlegung solcher Funktionen erfolgt ja nicht nur durch Aktivitäten, die eine Personen selbst setzt, sondern auch durch die Zuschreibungen und Erwartungen seitens der Gruppe an die für bestimmte Funktionen geeignet scheinenden Personen. Nicht selten haben wir also in Gruppen den Fall, dass neben der inhaltlichen und der emotionalen Autorität der formal Vorgesetzte als dritte Autorität die Struktur der Gruppe vervollständigt. Wenn nun aber eine Gruppe überwiegend (unbewusst) selbstregulativ die für sie wichtigen Funktionen übernimmt, was kann unter diesen Umständen die Rolle des/der Vorsitzenden sein?

Die **Aufgabe des/der Vorsitzenden** ist nun keineswegs, anderen wichtigen Menschen in der Gruppe deren Status streitig zu machen und mit ihnen in Konkurrenz zu treten. Nicht selten können sich Führungskräfte plötzlich vor Rollenproblemen gestellt sehen, wobei sich dann aber herausstellt, dass sie nicht als Führungskräfte im eigentlichen Sinn agieren, sondern als ihre eigenen „besten SachbearbeiterInnen“. Worin besteht dann die eigentliche Steuerungstätigkeit?

**Vor allem haben sich Führungskräfte um die analytischen Funktionen zu kümmern.** Denn über den analytischen Weg zeigt sich ja überhaupt erst, wie es mit der Erfüllung notwendiger Gruppenfunktionen bestellt ist, erst die Analyse kann zeigen, was z.B. fehlt, in welcher Hinsicht die Gruppe gut gerüstet ist usw.

Wenn sich Defizite zeigen, ist es immer noch nicht notwendig gleich Aufgabe der formalen Autorität, diese Defizite zu kompensieren. Allerdings muss sich die Führungskraft darum kümmern, und notfalls dabei auch gegen allfällige Grup-

penstimmungen vorgehen. Das Nachdenken über sich selbst, die Durchführung von Lagebesprechungen und die Abhaltung von Situationsdiagnosen ist das wichtigste Steuerungsmittel und Managementinstrument, das man haben kann. Freilich bedarf dies einer gewissen Einübung, nicht zuletzt derer, die verantwortlich einen solchen Prozess steuern und organisieren sollen. Denn zuerst braucht man als Führungskraft eine Strategie des Vorgehens und eine diesbezügliche Verhaltenssicherheit. Mit Verunsicherung bei Gruppen, für die Reflexion ungewohnt ist, ist ohnehin zu rechnen.

**Die Gruppe selbst „darf“ alles, die Beachtung und Wahrnehmung der analytischen Funktionen ist aber unbedingt „Chefsache“.** Damit soll jedoch nicht gesagt sein, dass nicht andere Gruppenmitglieder auch in diesem analytischen Prozess beteiligt sein sollen, im Gegenteil. Gerade die gemeinsame Einschätzung der Lage ist wichtig. Also besteht die eigentliche Steuerungstätigkeit weder im „Bemuttern“ oder „Bevatern“ der Gruppe, sondern in der **Organisation einer Selbstreflexion**. Die formale Autoritätsposition der Vorgesetzten (bei BR-Teams der/die Vorsitzende) erscheint dabei besonders geeignet, diesen Prozess in Gang zu bringen, die Schwierigkeit dabei ist, dass der, der die Reflexion in Gang bringt, selbst Teil jenes Systems ist, das aufgerufen ist, sich zu reflektieren. Vielfach scheuen Vorgesetzte davor zurück, weil sie sich selbst und ihr Rollenspiel nicht zur Diskussion freigeben möchten. Dennoch führt besonders in komplexen Situationen kein Weg daran vorbei. Das Gewöhnungsbedürftige daran ist, dass man an der eigenen Effektivitätsverbesserung nicht direkt arbeitet, in dem man irgendwelche Bemühungen verstärkt, sondern indirekt, in dem man „nichts tut“ und sich Zeit nimmt zu betrachten, wo man steht.

Für die praktische Vorgangsweise hat sich als hilfreich erwiesen, sich an einer Phasenfolge zu orientieren, die allgemein auf einer Metaebene den Gruppenprozess beschreibt. Wenn man die Phasenfolge gleichsam als Fahrplan verwendet, kann man den Prozess einer Arbeitsgruppe reflexiv steuernd entwickeln.

Zunächst gibt es eine Situation der Gruppe, welche die spezifische Ausgangslage bildet. Diese Situation ist zu beobachten. Das ist nicht jedem gegeben, eine vorrangige Sach- und Zielorientierung kann der Situation der Gruppe gegenüber blind machen.

## 6 Was tut die/der Vorsitzende?

Hat man die Situation der Gruppe beobachtet, gilt es, das Beobachtete mitzuteilen. Nicht immer erntet man dabei Applaus, wenn die Rollenspiele einzelner Gruppenmitglieder ins Gespräch kommen. Hier gibt es sehr oft Flucht Tendenzen vor solchen Diskussionen. Gleichwohl sind, insbesondere wenn sich Konflikte aufgebaut haben, klärende Gespräche unerlässlich, wenn gleich unbequem.

Das Mitgeteilte muss man diskutieren und gemeinsam interpretieren, man macht sich sozusagen nach dem Bild von der Lage einen „Reim“ darauf. Wenn man sich dann eine Meinung gebildet hat, kann man die ratsam erscheinenden Konsequenzen ziehen.

Das wiederum führt zu einer neuen Situation der Gruppe, und man kann wieder bei 1. einsteigen, die Situation beobachten, besprechen, interpretieren, Konsequenzen daraus ziehen usw.

# Was brauchen die Team-Mitglieder?

Wie bei den Gruppenfunktionen schon aufgezeigt wurde, ist das „sich wohlfühlen“ im Team eine zentrale Voraussetzung für gute Arbeitsleistungen. Im Rahmen einer Gallup-Umfrage in den Jahren 2005 bis 2008 wurden mehr als 10.000 Personen nach deren grundsätzlichen Bedürfnissen in Gruppen befragt. Als Ergebnis wurden **vier Grundbedürfnisse** identifiziert: Vertrauen, Stabilität, Mitgefühl und Hoffnung.

## Vertrauen

Vertrauen schafft Bindung und erhöht das Engagement – nur jeder/jede zwölfte MitarbeiterIn (8 %) engagiert sich im Unternehmen, wenn der Führung nicht vertraut wird, aber rund die Hälfte (50 %), wenn der Führung vertraut wird. Wenn sich Mitarbeiter vertrauen, steigt auch die Arbeitsgeschwindigkeit, ansonsten braucht es erst Zeit, Arbeitsstil und -weise kennenzulernen und sich aufeinander einzustellen. Auf die BR-Arbeit übersetzt kann das heißen, dass Vertrauen in VS und BR-KollegInnen zentral ist.

Vertrauen entsteht über Sichtbarkeit in Gruppen und diese wiederum über aktive Kommunikation. Nur durch diese ist es möglich, einander einzuschätzen und eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung aufzubauen.

## Stabilität

Mitarbeiter mit hohem Vertrauen in die Zukunft des Unternehmens sind neunmal so engagiert wie diejenigen mit einem niedrigen Vertrauen. Stabilität lässt sich auf Organisationsebene am besten und schnellsten durch Transparenz schaffen. Mitarbeiter, die Klarheit über ihre möglichen Karrieremöglichkeiten, die finanzielle Lage des Unternehmens und ihre eigenen Möglichkeiten der Mitgestaltung haben, sind höher motiviert, sich einzubringen.

## Mitgefühl

Ein wichtiges Bedürfnis von Team-Mitgliedern ist der Wunsch nach Versorgung, ernst genommen werden und „bekümmert werden“ (englisch: caring). Das Gefühl, in seiner eigenen Bedürfnislage wahrgenommen zu werden, ist ein wichtiger Faktor der Team-Zugehörigkeit.

# 7 Was brauchen die Team-Mitglieder?

## **Hoffnung**

Hoffnung ist ein in die Zukunft gerichtetes Bedürfnis, so wie Stabilität eher ein Gegenwartsbedürfnis ist. So wie es wichtig ist, dass das Unternehmen stabil und sicher aufgestellt ist, ist es wichtig, ein positives Gefühl für die Zukunft zu haben. Was in diesem Bereich wichtig ist, ist den Blick eben nicht nur auf die aktuellen Herausforderungen etc. zu haben sondern auch regelmäßig in die gewünschte Zukunft zu sehen und diese als Ziel zu kommunizieren.



# Merkmale von Hochleistungsteams

8

Der Begriff „Hochleistung“ kann für eine gewisse Ablehnung sorgen, passt er doch so gut zu dem neoliberalen Optimierungszwang, der uns an verschiedensten Stellen das Leben schwer macht. Das was in Unternehmen als Hochleistungsteam verstanden wird, ist der BR-Arbeit eigentlich sehr ähnlich: Es wird unter Zeitdruck gearbeitet, es gibt sehr viele Vorgaben (viele verschiedene Interessen), die Erwartungen an die Performance sind sehr hoch, etc. Außerdem: Hochleistung in der Kooperation für die Interessen der KollegInnen im Betrieb ist ein relevanter Anspruch für die BR-Arbeit.

Eine Studie von Google zum Thema „what makes a Google team effective?“<sup>7</sup> ergab, dass die Zusammensetzung eines Teams – also das „Wer ist dabei?“ – deutlich weniger relevant als die Art und Weise der Kommunikation, Struktur und Beteiligung – also das „Wie tun wir miteinander“ – ist.

Sogar ein global agierender Großkonzern, der ganz andere Werte vertritt als die Gewerkschaftsbewegung, kommt zu dem Schluss, dass Vertrauen, Respekt und Co die entscheidenden Faktoren für erfolgreiche Teamarbeit sind. Die Idee hinter diesem Abschnitt ist mit Erfahrungen aus einer Welt weit weg von BR und Gewerkschaften neue Ideen aufzuzeigen, was den an Kommunikation, Beteiligung und Sinnstiftung für die Weiterentwicklung von Teams hilfreich ist.

Hochleistungsteams zeichnen sich durch folgende **Merkmale** und Voraussetzungen aus, wobei diese in der Reihenfolge der Bedeutung gereiht sind:

1. Psychologische Sicherheit
2. Zuverlässigkeit
3. Klare Strukturen und Ziele
4. Persönliche Anliegen
5. Sinnhaftigkeit der Aufgabe

---

<sup>7</sup> Quelle: <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>

# 8 Merkmale von Hochleistungsteams

## **Psychologische Sicherheit**

- » Die Mitglieder begegnen sich mit Respekt und Hilfsbereitschaft.
- » Die Mitglieder arbeiten gern im Team mit.
- » Sie fühlen sich zuversichtlich und motiviert.
- » Die gemeinsame Arbeit erfüllt die Mitglieder mit Stolz und Befriedigung.
- » Die Team-Mitglieder fühlen sich respektiert.
- » Die Gruppe fühlt sich zusammengehörig und entwickelt Teamgeist.
- » Die Mitglieder des Teams äußern sich offen und ehrlich.
- » Sie haben keine Angst, einander Wärme, Verständnis und Akzeptanz zu zeigen.
- » Die Mitglieder hören einander aktiv zu.
- » Unterschiede in Meinung und Sichtweise werden begrüßt.

## **Zuverlässigkeit**

- » Bei Bedarf übernehmen die Mitglieder auch andere Rollen und Funktionen.
- » Sie tragen die Verantwortung für die Leitung und Entwicklung der Gruppe gemeinsam.
- » Die Mitglieder können sich auf wechselnde Anforderungen einstellen.
- » Unterschiedliche Standpunkte und Sichtweisen werden in Betracht gezogen.

## **Klare Strukturen und Ziele**

- » Die Strategien zur Erreichung der Ziele sind für alle überschaubar.
- » Die Entscheidungsfindung verläuft effektiv.
- » Die Rollenverteilung unter den Team-Mitgliedern ist klar.
- » Arbeitsstil und Vorgehensweise stehen im Einklang mit den Zielen des Teams.
- » Sie haben Zugang zu den nötigen fachlichen und materiellen Ressourcen.
- » Die Problemlösungsprozesse sind für jeden Teilnehmer durchschaubar.

### **Persönliche Anliegen**

- » Die Beiträge der einzelnen Teilnehmer werden vom Leiter des Teams und den anderen Mitgliedern anerkannt und gewürdigt.
- » Arbeit ist den Mitgliedern wichtig.
- » Eigene Vorstellungen von Art und Weise, aber auch inhaltliche Ideen haben im Team Platz, werden gehört und ernst genommen.

### **Sinnhaftigkeit der Aufgabe**

- » Die Mitglieder können einen gemeinsamen Sinn nennen, dem sich alle verpflichtet fühlen.
- » Die Ziele sind klar definiert, anspruchsvoll und haben einen klaren Sinnbezug.
- » Die Mitglieder arbeiten in dem Bewusstsein, persönlich und als Gruppe etwas bewegen zu können.
- » Der Arbeitsertrag des Teams ist hoch.
- » Es werden qualitativ hervorragende Ergebnisse erzielt.
- » Die Leistung des Teams ist den einzelnen Teilnehmern einsehbar.
- » Die Beiträge des Teams werden innerhalb der Gesamtorganisation geschätzt und anerkannt.

# 9 Rollen in Teams (Belbin)

Teammitglieder können eine ganze Reihe verschiedenster Rollen ausüben. Raymond Belbin hat in seiner Forschung über 200 Teams untersucht und dabei **neun Rollen** herausgearbeitet. Fast alle Menschen haben eine dieser Rollen als „Lieblingsrolle“, wobei die meisten Menschen durchaus mehrere dieser Rollen gut ausfüllen können – je nachdem was im Team gebraucht wird und wo die Passung zwischen Neigung und Bedarf hoch ist.

In einem „idealen“ Team sind in diesem Zugang sämtliche Rollen zumindest einmal abgedeckt, wobei einzelne Mitglieder durchaus mehrere Rollen abdecken können.

Rolle	Zentrale Merkmale
Koordinator	Mitarbeiterorientierte Leitung, den Teamzielen verpflichtet, dominant, vertrauensvoll, im Team akzeptiert. Nicht unbedingt ein Ideenlieferant
Macher	Aufgabenorientierte Leitung, hoch leistungsmotiviert, will Ziele erreichen und bringt andere dazu, in diesem Sinne zu handeln, fordert heraus, provoziert, kann Hindernisse überwinden Neigt zu Aggressionen – zwei oder drei Macher können zu Kämpfen und Konflikten im Team führen
Erfinder	In der Regel hochintelligent, dominant, kreativ, zeichnet sich durch originelle Ideen sowie radikale und unkonventionelle Problemlösungsstrategien aus Berücksichtigt manchmal wichtige praktische Aspekte nicht, schwach in Führung und Kommunikation
Wegbereiter	Knüpft Verbindungen und Netzwerke, exploriert Möglichkeiten, umgänglich, enthusiastisch und unterstützend bei der Umsetzung von Ideen Entwickelt selbst kaum Ideen, verliert nach anfänglichem Enthusiasmus häufig das Interesse
Teamarbeiter	Hält den Teamgeist aufrecht, diplomatisch, humorvoll, kann gut zuhören und mit schwierigen Menschen umgehen Häufig unentschieden und manchmal zu rücksichtsvoll

Rolle	Zentrale Merkmale
Beobachter	Urteilt überlegen und genau nach Abwägung aller Argumente, ist besonders wichtig in Zeiten bedeutsamer Entscheidungen Wirkt oft trocken und langweilig, manchmal auch überkritisch, kann nicht inspirieren und begeistern
Umsetzer	Zuverlässig, diszipliniert, praktisch veranlagt und vertrauensvoll, übernimmt Verantwortung und setzt Ideen in die Tat um Wenig innovativ, nicht flexibel, greift neue Ideen und Möglichkeiten nur zögerlich auf
Perfektionist	Kümmert sich sorgfältig und gewissenhaft um die Details, bringt Dinge zu Ende, ist pünktlich und beharrlich Manchmal überängstlich und kann schlecht delegieren
Spezialist	Hat wichtiges Spezialwissen, oft introvertiert und einzelgängerisch, sehr engagiert Interessiert sich oft nur für Dinge in seinem engen Arbeitsbereich, kümmert sich wenig um die Interessen anderer

nach: van Dick & West

Es ist lohnend, der Frage nachzugehen, wie es denn im eigenen Team aussieht: Welche Rollen sind gut abgedeckt? Wo gibt es einen Mangel?

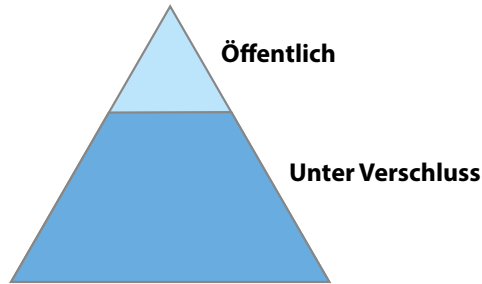
Auch gibt es Hinweise für Konfliktlinien: Zum Beispiel können sich eine Macherin und ein Spezialist leicht in die Haare kommen. Die Macherin will Ergebnisse sehen, während der Spezialist noch besondere Aspekte des Themas beleuchten und diskutieren will. Oder der Erfinder und die Perfektionistin: der eine brütet schon wieder neue Ideen aus während die andere noch an der exakten Umsetzung der letzten arbeitet.

Es kann somit sinnvoll sein, sich anzusehen, wer den welche Rollen im BR-Team hat und was das für Auswirkungen auf Spannungen und Konfliktgeschichten haben könnte.

Also gemeinsam reflektieren!

# Das JoHari-Fenster in Gruppen und Teams

10



Man stelle sich drei verschiedene Situationen vor: mehrere Menschen im Fahrstuhl während der Fahrt ins oberste Stockwerk, in einem Zugabteil auf der Reise von Frankfurt nach Wien und, drittens, in einem Abteil der Transsibirischen Eisenbahn, die fünf Tage braucht, bis sie ihr Ziel erreicht.

In diesen Situationen dürften die Beteiligten in sehr unterschiedlichem Maße etwas von sich zeigen, preisgeben, öffentlich machen oder für sich unter Verschluss halten.

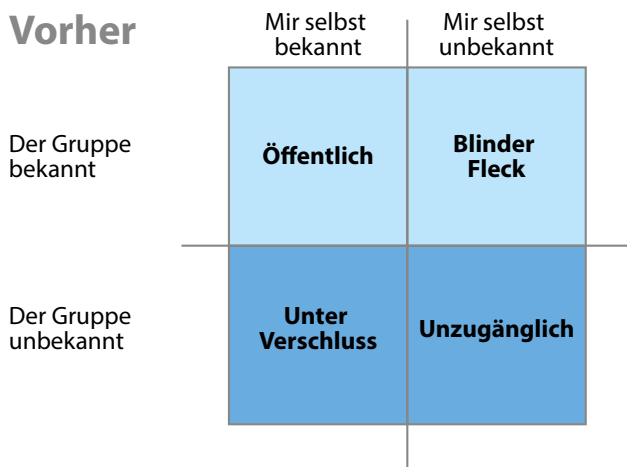
Zu Beginn werden in der Regel die meisten Informationen zurückgehalten, man ist nicht bereit, Wesentliches über sich zu veröffentlichen. Der öffentliche Bereich (Ö) ist also denkbar klein und das Ausmaß dessen, was ich unter Verschluss (UV) halte, man könnte auch sagen, was ich den anderen vorenthalte, ist sehr groß.

Ähnlich ist es in einem (neuen) Team, ebenso in einem Seminar, in dem ich etwas über Team und Gruppenprozesse lernen möchte.

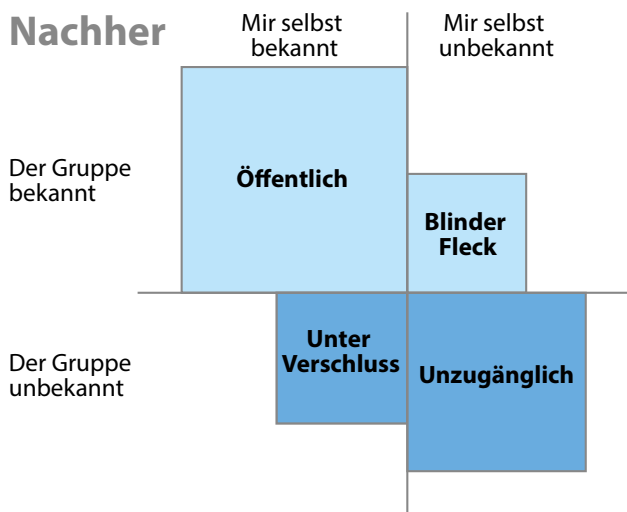
Das folgende Schema zeigt zunächst, dass in Abhängigkeit von der Bereitschaft der Individuen, etwas über sich selbst im „Hier und Jetzt“ der Gruppensituation an Information zur Verfügung zu stellen, also zu veröffentlichen, die Chance steigt, etwas über sich zu erfahren, was ihnen bisher unbekannt war.

Je mehr ich von mir selbst den anderen zeige, je weniger dadurch unter Verschluss gehalten wird, desto mehr können die anderen mir rückmelden, wie sie mich wahrnehmen.

## Vorher



## Nachher



Dadurch schrumpft mein Blinder Fleck, und ich kann etwas über mich erfahren, was ich bisher nicht sehen konnte, was mir über mich selbst nicht bekannt war. Das vierte Feld, der Bereich des Unzugänglichen, soll, um das Schema nicht allzu sehr zu komplizieren, als fast unveränderbar betrachtet werden.

# Das JoHari-Fenster in Gruppen und Teams

Wenn hier vom Öffentlichmachen die Rede ist, dann sind, auf die Gruppensituation bezogen, drei Aspekte zu unterscheiden:

Ich spreche im Hier-und-Jetzt...

### ... über mich

Wie fühle ich mich gerade jetzt in dieser Situation in der Gruppe?

(z.B. unbehaglich-angespannt; neugierig; beklommen; amüsiert etc.)

### ... über andere

Wie erlebe ich andere in der Gruppe

(z.B. X wirkt gerade arrogant auf mich; Y wirkt gerade besonders gut gelaunt; Z irritiert mich durch sein vieles Reden etc.)

### ... über die Gruppe

Wie ich gerade jetzt die Gesamtsituation in der Gruppe erlebe

(z.B. ich finde, es herrscht gerade eine gereizte oder alberne oder optimistische Atmosphäre in der Gruppe; ich beobachte, dass X immer eine Gegenposition zu Y einnimmt oder dass Z sich häufig mit Y verbündet; ich bemerke Koalitionen und Grüppchenbildungen etc.)

Es geht also ganz wesentlich um die direkt aus der jeweiligen Gruppensituation heraus geborenen subjektiven Gefühle, Eindrücke, Beobachtungen und Vermutungen und nicht, wie manchmal befürchtet wird, um einen „Seelen-Striptease“ oder Mitteilungen aus dem Privatleben. Diese Eindrücke, Gefühle, Beobachtungen, Vermutungen können nur durch eine Veröffentlichung mit den anderen Gruppenmitgliedern abgeklärt werden. Dies wiederum führt zu einer Vergemeinschaftung dieser Mitteilungen und in der Folge zu einer **Vergemeinschaftung der Bewertungen und Konsequenzen**.

**Prozessanalyse** befasst sich mit Gegebenheiten in einer Gruppensituation. Welche Funktionsangebote (vgl Kap Gruppenfunktionen) existieren in dieser Gruppe? Welche Rollenmöglichkeiten (vgl Kap Rollen), die die Gruppe bereit hielt, hat wer angenommen? Welche Funktion ergreift man in dieser oder jener Situation, welche Funktion wird einem von der Gruppe zugeteilt? Ein und dieselbe Person kann in verschiedenen Gruppen oder auch in unterschiedlichen Situationen in ein und



derselben Gruppe entgegengesetzte Funktionen ausfüllen bzw. zugewiesen bekommen (etwa zum einen eher viel reden und niemanden zu Wort kommen lassen, zum anderen schweigen; zum einen sehr spontan, zum anderen zögerlich sein, hier Führungsfunktionen beanspruchen oder von den anderen Teilnehmern in eine Führungsrolle gedrängt werden, dort im Hintergrund bleiben).

Die Veröffentlichungen wirken auf zwei Ebenen: der persönlichen (individuelles Feedback), aber auch auf der Ebene der Prozessreflektion. **Je mehr der Bereich „Öffentlich“ wächst bzw. „Unter Verschluss“ schrumpft, desto eher wird das vorhandene Potenzial des Teams deutlich**, d.h. die Blindheit hinsichtlich der einer Gruppe zur Verfügung stehenden Ressourcen wird ebenfalls geringer. Eine weitere Variation des Schemas kann deutlich machen, wie die verstärkte gemeinsame Reflektion des Hier-und-Jetzt die Selbstkonstitution der Gruppe befördert.

Es geht bei der Reflektion des Gruppenprozesses jedoch nicht, wie oft befürchtet wird, ausschließlich um kritisch-negative Aspekte. Es geht vor allem um eine Reflektion dessen, wie die einzelnen Personen in der je spezifischen Gruppensituation fühlen und wie sie wirken, welche Rollen, Funktionen, Konstellationen, Kommunikationsmuster, Normen sich ergeben und wie die Gruppe damit umgeht. Erhellende und/oder korrigierende Erfahrungen können erst nach einer gewissen Öffnung der am Gruppenprozess Beteiligten bzw. ihn Gestaltenden gemacht werden. Der Prozess des Sich-Öffnens schafft Vertrauen und vergrößert die Risikobereitschaft in der Gruppe für weitere Schritte des Veröffentlichens und Reflektierens, was wiederum dabei hilft, die spezifische soziale Substanz der sich bildenden Gruppe zu erkennen. (Nur so lässt sich z.B. entdecken, dass die vermeintliche Arroganz eines Teilnehmers seine große Vorsicht im Umgang mit anderen sein konnte; man kann deutlicher sehen, dass Einfluss genommen und Machtansprüche unausgesprochen angemeldet werden können, etwa durch das Einbringen, aber ebenso durch das Blockieren von Vorschlägen; wie mit Außenseiterpositionen umgegangen wird; ob Unterschiede geduldet werden oder nicht; ob und welche Rituale und Standards sich ausbilden etc.).

# Das JoHari-Fenster in Gruppen und Teams

10

	Gruppenprozess bekannt	Gruppenprozess unbekannt
Besprechen möglich	Öffentlich- Reflexion über Hier & Jetzt	Prozess- und Ressourcen- „Blindheit“
Besprechen nicht möglich	Tabus, Widerstand, Verbote, in Kultur schwierig, ...	Unzugänglich

Die Aktivität im Abschnitt „Öffentlich“ lässt sich als **„Schleife der 7 Bs“** beschreiben:

1. Bemerkten
2. Beobachten
3. Benennen
4. Bereden
5. Bewerten
6. Beschließen
7. Bewusst(er) weitermachen

Um als Gruppe den Bereich „öffentlich“ immer mehr zu vergrößern ist es wichtig, diese sieben Schritte auf Stolpersteine, Prozessunklarheiten, kleinere und größere Konflikte, etc. anzuwenden. Je mehr diese Schleife im kollektiven Bewusstsein einer Gruppe verankert ist, desto schneller und sicherer werden diese im Umgang miteinander und dem Bearbeiten von Störungen im operativen Handeln.

Mit diesem Kapitel soll die Bedeutung von Feedback in Gruppen- und Teamprozessen nochmal verdeutlicht und konkretisiert werden. Was sind die Themen, Aspekte, Gefühle, ... die in einer Körperschaft unter Verschluss gehalten werden? Was ist öffentlich, und wie kann es genützt werden? Was sind die blinden Flecken unseres Teams? Was ist das tieferliegende, Unzugängliche? Diese Fragen verstehen sich als Einladung gemeinsam neugierig zu sein und mutig über die Dinge zu sprechen, die man sich eher nur denkt.

# SKRIPTEN ÜBERSICHT



WIRTSCHAFT	
<b>WI-1</b>	Einführung in die Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftswissenschaften
<b>WI-2</b>	Konjunktur
<b>WI-3</b>	Wachstum
<b>WI-4</b>	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre
<b>WI-5</b>	Beschäftigung und Arbeitsmarkt
<b>WI-6</b>	Lohnpolitik und Einkommensverteilung
<b>WI-9</b>	Investition
<b>WI-10</b>	Internationaler Handel und Handelspolitik
<b>WI-12</b>	Steuerpolitik
<b>WI-13</b>	Bilanzanalyse
<b>WI-14</b>	Der Jahresabschluss
<b>WI-16</b>	Standort-, Technologie- und Industriepolitik

Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.

POLITIK UND ZEITGESCHICHTE	
<b>PZG-1A</b>	Sozialdemokratie und andere politische Strömungen der ArbeiterInnenbewegung bis 1945
<b>PZG-1B</b>	Sozialdemokratie seit 1945
<b>PZG-2</b>	Christliche Soziallehre
<b>PZG-4</b>	Liberalismus/Neoliberalismus
<b>PZG-6</b>	Rechtsextremismus
<b>PZG-7</b>	Faschismus
<b>PZG-8</b>	Staat und Verfassung
<b>PZG-9</b>	Finanzmärkte
<b>PZG-10</b>	Politik, Ökonomie, Recht und Gewerkschaften
<b>PZG-11</b>	Gesellschaft, Staat und Verfassung im neuzeitlichen Europa, insbesondere am Beispiel Englands
<b>PZG-12</b>	Wege in den großen Krieg
<b>PZG-14</b>	Die Geschichte der Mitbestimmung in Österreich

SOZIALE KOMPETENZ			
<b>SK-1</b>	Grundlagen der Kommunikation	<b>SK-6</b>	Grundlagen der Beratung
<b>SK-2</b>	Frei reden	<b>SK-7</b>	Teamarbeit
<b>SK-3</b>	NLP	<b>SK-8</b>	Führen im Betriebsrat
<b>SK-4</b>	Konfliktmanagement	<b>SK-9</b>	Verhandeln
<b>SK-5</b>	Moderation	<b>SK-10</b>	Politische Rhetorik

Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:  
[www.voegb.at/skripten](http://www.voegb.at/skripten)

# Aktionshaltungen in Gruppen (Kantor)<sup>8</sup>

David Kantor (systemischer Familientherapeut) hat ein Modell zu Gruppen und Aktionshaltungen in Gruppen entwickelt. Dabei hat er festgestellt, dass es in Gruppen vier Rollen gibt, die Individuen je nach Situation einnehmen können:

Aktionshaltung	Aufgabe	Beschreibung	Wenn sie fehlt...
mover/ Spielmacher	Bewegen	Initiator, schlägt den Gruppenmitgliedern einen Standpunkt und eine Richtung vor	keine Initiative keine Richtung
follower/ Mitspieler	Folgen	stimmen entweder mit dem Widersacher oder der treibenden Kraft überein	keine Unterstützung Keine Vollendung
opposer/ Gegenspieler	Opponieren	Skeptiker, stellt die Aktionen der treibenden Kraft in Frage bzw. Gegenspieler von dem erwartet wird, kreative und innovative Lösungen zu provozieren	keine Überprüfung keine Korrektur
bystander/ Beobachter	Dabeistehen	Beobachter, die die Aktionen der anderen kritisch verfolgen, treten einen Schritt zurück und können wertvolle Reflexionen anbieten	keine Rückmeldung keine Gesamtsicht

Wenn wir kommunizieren, nehmen wir normalerweise eine von vier verschiedenen Rollen ein, um ein Gespräch zu beeinflussen. Jeder Rolle liegt dabei eine Absicht zugrunde, die in ihrem Kern eine wichtige Grundfunktion für erfolgreiche Kommunikation bildet. Erfolgreiche Kommunikation lebt von der Flexibilität, Rollen zu wechseln und die Absichten für sich und den Gesprächspartner klar zu haben.

In den meisten Arbeitssituationen werden die beschriebenen Rollen von einzelnen Teammitgliedern übernommen. Ist die Teamstruktur intakt, so hat jedes

<sup>8</sup> Vgl David Kantor 2012

Teammitglied die Freiheit, nach Belieben zwischen den vier Aktionshaltungen zu wechseln. Wenn es jedoch Probleme gibt, stecken zwei und mehr Personen in bestimmten Aktionsmustern fest, aus denen sie sich nicht mehr befreien können.

Aktionshaltung	entwicklungshemmend	entwicklungsorientiert
Mover	einseitig Handlungen und Initiativen in Gang setzen	gemeinschaftlich Handlungen entwerfen und initiieren
Follower	mitlaufen, sich fügen ohne aufrichtige Bindung, Überzeugung	sich anvertrauen, um die Richtung/das Ziel einer/s anderen zu erproben
Opposer	Einseitig Widerstand leisten (offen oder verdeckt)	macht Unterschiede sichtbar – es entstehen Wahlmöglichkeiten
Bystander	Einseitige Sicht, Auslegung, was gerade passiert; passive Haltung	Überprüfen der Sichtweisen, über was gerade passiert; Aktive Haltung

### Woran erkennt man ein funktionierendes Team?

- » Im Team sind alle vier Aktionshaltungen in ausgewogenen Sequenzen sichtbar.
- » Teammitglieder zeigen mehr als eine Aktionshaltung.
- » Es gibt kaum Schleifen wiederholter oder ritualisierter Verhaltensmuster.
- » Die Gruppe verfügt über eine aktive, fördernde Bystander-Funktion, die von verschiedenen Personen wahrgenommen werden kann.
- » Gruppenmitglieder zeigen klares, eindeutiges zielgerichtetes Verhalten.
- » Die Gruppe bewegt sich Richtung Ziel.

Es ist sinnvoll, gemeinsam zu reflektieren, wie es denn im eigenen Team mit den Aktionshaltungen aussieht. Die Fragen von oben können dabei als Orientierung dienen.

# 12 Konflikte im Team

Konflikte zwischen Menschen sind unvermeidbar. Das liegt zu einem großen Teil daran, dass wir unterschiedlich sind. (vgl. Kap. Teamentwicklung, insbesondere Seite 15).

Das Thema „Konflikt“ in dieser Broschüre ausführlich zu bearbeiten, würde den Rahmen sprengen. Da im bisherigen Text aber immer wieder von der Notwendigkeit von Konflikten in der Teamarbeit und -entwicklung die Rede war, möchte ich zumindest kurz auf das Thema eingehen:

Es gibt viele verschiedene **Ursachen von zwischenmenschlichen Konflikten**. Zentral ist allerdings, dass jeder Mensch sein eigenes Erleben erzeugt. Ein „objektives“ (allgemein gültiges) Wahrnehmen der Welt ist nicht möglich. In jeder Interaktion hat jedeR ein unterschiedliches Erleben. Jede und jeder erlebt die Interaktion anders. Das betrifft jede Begegnung am Gang, jede BR-Sitzung, jede Rauchpause, ... immer. Das bedeutet, dass es die eine Wahrheit über einen Konflikt nicht gibt.

Diese Tatsache erschwert uns das kollektive, also das gemeinsame Lernen (im Team, in der Organisation und auch im Zweierkontakt). Wir gehen zumeist unbewusst und automatisch davon aus, dass wir uns auf gemeinsame Erfahrung, auf einen gemeinsamen Hintergrund beziehen können. Dem ist nicht so: Wie wir Interaktionen und Situationen wahrnehmen und bewerten, ist individuell, passiert immer vor dem Hintergrund unserer bisherigen Erfahrungen und ist somit auch emotional gefärbt..

Gervase Bushe<sup>9</sup> meint, viele unproduktive Muster in Organisationen und Teams entstehen dadurch, dass wir Fantasien über das Erleben, über die Weltsicht und Absichten unserer KollegInnen haben. Diese Fantasien tendieren dazu, extremer zu sein, als dies der Wahrheit des Gegenübers entspricht. Wir folgen diesen Fantasien, ohne zu bemerken, dass wir das tun und nehmen unsere Interpretationen – unreflektiert – als gegebene Wahrheit an.

Durch „Lerngespräche“/gemeinsame Reflexion können wir diese fehlerhaften Muster in unserer Kommunikation erkennen und hinter uns lassen. Wir lernen

---

9 Professor für Leadership und Organization Development/Kanada

über unser eigenes Erleben und über das Erleben der Gesprächspartnerin oder des Gesprächspartners von bestimmten Situationen.

Um mein eigenes Erleben für mich gut klären und beschreiben zu können und um nach dem Erleben meines Gegenübers fragen zu können, hat Gervase Bushe den Experience Cube (den Würfel des Erlebens) entwickelt.



Der Würfel des Erlebens („**Experience Cube**“) hat die vier Teile: Beobachten, Denken, Fühlen und Wollen und das Modell geht davon aus, dass das Erleben aus diesen vier Elementen besteht. Jemand, der total bewusst ist, würde in jedem Moment wahrnehmen können, was er oder sie

- 1) wahrnimmt/beobachtet,
- 2) denkt,
- 3) fühlt und
- 4) will.

Es ist jedoch so, dass wir meist einen guten Teil unseres Erlebens nicht bewusst verfügbar haben. Menschen haben jeweils unterschiedliche Elemente des Erlebens bewusster bzw. weniger bewusst. Wir können lernen, die Elemente unseres Erlebens bewusster wahrzunehmen.

Wenn wir bei „Lerngesprächen“ bzw. „Kooperationsgesprächen“ unser Erleben zur Verfügung stellen – unser Erleben beschreiben – können wir das Modell des Cube dafür benutzen:

## 12 Konflikte im Team

Wir beschreiben – bezogen auf das „hier und jetzt“ oder bezogen auf vergangene Situationen – was wir beobachtet haben, was wir dazu denken, fühlen und wollen. Und wir fragen unsere KollegInnen, was sie wollen, beobachten, denken und fühlen.

Wenn man an einer langfristigen Kooperation interessiert ist und davon kann man im BR-Team ausgehen, dann ist es ratsam, Zeit und Energie in Lerngespräche zu investieren. Im Arbeitsalltag wird der Austausch über unser jeweiliges Erleben von Situationen und Interaktionen oft vermieden.

Es ist wichtig, sich fürs Erste bei sich selbst gut auszukennen, also den eigenen Cube zu kennen. Wenn mir klar oder klarer ist, auf welche Beobachtungen ich wie in meinem Denken und meinem Fühlen reagiere und welches Wollen das in mir auslöst, ist schon viel gewonnen. Wenn es dann noch gelingt, mit KollegInnen darüber zu sprechen und sich gegenseitig etwas über die Wahrnehmung und das Erleben von bestimmten Situationen zu erzählen, dann kommt man davon weg, sich einigen zu müssen, wie das denn wirklich war (was sowieso unmöglich ist) sondern lernt sich besser kennen und hat mehr Klarheit über die Absichten und Erleben des/der Anderen in zukünftigen Situationen.



In der praktischen Arbeit mit Teams haben sich mehrere Fragebögen als hilfreich zur Standortbestimmung erwiesen.

## Fragebogen 1 – Kooperation und Arbeitsverteilung mit Skalen

### Rollen und Beziehungen

1. Die Rollenverteilung im Team ist klar und transparent



2. Unsere Arbeitsstile und Vorgehensweise passen gut zusammen



3. Die Zusammenarbeit wird nicht durch ungeklärte akute oder schwelende Beziehungskonflikte behindert



4. Die Atmosphäre im Team ist positiv



5. Es gibt gegenseitiges Vertrauen, gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung



### Ziele, Interessen und Prioritäten

1. Wir stimmen in unseren Zielen und Vorstellungen überein



2. Für unsere Aufgabe ist Kooperation sinnvoll und machbar



3. Die Kooperation hat für uns alle einen ähnlichen Stellenwert



4. Die Ziele werden erreicht, die Arbeit ist erfolgreich



### Konkurrenz

# Standortbestimmung eines Teams

13

1. Die zur Verfügung stehenden Ressourcen werden unter uns gerecht verteilt



2. Meine Wünsche und Vorstellungen werden angemessen berücksichtigt, ohne dass ich darum kämpfen muss



3. Im Team gibt es weder offene noch verdeckte Machtkämpfe



4. Es herrscht Hierarchiefreiheit und wenig Rivalität



## Kompetenz

1. Ich halte unser Team für ausreichend kompetent, die gestellten Aufgaben zu bewältigen



2. Ich kann anderen Teammitgliedern mit gutem Gefühl Arbeitsaufträge überlassen



3. Meine Kompetenzen werden ausreichend gewürdigt



4. Eine optimale Nutzung der Potenziale findet statt



## Fragebogen 2 – offene Fragen zur Kooperation und Leistung im Team

1. Wie behindert sich das Team in seiner Leistungsfähigkeit?

2. Was trage ich dazu bei?
3. Was hindert mich daran, so zu arbeiten, wie ich möchte?
4. Was in unserer Zusammenarbeit sollte so fortgesetzt werden?
5. Welche konkreten Veränderungen würden mir bzw. dem Team helfen?

### Fragebogen 3 – Teamreview

1. Was ist Ihre erste spontane Antwort auf die Frage: Welches Gefühl haben Sie, wenn Sie an die bisherige Teamarbeit denken?
2. Welche positiven Erfahrungen fallen Ihnen als erste ein?
3. Welche negativen Erfahrungen sind haften geblieben?
4. Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit im Team bezüglich folgender Punkte:
  - a. Faires Umgehen miteinander
  - b. Kooperation zwischen den Mitgliedern
  - c. Konzentriertes, zielorientiertes Arbeiten
  - d. Intensität der Teamtreffen (Zeitaufwand im Verhältnis zum Ergebnis)
  - e. Eigene Themenbetroffenheit (Motivation im Team zu sitzen)
5. Sind die Zielvorgaben für das Team ausreichend genau definiert?
6. Bei wie vielen Teammitgliedern bemerken Sie (immer noch) eine deutliche Skepsis?
7. Wo sehen Sie im Moment dringenden Handlungsbedarf?
8. Was würden Sie sich generell für die Teamarbeit wünschen?

### Fragebogen 4 – Teamarbeit

Nr	Trifft ... zu				
	nicht	wenig	mittel	eher	voll

# Standortbestimmung eines Teams

13

1	In diesem Team ist allen klar, was wir erreichen wollen					
2	Wir wissen, dass wir uns aufeinander verlassen können					
3	Wir haben anregende Diskussionen darüber, wie wir am besten arbeiten					
4	Wir treffen uns ausreichend häufig, um effektiv zu kommunizieren und zu koordinieren					
5	Die Teammitglieder bieten einander immer schnell Hilfe an, um etwas Neues auszuprobieren					
6	Wir haben alle Einfluss auf endgültige Entscheidungen im Team					
7	Wir halten uns über arbeitsrelevante Dinge gegenseitig auf dem Laufenden					
8	In unserem Team herrscht ein Gefühl von Sicherheit und Vertrauen					
9	Wir sind jederzeit aufgeschlossen gegenüber neuen Ideen					
10	Alle Teammitglieder fühlen sich den Zielen des Teams verpflichtet					
11	Wir können offen über Fehler sprechen					
12	Wir stimmen über unsere Ziele überein					
13	Es herrscht bei uns eine Atmosphäre, in der konstruktive Kritik geübt wird					
14	Wir unterstützen einander in Ideen über neue und verbesserte Arbeitsprozesse					
15	Wir unterstützen uns gegenseitig bei der Erledigung unserer Aufgabe					

16	Jeder im Team trägt zur Entscheidungsfindung bei					
----	--	--	--	--	--	--

### Auswertung Fragebogen 4

Dimension	Fragen	Summe	Durchschnitt
Vision	F1, F10, F12		(/3)
Aufgabenorientierung	F3, F11, F13, F15		(/4)
Partizipative Sicherheit	F4, F6, F7, F8, F16		(/5)
Unterstützung für Innovation	F2, F5, F9, F14		(/4)

Fragebogen 4 und Auswertung nach van Dick & West

- Antons, K. (2011): Praxis der Gruppendynamik. Hogrefe
- Belbin, R.M. (1993): Team roles at work. Butterworth Heinemann
- Blanchard, K. (2002): Der Minuten Manager, Schult Hochleistungs-Teams. Rowohlt
- Bushe, G. (2010). Clear Leadership: Sustaining Real Collaboration and Partnership at Work
- Edding, C. & Schattenhofer, K. (2009): Handbuch Alles über Gruppen. Beltz
- Gambaroff, M. (2008): Schema zum Prozessgeschehen in der Gruppe. In: Heintel, P. (2008): betrifft: Team – dynamische Prozesse in Gruppen. VS Verlag
- Gellert, M. & Nowak, C. (2010): Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams. Limmer
- Heintel, P. (2008): betrifft: Team – dynamische Prozesse in Gruppen. VS Verlag
- Kantor, D. (2012): Reading the Room. Group Dynamics for Coaches and Leaders. Jossey-Bass
- Kogler, A (2016): Militärische Führungsentscheidungen, Hochleistungsteams und Emotionen in Psychologie in Österreich – Militärpsychologie. Eigenverlag BÖP
- König, O. & Schattenhofer, K. (2011): Einführung in die Gruppendynamik. Carl-Auer
- Königswieser, R. (2008): Reflexion als Sprungbrett, in Heintel, P. (2008): betrifft: Team – dynamische Prozesse in Gruppen. VS Verlag
- Krainz, E. (2007): Gruppenfunktionen in der Teamarbeit. Zentrum für soziale Kompetenz Graz
- Langmaack, B. & Braune-Krickau, M (2010): Wie die Gruppe laufen lernt. Beltz
- ÖGGO (Herausgeber) (2013): Here & Now. Collected writings on group dynamics. Verlagshaus Hernalers

Schattenhofer, K. & Edding, C. (2012): Einführung in die Teamarbeit. Carl-Auer

Bruce W. Tuckman (1965): Developmental Sequence in Small Groups, Psychological Bulletin 63

Rath, T. & Conchie, B. (2008): Strengths Based Leadership. Gallup Press

Van Dick, R & West, M. (2013): Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. Hogrefe

<http://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

Stand 12.3.2016

<https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team>

Stand 12.3.2016

# 15 Über den Autor

**Florian Reiter** arbeitet als Gruppendynamiker, Organisationsberater, Trainer und Coach in verschiedenen Bereichen.

Das Fundament seiner Arbeit ist die Gruppendynamik (ÖGGÖ) und ein systemisches Verständnis von Organisationen.

Im Zentrum seiner Tätigkeiten stehen das Unterstützen von Kooperationen und die Weiterentwicklung von Entscheidungsprozessen.

Ausgehend von dem Forschungsprojekt Betriebsratsrealitäten beschäftigt er sich seit vielen Jahren mit den Arbeits- und Kooperationsituationen von BR und Gewerkschaften.

Er begleitet BR-Körperschaften bei Teamentwicklungs- und Veränderungsprozessen, ist in verschiedenen Teilen der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit aktiv (BRAK, Refak, VÖGB, ...) und berät/begleitet Gewerkschaften bei Veränderungsprozessen.

Gemeinsam mit Fritz Wottawa-Posch (dem ein besonderer Dank für die Unterstützung an dieser Broschüre gilt) ist er seit 2014 im Rahmen von freeflow aktiv. FreeFlow versteht sich als Geburtshelfer neuer Ideen und Lösungen und als Ort der gemeinsamen Entwicklung mit Kunden.

Ausführlich Informationen und Kontaktmöglichkeiten unter <http://freeflow.at/>.