



Soziale Kompetenz

SK
2

Heinz Strobel

Teamarbeit

INHALT

Einleitung	5
Die Vor- und Nachteile der Teamarbeit	9
Stufen der Teamentwicklung	10
Die Rolle im Team	13
Die Teamfähigkeit	19
Teamleitung	21
Kommunikation im Team	22
Konfliktkultur	26
Zielsetzung für BR/PV-Teams	28
Teammeetings effektiv gestalten	34
HBDI-Training – worum geht es?	35
Fernlehrgang	39

Inhaltliche Koordination:

Peter Autengruber/Michael Vlastos

Stand: September 2008

VOGB

AK

ÖSTERREICH

Dieses Skriptum ist für die Verwendung im Rahmen der Bildungsarbeit des Österreichischen Gewerkschaftsbundes, der Gewerkschaften und der Kammern für Arbeiter und Angestellte bestimmt.

Wie soll mit diesem Skriptum gearbeitet werden?

Anmerkungen: Die linke und rechte Spalte jeder Seite dient zur Eintragung persönlicher Anmerkungen zum Lernstoff. Diese eigenen Notizen sollen, gemeinsam mit den bereits vorgegebenen, dem Verständnis und der Wiederholung dienen.

Schreibweise: Im folgenden Text wird auf die Verwendung von weiblichen und männlichen Formen Wert gelegt. Den Autoren ist es wichtig, dass auf Frauen in der Sprache nicht länger vergessen wird. Wenn bisweilen dennoch keine geschlechtsneutralen oder beide Geschlechter umfassenden Begriffe gewählt wurden, dann wurde darauf nur aus Gründen der Lesbarkeit des Textes verzichtet.

Anmerkung:

Dieses Skriptum kann nur einen Einblick in die Zusammenarbeit von Menschen geben und kann daher nicht alle Anforderungen erfüllen. Für interessierte Kollegen und Kolleginnen bietet das VÖGB/AK-Kursprogramm vertiefende Seminare an.

Anmeldung zu den Seminaren

www.voegb.at

Tel.: 01/534 44/129 Dw.

Fax: 01/534 44/582 Dw.

E-Mail: bildung@oegb.at

Lernziele

Nachdem Sie dieses Skriptum durchgearbeitet haben, sollen Sie

- Verständnis für die Entwicklung eines BR/PV-Teams haben;
- die eigene Rolle im BR/PV-Team erkennen;
- unterschiedliche Faktoren für erfolgreiche Teamarbeit kennen lernen;
- die Kommunikation innerhalb des BR/PV-Teams verbessern;
- Lust auf Seminare der Team- und Persönlichkeitsentwicklung beim VÖGB bekommen.

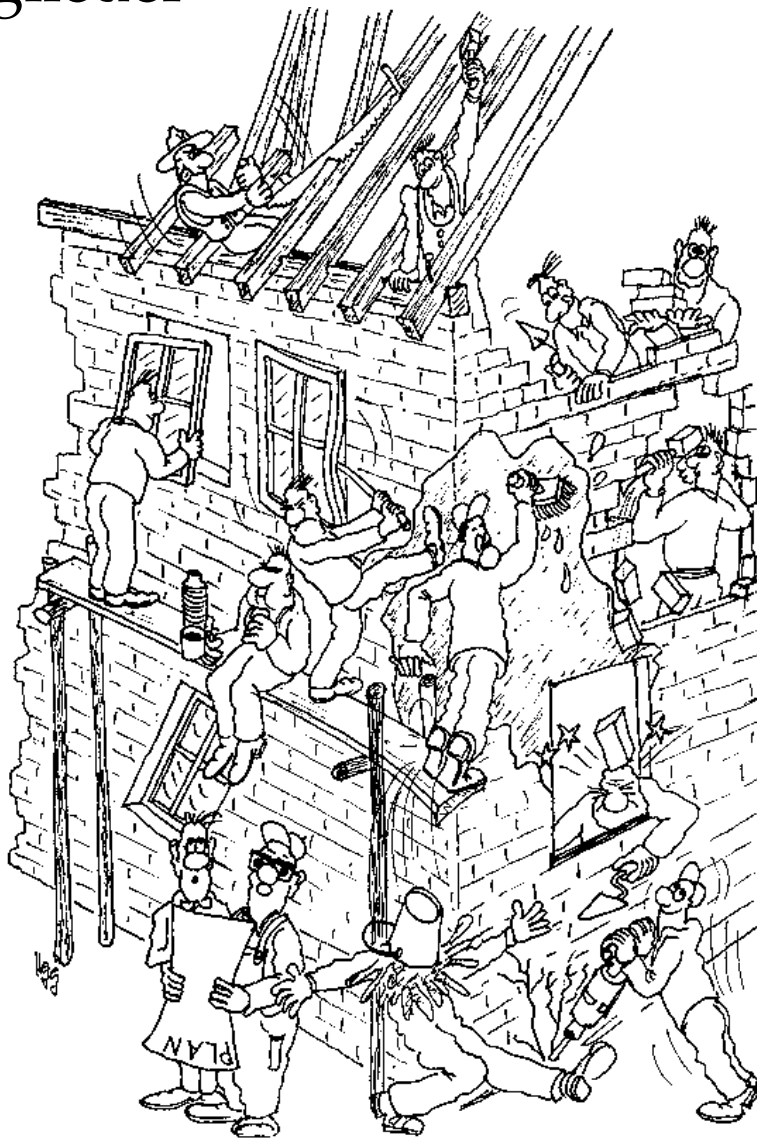
Viel Erfolg beim Lernen!

Teilnahmeberechtigtes

Engagement

Aller

Mitglieder



Am Beginn eine Metapher zur Teamarbeit

Der Prophet und die langen Löffel

Ein Rechtgläubiger kam zum Propheten Elias. Ihn bewegte die Frage nach Himmel und Hölle, wollte er doch seinen Lebensweg danach gestalten.

„Wo ist die Hölle - wo ist der Himmel?“

Mit diesen Worten näherte er sich dem Propheten, doch Elias antwortete nicht. Er nahm den Fragesteller an der Hand und führte ihn durch dunkle Gassen in einen Palast. Durch ein Eisenportal betraten sie einen großen Saal. Dort drängten sich viele Menschen, arme und reiche, in Lumpen gehüllte, mit Edelsteinen geschmückte. In der Mitte des Saales stand auf offenem Feuer ein großer Topf voll brodelnder Suppe, die im Orient Asch heißt. Der Eintopf verbreitete angenehmen Duft im Raum. Um den Topf herum drängten sich hohlwangige und tiefäugige Menschen, von denen jeder versuchte, sich einen Teil Suppe zu sichern. Der Begleiter des Propheten Elias staunte, denn die Löffel, von denen jeder dieser Menschen einen trug, waren so groß wie sie selbst. Nur ganz hinten hatte der Stiel des Löffels einen hölzernen Griff. Der übrige Löffel, dessen Inhalt einen Menschen hätte sättigen können, war aus Eisen und durch die Suppe glühend heiß. Gierig stocherten die Hungrigen im Eintopf herum. Jeder wollte seinen Teil, doch keiner bekam ihn. Mit Mühe hoben sie ihren schweren Löffel aus der Suppe, da dieser aber zu lang war, bekam ihn auch der Stärkste nicht in den Mund. Gar zu Vorwitzige verbrannten sich Arme und Gesicht oder schütteten in ihrem gierigen Eifer die Suppe ihren Nachbarn über die Schultern. Schimpfend gingen sie aufeinander los und schlugen sich mit denselben Löffeln, mit deren Hilfe sie ihren Hunger hätten stillen können. Der Prophet Elias fasste seinen Begleiter am Arm und sagte:

„Das ist die Hölle!“

Sie verließen den Saal und hörten das höllische Geschrei bald nicht mehr. Nach langer Wanderung durch finstere Gänge traten sie in einen weiteren Saal ein. Auch hier saßen viele Menschen. In der Mitte des Raumes brodelte wieder ein Kessel mit Suppe. Jeder der Anwesenden hatte einen jener riesigen Löffel in der Hand, die Elias und sein Begleiter schon in der Hölle gesehen hatten. Aber die Menschen waren hier wohlgenährt und man hörte in dem Saal nur leises, zufriedenes Summen und das Geräusch der eintauchenden Löffel. Jeweils zwei Menschen hatten sich zusammengesetzt. Einer tauchte den Löffel ein und fütterte den anderen.

Wurde einem der Löffel zu schwer, halfen zwei andere mit ihrem Esswerkzeug, so dass jeder doch in Ruhe essen konnte. War der eine gesättigt, kam der Nächste an die Reihe. Der Prophet Elias sagte zu seinem Begleiter: „Das ist der Himmel!“¹

Gegenseitige wertschätzende Unterstützung im Sinne des Teamziels dient dem „Überleben“ in dieser Metapher, in der Gruppe dient sie Spaß und Erfolg.

¹ Nossrat Peseschkian: Der Kaufmann und der Papagei

Einleitung

Anmerkungen

Wirkungsvolle Mitbestimmung und eine verantwortungsvolle Vertretung im Betrieb, im Büro benötigt qualifizierte Betriebsrats(BR)- und Personalvertretungs (PV)-Mitglieder und ein BR/PV-Team, in dem Kenntnisse und Kompetenzen optimal entwickelt und verteilt sind.

Die Arbeitsorganisation unterliegt einem ständigen Wandel, dem gesellschaftliche und wirtschaftliche Änderungen und Einflüsse zu Grunde liegen. Und das hat natürlich Auswirkungen für die BR/PV-Tätigkeit.

Dieser Wandel wirkt sich auch auf die Anforderungen an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie auf die Mitglieder eines BR/PV-Ausschusses aus. Die Forderung nach Handlungsflexibilität und Handlungsspontaneität brachte neue Formen der **Zusammenarbeit** auf. Ein Begriff, der immer wieder laut wird, ist die „**Teamarbeit**“.

Im Gegensatz zu den schwerfälligen und langsamen hierarchischen Strukturen haben Teams entscheidende Vorteile: Sie sind flexible und autonom funktionierende Einheiten, die innovative und kreative Höchstleistungen vollbringen können. Kaum ein Unternehmen verzichtet in einer Stellenanzeige darauf, Teamgeist zu fordern oder im Unternehmensalltag Abteilungen in Teams und Arbeitsgruppen aufzugliedern – somit ist es klar, dass auch im gewerkschaftlichen Bereich Teamarbeit gefragt ist, um die Kollegen und Kolleginnen effizienter vertreten zu können.

Definition

Gruppe und Team

Gruppe und Team kann in der BR/PV-Tätigkeit wie folgt unterschieden werden: Ein BR/PV-Team ist eine **kleine Gruppe mit gleichem gewerkschaftspolitischem Ziel**, nämlich die legitime Vertretung ihrer Kollegen/-innen, und der Motivation, dieses Ziel gemeinsam zu erreichen. Ein BR/PV-Team setzt sich aus **Teammitgliedern** zusammen, die sich durch ihre Fähigkeiten und Erfahrungen ergänzen.

Unterschiede
Gruppe und Team

Jedes BR/PV-Team benötigt **qualifizierte Mitglieder, deren fachliche Kenntnisse sich ergänzen**, eine **herausfordernde Tätigkeit** (da gibt es ja sicher genug davon!), eine **gemeinsame, von der gewerkschaftlichen Organisation gestützte Wertebasis**, von allen Mitgliedern **akzeptierte Grundregeln des Verhaltens** und die **Bereitschaft zu individueller und wechselseitiger Verantwortung**.

Voraussetzungen, dass sich ein BR/PV-Team entwickeln kann:

1. Nicht die enge Beziehung unter den Mitarbeitern/-innen macht das BR/PV-Team aus, sondern es ist vielmehr die **anspruchsvolle Aufgabe**, Vermittler zwischen dem Unternehmen und den Beschäftigten und andererseits Bindeglied zu der jeweiligen Fachgewerkschaft und ÖGB zu sein, die die Teammitglieder lösen sollen und wollen.
2. Am besten florieren Teams mit einer **starken Leistungsethik**, d. h. die arbeits- und sozialrechtliche Vertretung sowie die zwischenmenschlichen Bedürfnisse ihrer Kollegen/-innen anzuerkennen und danach zu handeln. Am besten gedeihen BR/PV-Teams, wenn Gewerkschaft, BR/PV-Vorsitzende und die Teammitglieder eine Balance anstreben, die den Bedürfnissen von Belegschaft, Gewerkschaft und Teammitgliedern gerecht wird.
3. Ohne eine **ausgeprägte Selbstverantwortlichkeit der Teammitglieder** kann sich ein anspruchsvoller Teamgeist gar nicht entwickeln! Die Mitglieder müssen allerdings einen Schritt weiter gehen und die Lösung ihrer gemeinsamen Aufgabe, die Vertretung ihrer Kollegen/-innen, an die Spitze ihrer Bemühungen stellen.
4. Damit die Teammitglieder ihre Energie gemeinsam entfalten können, benötigt das Team eine Menge **Disziplin und Lernbereitschaft**. Die Mitglieder müssen ihre gemeinsame Aufgabe formulieren, eine gemeinsame Arbeitsstrategie festlegen und gemeinsam Verantwortung für ihre Arbeitsergebnisse übernehmen.

Anmerkungen

Da alle dazulernen, Fehler machen und aus diesen Fehlern gestärkt hervorgehen, wird Verhaltensänderung für den/die Einzelnen/Einzeln leichter und angenehmer.

Ein wirkliches BR/PV-Team ist auch eine Talentschmiede für potenzielle BR und Vorsitzende!

Teamarbeit beinhaltet Werte wie z. B. **gut zuzuhören, auf die Ideen von anderen einzugehen, das Recht auf Kritik einzuräumen, die Interessen und Erfolge anderer anzuerkennen**. All diese Werte machen die Arbeit effektiver und menschlicher.

Toll, Endlich Alle Miteinander!



**In einer leistungsfähigen Gruppe drückt sich niemand um die
Verantwortung für die gemeinsame Entscheidung.
Alle tragen sie mit!**

Ein eingespieltes BR/PV-Team kann viele Funktionen übernehmen:

Denklabor	aktiviert und vervielfacht die Denkkapazität, fördert die Kreativität und Produktivität des Teams.
Irrtumsausgleich	verfügt über mehr Informationen und löst komplexe Probleme besser; verhindert Expertenblindheit.
Leistungswettbewerb	fördert Solidarität; Aktionen zielen auf das Problem und nicht gegen Personen.
ohne Verlierer	ermöglicht Mitbestimmung und Delegation von Kompetenzen und Verantwortung;
Führungs- und Entscheidungsinstrument	Entscheidungen werden durch Identifikation besser akzeptiert.
Moderne Arbeitsform	fördert Leistungsmotivation; die Teammitglieder lösen gemeinsam Probleme, erreichen gemeinsam die gesteckten Ziele; steigert Arbeitszufriedenheit und persönliches Wohlbefinden; reduziert Angst und schafft Vertrauen durch soziale Akzeptanz; fördert Gruppenzusammenhang und lässt „Wir“-Gefühl entstehen.
Motor für Reformen und Systemveränderungen	verbessert aufgrund höheren Durchsetzungsvermögens den Entwicklungsstand der Gesamtorganisation.

In einem erfolgreichen Team ziehen alle am gleichen Strang.



Die Vor- und Nachteile der Teamarbeit

Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.

Christian von Ehrenfels



Die **Vorteile der Teamarbeit** liegen klar auf der Hand: Durch ihre Zusammenstellung und durch den verliehenen Handlungsspielraum können Teams schnell reagieren und innovative Ideen und Lösungen schaffen, die einzelne Betriebsratsmitglieder in dieser Form kaum leisten könnten.

Synergieeffekte (griech.: Das Zusammenwirken verschiedener Kräfte zu einer gemeinsamen Leistung) werden durch das Bündeln unterschiedlicher Fachkompetenzen auf ein gemeinsames Ziel erreicht.

Die Teamarbeit hat jedoch auch ihre Grenzen. Da selbst ein Team eine gewisse Vorlaufzeit und Erfahrung benötigt, kann es in manchen Situationen einen rascheren Ablauf gewährleisten, sich einer herkömmlichen Arbeitsgemeinschaft zu bedienen.

Weiterhin kann die enge Zusammenarbeit unter einem nicht zu unterschätzenden Leistungsdruck - sowohl dem selbst auferlegtem als auch dem von außen kommenden - ein enormes Konfliktpotenzial bei den Teammitgliedern zu Tage fördern.

Sind die Konflikte zu stark oder werden dabei „der Stimmung in der Gruppe wegen“ Kompromisslösungen erzielt, so verliert das Team an Leistungsfähigkeit. Um in einem Team besser zu arbeiten als eine Einzelperson, muss man auch „**teamfähig**“ sein.

Zusammenfassend kann man sagen:

Pro/Contra der Teamarbeit

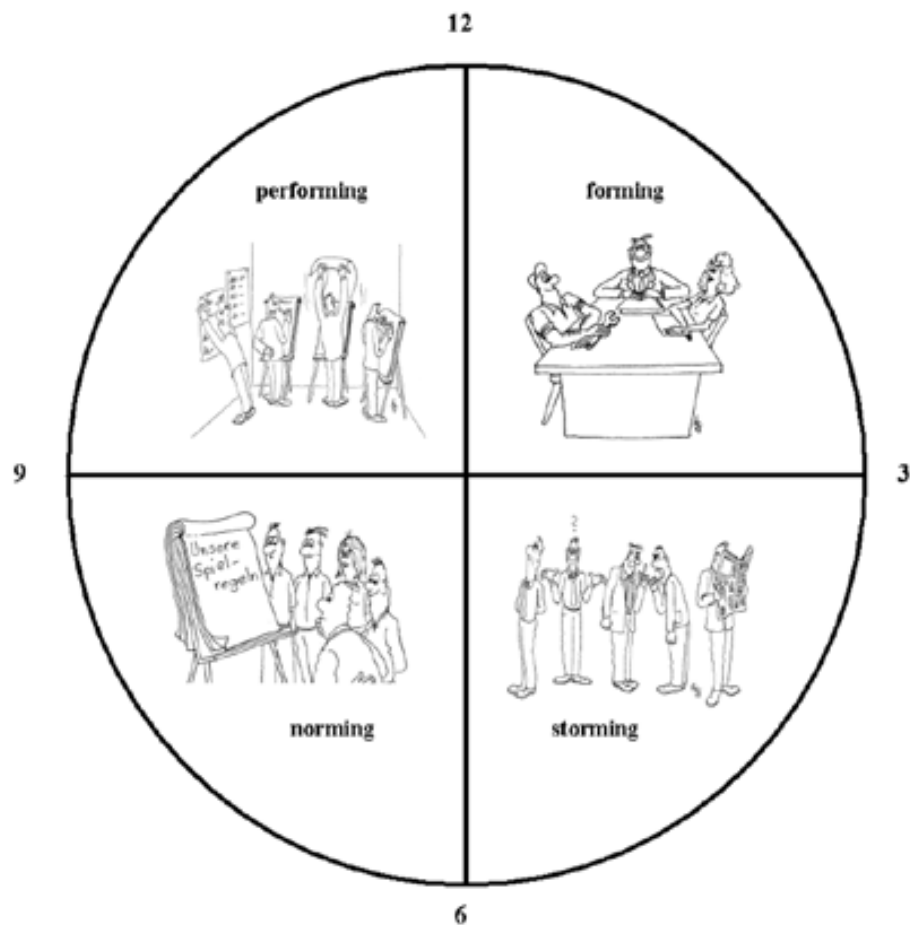
Teams reagieren schnell	↔	Teamentwicklung benötigt Vorlaufzeit
Teams sind innovativ	↔	Die Führungsebene hat kaum Möglichkeiten, den Fortschritt der Arbeit zu überprüfen
Synergien durch die Gruppe	↔	Gute „Einzelkämpfer“ werden ausgebremst

Anmerkungen

Zusammenfassung

Stufen der Teamentwicklung

Teams entstehen nicht zufällig. Sie erfordern eine Entwicklung über einen Zeitraum. Eine Gruppe, die zum Team wird, durchläuft ganz bestimmte vorhersehbare Stufen. So wie Menschen erst zu Erwachsenen werden, wenn sie Kleinkindalter, Kindheit und Jugend durchlaufen haben, beginnt ein Team als **eine Gruppe von Menschen, die bestimmte Stufen absolvieren muss, bevor sie ein reifes, effektives Team wird**. Für BR/PV-Teams ist es wichtig, die Stufen zu verstehen und zu lernen, wie man sie durchläuft, indem man sich den Entwicklungsbedürfnissen jeder einzelnen Stufe widmet.



Teamuhr

In seiner Teamuhr unterscheidet BRUCE W. TUCKMAN vier Phasen, die Teams regelmäßig durchlaufen.

Fünfstufiges Modell

Dieses vierstufige Modell, hier ergänzt durch eine fünfte Stufe, basiert auf Tuckmans² Gruppenentwicklungsmodell, in dem er über fünfzig Studien des Gruppenverhaltens zusammenfasst. Jede Stufe hat besondere Eigenschaften, die verstanden werden müssen, um als BR/PV-Team mit möglichst wenig Reibungsverlust erfolgreich für die Kolleginnen und Kollegen zu agieren.

² Bruce W. Tuckman „Developmental Sequence in Small Groups“, Psychological Bulletin 63, 1965

	Forming (Orientierung)	Storming (Kampf und Rolle)	Norming (Vertraulichkeit)	Performing (Produktion)	Transforming (Trennung und Transfer)
Verhältnis Gruppe und Mitglieder	Dilemma von Annäherung und Ausweichen, Klima ohne Vertrauen, erste Bindungen	Hörer abstoßen, Erforschen, Orientierung, Status, Positionskampf, Gefahr des Abspringens	Sich gegenseitig Offenbaren, aufeinander bezogen sein (Verliebtheit), gemeinsame Zielsetzungen	Zusammenhalt besteht, freier Ausdruck, gute Kommunikation, wenig Machtprobleme	Leugnen der Trennung, Rückblick, Bilanz, Abwendung, neue gemeinsame Aktivitäten planen
Orientierungsrahmen des Einzelnen für die Beurteilung der Gruppe sowie der übrigen Teilnehmer	Konventionelle Themen: Kursthema, Vortragender, Unternehmen	„Wieso jetzt das?“ „Wieso darf er das?“ Übergang, Vorstellungen des Einzelnen auf Gruppe übertragen	Familiär, freundschaftlich	„Unsere Gruppe ist prima!“, „Unser Kurs ...“ „Unsere BR/PV ...“	Gruppe nach innen orientiert, Übertragung auf künftige Situationen
Verhältnis zum Programm	Wunsch nach Erfüllung des Programms, Abtasten der Möglichkeiten, Sich-nicht-festlegen-wollen	Programmanfragen, Konkurrenz, Geschäftsordnung, Erproben von Einfluss und Autorität	Aktivitäten gefühlbesetzt, Fähigkeit zur Kooperation, Kontakt nach außen reduziert	Freiere, gegenseitige Kooperation, Gruppentradition, Sachziele wichtig	Rückfälle zu Phase 1, Wunsch nach Wiederbegegnung, Langeweile bei Routine-tätigkeiten
Schwerpunkt der Aktivität	Distanz zulassen, alle ins Boot holen, zu Vertrauten ermuntern	Aufruhr zulassen, Positionskämpfe klären helfen, psychische Sicherheit geben	Unterstützen der Gruppe, Übertragung von Aufgaben	Selbsttätigkeit begrüßen, Gelegenheit zum Handeln geben (auch nach außen)	Jeden seinen Weg gehen lassen, Auswertung, für Abschluss sorgen

Anmerkungen

Übung:

In welcher Phase befindet sich dein BR/PV-Team?

<p>Phase 4 performing – Integrationsphase ideenreich flexibel offen leistungsfähig solidarisch und hilfsbereit</p>	<p>Phase 1 forming – Orientierungsphase höflich unpersönlich gespannt vorsichtig</p>
<p>Phase 3 norming – Organisationsphase Entwicklung neuer Umgangsformen Entwicklung neuer Verhaltensweisen Feedback Konfrontation der Standpunkte</p>	<p>Phase 2 storming – Kampfphase unterschwellige Konflikte Konfrontation der Person(en) Cliquenbildung mühsames Vorwärtkommen Gefühl der Ausweglosigkeit</p>

Nach deiner spontanen Einschätzung kann es günstig sein, dass du dir Notizen darüber machst, welche konkreten Ereignisse dich zu dieser Einschätzung kommen lassen.

.....

.....

In einem weiteren Arbeitsgang kannst du dir Gedanken darüber zu machen, welche Phase das BR/PV-Team anstreben könnte und wie die einzelnen Schritte dorthin aussehen würden.

.....

.....

Teambildung

Bei der **Zusammenstellung des BR/PV-Teams** spielen neben den benötigten Fachkompetenzen (soziale Kompetenz, Arbeitsrecht, ArbVG ...) noch weitere Aspekte mit. DR. MEREDITH BELBINS³ Teamrollentheorie z. B. belegt, dass Teams, in denen sich die Personen ihrem Profil nach zu sehr ähneln, weniger produktiv sind als gemischte Teams.

Gemischte Teams

Ein Team, das z. B. nur aus Koordinatoren besteht, kann leicht einen Mangel an Umsetzungsfähigkeit besitzen oder ein fehlendes Auge für Details, zumal sich die Machtansprüche der einzelnen Koordinatoren negativ beeinflussen. Ein BR/PV-Team, zusammengesetzt mit den unterschiedlichsten Persönlichkeiten, ist hier deutlich überlegen, denn es bietet einzigartige Erfolgsfaktoren durch:

- Kollektive Intelligenz (viele wissen mehr als eine/-r allein)
- Synergien (Fähigkeiten werden gebündelt)
- Motivationseffekte (zusammen macht es mehr Spaß)
- Fachkompetenz der einzelnen Kollegen/-innen

³ Dr. Meredith Belbin, „Management Teams“, Oxford 1981

Die Rolle im Team

Anmerkungen

In der Psychologie gibt es verschiedene Tests zur „Typenbestimmung“. In diesem Skriptum hast du die Gelegenheit, deine Rolle im BR/PV-Team mit dem Belbin-Test festzustellen. Eine weitere Möglichkeit bietet das Hermann-Dominanz-Instrument, dass du in VÖGB Workshops kennen lernen kannst.

Was für eine Rolle nimmst du am besten im Team ein, was für ein Teamtyp bist du?

Mit dem folgenden Test nach Belbin kannst du diese Fragen beantworten.

- Lese jede Aufgabe mit den möglichen Antworten zuerst sorgfältig durch.
- Fange bei Satz A an und schätze die Wertigkeit des Satzes bezogen auf deine Einstellungen und dein Verhalten ein.
- Bei allen Sätzen, die auf dich zutreffen, setze eine kleine Markierung.
- Jetzt verteile bitte **10 Punkte auf alle für dich zutreffenden Aussagen**. Je zutreffender die Aussage, desto mehr Punkte gib dafür. Findest **du dich nur in einem Satz wieder, erhält dieser 10 Punkte**, ansonsten teile die Punkte so auf, wie du dich selbst siehst. Je mehr du deine Punkte auf verschiedene Fragen aufteilst, desto unklarer wird das Ergebnis, d. h. Mut zur Entscheidung! **Zum Schluss sollten auf jede Aufgabe 10 Punkte verteilt sein.**

Test zur Teamrolle

● 1. Ich liebe meine Arbeit, denn ...

- | | Pkte.: |
|--|--------------------------|
| A. Ich habe gerne neue Situationen und erdenke so viele Lösungsmöglichkeiten wie möglich. | <input type="checkbox"/> |
| B. Ich bin in erster Linie daran interessiert, praktische Lösungen zu finden – Lösungen, die wirklich funktionieren. | <input type="checkbox"/> |
| C. Ich mag es, mein Fachwissen bei einer herausfordernden Aufgabe einzubringen. | <input type="checkbox"/> |
| D. Ich habe gerne das Gefühl, dass ich gute Verbindungen zwischen Menschen schaffe. | <input type="checkbox"/> |
| E. Ich übe starken Einfluss auf Entscheidungsprozesse aus. | <input type="checkbox"/> |
| F. Bei der Arbeit treffe ich viele Leute, die Interessantes zu bieten haben. | <input type="checkbox"/> |
| G. Ich mag es, Leute zur Übereinstimmung mit Maßnahmen zu bringen, die durchgeführt werden müssen. | <input type="checkbox"/> |
| H. Ich fühle mich immer dann 100%ig wohl, wenn ich mich einer Aufgabe voll widmen kann. | <input type="checkbox"/> |
| I. Ich mag Gelegenheiten, die meine Vorstellungskraft herausfordern. | <input type="checkbox"/> |

● **2. Charakteristisch für meine Art in einer Gruppe zu arbeiten ist ...**

- A. Ich finde es interessant, meine Kollegen/-innen besser kennen zu lernen, um mit ihnen besser auszukommen.
- B. Ich scheue mich nicht, gegen die Meinung anderer zu diskutieren oder die Position einer Minderheit zu verteidigen.
- C. Gewöhnlich bringe ich die Argumente, um unpassende Vorschläge zu Fall zu bringen.
- D. Ich denke, dass ich bestechende Maßnahmenpläne schmieden kann, die dann auch zu Aktionen führen.
- E. Ich habe die Gabe, unerwartete Alternativen auf den Tisch zu bringen, statt „alten Wein in neuen Schläuchen“ zu präsentieren.
- F. Wenn es um das Lösen von Aufgaben im Team geht, bin ich eher als Perfektionist einzuschätzen.
- G. Ich mag es, nützliche Kontakte auch außerhalb der aktuellen Arbeitsgruppe zu haben.
- H. Wenn es um die Lösung einer Aufgabe geht, widme ich mich dieser mit Liebe zum Detail.
- I. Wenn etwas angepackt werden muss, weiß ich auf Antrieb zu bestimmen, was getan werden muss, auch wenn ich an den Meinungen aller interessiert bin.

Pkte.:

● **3. Einmal in ein Projekt mit anderen involviert ...**

- A. Ich habe Erfolg darin, Menschen anzuleiten, ohne sie in eine Richtung zu drängen.
- B. Meine Wachsamkeit bewahrt uns vor Ungenauigkeit und davor, Dinge zu vergessen.
- C. Ich dränge auf konkrete Taten, um sicher zu sein, dass keine Zeit in Meetings vertan wird, und darauf, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen.
- D. Man kann sicher sein, dass ich neue und grundlegende Ideen einbringe.
- E. Ich bin immer bereit, eine gute Idee einzubringen, wenn es alle weiter bringt.
- F. Ich halte immer Ausschau nach neuen Ideen und Entwicklungen.
- G. Ich bin überzeugt, andere mit meinem breiten Wissensspektrum und meinen Fähigkeiten der Lösung ein gutes Stück näher zu bringen.
- H. Ich bin überzeugt, dass ich besonders mit meiner Fähigkeit zu beurteilen einen wichtigen Beitrag zur Entscheidungsfindung beitrage.
- I. Andere können sicher sein, dass ich alle bedeutenden Fragen behandle.

Pkte.:

● **4. Was ich in meinen Augen zu einem Team beitragen kann ...**

Anmerkungen

Pkte.:

- A. Ich denke, dass ich in der Lage bin, neue Alternativen zu entdecken und anzuwenden.
- B. Meine Fähigkeit liegt in meiner Fachkenntnis, die ich gerne einsetze, um die Aufgabe voranzubringen.
- C. Ich kann mit allen Leuten auskommen.
- D. Ideen einzuwerfen ist eine meiner naturgegebenen Gaben.
- E. Meine Fähigkeit liegt darin, Leute zu fordern und zu fördern, wenn ich merke, dass sie einen wesentlichen Beitrag leisten können.
- F. Mein effizientes Arbeiten erlaubt mir, Dinge (z.B. Projekte) sauber abzuschließen.
- G. Ich bin darauf vorbereitet, für eine Weile unpopulär zu sein, wenn es zu Ergebnissen führt, die wertvoll sind.
- H. Normalerweise realisiere ich, was möglich und realistisch ist.
- I. Ich kann Gründe für alternative Vorgehensweisen liefern, ohne mein eigentliches Ziel aus den Augen zu verlieren.

● **5. Ungereimtheiten, die ich während der Arbeit in einem Team spüre ...**

Pkte.:

- A. Ich fühle mich nur wohl, wenn Besprechungen gut strukturiert, also unter Kontrolle sind und gut geleitet werden.
- B. Wenn Leute zu einem Thema gute Ideen haben, stimme ich zu schnell zu, ohne die Sache gründlich diskutiert zu haben.
- C. Ich laufe Gefahr, zu viel zu reden, wenn ich neue Ideen habe.
- D. Normalerweise habe ich keine sehr starke eigene Meinung. Als Konsequenz stimme ich zu schnell anderen zu.
- E. In Situationen, in denen etwas passieren muss, werde ich gelegentlich als drängelnd und autoritär wahrgenommen.
- F. Ich finde es schwierig, schnell das Kommando zu übernehmen – vielleicht, weil ich sehr sensibel für die Stimmungen in der Gruppe bin.
- G. Ich habe die Tendenz, mit meinen Ideen „abzuheben“ und den Kontakt zu dem, was tatsächlich vor sich geht, zu verlieren.
- H. Meine Kollegen/-innen meinen, dass ich mich unnötigerweise mit möglichen Fehlschlägen aufhalte.
- I. Ich fühle mich wohl, wenn ich mich detailliert mit einer eigenen Aufgabe auseinandersetzen kann.

● 6. Wenn mir plötzlich eine schwierige Aufgabe mit einer herausfordernden Frist übertragen wird und mit neuen, mir unbekanntem Leuten ...

- Pkte.:
- A. Ich bevorzuge es, mich zurückzuhalten, um erst einmal die Lage zu sondieren, bevor ich mit Vorschlägen komme.
- B. Ich suche sofort nach Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit den Leuten, die mir am meisten zusagen.
- C. Ich suche sofort nach einer Möglichkeit, die Aufgabe anzupacken, indem ich festlege, welche Leute am besten welchen Beitrag leisten sollten.
- D. Mein Gefühl sagt mir, was mehr oder weniger dringend ist und wie die Zeitplanung auszusehen hat.
- E. Ich bleibe ruhig und sammle meine Fähigkeiten, um objektiv nachzudenken.
- F. Ich arbeite immer auf das Ziel zu - wenn auch manchmal nur in kleinen Schritten.
- G. Ich werde die Führung übernehmen, wenn ich feststelle, dass die Gruppe keinen Fortschritt macht.
- H. Ich rege unverzüglich Diskussionen an, um neue Sichtweisen zu provozieren und den Lösungsprozess zu starten.
- I. Ich gliedere mich sofort in die Gruppe ein und warte darauf, dass mir eine Aufgabe übertragen wird, der ich mich widmen kann.

● 7. Während ich in einer Gruppe arbeite, kämpfe ich mit folgenden Problemen ...

- Pkte.:
- A. Ich zeige häufig Ungeduld denen gegenüber, die den Fortschritt behindern.
- B. Andere Leute kritisieren mich, weil ich zu analytisch vorgehe und nicht meiner Intuition traue.
- C. Meine Über-Besorgnis, dass Dinge nicht sorgfältig genug ausgeführt werden könnten, birgt das Risiko, dass der Projektfortschritt behindert wird.
- D. Es ist schwer für mich, das Gesamtziel im Auge zu behalten, ich widme mich lieber der Erfüllung der Teilziele.
- E. Mir wird es schnell langweilig - und dann brauche ich einiges an Anstoß, um wieder aktiv zu werden.
- F. Für mich ist es schwierig anzufangen, wenn die Ziele noch nicht klar definiert sind.
- G. Ich bin kaum fähig, Ordnung in die Fülle meiner Gedanken und Ideen zu bringen.
- H. Ich unterliege oft der Tendenz, andere Leute um Erledigung der Dinge zu bitten, die ich selber nicht tun mag.
- I. Ich zögere immer dann meine Gedanken zu äußern, wenn ich meine, damit eine stärkere Opposition zu erzeugen.



Wenn sich Gegensätze ergänzen, ist alles harmonisch

Lao Tse

Auswertung - Ergebnis zum Persönlichkeitstest nach Belbin

Übertrage die Punktezahl der jeweiligen Aussagen und addiere die einzelnen Spalten. Nun kannst du dich dem jeweiligen Teamtyp zuordnen (Spalte mit der höchsten Punktezahl).

Dein Teamtyp

Aufgabe									
1.	G:	E:	I:	A:	B:	F:	D:	C:	H:
2.	I:	B:	E:	C:	D:	G:	A:	H:	F:
3.	A:	C:	D:	H:	I:	F:	E:	G:	B:
4.	E:	G:	D:	I:	H:	A:	C:	B:	F:
5.	B:	E:	G:	D:	A:	C:	F:	I:	H:
6.	C:	G:	A:	E:	F:	H:	B:	I:	D:
7.	H:	A:	G:	B:	F:	E:	I:	D:	C:
Summe:									
	C O O R D I N A T O R	I M P L E M E N T E R	P L A N T	M O N I T O R E V A L U A T O R	S H A P E R	R E S O U R C E I N V E S T I G A T O R	T E A M W O R K E R	S P E C I A L I S T	C O M P L E T E R

Es handelt sich hierbei natürlich um Archetypen, die in ihrer Reinform selten auftreten werden. Meistens liegen mehrere, unterschiedlich gewichtete Charakterzüge vor. Es schadet jedoch nicht, diese zu kennen, um Teammitglieder besser beurteilen zu können.

Charaktereigenschaften der jeweiligen Teamtypen

Typ	Eigenschaften	Stärken	Schwächen
Die handlungsorientierten Team-Typen			
Shaper Macher	angespannt, dynamisch, aufgeschlossen	bekämpft Ineffizienz und Trägheit, übt Druck aus	leicht reizbar, gelegentlich. provokativ, unaufmerksam
Implementer Umsetzer	pflichtbewusst, konservativ, berechenbar	hohe Arbeits- leistung, setzt Ideen in die Tat um, hat Selbstdisziplin	unflexibel, wenig kreativ
Completer Perfektionist	ordentlich und sorgfältig, gewissenhaft, jedoch ängstlich	fristgerechte und gewissenhafte Arbeitseinstellung und Erledigung	neigt dazu, alles selbst zu machen, macht sich schon über kleine Abweichungen Sorgen

Typ	Eigenschaften	Stärken	Schwächen
Die sachorientierten Team-Typen			
Plant Neuerer/ Erfinder	Individualist, geht gerne neue Wege	fantasievoll und kreativ, großes Denkvermögen	lässt leicht praktische Aspekte außer Acht, verträumt
Monitor Evaluator Beobachter	strategisch, besonnen, scharfsinnig	nüchtern, diskret, hohe Urteilsfähigkeit	wenig motivierend wirkend, Mangel an Antrieb
Specialist Spezialist	hohe Fachkompetenz, leicht zerstreut	intensive Bearbeitung einer Aufgabe, antriebs- stark, hohe Fachkompetenz	technischer Pedant, treibt nur die eigene Aufgabe voran

Typ	Eigenschaften	Stärken	Schwächen
Die kommunikationsorientierten Team-Typen			
Co-Ordinator Koordinator	Kontrolle und Organisation der Aktivitäten, optimale Ausnutzung der vorhandenen Ressourcen	selbstsicher, guter Leiter, stellt Ziele dar, fördert die Entscheidungsfindung, gute Delegationsfähigkeiten	kann als manipulierend verstanden werden, Tendenz zur Delegation persönlicher Aufgaben
Teamworker Gruppenarbeiter	hilft den Teammitgliedern effektiv zu arbeiten, verbessert Kommunikation und Teamgeist	kooperativ, sanft, einfühlsam, diplomatisch, hört zu, baut Spannungen ab	unentschieden in kritischen Situationen
Resource Investigator Weichensteller	extrovertiert, begeistert, kommunikativ	knüpft gerne Kontakte, greift Ideen auf und liebt Herausforderungen	verliert schnell wieder das Interesse an der Aufgabe, manchmal zu optimistisch, kann keine Routinearbeiten leiden

Anmerkungen

Die Teamfähigkeit

Nicht jeder, der bei seinen Freunden und Bekannten beliebt ist und gerne neue Kontakte knüpft, ist automatisch „teamfähig“. Es kommt auf wesentlich mehr an. Sollte man selbst nicht sicher sein, ob man wirklich „teamfähig“ ist, hilft eine **Fremdeinschätzung** weiter.

Im Gegensatz zu den Fach- und Persönlichkeitskompetenzen kann sich die Teamfähigkeit im Laufe der Teamarbeit jedoch leicht weiter ausprägen und bilden, man sollte grundlegend Spaß an der Arbeit im Team haben und sollte sich diese Rolle auf keinen Fall von außen aufzwingen lassen.

Die folgende Checkliste dient zur Selbst- und Fremdeinschätzung. Bilde aus den erreichten Punkten der Selbst- und der Fremdeinschätzung den Mittelwert. Kommen bei einzelnen Punkten starke Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung auf, sprich nochmals gezielt diesen Punkt an und finde ein gemeinsames Ergebnis.

Liegt der gemittelte Wert deutlich im positiven Bereich, bist du ein Gewinn für jedes Team. Geht der Wert gegen Null oder ist negativ, musst du an diesem Punkt arbeiten und dir bewusst machen, wieso dieser Wert so ist und was man dagegen machen kann.

Selbsteinschätzung
und Fremdeinschätzung

Anmerkungen

Eigenschaften:	So schätze ich mich ein:							So werde ich eingeschätzt:						
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
1. Ich kenne meine eigenen Stärken und Grenzen.														
Einschätzung:														
2. Ich bin mir jederzeit meiner Emotionen bewusst.														
Einschätzung:														
3. Ich kann Verantwortung für meine Leistung übernehmen.														
Einschätzung:														
4. Ich bin in meinem Denken und Handeln flexibel.														
Einschätzung:														
5. Ich bin gerne bereit, anderen zu helfen.														
Einschätzung:														
6. Ich kann mich gut in andere versetzen.														
Einschätzung:														
7. Neue Ideen, Methoden und Informationen nehme ich bereitwillig auf.														
Einschätzung:														
8. Wenn jemand nach meiner Meinung fragt, erhält er konstruktives Feed-back.														
Einschätzung:														
9. Ich pflege eine offene und ehrliche Kommunikation.														
Einschätzung:														
10. Regeln, auch in einer lockeren Umgebung, kann ich berücksichtigen und befolgen.														
Einschätzung:														
11. Ich kann anderen gut zuhören, auch wenn ich anderer Meinung bin.														
Einschätzung:														

Der/Die Teamleiter/-in

Der/Die Vorsitzende eines BR bzw. PV ist auch in der Rolle des/der Teamleiters/-in und hat somit eine Reihe von Aufgaben:

Der/Die Vorsitzende ... repräsentiert das Team nach außen
... koordiniert das Team
... moderiert das Team
... berät das Team zu sachlichen und persönlichen Belangen
... löst Konflikte im Team
... präsentiert Ergebnisse des Teams
... verantwortet die Ergebnisse
... u.v.m.

Das Team repräsentieren

Als Vorsitzende/-r stellst du das Bindeglied zwischen Arbeitgeber (AG) und BR/PV und Belegschaft dar. Du vertrittst die Interessen und Forderungen deines Teams nach außen. Dies erfordert Verhandlungsgeschick und Biss.

Das Team koordinieren

Du prüfst und verbesserst die Organisation im Team, ohne störenden Einfluss auf die Arbeit auszuüben. Als BR/PV-Vorsitzende/-r überwachst du Termine und koordinierst die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen und Teams auf ein gemeinsames Ziel hin. Ein echtes Organisationstalent ist also gefragt.

Das Team moderieren

Teamarbeit folgt keinem hierarchischen Muster – die notwendigen Entscheidungen werden gemeinsam in der Gruppe getroffen. Dieser Entscheidungsfindungsprozess kommt allerdings schnell an seine Grenzen, wenn sich kein Moderator der Gruppe annimmt und sie zu einer gemeinsamen Entscheidung hinführt. Dieser Moderator muss aber nicht immer der/die Vorsitzende sein!

Das Team in sachlichen und persönlichen Fragen beraten

Als Vorsitzende/-r stehst du deinem Team jederzeit beratend zur Seite. Es wird verschiedene Situationen geben, in denen du ein Teammitglied um ein persönliches Gespräch bittest. Eine gute Menschenkenntnis und die Fähigkeit, auch Fragen, die nicht aus deinem Aufgabenbereich stammen, zu verstehen und zu analysieren, sind hier besonders wichtig.

Beispiel: Ein Teammitglied kommt auf dich zu, um über Probleme mit einem anderen Gruppenmitglied zu sprechen. Du hörst den Äußerungen zu und erwägst, ob das Problem unter vier Augen gelöst werden kann oder vor dem Team besprochen werden sollte und schlägst die für dich richtige Vorgehensweise vor.

Konflikte lösen

Bei der Zusammenarbeit kommt es aufgrund der engen und intensiven gemeinsamen Tätigkeiten leicht zu Reibungsstellen und Konflikten. Wenn diese gehäuft auftreten, leidet die Effektivität des Teams darunter. Dies kann bis zur Auflösung des Teams gehen. Um es gar nicht erst so weit kommen zu lassen, vermittelst du bei Konflikten im Team. Um die Konflikte zu erkennen, sollte man sich als Teamleiter mit der Lösung von Konflikten befassen haben. Nähere Informationen im Kapitel „Konfliktlösungen für Teams“.

Teile Es Anderen Mit

Ergebnisse präsentieren

Der/Die Vorsitzende präsentiert die Ergebnisse des Teams nach außen. Dies können sowohl Verhandlungsergebnisse sein oder auch die Präsentation eines Projektes. Hierfür ist ein sicheres Auftreten und eine gute Rhetorik notwendig.

Die Ergebnisse verantworten

Trotz der eigenständigen Arbeitsweise sind Teams dennoch zusammengestellt, um Ergebnisse und Ziele zu erreichen. Die Aufgabe des/der Teamleiter/-in ist es, die Zielerreichung zu überwachen und ggf. lenkend einzugreifen, denn sind die Ergebnisse nur unzureichend, ist der Teamleiter derjenige, der dies vor der Belegschaft rechtfertigen muss.

Anmerkungen

Aufgaben des Teamleiters bzw. der Teamleiterin

Anforderungsprofil
Teamleitung

Kompetenz	Aufgabe	Eigenschaft
Organisieren	Probleme im Ablauf erkennen und optimieren	objektiv, Organisationstalent
Koordinieren	Zielvereinbarung mit dem Team treffen, Zwischenziele überwachen, koordinieren von externen Kontakten	kommunikativ, zielstrebig
Moderieren	Das Team unterstützen aber nicht dominieren, Diskussionen leiten, Ergebnisse herausarbeiten	sozial kompetent, feinfühlig, objektiv
Präsentieren	Die Leistungen des Teams darstellen	selbstsicher, rhetorisch gewandt
Beraten	Dem Team bei sachlichen und persönlichen Fragen und Problemen zur Seite stehen – Lösungen finden	kreativ, fachkompetent
Verhandeln	Die bestmöglichen Konditionen für das Team erreichen, Mittel erwirken	taktisch, strategisch
Verantworten	Jederzeit den Überblick haben, ggf. einlenken, Verantwortung übernehmen	verantwortungsbewusst

Kommunikation im Team

Wenn Teams gemeinsam ein Problem erarbeiten, geschieht dies in den meisten Fällen durch **Kommunikation untereinander**. Diese Kommunikation kann **verbal** oder **nonverbal** stattfinden.

Die Kommunikation in der Gruppe lebt davon, dass die Beteiligten wechselseitig die Rollen von Sprecher und Zuhörer übernehmen.

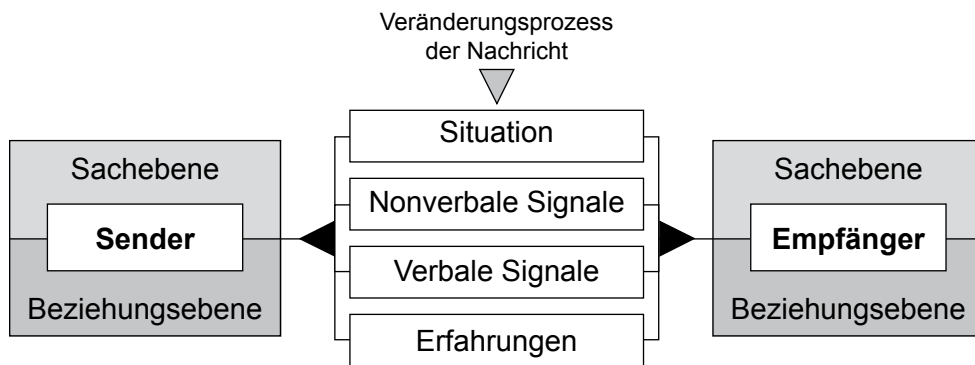
Verbale Kommunikation äußert sich durch:

- hörbar, gesprochene Sprache

Nonverbale Kommunikation durch:

- Körpersprache
- Zeichen
- Gesten
- Symbole

Kommunikations-
formen



Anmerkungen

Sender und Empfänger

Wenn man an Kommunikation denkt, fällt uns zunächst die gesprochene Sprache ein. Dabei ist die nonverbale Mitteilungsform die weitaus ältere.

Der Mensch hat - bevor es die verbale Kommunikationsform gab - Jahrtausende nonverbal durch Körpersprache kommuniziert. Körpersignale sind daher intuitiver und glaubhafter - denn „**die Körpersprache lügt nicht!**“.

Kommunikation findet immer statt, um eine Botschaft zu übermitteln. Die Art und Weise kann jedoch sehr unterschiedlich sein. Um den Kommunikationsaustausch genauer zu betrachten, nehmen wir das „**Vier-Ohren-Modell**“ nach SCHULZ VON THUN zu Hilfe (vgl. auch Skriptum Nr. 1 in der Reihe „Soziale Kompetenz“: „Sprechen – frei Sprechen“).

Vier-Ohren-Modell

1. Seite: Selbstoffenbarung

Die Art, wie der/die Sprecher/-in sich im Team verhält, drückt etwas über seine/ihre Persönlichkeit und seine Einstellung gegenüber den anderen Teammitgliedern aus.

2. Seite: Der Inhalt der Teamarbeit

Die Aufgabenstellung bestimmt den Inhalt und die Strukturen der Teamarbeit. Es kann um eine Problemlösung, Entscheidungsfindung oder Koordination verschiedener Aktivitäten gehen.

3. Seite: Der Appell des Sprechers an den Zuhörer

Der/Die Sprecher/-in möchte mit seinem/ihrem Gesprächsbeitrag die Meinung bzw. Einstellung des/der Zuhörers/Zuhörerin beeinflussen und darüber hinaus Handlungen auslösen.

4. Seite: Die Beziehungen zwischen den Teammitgliedern

Immer, wenn Menschen zusammen sind, existieren Sympathien, Antipathien, Zuneigungen und Abneigungen zwischen ihnen. Diese Beziehungsebene existiert auch in jedem Team.

Diese vier Seiten sind gleichzeitig wirksam. Zu Missverständnissen, Verstimmungen und Konflikten kommt es häufig durch folgende Situationen:

Ein Teilnehmer nimmt einen Aspekt der Beziehungen wichtig, während ein anderer auf die inhaltliche Seite mehr Wert legt.

Ein Zuhörer missdeutet den Appell einer anderen oder interpretiert diesen als einen Manipulationsversuch.

Die Kunst der Gesprächsführung im Team besteht darin, dass Sprecher und Zuhörer die verschiedenen Seiten erkennen und den Gesprächsverlauf aufeinander abstimmen. **Jedes Gespräch ist ein Dialog.** Die Rollen von Sprecher und Zuhörer wechseln ständig. Deshalb beinhaltet das Modell noch eine Rückkopplungsschleife, die deutlich macht, dass der Zuhörer jederzeit zum Sprecher werden kann.

Aktives Zuhören

„Da wir zwei Ohren und einen Mund haben, sollten wir zweimal soviel zuhören wie sprechen.“

Ca. 50 % aller Kommunikationshandlungen liegen im Bereich des Zuhörens (besser: „Hinhören“). **Aktives Hinhören** und das Verbalisieren der Antworten helfen uns, eine gemeinsame Sprachebene zu finden. Der/Die Gesprächspartner/-in hat nicht das Gefühl, den Fragen ausweichen zu müssen, gleichzeitig erhöht sich der Anteil seiner/ihrer Fragen und dies erleichtert es uns, entscheidungsbeeinflussende Motive zu erkennen.

Zuhören und
Nachfragen

Du siehst also, wie wichtig es ist, sich bewusst auf den/die Gesprächspartner/-in zu konzentrieren, ihn/sie zu beobachten und durch nonverbale Reaktionen zu zeigen, dass man auf ihn/sie eingeht. Diese Aufmerksamkeitsbereitschaft signalisiert dem/der Partner/-in unterbewusst, dass er/sie sich für seine/ihre Antwort Zeit nehmen kann; infolgedessen wird er/sie seine/ihre Aussagen präziser formulieren, was wiederum die Zuverlässigkeit der Informationen erhöht.

Dadurch wird sichergestellt, dass das Gleichgewicht in der Gesprächsführung bewahrt bleibt – eine der Grundvoraussetzungen für eine positive Gesprächsatmosphäre.

Das Gleichgewicht in der Gesprächsführung

Wie wir oben erfahren haben, ist das Gleichgewicht in der Gesprächsführung von immenser Wichtigkeit für den erfolgreichen Abschluss eines Gespräches. Sinn und Zweck ist es, die Aufmerksamkeit deines Partners zu erlangen und sein/ihr Interesse während des gesamten Gesprächs aufrecht zu erhalten.

Die folgenden Tipps zeigen dir nochmal, wie man es richtig macht:

- Höre aktiv hin.
- Spreche deiner Persönlichkeit entsprechend.
- Versuche nicht, deinem Gesprächspartner mit Fachausdrücken, Abkürzungen oder Technoquatsch zu imponieren.
- Aktiviere deinen Partner durch das Ansprechen zusätzlicher Sinnesorgane.
- Entwickle ein „Wir-Gefühl“ („die Anderen“ und „Ich“ = Wir).

Kontrolle und Feedback sind Grundvoraussetzungen, um die Aufmerksamkeit der Zuhörer zu überprüfen und um gegebenenfalls auf Einwürfe und Erwartungen eingehen zu können.

Grundregeln der
Gesprächsführung

So kannst du rechtzeitig erkennen, welche Erklärungen zusätzlich notwendig sind, um das Gesagte verständlicher zu machen. Hierbei sind nonverbale Gestik und aktives Hinhören von großer Wichtigkeit. Grundregeln für eine partnerschaftliche Gesprächsführung sind

- ☺ Ausreden lassen
- ☺ Fragen
- ☺ Hinhören
- ☺ Meinungen auch Andersdenkender ernst nehmen
- ☺ Positiv formulieren
- ☺ Gefühlsebene beachten
- ☺ Beitrag zu positivem Klima leisten
- ☺ Ehrlich sein
- ☺ Effektiv kommunizieren
- ☺ Sachlich bleiben
- ☺ Konstruktive Kritik üben
- ☺ Richtig loben



Konflikte aufgrund unterschiedlicher Interessen und Ziele im Team

Verfolgen zwei Menschen oder Gruppen unterschiedliche Interessen und Ziele, ist es fast unvermeidlich, dass sie in einen Interessens- oder Zielkonflikt geraten. Wobei zu beachten ist, dass ein Interessenskonflikt fast immer einen Zielkonflikt zur Folge hat.

Mit Interessen verbinden wir **Wünsche, Bedürfnisse und Befürchtungen**. Sie sind die **Motive**, aus denen wir unsere Vorstellungen und schließlich unsere **Ziele** formulieren. Ziele setzen sich demnach aus **Motiven, Gefühlen und Vorstellungen** zusammen. Sie formulieren klar und eindeutig, was man erreichen will.

All diese Prozesse spielen sich zuerst im Inneren eines Menschen ab und sind deshalb zunächst für die anderen und manchmal auch für uns selbst vorerst nicht sichtbar und greifbar. Stellen wir fest, dass der Konflikt sich auf Grund unterschiedlicher Interessen oder Ziele zu entfachen beginnt, sollten beide Parteien sich darum bemühen, ihre Wünsche, Bedürfnisse und Befürchtungen offen zu legen. Dies ermöglicht Konfliktpartnern die **Motive**, von denen sie jeweils getrieben werden, kennen zu lernen und verstehen zu können.

Das **Aufeinandertreffen von unterschiedlichen Interessen und Zielen** finden wir häufig in der **Anfangsphase** des Konfliktverlaufs, in der sich die unterschiedlichen Standpunkte allmählich herauskristallisieren.

Konflikte aufgrund von Kommunikationsschwierigkeiten

Dies ist nicht nur eine Tatsache, sondern auch mit eine der häufigsten Ursachen für Konflikte:

Entweder können wir den/die anderen nicht verstehen oder wir wollen ihn/sie nicht verstehen.

Das einzige Medium, mit dem wir Menschen uns untereinander verständigen können, ist die Sprache. Mit Sprache versuchen wir, Gedanken und Gefühle auszudrücken. Das Denken und Fühlen jedoch ist beim Menschen sehr vielschichtig angelegt. Zudem steht uns nur ein begrenzter Wortschatz zur Verfügung, dies alles auszudrücken. Deshalb wird das eigentlich Gemeinte auf wenige Worte reduziert, und der Rest der Informationen muss vom Gegenüber erahnt oder interpretiert werden.

Kommunikation wird dann zur Konfliktursache wenn:

- Gesagtes falsch verstanden oder interpretiert wird;
- zum eigenen Vorteil die Unwahrheit gesagt wird;
- Drohungen und Andeutungen ausgesprochen werden, was alles im Falle von ... passieren könnte;
- die Gegenpartei durch gezielt geäußerte Worte bewusst emotional verletzt oder lächerlich gemacht werden soll.

Wir können uns also nicht immer sicher sein, dass das, was wir sagen, auch vom anderen wirklich so verstanden wird. Eine gute Kommunikation zwischen allen Beteiligten lebt deshalb davon, dass im Zweifelsfall die eigenen Interpretationen durch gezieltes Nachfragen nochmals überprüft und die gestellten Fragen ehrlich beantwortet werden.

Nur so kann sichergestellt werden, dass Gesagtes und Gemeintes annähernd übereinstimmt und von der anderen Person richtig verstanden wird.

Diese Konfliktursache treffen wir häufig in der ersten Phase des Konfliktverlaufs an, in der sich entweder die unterschiedlichen Standpunkte formieren oder bereits anfangen sichtbar zu werden.

Anmerkungen

unterschiedliche Ziele

Verständigungsprobleme



Konfliktkultur

Entwickle im Team eine Konfliktkultur! Dies wird es dir leichter machen, aufkommende Konflikte schnell zu bewältigen.

Entwickeln einer Konfliktkultur

Regeln festlegen

Ziel einer gelebten Konfliktkultur soll es sein, unnötige Konflikte und Verletzungen zu vermeiden. Jeder Beteiligte soll wissen, welche Regeln gelten. Außerdem soll das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zum positiven Umgang mit Konfliktsituationen entwickelt werden. Wichtig ist, dass die Konfliktkultur gelebt und immer wieder an konkreten Fällen auf ihre Brauchbarkeit hin überprüft wird.

Als BR/PV-Vorsitzende eines Teams solltest du in folgenden Schritten vorgehen:

Stelle die aktuelle Situation fest:

- Herrscht zur Zeit in deinem Team echte Harmonie?
- Gibt es unterschwellige oder offene Konflikte, die besser zuerst bereinigt werden sollten?
- Sind alle Teammitglieder dazu bereit, es wenigstens einmal mit einer Konfliktkultur zu probieren?

Betrachte gemeinsam die bisherige Konfliktsituation:

Versuche dabei folgende Bereiche klar voneinander zu trennen:

- Konflikte innerhalb des Teams
- Konflikte mit anderen Bereichen und Organisationen
- Konflikte mit Kollegen, Vorgesetzten und anderen externen Partnern



Bearbeite die folgenden Fragen mit deinem Team:

Konfliktanalyse

- Welche Konflikte sind im Laufe der letzten Monate aufgetreten?
- Welche Konflikte sind typisch und treten häufiger auf?
- Mit welchen Konflikten rechnen wir bereits wieder für die Zukunft?
- Wie lösen wir bisher solche Probleme?
- Wie waren wir und die anderen Betroffenen bisher mit der jeweiligen Lösung zufrieden?
- Gab es gelegentlich offene oder verdeckte Folgekonflikte?
- Wie traten bisher Konflikte auf? Welche Frühwarnungen gab es?
- Wie war bisher in der Regel die Sieger- oder Verlierersituation?
- Gibt es in unserem BR/PV-Team oder in unserem Bereich bestimmte konfliktträchtige Aufgaben, Zuständigkeiten, Entscheidungen oder auch Arbeitsgruppen?

- Welche der bisherigen Konflikte hätten wir vermeiden können, wenn wir uns rechtzeitig darauf eingestellt hätten?
- Wie verhalten wir uns bisher bei Konflikten?
- Weshalb lösen wir unsere Konflikte bisher immer auf eine bestimmte Art?

Anmerkungen

Der Teamgeist ist heut' noch gefragt,
weil man im Team sich leichter plagt;
doch die Gemeinschaft hält nicht lang',
wenn man nicht zieht am selben Strang.
Oskar Stock, dt. Aphoristiker

Erarbeite mit deinem BR/PV-Ausschuss gemeinsam Modelle für den Umgang mit zukünftigen Konflikten

Konfliktbearbeitung

- Stelle eine Liste der typischen Konflikte zusammen: Greife hierbei auf das zurück, was du und dein Team vorher durch die Fragen gemeinsam erarbeitet haben.
- Stelle die typischen Frühwarnzeichen zusammen: Lasse hier deine Mitarbeiter aus ihrer Erfahrung zusammenstellen, woran man in Zukunft schneller erkennen kann, ob sich ein Konflikt entfaltet.
- Lege Regeln für den Fall erkannter Frühwarnzeichen fest: Vereinbare gemeinsam, was in Zukunft getan werden muss, wenn sich Frühwarnzeichen einstellen. Wer muss wen informieren? Was muss getan werden?
- Lege Kompetenzen fest: Vereinbare, wer was entscheiden darf und wie weit die Kompetenzen einzelner Personen gehen.
- Entwickle Krisenpläne: Für Konflikte und Probleme, die immer wieder auftreten, kannst du Pläne aufstellen, wie darauf zu reagieren ist. Beziehe dabei deine BR/PV-Kollegen mit ein, da diese sicher ganz bestimmte Vorstellungen haben, welche Dinge man einmal für alle zukünftigen typischen Krisenfälle regeln und fest vereinbaren kann.
- Entwickle Richtlinien für die Nachbearbeitung von Konflikten:
 - Was muss dokumentiert werden?
 - In welcher Form werden Ursachen oder andere Dinge festgehalten?
 - Wie soll aus Konflikten gelernt werden?
- Trainiere mit deinem Team das Verhalten im Konfliktfall: Übe spielerisch typische Situationen. Vermittle deinen Kollegen auch, dass es keineswegs angestrebtes Verhaltensziel ist, immer kühl und distanziert zu bleiben. Emotionen sind im Konflikt üblich und müssen auch erlaubt sein.
- Entwickle verbindliche Schlichtungsverfahren für bestimmte Standardkonflikte: Manche Konflikte sind so typisch und treten so oft in ähnlicher Form auf, dass es sich lohnt, feste Abwicklungs- und Vorgehensrichtlinien zu vereinbaren. Diese haben dann Bestand.

Auch die beste Konfliktkultur ist kein Garant für Frieden und Harmonie. Sie kann jedoch helfen, problematische Situationen richtig anzugehen und bewusster daraus zu lernen.

Checkliste zum Konfliktverlauf

Die Fragen dieser Checkliste sollen dir helfen, sich die Anatomie eines Konfliktes nochmals genauer zu vergegenwärtigen.

- Welche Vorgeschichte hat der Konflikt?

- Sind kritische Wendepunkte im Konfliktverlauf zu erkennen?

- Ist der Konflikt eskaliert oder hat er sich abgeschwächt oder in sonstiger Weise verändert?

- In welchen Situationen erhitzt sich der Konflikt und in welchen kühlt er ab?

- Was ist geeignet den Konflikt voranzutreiben oder abzuschwächen?

- Gibt es Situationen, in denen eine Distanzierung vom Konfliktgeschehen möglich ist?

- Welche Möglichkeiten werden von wem und in welcher Situation zur Konfliktlösung vorgeschlagen?

- Auf welche Weise wird versucht, die Möglichkeiten zur Konfliktlösung umzusetzen?

Zielsetzung für BR/PV-Teams

Ein gutes Team kann auch nur mit konkreten und ausformulierten Zielen Erfolge verzeichnen. Nur wenn jede/-r im Team das Ziel kennt und gleichermaßen erreichen will, kommt ein gutes Teamwork zu Stande.

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht die Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, die Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer“

(Antoine de Saint-Exupéry, 1900 -1944)

Weshalb Ziele:

- ohne Ziele gibt es keinen Plan
- keine Messung von Zielen bewirkt Unzufriedenheit
- der Erfolg wird durch Ziele messbar
- klare Ziele schaffen Identifikation
- das Team kann durch erfolgreiche Zwischenziele motiviert werden
- jede/-r weiß, was von ihm/ihr erwartet wird
- man lernt sich einschätzen und Ideen zu entwickeln
- Ziele ermöglichen Rahmenbedingungen, um Fortschritte festzulegen

Wie du Teamziele erfolgreich planen und realisieren kannst

Bei jeder Zielsetzung gibt es bestimmte Vorgehensweisen und gewisse formale Anforderungen, bei deren Einhaltung sich eine erfolgreiche Zielerreichung wesentlich einfacher realisieren lässt. Weiterhin sind die nachfolgenden Erkenntnisse Grundvoraussetzungen, um Zielplantechniken erfolgreich anzuwenden.

Zieldefinition

Das Ziel besteht anfänglich aus einer **Idee**, einer **Vision**, die den zukünftigen Zustand kennzeichnet. Es beschreibt ein Ergebnis, welches zu erreichen **wünschenswert**, **lohnend** oder **notwendig** ist.

Formale Anforderung eines Zieles

7 W's:

1. **WAS** soll erreicht werden?
2. **WIE VIEL** soll erreicht werden?
3. **WIE** soll das Ziel erreicht werden?
4. **WER** soll das Ziel erreichen?
5. **WANN** soll das Ziel erreicht sein?
6. **WO** soll das Ziel erreicht werden?
7. **WARUM** soll das Ziel erreicht werden?

Gesteckte Ziele

- müssen also formuliert werden.
- Die Gründe müssen genannt werden, **warum** wir sie erreichen wollen und **wie**.

Ziele sind Antreiber jeglichen Handelns, sie sind Motivatoren, die den Leistungsgrad unsere Aktivitäten bestimmen. Je **realistischer**, **klarer** und **eindeutiger** die Ziele formuliert sind, desto größer ist die Aussicht, das oder die gesteckten Ziele zu erreichen.

Als allgemeiner Grundsatz gilt:

Ein Ziel muss messbar und realistisch sein und schriftlich geplant werden!

Beispiele:

Nicht:

„Wir werden im BR/PV-Team versuchen, das Arbeitsklima zu verbessern.“

Sondern:

„Als Teamziel wird definiert, das Arbeitsklima durch die Maßnahmen

- a) gemeinsam ein Teamtraining besuchen und
 - b) regelmäßigen Erfahrungsaustausch terminieren
- zu verbessern.“

Der häufigste Fehler bei der Zielplanung besteht in einer ungenauen und nicht konkreten Formulierung gewünschter Ziele, weshalb der Weg zu diesen Zielen auch nicht gefunden werden kann.

Anmerkungen

Ziele festlegen

Die 7 W's

Anmerkungen

SMART-Kriterien



„Wer das Ziel nicht kennt, der kann den Weg nicht finden“

Wichtige Grundsätze zur Zielvereinbarung

Ziele müssen klar, eindeutig und messbar formuliert sein. Es hilft, bei der Formulierung der Ziele immer einen kontrollierenden Blick auf die **SMART-Kriterien** zu werfen:

- | | | |
|------------------------|---|---|
| Spezifisch-konkret | ➔ | Ist das Ziel hinreichend präzise formuliert? |
| Messbar | ➔ | Woran kann ich erkennen, dass ich mein Ziel erreicht habe? |
| Akzeptiert und gewollt | ➔ | Kann ich die Zielerreichung weitgehend selbst beeinflussen? |
| Realistisch | ➔ | Ist das Ziel anspruchsvoll, aber auch erreichbar? |
| Terminiert | ➔ | Sind klare Termine festgelegt? |

Spezifisch-konkret:

Es ist also wichtig, erst einmal ein genaues Ziel zu definieren, damit man weiß, WAS, WARUM und WO es erreicht werden soll. Die Zielbestimmung darf aber auch nicht so prägnant sein, dass sie für innovative und kreative (überdachte) Lösungen keinen Platz mehr bietet.

Messbar:

Ziele müssen durch Zahlen, Daten und Fakten so konkretisiert werden, dass sie überprüfbar werden. So kann man sich schnell über den aktuellen Zielerreichungsgrad informieren.

Akzeptiert und gewollt:

Ziele müssen so gesetzt werden, dass sie auch erreicht werden können. Die Akzeptanz von Methoden, Instrumenten, Neuerungen und Motivationssystemen entscheidet über deinen Erfolg.

Realistisch:

Ziele sollten so formuliert werden, dass von ihnen genügend attraktive Impulse zur Umsetzung in die Praxis ausgehen.

Ziele dürfen weder zu hoch noch zu tief angesetzt werden. Ziele sollen als motivierende Herausforderung erlebt werden. Die Zielerreichung sollte sich also nicht „wie im Schlaf“ erfüllen. Dennoch müssen die Ziele erreichbar sein: Um motiviert zu bleiben, dürfen die „Trauben“ also auch nicht zu hoch hängen.

Nur bei positiver Leistungsaktivität vermag die Zielerreichung Erfolgserlebnisse zu vermitteln. Hängen die Trauben tatsächlich zu hoch, musst du für eine Anpassung der Ziele und Rahmenbedingungen sorgen.

Terminiert:

Zur konkreten Zielerreichung ist es wichtig, Termine festzulegen. Bei langfristigen Zielen ist es sinnvoll, konkrete Zwischentermine festzulegen, damit der eingeschlagene Weg rechtzeitig bestätigt oder korrigiert werden kann.

Anmerkungen

**Checkliste: Team-Ziele⁴**

1. Worin besteht das Ziel des BR/PV-Teams?

2. Für wen fühlt sich das BR/PV-Team verantwortlich?

3. Welche besonderen Vorteile bietet dein BR/PV-Team seinen Kollegen und Kolleginnen?

4. Auf welche Weise trägt dein BR/PV-Team dazu bei, dass das Leben der „Kunden“, Kollegen/-innen befriedigender oder besser sein kann?

⁴ Nach Klaus W. Vopel: Themenzentriertes Teamtraining, Teil 4

5. Auf welchen Gebieten ist dein BR/PV-Team besonders gut oder anderen überlegen?

6. Auf welche Weise ist dein BR/PV-Team einmalig?

7. Worin besteht die zentrale Aufgabe deines BR/PV-Teams?

8. Welche Probleme bzw. Aufgaben sollen durch die Tätigkeit deines BR/PV-Teams gelöst werden?

9. Worin besteht der besondere Wert, den dein BR/PV-Team bietet?

10. Wer soll von den Arbeitsergebnissen deines BR/PV-Teams profitieren?

11. Was geschieht, wenn dein BR/PV-Team erfolgreich ist?

12. Was geschieht, wenn dein BR/PV-Team nicht erfolgreich ist?

13. Was ist die spezielle Stärke deines BR/PV-Teams?

14. Auf welche Weise ist dein BR/PV-Team einmalig?

15. Wer wird besonders zufrieden sein, wenn dein BR/PV-Team erfolgreich ist?

16. Wer wird sich bei einem Misserfolg deines BR/PV-Teams freuen?

17. Mit welchen Teilzielen kann man an die Lösung der zentralen Aufgabe herangehen?

18. Wie kann beurteilt werden, ob die einzelnen Arbeitsschritte erfolgreich sind?

19. Wer spielt bei der Beurteilung der einzelnen Arbeitsschritte eine wesentliche Rolle?

20. Woran kann das Team des BR/PV ablesen, ob die Qualität seiner Arbeit ausreichend ist?

Teammeetings effektiv gestalten

Ein großer Teil der Teamarbeit findet in bzw. durch Besprechungen statt, in denen Probleme analysiert, Entscheidungen gesucht und kreative Lösungen angestrebt werden. Ziel ist es, diese Besprechungen möglichst effektiv zu gestalten.

Plaudern ohne Ziel?

Eine Untersuchung hat ergeben, dass **80 %** der Teilnehmer an Teamsitzungen mit dem Ergebnis bzw. der Organisation der Besprechung unzufrieden sind. Hauptgründe, die genannt werden:

- schlechte Gesprächsleitung
- keine erkennbare Systematik
- keine Zieldefinition der Besprechung

76 % der Befragten sind zudem mit dem Verhältnis Zeitaufwand/Nutzen nicht einverstanden.

Weitere Punkte, die auf Ablehnung stoßen:

- Monologe, die nur dem Zweck der Profilierung dienen
- Handys, die während der Besprechung klingeln
- Kollegen und Vorsitzende, die entweder zu spät kommen oder früher gehen
- Teilnehmer, die Desinteresse zeigen oder andere Dinge während der Besprechung bearbeiten

So sollte es nicht sein, wie es hier „witzig“ dargestellt wird:

Bist du einsam? Bist du es leid, alleine zu arbeiten?
 Hasst du es, Entscheidungen zu treffen?
GEHE ZU EINER BESPRECHUNG!
 Du kannst dort:
 Kollegen treffen, dich wichtig fühlen,
 Flip-Charts kreieren, deine Kollegen beeindrucken,
 einer Kollegin beim Servieren von Kaffee nachgaffen
 ... und all dies während der Arbeitszeit!

Besprechungen - die praktische Alternative zur Arbeit!



Was kann man dagegen tun und wie kann man Besprechungen gewinnbringend gestalten?

Moderation

Häufig hilft bereits eine gut aufgebaute Moderation der Besprechung z. B. durch den/die Vorsitzende. Er/Sie kann die Besprechung inhaltlich anleiten und bei Verzweigungen und Sackgassen das Gespräch wieder an den richtigen Punkt zurückführen.

Zudem sollte ein eindeutiges Einladungsschreiben verfasst werden, das die **Tagesordnungspunkte (TOPs)** beinhaltet und jederzeit als roter Faden zu Hand genommen werden kann. Wenn im Vorfeld bereits bekannt ist, welche Punkte in der Besprechung bearbeitet werden, kann sich jede/-r Teilnehmer/-in entsprechend vorbereiten und die richtigen Unterlagen mitbringen.

Anmerkungen

Am Ende eines jeden TOPs sollte ein klares Ergebnis stehen. Weiterhin sollten entsprechende Aufgaben zugewiesen sein und Zwischenergebnisse festgehalten werden.

Ergebnisse

Systematische Persönlichkeitsentwicklung und Teamarbeit – ein Seminarangebot des VÖGB

HBDI-Training – worum geht es?

Die eigene Denkweise erkennen, die Denkweisen von KollegInnen besser verstehen. Führungsfragen und Kreativität aus einer neuen Perspektive betrachten. Neue Ideen und „Anleitungen“ für deinen weiteren Weg finden. Mit dem HBDI-Profil zu einem besseren Selbstverständnis kommen.

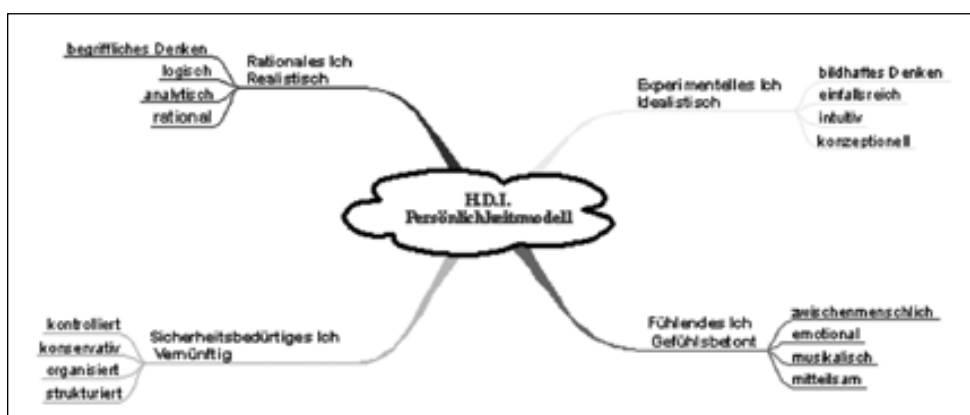
Erst mit wertfreien Erkenntnissen über deine Denk- und Verhaltensweisen kannst du dein volles Potential nutzen – allein oder im BR/PV-Team.

Das Modell

Das Herrmann Brain Dominanz Instrument ist eine Methode, mit der individuell unterschiedliche Denkstile sichtbar und damit vergleichbar zu machen sind. Die Entwicklung basiert auf Untersuchungen über die menschliche Kreativität.

NED HERRMANN entwarf ein metaphorisches Modell des Gehirns, das die Denk- und Verhaltensweisen in vier Kategorien einordnet, so dass sich

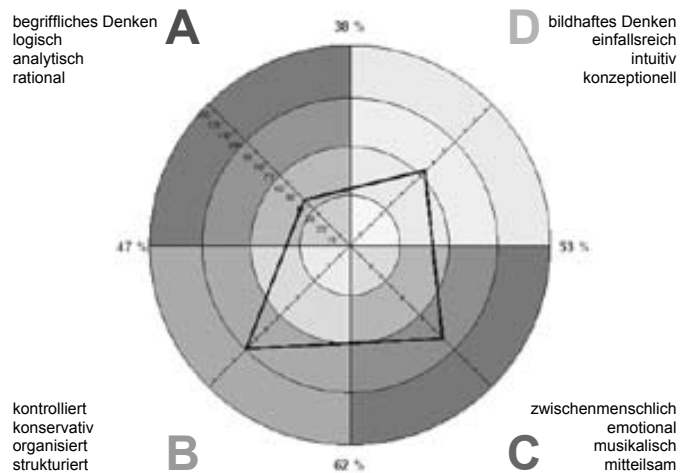
die vier Quadranten A, B, C und D ergeben.



HBDI-Profile werden dem/der TeilnehmerIn immer im persönlich adressierten und verschlossenen Umschlag, einschließlich ausführlicher Erläuterungen im Seminar übergeben.

Das Herrmann Brain Dominanz-Instrument ist kein Test. Es beruht auf einer Selbsteinschätzung, gibt also die Verteilung von bevorzugten Denk- und Verhaltensweisen so wieder, wie ein Mensch sich selber sieht.

**Beispiel
Einzelprofil:**



© Copyright Herrmann International und Roland Spinola

Die Anwendungen

Dominanzprofil

Es gibt keine „guten“ oder „schlechten“ Dominanzprofile. Aber die Ausprägung unterschiedlicher Denkstile hat natürlich Konsequenzen: Wie wir kommunizieren, mit Konflikten umgehen, mit anderen zusammenarbeiten oder kreativ sind, wird wesentlich durch unser HBDI-Profil bestimmt.

Kreativität braucht ein „ganzes Gehirn“, wenn nicht bei der/dem Einzelnen, dann im Team. Für außerordentliche Innovationen sind daher heterogene Gruppen besser geeignet als homogene, weil in ihnen die Leistung aller vier Quadranten ausgeprägter vertreten ist.

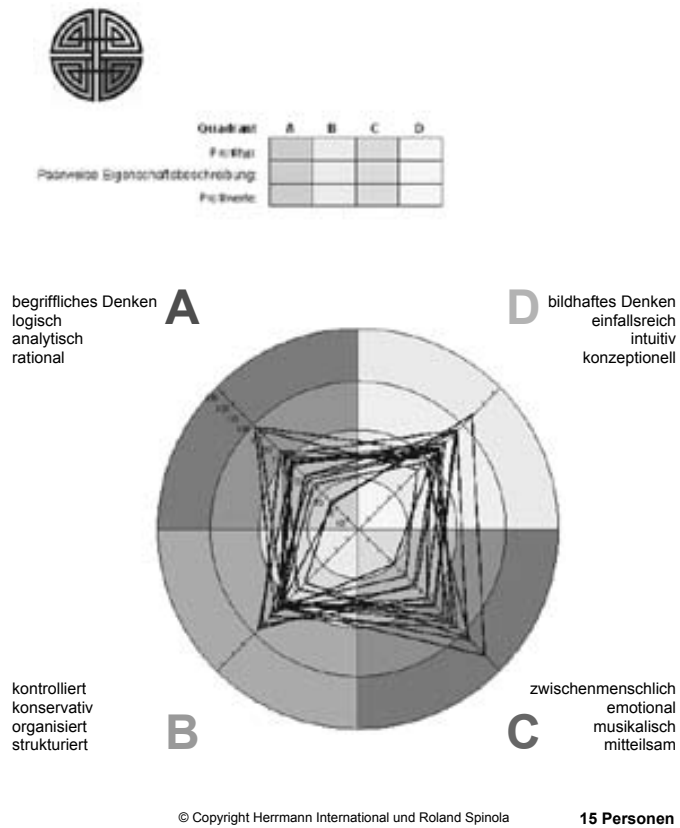
Daraus entsteht die Chance, Menschen entweder zu einer ihren Denk- und Verhaltensweisen entsprechenden Fortbildung zu verhelfen oder eine Anpassung des Aufgabengebietes vorzunehmen, das ihren Dominanzen stärker entspricht.

Denk- und Verhaltensstil

Das HBDI-Profil zeigt in wertfreier Darstellung den Denk- und Verhaltensstil eines Menschen. Werden in die grafische Darstellung die Profile mehrerer Personen, eines Paares, eines Teams eingetragen, sind die Dominanzen der Gruppe einfach ablesbar. Es ist zu erkennen, mit welchen Denk- und Verhaltensweisen ein Team Aufgaben angeht, Probleme löst und bewältigt.

Beispiel Gruppenprofil:

Anmerkungen



Bewusstes Selbst- und Teammanagement wird durch diese Erkenntnis möglich.

Teamentwicklung und Teamcoaching gewinnen, auch für Betriebsrats- und Personalvertreter-Teams, zunehmend an Bedeutung. Ob es darum geht, Teams schneller „ins Laufen“ zu bringen oder die Kompetenz im Team zu steigern, der VÖGB bietet mit seinen Trainern und Trainerinnen professionelle Unterstützung an.

VÖGB-/AK-Fernlehrgang

Der Fernlehrgang ist für alle, die nicht an gewerkschaftlichen Seminaren teilnehmen können, gedacht. Durch den Fernlehrgang bietet der ÖGB die Möglichkeit, sich gewerkschaftliches Grundwissen im Selbststudium anzueignen. Teilnehmen können gewerkschaftliche FunktionärInnen der Arbeitnehmervertretung und interessierte Gewerkschaftsmitglieder. Die Skripten können auch als Schulungsmaterial für Seminare und Vorträge verwendet werden.

● Wie nehme ich teil?

Es sind keine besonderen Vorkenntnisse nötig, einfach anrufen oder E-Mail senden. Die Abwicklung erfolgt per Post oder E-Mail, Anpassung an individuelles Lerntempo – ständige Betreuung durch das ÖGB-Referat für Bildung, Freizeit und Kultur. Die Teilnahme ist für Gewerkschaftsmitglieder kostenlos. Nach Absolvierung einer Skriptenreihe erhält der Kollege/die Kollegin eine Teilnahmebestätigung.

● Was sind Themen und Grundlagen?

Über 100 von Spezialisten gestaltete Skripten, fachlich fundiert, leicht verständlich, zu folgenden Themenbereichen: • Gewerkschaftskunde • Politik und Zeitgeschehen • Sozialrecht • Arbeitsrecht • Wirtschaft-Recht-Mitbestimmung • Internationale Gewerkschaftsbewegung • Wirtschaft • Praktische Gewerkschaftsarbeit • Humanisierung-Technologie-Umwelt • Soziale Kompetenz

Zudem übermitteln wir gerne einen Folder mit dem jeweils aktuellen Bestand an Skripten und stehen für weitere Informationen zur Verfügung.



Auf der ÖGB-Homepage findet sich ebenfalls eine Übersicht der Skripten:
www.voegb.at/skripten

● Informationen und Bestellung der VÖGB-/AK-Skripten

Für die Bestellung ist Kollegin Margarita Skalla (ÖGB-Referat für Bildung, Freizeit, Kultur, 1010 Wien, Laurenzerberg 2) zuständig:

Tel. 01/534 44/444 Dw.

Fax: 01/534 44/100 444 Dw.

E-Mail: margarita.skalla@oegb.at

Kollege Michael Vlastos ist für inhaltliche Fragen zu kontaktieren:

Tel. 01/534 44/441 Dw.

E-Mail: michael.vlastos@oegb.at

VOGB

Name und Adresse:

Fragen zu Soziale Kompetenz

Wir ersuchen Sie, die folgenden Fragen zu beantworten: *

1. Wie nennt man die vier Stufen der Teamentwicklung nach Bruce W. Tuckman?
2. Welche Aufgaben hat der/die Teamleiter/-in?
3. Welche vier Seiten der Kommunikation sind nach Schulz von Thun gleichzeitig wirksam?

Anmerkungen

4. Wann wird die Kommunikation innerhalb des BR/PV-Teams zur Konfliktursache?

5. Nenne die formalen Anforderungen eines Ziels!

6. Erkläre die SMART-Kriterien!

* FernlehrgangsteilnehmerInnen bitten wir, nach Abschluss der Fragenbeantwortung die Seite(n) mit den Fragen abzutrennen und zu senden an:
Fernlehrgang des Österreichischen Gewerkschaftsbundes
1010 Wien, Laurenzerberg 2.