



## Wie Spaltungen in Teams entgegenwirken?

Ein Nachbericht zum  
Frühstücks-Salon von  
Martina A. Friedl und  
Gerhild Deutinger vom  
1.12.2021

Unserem Bericht, wie Österreichs Führungskräfte und Personalverantwortliche Spaltungstendenzen in Teams durch die 3G-Regelung, durch Impfpflicht oder vielleicht in naher Zukunft Klimathemen begegnen, stellen wir eine Begriffsklärung des Schriftstellers Jochen Schimmang voran. Er hat im Auftrag der Heinrich-Böll-Stiftung im Herbst vor einem Jahr (November 2020) folgendes verfasst:

*Alle Gemeinschaften sind exklusiv, indem sie definieren, wer zu ihnen gehört und wer nicht, und sie sind jederzeit auf der Suche nach dem Feind in den eigenen Reihen, dem Abweichler und Spalter. Eine Gesellschaft hingegen ist per definitionem zunächst einmal nicht exklusiv, sondern eine in sich sehr differenzierte Struktur. Gesellschaft ist etwas, was nicht gespalten werden kann, sondern was schon vielfach differenziert und fraktioniert ist: in arm und reich, Besitzende und Besitzlose, Stadt und Land, (...): Eine Gesellschaft ist das genaue Gegenteil eines so heimeligen und wärmenden Gebildes wie der Gemeinschaft.<sup>1</sup>*

Gut, eine Gesellschaft ist laut obiger Definition im Gegensatz zu einer Gemeinschaft nie homogen, sondern immer in sich aufgespalten. Was bedeutet dies nun für Teams in den Betrieben, Vereinen und Organisationen? Hier versucht man ja bewusst die Diversität zu nutzen und gleichzeitig die Gemeinsamkeit für ein Ziel in den Vordergrund zu stellen. Wie wirken sich nun die Haltungen und Positionen einzelner Teammitglieder zu Corona aus? Hat sich der Zusammenhalt von Teams in den vergangenen zwei Pandemie-Jahren verändert?

Unsere Gäste beim Frühstücks-Salon berichteten über unterschiedliche Ängste bei ihren Mitarbeitenden, neue Vorurteile und wechselseitige Verletzungen, die durch unbedachte Äußerungen entstehen. Zu hören war auch, dass der emotionale Zustand in den Teams für Führungskräfte nur schwer wahrnehmbar sei, weil während eines Lockdowns Mitarbeitende quasi „verschwinden“. Hinzu kommen noch die ganz persönlichen Gefühle der Führungskraft, die manchmal einem rein „sachlichen“ Umgang mit der Situation im Wege stehen. All dies beeinträchtigt in manchen Teams den Zusammenhalt, das Miteinander und die gegenseitige Motivation.

---

<sup>1</sup> Mehr unter <https://www.boell.de/de/2020/11/19/spaltung-der-gesellschaft-versuch-einer-begriffsklaerung>)

Martina Friedl und Gerhild Deutinger stellen hier mögliche **Ansatzpunkte** vor, **um Spaltungen im Team zu vermeiden und (wieder) konstruktiv zu arbeiten:**

1. **Stellen Sie das WIE, nicht das WARUM in den Diskussionsfokus.** Als Führungskraft können Sie viel Zeit damit verbringen, die Sinnhaftigkeit von Impfpflichten am Arbeitsplatz oder Maskentragebestimmungen zu diskutieren. Sie können diese Zeit abkürzen und das Team um Vorschläge ersuchen: WIE setzen wir bei uns die aktuelle Verordnung um? WIE achten wir darauf, dass sich alle im Team sicher fühlen – unabhängig von der eigenen Meinung?
2. **Behalten Sie eigene Emotionen und Meinungen (derzeit) für sich.** Als Führungskraft müssen Sie aktuell Wege finden, um die eigenen Emotionen bezüglich Impfskeptiker\*innen oder Verschwörungstheoretiker\*innen (im Team) an anderer Stelle zu bearbeiten. Das Arbeitsumfeld braucht derzeit inmitten all der Veränderung im Inneren Stabilität, Berechenbarkeit und Sachlichkeit. Halten Sie es mit Niklas Luhmann, der meinte, die einzige Aufgabe von Organisationen seit die „Unsicherheitsabsorption“, nämlich Unsicherheit von den Mitgliedern fernzuhalten. Eigene Unsicherheitsbekundungen und Polarisierungen durch Vorgesetzte sind derzeit kontraproduktiv.
3. **Fragen statt sagen.** Kommunikation heißt auch zuhören und eine fragende Haltung einnehmen. Gerade bei Mitarbeiter\*innen, die derzeit orientierungslos oder mit Verschwörungstheorien in Kontakt gekommen sind, braucht es ein „Im-Gespräch-bleiben“. Hilfreich, so auch Ingrid Brodnig, Autorin des Buches „Einspruch! Verschwörungsmuthe und Fake News kontern - in der Familie, im Freundeskreis und online“ ist eine offene fragende Haltung. Stellen Sie Fragen wie: „Auf welche Quelle beziehst Du Dich?“ oder „Kann man dieser Quelle vertrauen?“ „Gibt es Faktenchecks?“. Bieten Sie außerdem andere Meinungen an und fragen Sie: „Was sagst Du zu diesen, anderen Positionen?“
4. **Legen Sie den Fokus auf ein gemeinsames Ziel.** Jede Organisation hat irgendein noch immer gültiges Ziel, auch, wenn Strategien in der Pandemie angepasst werden müssen. Es gibt einen Sinn und Zweck der Organisation, der Antwort auf die Frage gibt: Warum ist unsere Arbeit wichtig? Erreichbare Teamziele, auch sehr kurzfristig angelegte wie Wochensprints, können helfen, die Phase der Unsicherheit zu verkürzen und sich gemeinsam auf ein Thema abseits von Corona zu konzentrieren.

Für alle, die beim Frühstücks-Salon dabei waren, sind unsere präsentierten Charts – [hier zum Download](#) – eine gute Gedankenstütze. Für alle anderen: Fragen Sie uns, sprechen Sie uns an: Wir bieten Begleitung durch die Pandemie für Ihr Team und Ihre Organisation.

Gerhild Deutinger und Martina A. Friedl

Breite Gasse 7/8-9 • 1070 Wien  
[www.impulsbuero.at](http://www.impulsbuero.at) und [www.martinafriedl.com](http://www.martinafriedl.com)