

# Das „Kollekteam“

Hypothesen und Chancen  
unterschiedlicher  
Kooperationserfahrungen in Ost und  
West

Prof. Dr. rer. nat. habil. Stefan Busse, Supervisor DGSv

# Phänografie des gemeinen Ostdeutschen

lange nach der Wende bis heute Stereotyp über den Ostdeutschen (als ostdeutsches Selbstbild und westdeutsches Fremdbild)

Gerade Zuschreibung bzgl. Kooperations- (Team-) fähigkeit:

- besonders team- und anpassungsfähig, besonderer „Sozialer Sinn“,
- staatsgläubig und autoritätssüchtig,
- verdrückt, grau und scheu,
- herzlich, gesellig, naiv und offen,
- mobil, flexibel und arbeitswillig,
- versorgungsorientiert, fremdenfeindlich und ostalgisch...
- „Nachhut der Moderne“ vs. „Avantgarde der neuen Arbeitsgesellschaft“

(W. Engler, 2002)

# Übergreifende Fragestellung

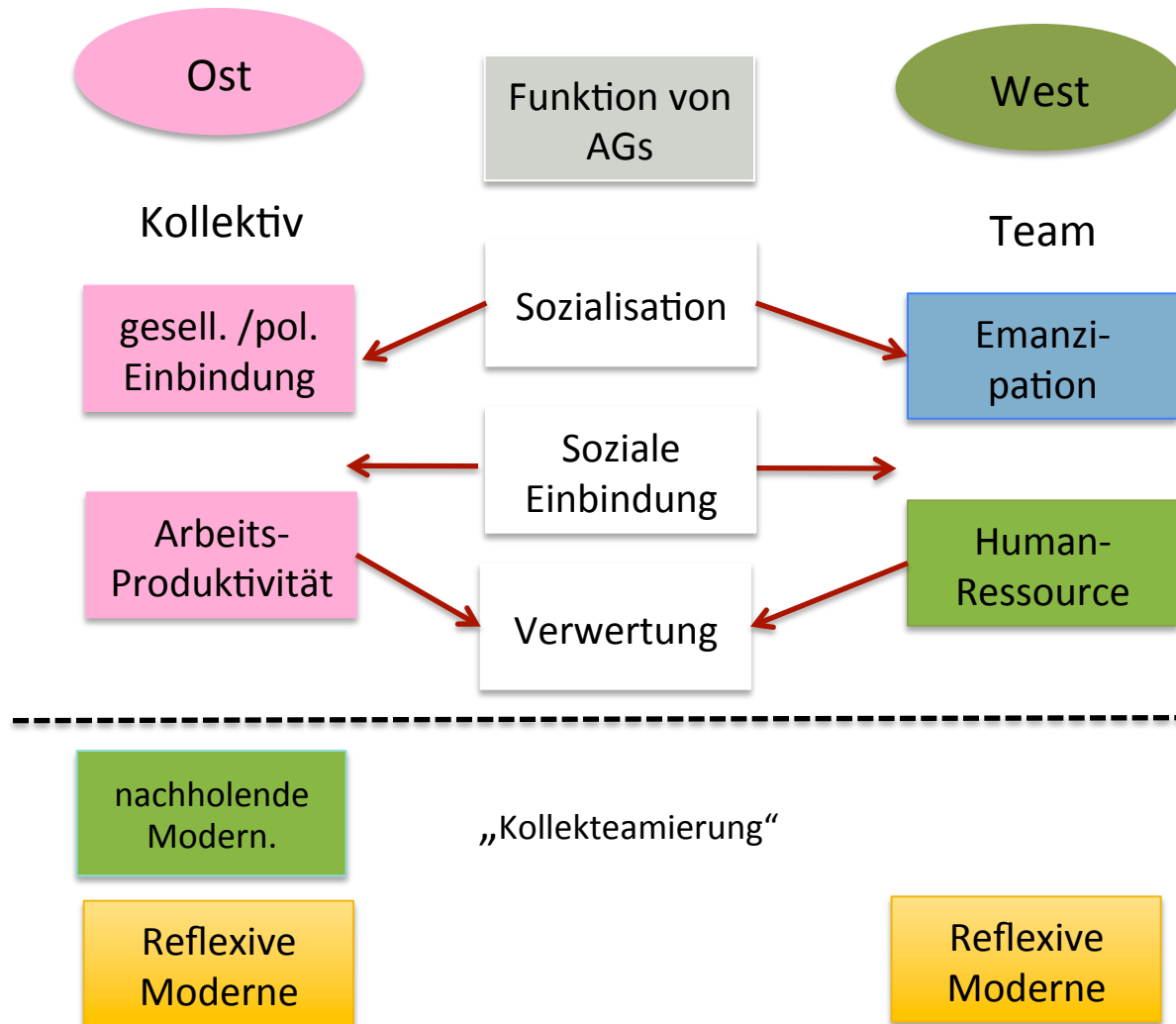
Inwiefern wirken in der aktuell und allgemein wahrnehmbaren Zunahme von **Krisen in Teams** (spürbar an vermehrten beraterischen Anfragen) in den NBL ostdeutsche Kollektiv-, Transformationserfahrungen immer noch nach?

- ... was heißt das für die Bewältigung aktueller Veränderungen in der Arbeitswelt?
- ... und was heißt das für arbeitsweltliche Beratung (Supervision Coaching, Organisationsberatung)?

# Ausgangspunkt: allgemeine Krisensymptome

- Krisen im Teams:
  - Zunahme an vertikalen und horizontalen Konflikten (bzw. erhöhtem Klärungsbedarf)
  - Mobbingdiagnosen und -zuschreibungen
  - Teamerschöpfung und Team-Burnout
- Krise des Teams
  - Zeitliche Entstetigung (Projektarbeit)
  - Enträumlichung (virtuell und netzwerkartig)
  - multiple Zugehörigkeiten des Einzelnen
  - Schwächung von Gruppenbildungsprozessen durch permanenten organisationellen Wandel

# Eine eigene Geschichte: Arbeitsgruppen in Ost und West



Wende  
1989

# Zunächst: Wodurch waren Kollektive und Kollektiverfahrung gekennzeichnet?

1. Kollektiv als kleinste „Produktionseinheit“ und Sozialisationsort zur Einübung sozialistischer Primärtugenden (Fleiß, Solidarität, Verlässlichkeit, „Kampfgeist“ etc.),
2. Kollektiv als „Sozialraum“ zur Einbindung, zum Schutz und zur Kontrolle der „ganzen Person“ – **Entgrenzung** zwischen Arbeit und Privatem („kontrollierte Nische“),
3. Leitung: „demokratischer Zentralismus“ als paternalistische Anleitung und Fürsorge, Inszenierung von Partizipation,
4. über das Kollektiv multiple und **entgrenzte** Einbindungen in andere Funktions- und Lebensbereiche (Partei, Gewerkschaft, Sport, Urlaub Hausgemeinschaft, Schule) – Netz von Zugehörigkeiten und Ausschlüssen
5. Entgrenzte Organisation: Gesellschaftsbewusstsein statt Organisationsbewusstsein

So: **Familienmodell** mit geringer horizontaler und vertikaler Segregation

Folge: **Ambivalenz der umsorgten Unfreiheit**

# „Nachholende Modernisierung“ als „Kollektivismierung“

- neue Strukturen i.W. über Implementierung westlicher Strukturen
  - Grundgefühl: „die Wende bewirkt und den Vereinigungsprozess erfahren“,
- „Team“ steht für eine stärkere Segregation
  - horizontal zwischen von Arbeit und Leben,
  - vertikal zwischen Leitungs-/ Führungsebene und Team/Person
  - kurzzeitige und begrenzte Erfahrung von Autonomie und Selbststeuerung (Aufbruch nach der Wende)
- die **Ambivalenz der kollektiven Einbindung** wurde abgelöst durch die **Ambivalenz ihrer Auflösung**, weil sie mit Verlust und Gewinn verbunden war:
  - mehr Eigensorge statt Fürsorge,
  - mehr Konkurrenz statt Gleichheit,
  - mehr Recht als Selbstverantwortung,

# Zweite (gemeinsame) Modernisierung

- Verstetigung von Veränderung,
- Wieder-Infragestellung von „Errungenschaften“ nach der Wende, Deprofessionalisierung der Professionalisierung durch Ökonomisierung
- Konfrontation mit neuen Formen der **Entgrenzung von Arbeit**, aber nunmehr als Problem des Einzelnen und nicht als Form seiner sozialen (kollektiven) Einbindung/Erfahrung - **Individualisierung**,

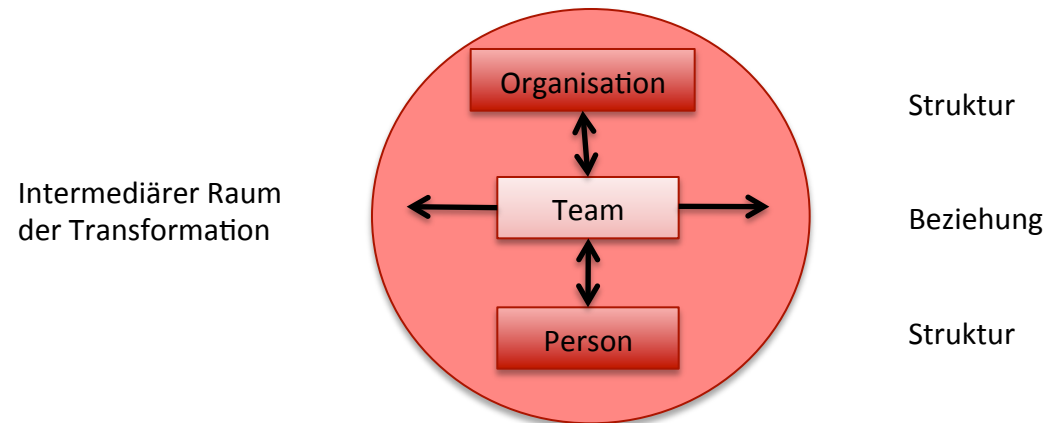
Auf personaler Ebene:

- gebremster Individualisierungsschub (hohe Flexibilität vs. Verharren in Traditionalismen)
- noch immer spezifische Ost-Erwartungen an Gesellschaft und Staat, an Arbeits-, Nachbarschafts- und Freundschaftsbeziehungen
- spezifische Resilienzen und Vulnerabilitäten gegenüber Veränderungen



# Was heißt das auf Teamebene?

- inwieweit verweisen aktuelle Krisensymptome auf Sedimentierungen und Überlagerungen aus
  - a) nachwirkende Kollektiverfahrungen,
  - b) Transformationserfahrung und
  - c) aktuelle Modernisierungszumutungen?
- Dabei Blick mehr auf den intermediären Raum des Teams zwischen Gesellschaft/Organisation und Person/Individuums



# horizontale Spannungen

**Symptom:** das Team „kommt nicht zur Ruhe“,

- unendliche, scheinbar nicht lösbare Beziehungskonflikte überlagern immer wieder Klientenbezug, Konzeptarbeit, Auseinandersetzung über professionelle Standards
- Selbstbeschäftigung statt Selbstreflexion ...

**Ursachen:**

- Unorganische Generationsfolge, keine gewachsene Balance zwischen Veränderungszumutung und gegenseitiger Anerkennung
- ehemals getrennte Milieus /Kulturen unter einem Teamdach
- permanente Umstrukturierungen in der Organisationen, permanente Person- und Rollenwechsel

**Folgen:**

- Verarbeitung von Differenz nach dem Modus persönlicher Beziehungen
- Auseinandersetzung führen den Blick auf das bedrohliche Außen und/oder das gekränkte Innen und nicht auf ein “Dazwischen“ (Struktur/Aufgabe, Professionalität)
- Überfordernde Erwartungen an die gegenseitigen Arbeitsbeziehungen

# vertikale Spannungen

**Symptom:** spiegelbildliche Klagekultur,

- Teams aus Sicht der Leitung: fordernd, undankbar, renitent, verantwortungsverweigernd, Dauerclinch,
- Leitung aus Sicht der Teams: keine Anerkennung, keine Information, viel Kontrolle, aber wenig Orientierung

**Drei Varianten:**

1. Charismatische Führung und das folgende Team
2. Bürokratisches Management und das unversorgte Team
3. Die verweigerte Leitung und das ungebändigte Team

# 1. Charismatische Führung und das folgende Team

Eher in kleinen innovativen Einrichtungen (Neugründungen nach der Wende):

- enge Beziehung zwischen Leitung und Team
- geleitet durch „charismatischem Expansionismus“ von Gründungs- und Leitfiguren
- Bindung des Teams durch familiäre Gefolgschaft
- Handlungs- und Beziehungsroutinen kommen in Krise,
- Notwendigkeit, dominante Beziehungs- in eine Strukturorientierung zu überführen
- narzistische Kränkungen auf beiden Seiten
- kritische Starre zwischen latenter Aufkündigung der Gefolgschaft und Beklagen des „familialen Unglücks“

## Eher in strukturtransferierten größeren Organisationen:

Allgemein: Fremdheit zwischen Leitung und Team/s

- Leitung wird als eine Art „Wetter“ erlebt, Gefühl des Verwaltetwerdens
- Nichtanerkennung von Professionalität,
- Abwehr und „Enttarnung“ von Teilhabemöglichkeiten als Pseudoofferten (Deja vu „demokratischer Zentralismus“)
- Leitung und Management i.W. außen-, d.h., markt-, erhaltungs-, umstrukturierungsorientiert
- wahrgenommene Unersättlichkeit der Teams nach Information, Weiterbildung und Teilhabe
- Von unten: Permanente Infragestellung der Leitung

## In Übergangsorganisationen (vom Team zur Organisation):

- Bislang hohe Autonomie und Selbststeuerung des Teams,
- Implementierung und Anerkennung formaler Leitungsrolle ambivalent, wird gewollt und zugleich nicht zugelassen,
- selbstrekrutierter Leiter wird aus dem Team/Kollektiv nicht „entlassen“,
- ein Leiter, der von Außen kommt, wird nicht „aufgenommen“,
- Leitung pendelt je nach dem zwischen Selbstverweigerung und/oder „Durchregieren“,
- damit permanente Frustration des Bedürfnisses nach Struktur und Orientierung oder nach Nähe und Beziehung.

# Herausforderung für arbeitsweltliche Beratung

- **Enttäuschungsverarbeitung** eingeschränkter Versorgungs- und Autonomieerwartung
- **Professionalisierung** („Verdienstleistung“) von Teambeziehungen und Leitungsarbeit (Teamarbeit und Leitungsarbeit als „Arbeitsbündnis“)
- Beziehungsklärung in **Relation** zu Klärung von Standards (Professionalität) und möglicher Differenz
- Neuaustarierung von **Autonomie**/Selbststeuerung und **Loyalität**/Gebundenheit zur Organisation

# Annäherungen oder Angleichung von Ost und West in der neuen Arbeitswelt

1. Annäherung durch Verstehen
2. Annäherung durch Angleichung von Lebensverhältnissen
3. Angleichung durch gemeinsame Veränderungen der Arbeitswelt