

BAND  
**02**

Handbuch der Kommunalpolitik

# **FÜHRUNG, MOTIVATION UND TEAMBUILDING**

„Was wirklich wichtig ist, ist (...) ein Minimum an elementaren Manieren. Ich meine hier nicht hochgezüchtete Höflichkeitsrituale, sondern das, was man unter gutem Benehmen als selbstverständlich voraussetzen können sollte: jenes Ausmaß an Anstand, das das Zusammenleben an sich und das Zusammenarbeiten im Besonderen erheblich erleichtert.“

---

(Fredmund Malik: „Führen Leisten Leben“)

# FÜHRUNG, MOTIVATION UND TEAMBUILDING

Herausforderungen bei der Führung  
eines Teams von Ehrenamtlichen

## Impressum

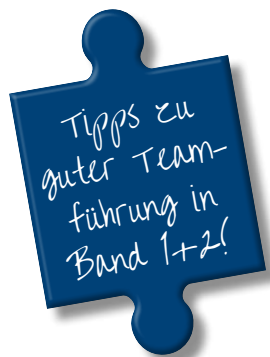
© 2025 2. aktualisierte Auflage  
Freiheitliches Bildungsinstitut  
Gesellschaft für Politik, Kultur und Meinungsfreiheit (FBI)  
Friedrich-Schmidt-Platz 4/3a, 1080 Wien  
[www.fbi-politikschule.at](http://www.fbi-politikschule.at)  
Autor: Dietmar Heuritsch

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in den  
Publikationen des FBI das generische Maskulinum  
verwendet. In diesem Fall sind männliche wie weibliche  
Personen gleichermaßen angesprochen.

## INHALTSVERZEICHNIS



<b>1. KONFLIKTPOTENTIALE INNERHALB DER ORTSGRUPPE</b>	<b>7</b>
Soziodemographische Inhomogenität	7
Unterschiedliche Sichtweisen in verschiedenen Ortsteilen	10
Streit um Ämter und Mandate	11
Mangel an Kompromissbereitschaft und ausgeprägter Freiheitswille	13
<b>2. FÜHRUNGSSTRATEGIE BEI EHRENAMTLICHEN</b>	<b>15</b>
➔ Tipps für die Führung von Ehrenamtlichen	23
<b>3. WAS IST EIN TEAM?</b>	<b>24</b>
<b>4. MERKMALE EINES ERFOLGREICHEN TEAMS</b>	<b>26</b>
➔ Kriterien eines erfolgreichen Teams	27
Eine gemeinsame Vision, ein gemeinsames Ziel	28
Gute Organisation	31
Wir-Gefühl und Zusammenarbeit	32
Klare Rollenverteilung	36
Respektvoller Umgang miteinander	38
Transparente, ehrliche Kommunikation	40
Hierarchie als Nebensache	43
Konstruktiver Umgang mit Konflikten	46
Fokus auf das Positive	50
Regelmäßiges Feedback und Manöverkritik	54
Erfolge feiern	59
Ausblick auf den nächsten Band: Auftreten und persönliche Wirkung	60



Bereits in Band 1 unserer Schriftenreihe wurden die Schwierigkeiten und Herausforderungen bei der Führung von Teams in der Kommunalpolitik erwähnt.

In diesem Band soll auf die Anforderungen, die an einen Ortsgruppenobmann oder eine Ortsgruppenobfrau gestellt werden, und auf die Herausforderungen, denen man sich in einer solchen Position stellen muss, näher eingegangen werden.

# 1. KONFLIKTPOTENTIALE INNERHALB DER ORTSGRUPPE

## Soziodemographische Inhomogenität

Einerseits ist es überaus wünschenswert, eine Ortsgruppe bzw. eine Gemeinderatsfraktion aufzubauen und zusammenzustellen, deren **Mitglieder aus ganz unterschiedlichen Bevölkerungsgrup-**

**pen** stammen. Schließlich soll die Ortsgruppe ein möglichst repräsentatives **Abbild** der Gemeindebürger wiedergeben. Im Idealfall gehören ihr Funktionäre allen Altersschichten an, in ausgewogenem Maße



„Jeder sollte sich in der Ortsgruppe bzw. Fraktion wiederfinden, sich von ihr vertreten fühlen und sich als Mitglied und Funktionär für die Partei einsetzen.“



Männer und Frauen sowie Vertreter unterschiedlicher Berufsgruppen: Arbeiter neben Akademikern, Selbständige neben Landwirten, Beamte neben Angestellten, Hausfrauen neben Pensionisten, Lehrlinge neben Studenten usw.

Freilich birgt eine solche Mischung auch Konfliktpotential, da doch Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund meist auch die Welt und ihre Herausforderungen auf unterschiedliche Weise wahrnehmen.

Ein gutverdienender 30-jähriger Single wird eine andere Sicht auf die Dinge haben als ein 45-jähriger Familienvater, der sein Haus abbezahlen muss und Angst um seinen Job hat, ein 75-jähriger Mindestrentner, der nicht weiß, wie er die gestiegenen Heizkosten finanziell verkraften soll wiederum eine andere als die alleinerziehende Mutter, die hin- und hergerissen ist

zwischen Job und Familie und vom Kindsvater um die Alimente geprellt wird.

„Unterschiedliche Menschen haben unterschiedliche Blickwinkel. Es gibt nur eine falsche Sicht der Dinge: der Glaube, die eigene Sicht sei die einzig richtige.“

Und doch kann so eine bunte Vielfalt an Menschen funktionieren, wenn eine gemeinsame politische Kultur sie zusammenhält. Dann gelingt es, dass sich selbst Menschen mit ganz unterschiedlichen Erfahrungen in einer Ortsgruppe zusammenfinden, die Lebensinteressen ihrer Mitbürger authentisch vertreten und Großartiges für ihre Gemeinde, aber auch für die Gesinnungsgemeinschaft leisten.



## Unterschiedliche Sichtweisen in verschiedenen Ortsteilen

Kommunalpolitik ist in der Praxis meist weniger von Ideologiefragen geprägt, sondern besteht vorwiegend aus der **Lösung von Sachfragen**.

Es geht um Verkehr und Straßenbau, Vereine und Infrastruktur, Wasser- und Kanalversorgung, um Raumordnung und Grundstückswidmung.

Nicht selten haben alle diese Themen den gemeinsamen Nenner, dass die Positionen der Gemeindemandatäre davon geprägt sind, in welchem Stadtviertel oder **Ortsteil** sie leben – und nicht welcher Partei sie angehören.

Keiner will den Durchzugsverkehr in seiner Straße haben, niemand hat in seiner Nachbarschaft gerne Betriebe, die Lärm, Emissionen oder Verkehr verursachen. Gleichzeitig will jeder Kommunalpolitiker Betriebe in der Gemeinde ansiedeln, die Kommunalsteuer einbringen und Arbeitsplätze im Ort schaffen.

Es kann daher durchaus vorkommen, dass nur aufgrund der unterschiedlichen Wohnadressen der einzelnen Mitglieder und Mandatäre partei- oder fraktionsinterne Streitigkeiten zu einzelnen Sachfragen auftreten.

## Streit um Ämter und Mandate

Wie überall im Leben finden wir auch in der Kommunalpolitik nicht nur Idealisten, die für die gemeinsame Sache brennen und dafür, sich um das Gemeinwohl verdient zu machen. Eitelkeit, Machtstreben, Wichtigtuerei sind Phänomene, die einem bei Politikern aller Parteien und auf allen politischen Ebenen begegnen. In Wahrheit steht dann nicht die Gesinnung im Mittelpunkt, sondern der Egoismus.

So kennen wir alle Fälle, in denen sich eine scheinbar ehrenwerte und integere Persönlichkeit erst während der Ausübung eines Amtes als charakterlich nicht gefestigt herausstellt, etwa den Typus,

„Gib einem Menschen Macht und du erkennst seinen wahren Charakter.“



der sich beim politischen Gegner schmeichelweich gibt, aber brutal gegen die eigenen Leute vorgeht, der die Konkurrenz weniger im Mitbewerber sieht als in den eigenen Reihen. So ein Funktionär kann eine Ortsgruppe schnell zugrunderichten oder der Grund dafür sein, dass sie über Jahre hinweg nicht aufkommt.







Dieser Gefahr ist schon bei der Auswahl von Kandidaten für Funktionen und Mandate entgegenzuwirken. Es kommt also darauf an, dass ein Bewerber nicht nur linientreu ist, sondern auch charakterfest, ganz abgesehen davon, dass er teamfähig sein muss.

Weder ist eine Ortsgruppe eine militärische Einheit, noch sind ihre Mitglieder „Parteisoldaten“. Vielmehr haben Sie es mit Freiwilligen zu tun, mit einem zusammengewürfelten Haufen von

Menschen, und die haben nicht nur Stärken. Geht es also darum, wie die Gruppe sich zusammensetzt und ihre Aufgaben verteilt, sind Lebenserfahrung und Menschenkenntnis gefragt. Beides gehört zum Anforderungsprofil des Ortsparteiobmanns, dem eben nicht nur eine politische, sondern auch eine besondere soziale Verantwortung zukommt. Immer geht es um die Gestaltung des Gemeinwesens, gleich ob dieses nun die Gemeinde ist oder das eigene Team.



## Mangel an Kompromissbereitschaft und ausgeprägter Freiheitswille

Während die genannten Probleme in allen politischen Gruppierungen vorkommen, gibt es ein Moment, das in Parteien, die der Freiheit und der Mündigkeit des Menschen besonders verpflichtet sind, häufiger auftritt als anderswo in der Politik: das ausgeprägte Streben ihrer Mitglieder und Funktionäre nicht nur nach bürgerlicher und staatlicher, sondern auch nach privater und politischer Selbstbestimmung, gepaart mit der Neigung, Autoritäten zu hinterfragen.

An sich handelt es sich dabei um ehren- und vermittelnswerte Eigenschaften – und oft auch um den Grund, warum selbstbewusste, mitunter eigensinnige Charaktere sich gerade in solchen politischen



„Nicht die persönliche Meinung ist das oberste Ziel, das es zu vertreten gilt, sondern die Geschlossenheit im Team.“

Gruppierungen zusammenfinden, bedeutet ihnen „Gesinnung“ doch nicht nur, eine Gesinnung zu haben, sondern auch, eine Haltung zu zeigen – wenn es sein muss, selbst gegen Widerstand.

Auf der anderen Seite können diese erstrebenswerten – und in einer aufgeklärten Zivilgesellschaft unverzichtbaren – Eigenschaften die Führung einer Ortsgruppe in



der Praxis mitunter schwierig machen. Einem freiheitsdenkenden Gemeinderat fällt es eben zuweilen schwer, Entscheidungen mitzutragen, von denen er nicht persönlich überzeugt ist. Dann kann er sogar versucht sein, von der Fraktionslinie abzuweichen und auf das „freie Mandat“ zu pochen. In so einem Fall zählen Geduld, Diskussionsfreude, aber auch der Appell an den Zusammenhalt und die Vergewärtigung der gemeinsamen politischen „Leitkultur“.

Geschlossenheit ist kein Selbstzweck – das ist schon richtig – aber ein erstrebenswertes, immer wieder zu erneuerndes Ziel. Vor allem ist in Erinnerung zu rufen, woraus sich eine „Gesinnungsgemeinschaft“ zusammenfügt: aus Gesinnung zum einen – und Gemeinschaft zum anderen.

Ohne Gemeinschaftssinn ist auch eine Gesinnungsgemeinschaft nicht zu haben.



## 2. FÜHRUNGSSTRATEGIE BEI EHRENAMTLICHEN

Zu all diesen Konfliktpotentialen kommt hinzu, dass die Führung und Motivation von ehrenamtlichen Funktionären, die ihre politische Tätigkeit in der Freizeit und in den kleinen Gemeinden um Gottes Lohn ausüben, eine besondere Herausforderung darstellen. Während ein Dienstgeber von seinen

Dienstnehmern schon aufgrund des Anstellungsverhältnisses und des bezahlten Gehalts ein gewisses Engagement und eine zeitlich geregelte und vertraglich vereinbarte Arbeitsleistung einfordern kann, liegt die Sache bei ehrenamtlichen Mitstreitern naturgemäß anders.





„Ehrenamtliche Mitstreiter haben naturgemäß einen Brotberuf, meist auch familiäre Verpflichtungen und Hobbys. Ihrem freiwilligen Engagement ist größte Wertschätzung zu zollen.“

Jeder Gemeindepolitiker hat einen Brotberuf, eine Familie, gesellschaftliche und andere Verpflichtungen, vielleicht auch ein Hobby.

stimmtes Arbeitspensum abzuverlangen, und das vielleicht im Befehlston.

Druck und Tadel sind unter diesen Bedingungen nicht nur unangemessen, sondern auch kontraproduktiv und verursachen eher einen frustrationsbedingten Abfall des Eifers als dessen Steigerung. Womit auch drohen, wenn man keine wirklichen Sanktionsmöglichkeiten besitzt? Mit Liebesentzug? Dem Entzug der Kandidatur

Der Raum für die Politik beschränkt sich daher auf die verbleibende Restzeit, sodass es kaum angebracht erscheint, „Freiwilligen“ – wie ehrenamtliche Funktionäre es sind – ein be-

bei der nächsten Wahl? Davon ist dringend abzuraten. Nach der Frustrations-Aggressions-Hypothese bringt Frustration ohnehin nur eines: Aggression. Übertreibt es der Obmann mit seiner Kritik, hat dies höchstens zur Folge, dass der gemaßregelte Funktionär innerlich kündigt, passiven Widerstand übt oder die Flinte ins Korn wirft.

Gestiftet wird Unfrieden, und der kann ansteckend sein, die Stimmung in einer Gruppe vergiften und diese spalten. Im schlimmsten Fall schließt sich der Funktionär dem politischen Gegner an oder

„Das Führungsteam tut gut daran, statt mit Druck oder Kritik mit positiven Anreizen und mit Motivation zu arbeiten.“

gründet eine Namensliste, in die er dann seine ganze Kraft steckt – Energie, die man mit den richtigen Maßnahmen auf die eigenen Mühlen hätte lenken können.

Da der Obmann auf den guten Willen seiner Mitstreiter angewiesen ist, sollte er also auf positive Anreize setzen.

Einmal mehr wird in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, wie wichtig es ist, Sorgfalt schon





„Ziel muss sein, aus Leuten, die politisch ähnliche Ansichten haben, eine freundschaftlich verbundene Gruppe von Kameraden zu schmieden.“

bei der Auswahl von Mitgliedern, Funktionären und Mandataren walten zu lassen. Motivation und Selektion sind der Schlüssel für den Aufbau jedes funktionellen Freiwilligen-Teams!

Ein anderer Faktor, der den Erfolg einer Ortsgruppe maßgeblich

bestimmt, ist die Attraktivität, die sie für ihre Mitglieder hat.

Wiederum kommt der Obmann ins Spiel, dem auch in dieser Beziehung eine Schlüsselrolle zufällt (wenn auch nicht ihm allein).

Idealerweise soll er nicht nur für alle politischen Belange ein kompetenter Ansprechpartner und Rat-

„Die regelmäßige aktive Kontaktpflege des Führungsteams zu allen Mitgliedern ist Grundvoraussetzung für den Erfolg. Die Initiative muss vom Obmann ausgehen.“

geber sein, sondern auch für die privaten und beruflichen Sorgen seiner Mitstreiter ein offenes Ohr haben.

Jetzt wird sich so mancher denken: „Was soll das? Ich bin Politiker, kein Seelsorger.“ Das ist der falsche Zugang. Wer sich für die Menschen nicht interessiert, wem deren Lebensbedingungen egal sind, wer nicht eingreifen will, wo er kann, der sollte das Metier wechseln. Vor allem, wenn er nicht einmal bereit ist, seinem politisch Nächsten zur Seite zu stehen.

wichtiger, den Menschen zuzuhören, als in sie zu dringen.

Es kann sein, dass ein Mitglied gerade andere private oder berufliche Sorgen hat oder mit der politischen Entwicklung auf Landes- oder Bundesebene unzufrieden ist. Gerade in so einem Fall muss die Ortsgruppe Unterstützung, **Verständnis** und Geborgenheit vermitteln.

Wenn das Führungsteam merkt, dass sich einzelne Mitglieder zurückziehen – und das tun sie immer, bevor sie sich abwenden –, wenn sie etwa seltener oder gar nicht mehr zu den Stammtischen kommen, dann ist es höchste Zeit, mit diesen Mitgliedern in Verbindung zu treten und sie dazu zu bewegen, wieder mitzutun. Es ist oft





**Regelmäßige Treffen,** Stammische und gemeinsame Aktivitäten zeichnen eine erfolgreiche Ortsgruppe aus. Auch die Familien der Mitglieder und Funktionäre sind nach Möglichkeit immer wieder miteinzubeziehen.

Ziel muss sein, aus einer zufälligen Ansammlung von Leuten, die politisch mehr oder weniger ähnliche Ansichten haben, eine freundschaftlich verbundene Gruppe von Gefährten und Gefährtinnen zu schmieden — eine Gemeinschaft, die nach innen den Konsens sucht und nach außen den Konflikt nicht

---

„Die gemeinsame inhaltlich-ideologische Ausrichtung und das Eintreten für dieselbe Sache bilden gute Ansatzpunkte, um Ihre Mitstreiter – und sich selbst – stets aufs Neue zu motivieren.“

scheut; die aufgrund ihrer gemeinsamen „Leitkultur“ nach innen von ihrer Vielfalt profitiert und nach außen als Einheit auftritt; die sich weder spalten lässt noch einen der ihren aus ihren Reihen herausbrechen lässt.

Immer muss die gemeinsame Gesinnung die Leitlinie für das Handeln der Ortsgruppe bilden: Die Richtschnur, die nach innen verbindet, und die Grenze, die nach außen trennt. Im Verhältnis zu den eigenen Mitstreitern heißt es, im Zweifel das Verbindende über das Trennende zu stellen. Das Gegenteil gilt im Verhältnis zum Mitbewerber: Da ist im Zweifel das Trennende über das Verbindende zu stellen. Ohne Grenzen, die trennen, sind Vielfalt und Diversität nicht zu haben. Ohne Abgrenzung unterscheidet man sich nicht, ist genauso wie die anderen und nicht anders als sie und kann von



„Willst du ein Schiff bauen, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“  
(Antoine de Saint-Exupéry)

---

ihnen nicht unterschieden werden. Wo aber alles gleich ist, bedarf es keiner Wahl, ist jede Wahl sinnlos.

Die gemeinsame inhaltlich-ideologische Ausrichtung, das Eintreten für dieselbe Sache und für Dinge, an denen unser Herz hängt, allen voran die Heimat, die für so

vieles steht: für die Familie, die Gemeinde, die Region, das Bundesland, das Heimatland, die Umwelt, unsere Kultur, aber auch für unsere politische Heimat – all das bildet gute Ansatzpunkte, um Ihre Mitstreiter und sich selbst stets aufs Neue zu motivieren.



meinde unter dem Horizont der gemeinsamen Gesinnung ausschauen könnte; und das Schiff, das da gebaut werden soll, sind die gemeinsamen Initiativen, die Sie setzen müssen, damit die Vision wahr wird.

Einmal mehr kommt uns hier Antoine de Saint-Exupéry in den Sinn, der da sagt: „Willst du ein Schiff bauen, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“

Für Sie als Kommunalpolitiker ist „das Meer“ Ihre Gemeinde; die „Sehnsucht“, die Sie Ihre Leute lehren, die Vision, wie diese Ge-

Die Gesinnung ist eine wichtige Klammer, um den Teamgeist zu stärken und Menschen aus unterschiedlichen Milieus, aus verschiedenen Alters- und Berufsgruppen zusammenzuschweißen.

Konfliktpotentiale können erfolgreich gemeistert werden, wenn innerhalb der Ortsgruppe das Einende über das Trennende gestellt wird und die Leute wissen, wofür sie kämpfen.



## TIPPS FÜR DIE FÜHRUNG VON EHRENAMTLICHEN

- ➔ Bewusstsein und Wertschätzung, dass sich die Mitglieder in ihrer Freizeit engagieren
- ➔ Als Obmann Vertrauensrolle übernehmen: Unterstützung, Verständnis und Geborgenheit vermitteln
- ➔ Bewusstsein, dass es keine Sanktionsmöglichkeiten gibt und Druck kontraproduktiv ist
- ➔ Auch bei privaten Sorgen zuhören und möglichst Hilfe anbieten
- ➔ Arbeiten mit positiven Anreizen und Motivation
- ➔ Bei Rückzug einzelner Mitglieder den Kontakt suchen und den Grund dafür
- ➔ Regelmäßige aktive Kontaktpflege mit den Mitgliedern: Treffen, Stammtische, gemeinsame Ausflüge...
- ➔ Gemeinsame inhaltlich-ideologische Ausrichtung betonen und in den Vordergrund stellen – das Einende über das Trennende stellen
- ➔ Auch die Familien der Mitglieder miteinbeziehen



### 3. WAS IST EIN TEAM?



Ein Team ist eine aktive Gruppe von Menschen, die sich auf gemeinsame Ziele geeinigt haben. Ihre Mitglieder teilen die Aufgaben, die erfüllt werden müssen, unter sich auf. Dies geschieht idealerweise nach Maßgabe ihrer Qualifikation. Ist von „wir“ die Rede, fühlen sich alle Mitglieder der Gruppe angesprochen.

Nach dieser Definition besteht ein Team also aus Menschen, die eine enge Beziehung miteinander eingehen, um ihre Ziele zu erreichen. Dies setzt eine natürliche Begrenzung ihrer Mitgliederzahl voraus, und in der Praxis wird man

auch selten ein Team finden, das mehr als zehn Mitglieder umfasst.

(Einige Qualitäten der Teamarbeit kann man auch auf bedeutend größere Gruppen übertragen.)

Geht es darum, aus der bunten Vielfalt einer Ortsgruppe ein Team zu schmieden, sollte man sich stets die Doppelnatur eines Teams vor Augen halten:

■ ... den Gruppenaspekt: In einem Team empfinden sich alle Mitglieder als Gemeinschaft Gleichgesinnter, die auf derselben Wellenlänge sind. Die Mitglieder sind einander gefühlsmäßig verbunden.

■ ... den Aufgabenaspekt: Existenzgrund eines Teams ist eine sachliche Herausforderung. Dabei soll das gemeinsame Ziel aber nicht einfach durch Arbeitsteilung bewältigt werden, sondern durch Zusammenarbeit.



„Je stärker der Teamgeist, desto leichter werden die gesetzten Ziele erreicht.“



Mitglieder, die sich mit den Zielen nicht identifizieren, sind keine Teammitglieder, und eine Gruppe, die kein „Wir-Gefühl“ zusammenhält, ist kein

Team. Eine Ortsgruppe, genauso wie eine Bezirks- oder Landesgruppe, kann den Teamgedanken zu ihrem Führungsprinzip erheben.



## 4. MERKMALE EINES ERFOLGREICHEN TEAMS

Man hat festgestellt, dass es immer wiederkehrende Merkmale und Kriterien sind, die erfolgreiche Teams auszeichnen.

Jede Ortsgruppe kann, beispielsweise im Rahmen eines Seminars

oder einer Klausur, diese Kriterien besprechen und gemeinsam bewerten, inwieweit und in welcher Ausprägung sie auf die Gruppe zutreffen. Werden bei einzelnen Punkten Defizite verortet, ist das



„Mitglieder erfolgreicher Teams zeichnen sich durch ein starkes Wir-Gefühl aus und lassen einander auch am Privatleben teilhaben. Sie kennen einander gut und schaffen dadurch ein Klima des Vertrauens und des gegenseitigen Respekts.“

eine gute Grundlage für die Entwicklung von Maßnahmen oder Verhaltensweisen, wie die Zusammenarbeit innerhalb des Ortsgruppen-Teams verbessert werden kann.

### KRITERIEN EINES ERFOLGREICHEN TEAMS

- ➔ Eine gemeinsame Vision, ein gemeinsames Ziel
- ➔ Gute Organisation
- ➔ Gemeinsam wahrgenommene Verantwortung
- ➔ Eine klare Rollenverteilung
- ➔ Eine angenehme, respektvolle Arbeitsatmosphäre, respektvoller Umgang miteinander
- ➔ Transparente, ehrliche Kommunikation
- ➔ Hierarchie als Nebensache
- ➔ Konstruktiver Umgang mit Konflikten
- ➔ Fokus auf das Positive
- ➔ Regelmäßiges Feedback, Manöverkritik
- ➔ Erfolge gemeinsam feiern



## Eine gemeinsame Vision, ein gemeinsames Ziel

Die Ziele werden von jedem Teammitglied als bedeutsam und wichtig erachtet. Nur wenn alle auf **dasselbe Ziel** hinarbeiten, mit dem sie sich auch identifizieren können, entsteht ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und der Kameradschaft. Das ist ein enorm wichtiger

Faktor, um eine hohe Arbeitsmoral im Team zu etablieren.

Gerade bei der ehrenamtlichen politischen Arbeit ist die gemeinsame Vision von größter Bedeutung.

Unter einer „Vision“ wird eine längerfristige Zukunftsvorstellung

„Gerade bei der ehrenamtlichen politischen Arbeit ist die gemeinsame Vision von größter Bedeutung.“



verstanden. Sie ist allgemeiner oder grundsätzlicher Natur.

Ein Ziel hingegen ist etwas, was man als Ergebnis seines Handelns anstrebt.

Sie steigern Ihre Chance, Ihr Ziel zu erreichen, wenn Sie es nach dem „SMART-Prinzip“ definieren. Dabei steht:

- das S für „spezifisch“: Formulieren Sie das Ziel konkret, genau und verständlich.
- das M für „messbar“: Bestimmen Sie Kriterien, mit denen sich der Grad der Zielerreichung feststellen lässt (quantitative, „harte“ Indikatoren und qualitative, „weiche“ Indikatoren).
- das A für „attraktiv“: Beschreiben Sie das Ziel so, dass es das Team motiviert.
- das R für „realistisch“: Legen Sie Ziele fest, die anspruchsvoll sind, aber erreichbar bleiben.
- das T für „terminbezogen“: Setzen Sie einen ganz konkreten

Termin fest, zu dem das Ziel erreicht werden soll.

Jede Ortsgruppe (inklusive Fraktion) muss sich daher zwei Fragen stellen:

Erstens: die Frage nach der Vision.

Beispielsweise:

- Was bedeutet das für uns: eine lebenswerte Heimat?
- Wohin soll sich die Lebensqualität in unserer Gemeinde entwickeln?
- Welche Potentiale hat unsere Gemeinde und welche soll man fördern?
- Zeichnen sich schon jetzt Trends ab, denen wir gegensteuern wollen?
- Wie soll das Ortsbild in zehn Jahren aussehen?

Zweitens die Frage nach den Zielen:



„Ziele gehören konkret formuliert und die Zielerreichung sollte überprüfbar sein.“

Beispielweise:

Im nächsten Jahr wollen wir  
■ ... in jeder Sitzung wenigstens zwei Anträge einbringen. Und zwar hauptsächlich zu folgenden Themen: ...

■ ... mindestens 10 neue Mitglieder gewinnen. Und zwar mit folgenden Aktionen: ...

■ ... verhindern, dass die Gemeindeverschuldung weiter steigt. Und zwar mit folgenden Initiativen inner- und außerhalb des Gemeinderats ...

■ ... erreichen, dass das Dach der Volksschule repariert wird.

Diese und ähnliche Fragen kann sich ein Ortsgruppen-Team im Rahmen einer Klausur jährlich stellen und die Resultate schriftlich festhalten.

Nach Ablauf eines Jahres wird ein Soll-Ist-Vergleich angestellt und überprüft, welche Ziele erreicht wurden und welche nicht.

Wurde ein Ziel nicht erreicht, muss analysiert werden, was der Grund für das Nichterreichen war.

## Gute Organisation



Ein erfolgreiches Team läuft nicht blind drauflos.

Vielmehr sollte jedes Teammitglied die SMART-definierten Ziele kennen, einverstanden sein mit den Aufgaben, die ihm übertragen wurden, und den Startschuss gehört haben, aber auch wissen, welche Aufgaben die anderen übernommen haben, damit es weder Doppelgleisigkeiten noch Gleislücken auf dem Schienenstrang zum Ziel gibt.

Die Arbeitsorganisation findet ihren Ausdruck in einer klaren **Projektplanung** mit definierten Zielen und Meilensteinen. So ist zu jedem Zeitpunkt einsehbar, welche

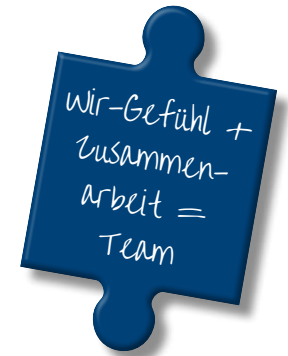
Fortschritte man schon gemacht hat und auf welchem Abschnitt des Weges sich das Team befindet. Auf dem Weg zu großen Zielen kann es hilfreich sein, auch **Teilziele** zu benennen, auf die das Team sich im Alltag fokussieren kann.

Jedes Teammitglied muss wissen, **wer was wann** zu machen hat (**die drei Ws**).

Hilfreich ist, wie bereits erwähnt, ein **Jahresplan**, in dem die **Aktivitäten** genau festgelegt werden, einschließlich **Terminplan** und Festlegung der **Verantwortlichkeiten**.

„Gute Organisation macht ein Team produktiver. Werden Teilziele erreicht, fördert das die Motivation und den Spaß an der Arbeit.“





## Wir-Gefühl und Zusammenarbeit

Das Wesen eines Teams besteht darin, dass es sich aus Menschen zusammensetzt, die außer ihrer individuellen Identität auch eine spezifische Team-Identität besitzen, die mental vom „Team-Geist“ und emotional vom „Wir-Gefühl“ bestimmt wird.

Das Wir-Gefühl und die „Gruppenidentität“ bilden den Kern jeder Gruppenkultur, zu der in einem

„Team“ auch das Arbeitsethos gehört.

Ein funktionierendes Team ist sowohl eine Arbeitsorganisation als auch ein sozialer Organismus. Beide Aspekte stehen nicht nebeneinander, sondern greifen ineinander. Für den Erfolg des Teams ist es zwar notwendig, für gute Arbeitsabläufe zu sorgen und Ziele „SMART“ zu definieren. Es muss

jedoch auch immer die soziale Seite berücksichtigt werden. „Funktionäre“ sind eben keine bloßen Funktionsträger, sondern Menschen aus Fleisch und Blut, die auch emotional agieren.

In einem echten Team fühlt sich jedes einzelne Mitglied für den Gesamterfolg des Teams verantwortlich:

- Wir sind gemeinsam für den Erfolg – und gemeinsam für den Misserfolg verantwortlich.

- Wir sind auch gemeinsam für Fehler oder Versäumnisse anderer Teammitglieder mitverantwortlich.

Die Verantwortung ist auf die Zukunft gerichtet. Es geht darum, das gemeinsame Ziel mit vereinten Kräften zu erreichen. Treten Probleme auf, gilt es, diese zu lösen und aus ihnen zu lernen. Es geht nicht

darum, die Schuldfrage zu klären. Die Schuldfrage weist in die Vergangenheit und zielt auf Personen und nicht auf die Sache. Es gilt, die Problemlösungskompetenz des Teams zu aktivieren.

Führungskräfte sind gut beraten, eine Schuldkultur in eine problem-lösungs-, lern- und handlungs-orientierte Kultur gemeinsamer Zielerreichungsverantwortung zu verwandeln (kulturelles Change-Management).

Im Umgang mit Problemen, Fehlern und Krisen erweist es sich als zweckmäßig, folgende Leitsätze zu beachten:

„Ein Team besteht aus koordinierter Zusammenarbeit und einem intakten Wir-Gefühl.“





■ **Oberste Regel: Tragen Sie keine Interna nach außen!** Meinungsverschiedenheiten werden im Team ausgetragen. Und nur dort. Schmutzige Wäsche in der Öffentlichkeit zu waschen, ist nicht nur kontraproduktiv, sondern illoyal. Geradezu schäbig ist es, beim politischen Gegner über die eigenen Leute herzuziehen. Im Übrigen: Jeder liebt den Verrat, aber niemand den Verräter.



■ Legen Sie den Schwerpunkt Ihrer Bemühungen auf die Problemlösung, nicht auf die Erforschung der Problemursache (Gefahr der „Analyse-Paralyse“!).

■ „Nicht jedes Übel kommt, um zu schaden“ (italienisches Sprichwort). Jeder Fehler birgt auch eine Lernchance in sich. Er kann auch positive Nebeneffekte haben.

■ „Die Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen“ (Max Frisch).

Politiker leben oft in Echoräumen. Da kann aus einer Mücke leicht ein Elefant werden. Die Dinge sind oft nicht so, wie der politische Gegner sie darstellt, nicht einmal so, wie das eigene Team oder man selbst sie wahrnimmt. Worauf es ankommt, sind die Gemeindeglieder und hier vor allen die eigenen Wähler. Handelt es sich um einen Vorfall, der „die



Runde macht“, kann es im Rahmen der Problemlösung durch das Team nicht schaden, ein wenig Feldforschung zu betreiben und sich umzuhören, im Freundeskreis, im Verein, in der Familie, am Stammtisch. Manchmal ist es weniger schlimm, als man es im ersten Moment glaubt. Ist es aber tatsächlich schlimm, besteht umso dringender Handlungsbedarf – für alle gemeinsam.

### TIPPS FÜR EIN ERFOLGREICHES TEAM

- ➔ Problemlösungskompetenz des Teams aktivieren
- ➔ Problemlösungsorientierung statt Problemfixierung
- ➔ Kreativität statt Bedenkenträgerei



## Klare Rollenverteilung

In einem exzellenten Team greifen die einzelnen Zahnräder im Getriebe optimal ineinander. Jedes Teammitglied nimmt die übertragenen Aufgaben für sich an und versucht, den Erwartungen der anderen zumindest gerecht zu werden oder sie sogar zu übertreffen.

Auf Ortsgruppenebene sind drei Funktionsebenen zu unterscheiden:

- Erstens öffentliche Ämter: Hier wählen Gemeindebürger Mandatare im Rahmen von Gemeinderats- und Bürgermeisterwahlen (Bürgermeister, Vizebürgermeister, Stadträte, Gemeindevorstände, Gemeinderäte,

die ihrerseits Fraktionsobleute, Ausschussmitglieder etc. wählen).

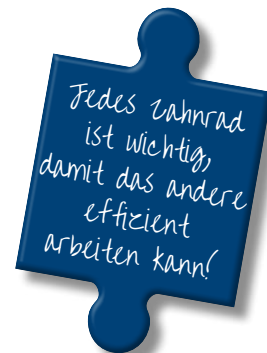
- Zweitens Parteiämter: Hier wählen Parteimitglieder Funktionäre im Rahmen parteiinterner Wahlen (Obmann, Kassier, Schriftführer, Stellvertreter).

- Eine dritte Ebene kann ein Sprechersystem darstellen (Familien-, Wirtschafts-, Jugend-, Seniorensprecher etc.). Wer die Sprecher bestimmt, ist in der Regel nicht förmlich festgelegt. Meistens erfolgt eine Einigung im Ortsgruppenvorstand oder in der Fraktion.

An dieser Stelle sei nochmals daran erinnert, dass es sinnvoll und im Sinne der Partei wünschenswert ist, dass der Inhaber des höchsten Parteiamtes auch das höchste zu vergebende öffentliche Mandat ausübt!

Auch die Einbindung der **Vorfeldorganisationen** sei an dieser

„Alle Zahnräder eines Getriebes stehen in Verbindung und greifen ineinander. Für einen optimalen Ablauf muss jedes Rad richtig positioniert werden.“



Stelle erwähnt. Gibt es in einer Gemeinde Vorfeldorganisationen (Jugend, Senioren, Wirtschaft und andere), sind diese in die Arbeit der Ortspartei einzubeziehen.

So soll beispielsweise der Obmann der örtlichen Jugend Mitglied der **Ortsparteileitung** sein und gleichzeitig die Funktion des Jugendsprechers ausüben. Gibt es überdies eine ausreichende Anzahl von Gemeinderatssitzen, dann ist beispielsweise der Jugend-Ob-

mann und Jugendsprecher der ideale Kandidat für den Jugendausschuss (sofern in der Gemeinde vorhanden).

Dadurch ist gewährleistet, dass die Vorfeldorganisationen immer eng mit der Ortspartei abgestimmt und eingebunden sind.

Der Sinn einer Vorfeldorganisation besteht neben der Vertretung einer bestimmten Klientel auch darin, die Gesamtpartei voranzubringen und in deren Sinn zu arbeiten.

## Respektvoller Umgang miteinander

Gerade in einer Organisation, in der sich ehrenamtliche Funktionäre in ihrer Freizeit und ohne Gehalt einbringen, ist eine informelle,

angenehme, entspannte Arbeitsatmosphäre in höchstem Maße wünschenswert. Das heißt freilich nicht, die Füße hochzulegen oder mit halber Kraft zu laufen.

„Kameradschaft und der gemeinsame Einsatz für die richtige Sache sollten im Mittelpunkt stehen.“



„Respekt, Pünktlichkeit und Disziplin sind Grundvoraussetzungen guter Zusammenarbeit und ein Zeichen von gegenseitiger Wertschätzung.“



viert fühlen. Es sollte Anregungen wie auch Bedenken freimütig ausdrücken können, aber auch für die Vorschläge und Einwände der anderen aufgeschlossen sein. Genausowenig wie Loyalität ist Respekt eine Einbahnstraße.

Außer der gegenseitigen Wertschätzung gibt es noch eine Reihe anderer Tugenden, die das Arbeiten im Team erleichtern: Dazu gehören etwa Pünktlichkeit, ein gewisses Maß an Vorbereitung auf Meetings sowie ganz allgemein gute Umgangsformen wie Höflichkeit, Zuverlässigkeit, Offenheit und Hilfsbereitschaft. Behandeln Sie die anderen so, wie Sie selbst von ihnen behandelt werden wollen! Kameradschaft und die gemeinsame Sache sollen immer im Mittelpunkt stehen.

Diese Grundvoraussetzungen für ein funktionierendes Team müssen auch von Individualisten akzeptiert werden, wenn sie nicht Sand im Getriebe sein wollen. Teamfähigkeit ist eine Eigenschaft, die immer wieder unter Beweis gestellt werden muss, aber auch gelernt werden kann.

Noch ein Wort zur Frustrationstoleranz, die durch ein gutes Team deutlich vergrößert wird: Erfolg und Misserfolg in der Opposition bestehen weniger darin, mit den eigenen Initiativen durchzukommen, als darin, sie überhaupt unternommen zu haben, manchmal auch gegen erhebliche Widerstände. Jeder Schritt trägt Ihnen Bekanntheit ein, vielleicht auch Anerkennung.

## Transparente, ehrliche Kommunikation



Führungsfunktionärs können von den Teammitgliedern als ignorant oder bevormundend wahrgenommen werden, wenn ihnen die Einsicht in die Entscheidungsgrundlagen vorenthalten wird. Im schlimmsten Fall leiden darunter die

In erfolgreichen Teams gibt es keine Eigenbrötlerei. In der Regel werden Entscheidungen **gemeinsam** getroffen. Wenn das nicht sinnvoll oder möglich ist, werden die Mitglieder des Teams zumindest rechtzeitig darüber **informiert**. Der Grund hierfür: Die Alleingänge eines Kollegen oder auch eines

Motivation des Einzelnen und die Produktivität des Teams.

Auf kommunalpolitischer Ebene besteht beispielsweise die Gefahr, dass ein **Mandatar** in einem Gremium (Ausschuss, Stadtrat, Gemeindevorstand, Fraktionsobleutebesprechung etc.) mit den an-

deren Parteien bzw. mit dem Bürgermeister (einer anderen Partei) Vereinbarungen trifft oder Zusagen macht, ohne dies mit den eigenen Fraktionsmitgliedern abgestimmt zu haben. Das kann die Fraktionskollegen vor den Kopf stoßen und Zwietracht erzeugen.

Im Zweifel muss die Loyalität immer der eigenen Fraktion gelten. Politisch ist man mit ihr verheiratet und mit keiner anderen. Seitensprünge kommen unter Garantie ans Tageslicht. Machen Sie insbesondere in den Ausschüssen keine Zusagen, die Sie mit Ihren



„Die Loyalität muss immer bei der eigenen Fraktion liegen.“



Leuten zuvor nicht abgesprochen haben. Ist es unumgänglich, sich zu deklarieren, stimmen Sie nur „vorbehaltlich der Zustimmung der Fraktion“ zu.

In diesem Fall, der freilich die Ausnahme bleiben sollte, sind die anderen Fraktionsmitglieder wenigstens im Nachhinein zu unterrichten und über die Beweggründe Ihres Stimmverhaltens in Kenntnis zu setzen.

Höchst peinlich ist es, wenn die eigenen Leute vom Mitbewerber in Erfahrung bringen, was Sie vereinbart haben. Das müssen sie zuerst von Ihnen hören! Vor allem, wenn Sie damit rechnen müssen, dass Ihre Entscheidung mit Über-

raschung oder Unverständnis aufgenommen wird.

Ganz allgemein sollten sich Teams folgenden Fragen zu ihrem Kommunikationsverhalten stellen:

- Kommunizieren wir in hinreichendem Ausmaß – menschlich, politisch, funktionsbezogen?
- Wissen wir, wie wir einander helfen können?
- Hat jeder Zugang zu den Informationen, die er braucht, um seinen Job effektiv auszuführen?
- Kommunizieren wir so, dass das Team als Ganzes seine Ziele besser erreichen kann?



## Hierarchie als Nebensache

Die meisten Teams sind in irgendeiner Form hierarchisch organisiert. Das ist auch in Ordnung, schließlich muss jemand für übergeordnete Organisations- und **Steuerungsfragen** zuständig sein.

Doch Hierarchien haben Nebenwirkungen: Sie lenken den Blick der Teammitglieder auf Fragen von Kontrolle und Zuständigkeit – das gemeinsame Ziel rückt unter Umständen in den Hintergrund.

---

„Auf Ortsgruppenebene ist auf jeden Fall ein kooperativer bzw. partizipativer Führungsstil angebracht.“





„Ein partizipativer Führungsstil räumt den Gruppenmitgliedern ‚Partizipation‘ ein, also Teilhabe an der Ideenfindung und den Entscheidungsprozessen.“

Gerade auf kommunalpolitischer Ebene, wo man in erster Linie auf den guten Willen der ehrenamtlichen Funktionäre angewiesen ist, wäre ein Pochen auf Hierarchie oder Status unpassend und destruktiv.

Wer sich in seiner Freizeit und um Gottes Lohn engagiert, will sich nur ungern etwas „von oben“ anordnen lassen.

Auf Ortsgruppenebene ist auf jeden Fall ein kooperativer bzw.

**partizipativer Führungsstil** angebracht.

Die Ortsgruppe oder Fraktion stellt im Idealfall eine Gruppe von **gleichberechtigten** und **gleichrangigen** Mitgliedern dar, die Entscheidungen gemeinsam treffen.

Gibt es unterschiedliche Standpunkte, so entscheidet in einer Demokratie die **Mehrheit**.

Der Obmann hat eine koordinierende, lenkende und motivie-

rende Funktion. Bei ihm laufen die Fäden zusammen. Er fördert das „Wir-Gefühl“ der Gruppe und bewahrt sie vor den Egoismen, die ihren inneren Zusammenhalt gefährden könnten.

Sein Führungsziel ist situativ, vor allem aber partizipativ. Das bedeutet in erster Linie, dass er für die Produktion von Ideen und Initiativen und deren Umsetzung sorgt. Der Obmann versteht sich als „Geburtsshelfer“, als jemand, der mit seiner fachlichen und sozialen Kompetenz die besten Lösungsvorschläge aus der Gruppe „herausholt“.

Ihm kommt die Rolle des Motivators, Moderators und Motors zu. Außerdem spricht er für das Team und vertritt es nach außen. Nur in den Bereichen, die ihm die Statuten einräumen oder die ihm vom Team zugewilligt werden, handelt er autonom.

Er entscheidet weder über die Gruppe hinweg, noch ist er der Vorgesetzte ihrer Mitglieder. Seine Wahl zum Obmann macht ihn nur zum „primus inter pares“, zum Ersten unter Gleichen, aber nicht zum „Chef“.

„Hierarchisch“ agiert er daher nur ausnahmsweise. Dies ist dann der Fall, wenn die Situation schnelles und entschlossenes Führungshandeln verlangt (im Krisenfall).







## Konstruktiver Umgang mit Konflikten

Dass man nicht immer einer Meinung ist und auch anderer Meinung sein darf, ist das Wesen der Mündigkeit, der Meinungsfreiheit und der pluralistischen Demokratie. Problematisch wird es nur dann, wenn sich Meinungsverschiedenheiten nicht ausräumen lassen und sich vielleicht sogar aufstauen. Dann fehlt nicht viel, und es wird aus einer Meinungsverschiedenheit ein Konflikt und aus einem politischen Konflikt eine persönliche Feindschaft.



Auch in diesem Fall ist das Eingreifen des Obmanns gefragt. Diesmal als **Konfliktmanager**.

Einmal mehr kommt es auf seine fachliche Kompetenz und seine menschliche Autorität an.

Grundsätzlich moderiert der Obmann Gespräche und Diskussionen, in denen man einander mit Wertschätzung begegnet und jeder seinen Standpunkt vertreten darf – selbst dann, wenn die Wellen einmal hochgehen. Am Ende entscheidet die Mehrheit, was von allen akzeptiert wird.

Ausreden lassen, aufeinander eingehen, argumentieren statt polemisieren, Sprache, Mimik und Gebärden zügeln, die Spielregeln

---

„Konflikte sollten nicht nur besprochen, sondern möglichst auch aufgelöst werden.“



respektieren: Eine solche Vorgangsweise hilft, viele Konflikte schon im Vorfeld abzuwenden.

Von den anderen dauernd niedergestimmt zu werden, kann bei einem Mitglied Frustrationen hervorrufen. Daher sollte bedacht werden, dass auch Standpunkte, die sich nicht durchsetzen, wertvoll für das Team sind. Immerhin bilden sie einen Prüfstein für

die Mehrheitsmeinung und tragen dazu bei, dass diese besser argumentiert wird, weil es alternative Vorschläge und kontroversielle Ansichten gab.

Der Obmann ist daher gut beraten, auch diese Beiträge zu loben. Wenn nämlich Menschen diskutieren, geht es ihnen nicht nur um optimale Lösungen, sondern auch um Anerkennung. Das wird oft übersehen.



„In einem guten Team gibt es keine Gewinner und Verlierer.“

### **In einem guten Team gibt es keine Gewinner und Verlierer.**

Da geht es dem Teammitglied nicht darum, dass es in der Auseinandersetzung mit den Fraktionskollegen die Oberhand behält, sondern darum, dass das Team in der Auseinandersetzung mit dem Gegner eine gute Figur macht.

Treten in einem Team trotz großer Identifikation seiner Mitglieder dennoch Konflikte auf, dann ist ein Gesprächsklima, in dem Unstimmigkeiten offen angesprochen werden können, höchst vorteilhaft. Probleme werden dann schneller entdeckt und können behoben werden, noch bevor sie um sich grei-

fen und größeren Schaden anrichten.

Wenn ein Konflikt nicht bereinigt werden kann, muss

die Gruppe einen vorläufigen modus vivendi finden, d.h. einen Weg, der es erlaubt, die Arbeit im Team trotz der Unstimmigkeiten fortzusetzen. Der Obmann muss versuchen, das Problem so bald wie möglich aus der Welt zu schaffen. Ein schwelender Konflikt ist wie eine Krankheit, die den ganzen Organismus erfasst, wenn sie nicht behandelt wird. Hier sind Beharrlichkeit, Durchsetzungskraft, Fingerspitzengefühl, Einfühlungsvermögen und Phantasie gefragt. Vom Gentlemen's Agreement über eine Mediation bis hin zur Trennung ist in so einem Fall alles in Betracht zu ziehen.

Wenn ein Fehler passiert ist, muss man sich auf die Lösung, statt auf das Problem konzentrieren.

In vielen Organisationen herrscht statt einer Kultur gemeinsamer Verantwortung eine regelrechte „Schuldkultur“. Geht etwas schief, dann wird nach einem Sündenbock gesucht.

In Zusammenhang mit beruflichen oder politischen Fehlern ist die „Schuldfrage“ aber ein suboptimaler Zugang. Sie ist ein religiöses oder rechtliches Thema, das in die Kirche oder vor Gericht gehört.

In der Ortsgruppe geht es darum, wenn einmal ein Fehler passiert ist, diesen als Problem zu sehen und ihn als ein solches zu behandeln. Dabei ist es hilfreich, sich folgende Fragen zu stellen:

■ Was ist geschehen? (Problemidentifikation)

■ Wie ist es dazu gekommen? (Ursachenforschung)

■ Welche Auswirkungen hat das entstandene Problem oder könnte es noch haben? (Folgenabschätzung)

■ Was sollte jetzt nicht passieren? (Schadensbegrenzung)

■ Welche konkreten Schritte sind zu setzen? (Aktionsplan)

■ Wie wird ein solches Problem in Zukunft vermieden? (Lerneffekt)

■ Bringt der Vorfall vielleicht auch Vorteile? (Positiv denken)

Das ist ein konstruktiver Umgang mit Fehlern!

Es liegt am Obmann, das Gemeinsame über das Trennende zu stellen, was bedeutet, immer wieder jene Werte, Visionen und Ziele zu beschwören, die alle teilen, und durch ein effektives Konfliktmanagement für den Zusammenhalt im Team zu sorgen.

## Fokus auf das Positive

Wer kennt das nicht: Wir kommen mit jemandem ins Gespräch, freuen uns über die Übereinstimmung der politischen Ansichten – bis unser Gegenüber etwas sagt, womit wir gar nicht einverstanden sind. Eine Kleinigkeit nur, aber immerhin. Verdrossen verwerfen wir den Gedanken, den Menschen zum nächsten Bürgerstammtisch einzuladen. Oder: Wir essen in einem guten Lokal, die Preise stimmen, das Ambiente ist einladend, alles

„Die einzigen wirklichen Feinde eines Menschen sind seine eigenen negativen Gedanken.“  
(Albert Einstein)

schmeckt ganz vorzüglich – bis auf das Dessert, das hat eine Geschmacksnote, die uns nicht behagt. Wir erwägen nicht länger,

dort die nächste Sitzung der Ortsparteilung abzuhalten.

Später erinnern wir uns nur noch an die eine Bemerkung, an das eine Aroma. Das Erfreuliche, obwohl überwiegend, scheint wie ausgelöscht. Der schlechte Nachgeschmack hingegen bleibt uns noch lange im Gedächtnis. Wie kann das sein? „Negative Wahrnehmungsselektion“ antwortet die Psychologie.

Verschiedene Studien belegen, dass in unseren Breitengraden 90 % der Menschen zu dieser verzerrten Welt-Erfahrung neigen.

Wenn das aber für 90 % der Menschen gilt, so gilt das auch für 90 % der Politiker – eine Personengruppe, die von Berufs wegen stark in der Kritik steht und sich ohnehin über einen Mangel an negativen Einflüssen nicht beklagen kann.

Noch stärker trifft das für die Politiker jener Parteien zu, die in



„Eine positive Wahrnehmung ist eine bewusste Entscheidung. Sie steigert die Leistung, trägt zum Erfolg bei und fördert die persönliche Lebensqualität.“

Frontstellung zum Establishment stehen: für die Opposition.

Negative Wahrnehmungsselektion heißt, dass die Menschen mehrheitlich überwiegend auf negative Ereignisse achten und diese viel länger abspeichern, während positive Erlebnisse viel schneller wieder vergessen werden.

Gerade bei Hausbesuchen oder Verteilaktionen können wir dieses Phänomen erleben: Im Kontakt mit beispielsweise 10 Bürgern sind im Durchschnitt 2 sehr positive, 7 neutrale und 1 negative Reaktion zu erwarten. Die meisten Funktionäre vergessen die 2 positiven Kontakte nach 2 bis 3 Stunden. Die 7 neutralen Kontakte vergessen sie nach



wenigen Minuten. Aber den einen negativen Kontakt, den merken sie sich tage-, wochen- oder sogar monatelang. Eine solche Erfahrung entspricht der Erkenntnis, dass negative Ereignisse sich viel tiefer einprägen als positive. Wir sind diesem Phänomen aber nicht hilflos ausgeliefert.

Denn obwohl sich dieser Vorgang unterbewusst abspielt, kön-

nen wir ihn uns bewusst machen, und indem wir das tun, können wir ihn auch bekämpfen.

Objektiv betrachtet haben wir meist viel mehr positive Kontakte und Erlebnisse als negative.

Deshalb ist es wichtig für die eigene Motivation, dass wir uns nicht von einem Kritiker mental herunterziehen lassen, sondern uns

an den positiven Kontakten und Erlebnissen aufrichten. Dies gilt im politischen Engagement gleichermaßen wie im Beruf und im Privatleben.

Wer seinen Fokus vorwiegend auf das Negative lenkt, wird dadurch frustriert und demotiviert. Es geht also darum, das kognitive System der „negativen Wahrnehmungsselektion“ gegen eins des „positiven Denkens“ auszutauschen und dadurch die eigenen Abwehrkräfte gegen Anfeindung und Ausgrenzung zu stärken.

Dabei ist aber zu bedenken, dass ein gewisses Maß an gegenseitigen Zumutungen in der Politik geschäftsüblich ist und sogar ein gutes Zeichen dafür, dass man als Konkurrent ernstgenommen wird. Lob vom Mitbewerber hingegen erhält man eher nicht für Stärken, sondern für Schwächen.

Natürlich darf man die Augen vor der Wahrheit nicht verschließen, aber man darf auch Rückschläge nicht überbewerten, sondern muss sie richtig einschätzen und sich die Handlungsfähigkeit bewahren.

Das gilt im politischen Engagement gleichermaßen wie im Beruf und im Privatleben.

Wer seinen Blick vorwiegend auf das Negative richtet, riskiert nicht nur, dass es ihn demotiviert, es färbt auch auf ihn ab. Positive Taten setzen eine positive Einstellung voraus.

Lenken wir unseren Wahrnehmungsfokus hingegen auf das **Positive**, auf die Erfolge und auf das Schöne im Leben, dann leisten wir einen wesentlichen Beitrag zum eigenen Glück und zur eigenen Zufriedenheit. Was wiederum auf unseren Umgang mit anderen ausstrahlt.



## Regelmäßiges Feedback und Manöverkritik

Um sich als Gruppe weiterzuentwickeln, sollten die Teammitglieder regelmäßig Zeit darauf verwenden, ihre Leistung zu bewerten und wenigstens einmal im Jahr sich selbst als Team zu reflektieren, um mehr über die strukturellen Stärken und Schwächen herauszufinden.

Eine gute Feedback-Kultur gehört daher unbedingt zu den Faktoren erfolgreicher Teamarbeit.

---

„Feedback muss nicht immer positiv, aber in jedem Fall konstruktiv sein.“



Häufige und proaktive Rückmeldungen seitens der Teamleitung helfen nicht nur dabei, das Team auf dem richtigen Kurs zu halten und Probleme zu vermeiden, sondern auch dabei, dass jedes Teammitglied sich stetig verbessern kann. Das Feedback muss dabei nicht immer positiv, aber in jedem Fall konstruktiv sein.

Vor allem sollte es üblich sein, sich zeitnah nach einer Gemeinderatssitzung zusammenzufinden, um Manöverkritik zu üben. Diese bietet Gelegenheit, den Ablauf der Sitzung Revue passieren zu lassen, Beobachtungen abzugleichen, Taktiken für das nächste Mal anzudenken oder die eigenen Wortmeldungen und Zwischenrufe zu besprechen.

Fragen wie diese sollten standardmäßig gestellt und beantwortet werden:



„Geben Sie Ihrem ehrlichen Feedback eine Struktur: Beginnen Sie mit Lob, formulieren Sie dann auf freundliche Weise, was verbesserungswürdig ist, und schließen Sie mit etwas Positivem ab.“

---





- Was ist bei uns gut gelaufen?
- Was bei den anderen?
- Was können wir uns von ihnen abschauen?
- Was hat bei uns nicht so gut funktioniert?
- Was müssen wir tun, damit das nicht mehr passiert?
- Wo haben die Gegner Schwäche gezeigt?
- Wie können wir diese Schwäche nutzen?
- Was haben wir gelernt?
- Was müssen wir noch lernen?

So eine **Manöverkritik** soll fix nach jeder Gemeinderatssitzung eingeplant werden.  
Auch Feedback zum Verhal-



„Es wird viel zu wenig gelobt in unserer Kultur. Jeder freut sich über angemessenes und ehrliches Lob.“

ten der **einzelnen Mandatare** ist nützlich. Wenn jemand eine gute Rede gehalten oder eine gelungene Wortmeldung abgegeben hat oder gut auf gegnerische Angriffe gekontert hat, dann sollte das positiv erwähnt werden.

Es wird ohnedies viel zu wenig gelobt in unserer Kultur. Jedermann freut sich über angemessenes und **ehrliches Lob**.

Genau so wichtig ist es, konstruktive Kritik zu üben. Wenn Fehler oder Pannen passiert sind, gehört das im Sinne einer aktiven Feedback-Philosophie genauso besprochen.

Wichtige Feedback-Regeln:

■ Feedback soll immer kurzfristig erfolgen, am besten unmittelbar nach dem Ereignis, auf das es sich bezieht. Ein Feedback zu einem Vorfall, der Wochen oder Monate lang zurückliegt, bringt wenig.



■ Feedback soll sich immer auf **konkrete** Handlungen oder Verhaltensweisen beziehen und nicht auf den Menschen an sich oder auf menschlichen Eigenschaften.

So ist beispielsweise das Feedback „Du bist ein schlechter Rhetoriker“ nicht besonders hilfreich, sondern kränkt höchstens die kritisierte Person.

Ein Feedback wie „Mir fällt auf, dass du in deinen Redebeiträgen viele Füllwörter verwendest. Achte doch einmal darauf, dann kannst du deine Wirkung wesentlich verbessern“ ist viel konkreter und wirkt nicht persönlich verletzend.



„Nehmen Sie sich Zeit, um ein ausgewogenes, konstruktives Feedback abzugeben.“

■ Formulieren Sie Feedback in Form von **Ich-Botschaften** („Mir fällt auf ...“, „Ich finde ...“, „Meiner Meinung nach...“). Damit bringen Sie zum Ausdruck, dass das Ihre persönliche, subjektive Sichtweise ist.

■ Erwähnen Sie nie nur negative Punkte, sondern verpacken Sie Kritik stets mit positiven Aspekten in einem „Feedback-Sandwich“:

1. Lob
2. Kritik
3. Positive Würdigung oder positiver Ausblick

Damit machen Sie es Ihrem Gegenüber leichter, die Kritik anzunehmen.

■ Der Feedback-Empfänger braucht sich nicht zu rechtfertigen. Es ist schon viel gewonnen, wenn er die Rückmeldung annimmt. Man kann einen Ratschlag zwar freundlich geben, was der Adressat aber damit anfängt, lässt sich nicht erzwingen.

Ein Merkmal guter Teams ist, wenn deren Mitglieder ihr Wissen bereitwillig miteinander teilen und gerne voneinander lernen.

## Erfolge feiern



Auch das Feiern von Erfolgen ist eine Art von Feedback, allerdings auf der Ebene des gesamten Teams: Das Zelebrieren erreichter Erfolge oder besonderer Errungenschaften ist eine gute **Teambuilding-Maßnahme**.

Es fördert die persönliche Bindung der Teammitglieder untereinander,

schweißt zusammen und schwört erneut auf die gemeinsame Vision ein.

Im Ergebnis ist das Team in der Regel motivierter und übersteht so auch eher die nächste Durststrecke entlang des Weges.

Also: Öfter mal die Korken knallen lassen!



# AUSBLICK AUF DEN NÄCHSTEN BAND: AUFTRETEN UND PERSÖNLICHE WIRKUNG

Alle Aktivisten und Wahlkämpfer müssen sich bewusst sein, dass sie bei jeder Gelegenheit Repräsentanten und Markenbotschafter der Freiheitlichen Partei sind.

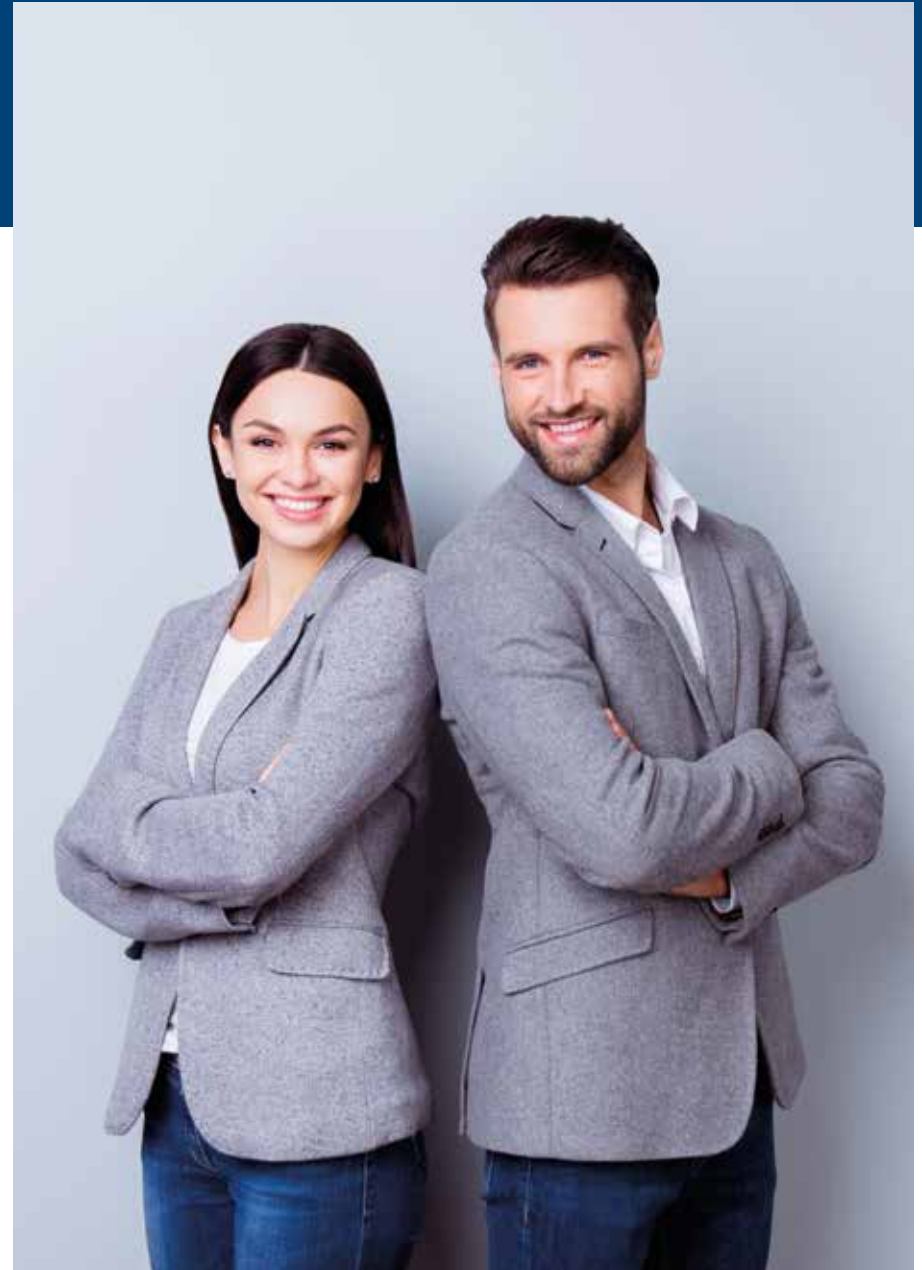
Vielfach sind die kommunalen Funktionäre und Mandatäre die einzigen Vertreter der FPÖ, die ein Bürger je persönlich kennenlernt. Also ist ein Kommunalpoli-

tiker im wahrsten Sinne des Wortes das „Gesicht“ seiner Partei.

Gleichzeitig gilt es zu bedenken, dass Sie und Ihre Parteifreunde oft sehr kritisch beobachtet werden und Worte und Handlungen oft nachteilig interpretiert werden. Die Herausforderung besteht also darin, politisch auf Linie zu bleiben, ohne dem Gegner durch persönliche Missgeschicke eine Angriffsfläche zu bieten.



**Auf Tipps für positive Bürgerkontakte und professionelle Auftritte in der Öffentlichkeit wird in Band 3 dieser Schriftenreihe eingegangen.**



# HANDBUCH DER KOMMUNAL- POLITIK: DIE ÜBERSICHT



Band 1



Band 2



Band 3



Band 7



Band 8



Band 9



Band 4



Band 5



Band 6



Band 10



Zusatzband 1





Gesellschaft für Politik, Kultur & Meinungsfreiheit