



Unterschied:
Ansammlung, Gruppe,
,Team'



Team-Fähigkeit

Definition: Ein »Team« ist eine Gruppe von Menschen, welche dem selben Ziel oder Zweck dienend mit vereinten Kräften zusammenarbeitet.

⇒ Eigeninteressen müssen zugunsten des Gruppenziels in den Hintergrund treten!

Grundsätzlich muss festgehalten werden, dass alle Team-Mitglieder unvollkommen sind und Fehler machen. Alle sind auch empfindlich und verletzlich. Deshalb sind Ehrlichkeit, Rücksichtnahme und Einfühlungsvermögen unverzichtbar.

Wer zu diesen beiden grundlegenden Sätzen nicht 'Ja' sagen kann, sollte lieber nicht im Team arbeiten, vor allem nicht in einem Team, welches produktiv und / oder erfolgreich sein muss.

Zur Team-Fähigkeit gehören:

- Der Wille und die Fähigkeit, an sich selber zu arbeiten, sich zu verändern.
- Kritikfähigkeit: *Konstruktiv* Kritik entgegennehmen und geben; zum eigenen Schuld-Anteil stehen.
- Transparenz: Offenheit, Ehrlichkeit, offene, ehrliche, direkte Kommunikation
- Positives Rollenverhalten und Kompromiss-Bereitschaft

Kritikfähigkeit

Die Grundlage zur Kritikfähigkeit sind die beiden obigen Grundsätze und damit verbunden die Fähigkeit, selber um Vergebung zu bitten und anderen Vergebung zu gewähren. Kritik einstecken tut zuerst jedem Menschen einmal weh.

Kritik annehmen kann der Mensch am ehesten von jemandem, von dem er weiss, dass er/sie es gut mit ihm meint ⇒ Vertrauensverhältnis ist nötig! '*Kritik geben*' setzt die eigene Bereitschaft voraus, Kritik anzunehmen und umzusetzen.

Die Wahl von Zeitpunkt, Art und Ort ist entscheidend beim **Kritik-Geben**.

Art: 'Konstruktive Kritik' heisst: 'Einander in Liebe die Wahrheit sagen': Ich schildere mein eigenes Erleben (Fakten) und *mein Empfinden* der Situation (mein Empfinden ist *relativ*, muss nicht für alle gleich sein), frage nach meinem eigenen Schuld-Anteil, schildere vergebensbereit meine Sicht des fremden Schuldanteils und biete evl. einen Lösungsvorschlag. Mein Gegenüber darf Dasselbe tun, ohne unterbrochen zu werden. Dazu braucht es genügend...

Zeit und einen Zeitpunkt, den beide gut 'einrichten' können; kein Zeitdruck.

'Lass die Sonne nicht untergehen über deinem Zorn' (Eph.4.26): Sind wir verletzt, fühlen uns ungerecht behandelt etc., dann suchen wir möglichst noch am selben Tag das direkte Gespräch mit dem Gegenüber; spätestens am Tag danach. Dritte nur beiziehen, um zu klären oder zu vermitteln, keinesfalls um weiterzutragen! Was nicht in nützlicher Frist angesprochen wird, ist erledigt/vergeben. Wir tragen einander nichts nach!

Ort: Am wenigsten schmerzhaft und am ehesten am Platz ist Kritik im persönlichen Rahmen zwischen den Betroffenen, wobei ein zahlenmässiges Gleichgewicht nötig ist, damit sich *alle* möglichst 'wohl' fühlen. Unbeteiligte hinzu- oder hineinziehen oder sogar an die Öffentlichkeit zu gelangen, heisst *grossen Druck ausüben* und die Vertrauensbeziehung bewusst zerstören. 'Hintenrum-reden' und damit Fakten zu eigenen Gunsten aufbauschen und verbreiten ist zerstörerisch. Wir gehen offen und ehrlich miteinander um, informieren einander über wichtige Dinge ⇒ Transparenz.

Rollen von Team-Mitgliedern

Die Team-Dynamik spielt eine wichtige Rolle bezüglich Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens. Jedes Teammitglied übernimmt mehr oder weniger unbewusst spezifische Rollen in seinem Team - positive oder negative. Positive Auswirkungen haben **produktive** und **bewahrende Rollen**, negative Auswirkungen haben die **Anti-Team-Rollen**. 'Produktive Rollen' konzentrieren sich auf die Aufgaben eines Teams, 'bewahrende Rollen' auf andere Teammitglieder und 'Anti-Team-Rollen' auf die eigene Person.

'Produktive Rollen'

... konzentrieren sich auf die Aufgaben eines Teams:

- ✓ **Organisator**: Erarbeitet Ziele
- ✓ **Initiator**: Macht Vorschläge, unterbreitet Empfehlungen, 'zieht' voran
- ✓ **Datensammler**: Sammelt Daten, Fakten, andere notwendige Infos
- ✓ **Förderer, Vermittler**: Sorgt für effektive Kommunikation, vermittelt
- ✓ **Bewerter**: Studiert Trends, Entwicklungen, Resultate, schlägt entsprechende Kurskorrekturen vor.

'Bewahrende Rollen'

... konzentrieren sich auf andere Teammitglieder:

- ✓ **Ermutigter**: Schafft eine positive Arbeitsmoral und fördert Ideen und Arbeiten anderer.
- ✓ **Gefolgsmann**: Lässt andere vorangehen und ihre Fähigkeiten einsetzen.
- ✓ **Moderator**: Vermittelt. Schlichtet Konflikte, geht zum Wohl des Teams auch Kompromisse ein.
- ✓ **Beschützer**: Schützt andere Teammitglieder vor Störungen aller Art.
- ✓ **Helfer, Diener**: Sorgt sich um Wohlbefinden und Bedürfnisse der anderen. Ist auch für die anderen da, hilft ihnen.

'Anti-Team-Rollen'

... konzentrieren sich auf die eigene Person, kreisen um das eigene Ego:

- X **Dominator**: Will über die anderen herrschen. Versucht möglichst viel Macht an sich zu reißen, lässt andere gerne seine Macht spüren. Beneidet andere, bekämpft sie, verbündet sich gern mit anderen gegen sie ...
- X **Angeber**: Will glänzen, im Mittelpunkt stehen: Eigenlob, Aufschneiderei, sich mit Verdiensten anderer schmücken. Benützt andere, nützt sie gerne aus. Kann die Wahrheit gut zum eigenen Vorteil verdrehen. Muss eigene Schwächen verbergen, schiebt eigene Unfähigkeit und Schuld auf andere ab. ...
- X **Blockierer**: Blockiert die Arbeit, lehnt Ideen anderer grundsätzlich ab ...
- X Andere: **Überempfindlicher; Leidender; Jammerer; Besserwisser; ...**

Ich arbeite an mir; sage 'Ja' zur Veränderung

Das Töpfer-Gleichnis (Jeremia 18.1-6)

18:1 Das Wort, das vom Herrn an Jeremia erging: 18:2 Mache dich auf und gehe hinab in das Haus des Töpfers; dort will ich dich meine Worte hören lassen. 18:3 Da ging ich hinab in das Haus des Töpfers, und siehe, er arbeitete gerade auf seiner Scheibe. 18:4 Wenn nun das Geschirr, das er aus dem Ton machte, ihm unter den Händen missriet, so machte er wieder ein andres Geschirr daraus, wie es ihn gut dünkte.



18:5 Da erging an mich das Wort des Herrn: 18:6 Kann ich mit euch nicht tun wie dieser Töpfer, Haus Israel? spricht der Herr. Siehe, wie Ton in der Hand des Töpfers, so seid ihr in meiner Hand.

Verwendung des folgenden Einschätzungs-Bogens:

Alle Team-Mitglieder füllen die obige Rollen-Einschätzung aus: Reihenfolge der Namen spielt keine Rolle; eigener zuletzt. Wie erlebe ich 'Team-Mitglied 1' - welche Rollen übernimmt er / sie nach meinem Empfinden? Wie erlebe ich 'Team-Mitglied 2' - welche Rollen übernimmt er / sie nach meinem Empfinden? . . . Zuletzt kommt meine Selbsteinschätzung.

	Namen der Teammitglieder						
↓ Rollen	Mitglied 1	Mitglied 2	Mitglied 3	Mitglied 4	Mitglied 5	Mitglied 6	mein Name: Selbsteinsch. / Fremdeinschätzung
<i>Produktive Rollen</i>							
Organisator							
Initiator							
Datensammler							
Förderer							
Bewerter							
<i>Bewahrende Rollen</i>							
Ermutiger							
Gefolgsmann							
Moderator							
Beschützer							
Helfer, Diener							
<i>Anti-Team-Rollen</i>							
Dominator							
Angeber							
Blockierer							
Überempfindlicher							
Besserwisser							
Leidender/Jammerer							

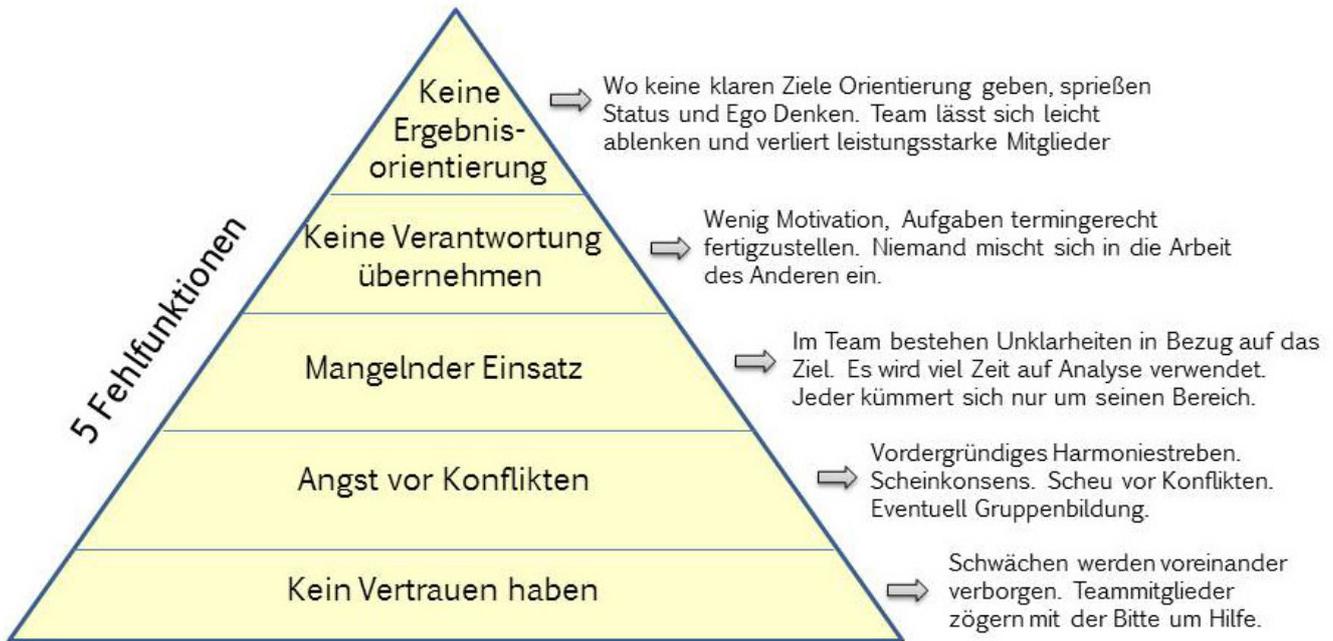
Die Auswertung

Der 'Gruppenleiter' kann danach auswerten oder die Gruppe als Ganzes: Die Mit-Teammitglieder von Mitglied 1 nennen der Reihe nach ihre Einschätzung. Der Gruppenleiter oder 'nur' jedes Teammitglied persönlich sieht dann wie stark Selbst- und Fremdeinschätzung auseinanderdriften. Nachdem reihum alle ihre Einschätzung bekommen haben, dürfen die Eingeschätzten reihum alle ihre Mit-Teammitglieder fragen, weshalb diese sie so eingeschätzt haben und in welchem Bereich, in welche Richtung (evl. auch wie) sie sich verändern könnten / sollten.

Was wir unbedingt brauchen...

Vertrauen im Team! - Wenn's fehlt:

Die 5 Fehlfunktionen eines Teams



Quelle: nach Patrick Lencioni – The 5 dysfunctions of a team

Beide Grafiken von unten, von der Basis her lesen.



Verschiedene *Team*-Arten

Gegen-einander		Neben-einander		Mit-einander		Für-einander	
Ich bekämpfe, schade den anderen	Die anderen sind mir egal	Das Wohl der anderen ist mir wichtig	Das Wohl der anderen ist mir wichtiger als meins				
Geringschätzung der anderen, respektlos	Gleichgültigkeit	Respektvoller Umgang	Interesse für andere; loben, danken, wertschätzen				
Atmosphäre spannungsgeladen, eskalierend	Möglichst sachlich (Emotionen)	Sachlich bis persönlich; de-eskalierend	persönlich, liebevoll, fürsorglich				
Konkurrenzkampf, vergleichen, Fehler ankreiden: Die anderen sind schlecht(er)	Leben und leben lassen; die anderen sind mir egal	Einander annehmen, schätzen, helfen. Verantwortung für einander übernehmen.	Einander gegenseitig höher schätzen, ehren.				
Intoleranz: Die anderen machen es falsch	Die anderen machen lassen	Toleranz (jeder auf seine Art, und das ist auch gut!), Respekt, Verständnis, Kompromissfähigkeit					
Den anderen das Leben schwer machen	Die anderen in Ruhe lassen	Den anderen helfen	Helfen, beschenken				
Hass, Wut, Neid, Rache, Kampf, Flüche. neg. Wünsche, neg. reden, Gerüchte	Die anderen in Ruhe lassen	Positive Gedanken, Gefühle + Wünsche, einander ermutigen					
Freude, wenn es anderen <i>nicht</i> gut geht. Mithelfen, dass es ihnen nicht gut geht.	Die anderen in Ruhe lassen	Freude, wenn es anderen gut geht Hilfe, damit es ihnen gut geht	Freude, wenn es anderen besser geht Hilfe, damit es ihnen besser geht als mir				
Schuld + Fehler anderer suchen, ankreiden, breit anklagen und nachtragen	Die anderen in Ruhe lassen, Probleme nicht vergrößern.	Verständnis, Vergebung (bitten, gewähren). Kritikfähig. An sich selber arbeiten.	Mängel anderer ausgleichen. De-eskalieren.				
Negativ über andere reden, negative Stimmung gegen andere fördern	Schweigen, für sich behalten, nicht negativ reden	Positives sehen, Positives sagen, einander ergänzen. Negatives klären, dann vergess.	Gewissheit: Wir sind Für-einander – wir reden und handeln so. Negatives bald klären, dann vergessen.				
Misstrauen säen, Negatives streuen	Misstrauisch, argwöhnisch sein	Einander das Gute zutrauen; Vertrauen schenken. Vertrauenswürdig sein. Negatives klären, vergeben + darauf verzichten, sich + andere wieder daran zu erinnern.					
Schuld immer ganz auf andere abwälzen	Schuld möglichst abwälzen	Zu eigenen Schuldanteilen stehen, sie ggf. selbst suchen.					
Unfrieden haben und säen	Nichts Böses säen	Frieden machen (Vergebung): Negatives bald klären, ganz vergessen (nie mehr erwähnen).					
Andere verurteilen / vorverurteilen	Die anderen in Ruhe lassen	Beidseitiges Verständnis. Wissen: Wir sind alle nicht perfekt.					
„Unheilige“ Allianzen: Sich mit Gleichen zusammentun, um anderen zu schaden	Keine Allianzen	Hilfsbereitschaft (anderen helfen), Loyalität (andere tragen)					
Hinterrücks agieren, hinterlistig und unfair. Intrigieren	Die anderen in Ruhe lassen	Direkt, offen, ehrlich, fair					
Destruktive Kritik mit viel Hass	Kritik nur über 'Vermittler'	Konstruktive Kritik, direkt mit einander	Anderen in Liebe die Wahrheit sagen				
Keine Kritik annehmen; zurückschlagen	Kritik nur über 'Vermittler'	Kritik annehmen und freundlich geben kön.	Kritik gerne annehmen (wir können daraus lernen)				
Team-unfähig	sehr beschränkt teamfähig	Team-fähig					

Autorität - wahre und falsch verstandene! (autoritativ - autoritär)

Was beinhaltet positive »Autorität«?

Unser Wort *Autorität* ist abgeleitet von lat. Wort *auctoritas*, welches bedeutet:

- Vertrauensmacht
- von innen her führen
- Überzeugungskraft
- von innen her raten können

Autorität hängt auch mit dem lateinischen Wort *augere* zusammen, heisst:

- mehren
- wachsen lassen
- fördern
- entfalten lassen

Wer positive Autorität besitzt ...

- ist ein Förderer
- ist ein Mehrer
- ist ein Entwicklungshelfer

Wer im Sinne 'positiver' Autorität '**autoritativ**' erzieht oder führt ...

- vermittelt Sicherheit
- stellt keine Bedrohung dar
- behandelt Mitarbeiter gleichwertig
- muss sich nicht auf Macht berufen
- verstösst nicht gegen die Würde des Menschen
- übt keine herabsetzende Kritik
- bietet ein Recht auf Mitsprache an
- berücksichtigt das Fühlen und Denken anderer
- fördert die Selbstständigkeit
- unterstützt die Initiativefreude
- praktiziert ein freundschaftliches Klima
- kann das Selbstwertgefühl stärken
- praktiziert keine Einschüchterung
- kann Kompromisse eingehen
- trifft Entscheidungen *gemeinsam mit* anderen

Was beinhaltet rein 'autoritäres' Verhalten?

Machtausübung in Form ...

- von Befehlen
- von Anordnungen
- von Verboten
- von Verwarnungen
- von Zorn

Autoritäres Erziehen und Führen beinhaltet

- Manipulation
- Grundloses Bestimmen
- Erpressung
- unpartnerschaftliche Einflussnahme
- Durchsetzung ohne Erklärungen
- Druck ausüben
- Einschüchterung
- Monologe führen
- Beeinflussung durch Macht und Überlegenheit
- geringe Respektierung des Selbstwertgefühls anderer
- Herabsetzung der Leistung
- häufige Kritik
- Betonung der hierarchischen Rangordnung
- fehlendes Mitspracherecht
- Einschränkung der Handlungsfreiheit
- Furcht vor Zorn erzeugen
- abhängig machen von Mitmenschen, Mitarbeitern

Die Folgen :

- Widerstand der Kinder und Mitarbeiter
- Ein Gegeneinander
- eine gespannte Atmosphäre
- Konflikte untereinander
- Suche nach 'Sündenböcken' und Mobbing

Rechtmässige Autorität

...muss sich im sozialen Verhalten bewähren. Kennzeichen wahrer Autorität sind:

1. Wahrhaftigkeit

Menschen mit Autorität sind der Wahrheit verpflichtet. Für Christen sind auch Gott und das Wort Gottes Massstäbe dieser Wahrheit.

Kritisches Verhalten:

Unwahrhaftigkeit, Lüge, Tricks, Bosheit und Intrige hindern wahre Autorität.

2. Respekt vor anderen

Menschen mit Autorität achten ihre Mitmenschen. Wer andere erniedrigt, indoktriniert usw. achtet sie nicht.

Menschen mit Autorität können andere ermutigen und loben. Bei Kindern wichtig: Nicht das Kind direkt (du bist gut), sondern die Handlungsweise loben: Dies und das hast du gut gemacht.

Kritisches Verhalten:

Kleinmachen, demütigen, beschämen, disqualifizieren, diskreditieren und entwürdigen sind negative Massstäbe für Autorität.

3. Vertrauen

Menschen mit Autorität müssen Vertrauen geniessen.

Sie schenken anderen ihr Vertrauen und trauen ihnen etwas zu.

Kritisches Verhalten :

Misstrauen, Hinterhältigkeit und mangelnde Transparenz erschüttern das gegenseitige Vertrauen.

4. Freiheit geben

Menschen mit Autorität geben Freiheit; Freiheit in sinnvollen Grenzen natürlich. Wer Freiheit gibt, gibt dem anderen Freiräume, seine Fähigkeiten zu erproben.

Es dürfen auch Fehler gemacht werden, aber wir lernen daraus.

Kritisches Verhalten:

Unfreiheit, Manipulation, Ausbeutung, übertriebener Perfektionismus und falsche Abhängigkeit machen wahre Autorität unmöglich.

5. Dialogfähigkeit

Menschen mit Autorität führen Dialoge und keine Monologe.

Sie hören zu, nehmen den anderen ernst, versuchen vom Standpunkt des Gegenübers aus zu verstehen.

Kritisches Verhalten:

Monologe, Erpressung, Herrschaftsallüren, patriarchale Strukturen und das Fordern von Untertänigkeit blockieren wahre Autorität und blockieren Kreativität im Gegenüber.

6. Nächstenliebe

Menschen mit Autorität praktizieren Nächstenliebe.

Wer den anderen liebt - wie sich selbst - lebt im Willen, im Herzen und unter dem Segen Gottes.

Kritisches Verhalten:

Lieblosigkeit, Herzlosigkeit, Feindseligkeit, Racheverhalten, Konkurrenzdenken, den andern wie ein Objekt behandeln sind Gegensätze zur Nächstenliebe.

Aus der Schule geplaudert

Team-Fähigkeit



Für junge Leute, die den Konfirmandenunterricht besuchen, ist «Teamfähigkeit» öfter eine Art Fremdwort bezüglich ihrem Leben, denn der Mensch ist von Natur aus Egoist. Für einige, so genannte »Trittbrettfahrer« heisst dieses Wort wirklich «Toll, ein anderer macht's!» Ausnahmen bilden meist diejenigen, welche eine Mannschaftssportart betreiben und wissen, dass ihr Team nur erfolgreich sein kann, wenn alle ihr Bestes zum Wohle aller geben. Unsere Jungen stehen vor der Herausforderung, dass für eine Ausbildung in der Wirtschaftswelt draussen, ausserhalb ihrer noch »heilen Schulwelt« die Teamfähigkeit meist stillschweigend vorausgesetzt wird; die Schule und das Elternhaus sollen das wohl im Voraus richten. Zwischen Schulzeit und Ausbildungsbeginn besteht aber meist ein grosser Graben; im Schulalltag kann man sich noch vieles leisten, was in der Lehre und erst recht in der Berufswelt absolut nicht mehr toleriert wird. Aus diesem Grund kommt das Thema »Team-Fähigkeit« bei mir meist auf den Themenplan.

Meine Einstiegsfrage zum Thema ist jeweils eine vermeintlich mathematische: »Ein guter Maler braucht drei Tage, um unser schönes Unterrichtszimmer neu zu streichen; wie lange brauchen wohl zwei Maler für die selbe Arbeit? - Mathematisch korrekte Antwort: Eineinhalb Tage!

Aber In der realen Welt sieht's je nachdem ganz anders aus: Zwei gute Maler schaffen es schneller, denn sie arbeiten Hand in Hand, helfen und ergänzen einander, freuen sich an ihrer Team-Arbeit. Falls aber einer den anderen nicht leiden mag und dessen Arbeit möglichst sabotiert, da wird's mühsam und dauert viel länger. Falls *beide* einander schaden, kann's ewig dauern; dann müsste man die beiden Streithähne trennen, am besten durch eine undurchdringliche Mauer, damit jeder in Ruhe seine Raumhälfte streichen könnte. - Will der Besitzer des Malergeschäfts gute Arbeit und Profit, darf er nur Maler anstellen, welche (siehe Arbeitsblatt dazu) im Mit- und Füreinander arbeiten und leben können und damit teamfähig sind. Dasselbe gilt natürlich auch für eine feste Partnerschaft/Ehe und genauso für die Zusammenarbeit in unserer Kirche.



Es gibt ganz eindrückliche Videoclips im Internet zum Thema, anhand derer wir dann die verschiedenen nützlichen oder kontraproduktiven Rollen im Team herauszufiltern versuchen, welche da schlussendlich im Positiven wären: Organisator, Initiator, Analyst, Förderer, Vermittler, Ermutiger, Helfer, Beschützer,

Die negativen Rollen sind: *Der Dominator*, welcher über die anderen herrschen will und versucht möglichst viel Macht an sich zu reissen; er lässt andere gerne seine Macht spüren, indem er sie bedrückt; er beneidet andere, sieht sie als Konkurrenten, bekämpft sie, verbündet sich gern mit anderen

gegen sie. *Der Angeber* will glänzen, im Mittelpunkt stehen: Eigenlob, Aufschneiderei, sich mit Verdiensten anderer schmücken; benützt andere, nützt sie gerne aus; kann die Wahrheit gut zum eigenen Vorteil verdrehen; muss eigene Schwächen verbergen, schiebt eigene Unfähigkeit und Schuld möglichst immer ganz auf andere ab. *Der Blockierer* blockiert die Arbeit anderer, lehnt positive Seiten / Ideen anderer grundsätzlich ab. *Weitere Anti-Team-Rollen*: Überempfindlicher; Leidender; Jammerer; Besserwisser; Hinterrücksler; Schlechtredner, ...

Nicht wahr, ein Spiegel am Morgen hat Vor- und Nachteile: Er zeigt uns, wie wir tatsächlich aussehen: So ist auch der Teamfähigkeitstest mit diesen Rollen, den wir zum Schluss miteinander anschauen. Vom ganzen Team ausgefüllt, offenbart er brutal deutlich die Team-Rollen aller Mitglieder im Team sowie den Unterschied zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung.



Teamfähigkeit ist im Leben unentbehrlich, zum Beispiel auch für Partnerschaft, Ehe und Familie; ebenso für den christlichen Glauben: Jesus das Haupt, wir seine Glieder! (1.Korintherbrief 12, ab Vers 12)

Thomas Steiner, Pfr.