

Teamfähigkeit

**Teamfähige Teamarbeit als Pfarrperson –
wie geht das und wie lehrt bzw. lernt man das?**



Autor:

Pfr. Johannes Marcus Huber

Bergstrasse 42

8625 Gossau ZH

044 975 30 65

johannes.huber@refgossau.ch

Studienleitung Pfrn. Manuela Liechti-Genge, MAS ThE UNIBE

Gossau ZH, 27. Juli 2021

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
1. Einleitung	3
2. Teamarbeit – Grundsätzliches	4
2.1. Teamarbeit und Teamfähigkeit in der Bibel	4
2.2. Merkmale eines Teams & die drei Hauptfaktoren der Teamarbeit	5
2.3. Aufgaben und Rollen im Team	7
2.4. Wie ein Team gebildet wird	9
2.5. Störungen der Teamarbeit	10
2.5.1. Fehlende/abweichende Werte, Aufgaben, Ziele, Informationen	11
2.5.2. Verteilungs-, Ziel-, Methoden-, Beziehungskonflikt	12
2.5.3. Heisse und kalte Konflikte	12
2.5.4. Menschen mit Problemen	14
2.5.5. Manipulationstechniken, Mobbing und Psychoterror	14
2.5.6. Teambesprechungen und Sitzungen: vor, während, danach	15
2.6. Konflikte verhindern, managen oder lösen helfen	16
2.7. Teamfähigkeit – was heisst das nun? Merkmale eines teamfähigen Menschen	18
3. Teamfähige Teamarbeit als Pfarrperson in der Kirchgemeinde	20
3.1. Pfarrkonvent – Chancen & Gefahren	20
3.2. Ausbildungsbeziehung Ausbildungspfarrer – Lernvikarin	21
3.3. Gemeindegkonvent – unterschiedliche Funktionen und Bedürfnisse	21
3.4. Zusammenarbeit mit Freiwilligen(teams) – Pflege & Ermächtigung	22
3.5. Kirchenpflege – Laien und Profis leiten gemeinsam die Gemeinde	23
3.6. Weitere Faktoren für gelingende Teamarbeit in der Kirche	24
3.7. Teamfähigkeit im Pfarramt – was heisst das nun (nicht)?	25
4. Teamfähige Teamarbeit lehren und lernen	26
4.1. Voraussetzungen & Bestandesaufnahme	26
4.1.1. Persönliche Voraussetzungen im Allgemeinen: Persönlichkeitsstruktur – Selbstverantwortung – Managementkompetenz – Soziale Kompetenz	26
4.1.2. Persönliche Voraussetzungen der Auszubildenden: Erfahrungen mit Teamarbeit – Ressourcen – Selbsttests	28
4.2. Teamfähigkeit einüben im Lernvikariat	31
4.2.1. Chancen	31
4.2.2. Grenzen	32
4.2.3. Reflexion über Team- & Konfliktfähigkeit in der Ausbildungsbeziehung	32
4.2.4. Ausbildungsstile flexibel anpassen	32
4.2.5. Lernprozesse planen und begleiten	34
4.2.6. Vorschläge zur konkreten Einübung von «Team- und Konfliktfähigkeit»	34
4.2.7. Reflexion über Team- & Konfliktfähigkeit in der Kursarbeit und in der WeA	38
5. Schlusswort	39
6. Literaturverzeichnis	40

Vorwort

Seit den 1980er-Jahren ist ein wahrer Teamkult entstanden. Alles soll in Teams gemacht werden, und wer nicht teamfähig ist, disqualifiziert sich automatisch. 1999 kamen dann schon die ersten ernüchternden Ergebnisse seriöser Teambeobachtungen: Im Durchschnitt waren die Gesamtergebnisse dort, wo Teamarbeit eingeführt worden war, schlechter als dort, wo viele Individualisten ihre persönliche Leistung vollbrachten. Es wurde klar, warum Teamarbeit nicht automatisch zu besseren Ergebnissen führt. Teamarbeit *will gelernt* sein.¹ Dies sagt uns einerseits, dass Teamarbeit und Teamfähigkeit gelernt werden müssen und gelernt werden können. Andererseits aber auch, dass es für eine gelingende Teamarbeit die Bereitschaft jedes einzelnen Teammitgliedes braucht. Jeder und jede muss wollen. Und in Klammern denken spontan wohl so manche wie ich auch: Und sonst lässt man es lieber bleiben.

Da und dort ist dies wohl die ehrlichere und sinnvollere Vorgehensweise. Doch wenn ich die unter Kapitel 3 beschriebenen, verschiedenen kirchlichen Gruppenkonstellationen anschau, dann ist dies grundsätzlich keine Option. Auch die Zunahme von Teampfarrämtern durch Fusionen, von Teilzeitpfarrämtern und Jobsharings, sowie die in praktisch jeder Stellenausschreibung platzierte Eigenschaft der Teamfähigkeit sprechen dafür, diese Kompetenz zu fördern.² Hinter dem Stichwort «Teamfähigkeit» stecken wohl die vielfältigsten Erwartungen und Befürchtungen, v.a. jedoch der Wunsch, gemeinsam das kirchliche Leben zu gestalten, als Individuum mit seinen Gaben und Beiträgen ernst genommen und wertgeschätzt zu werden und Raum zu erhalten. Ansonsten sucht man sich andere Betätigungsfelder.

Wenn Leitungspersonen teamfähig sind, könnten eher neue Leute zur Gemeinde dazustossen. Wenn der Einzelne mit Kopf, Hand oder Herz Spuren hinterlassen darf, dann steigt die Identifikation mit der Kirche, der «Mutter des Glaubens». Partizipative Mitarbeitergemeinden brauchen teamfähige Mitarbeiter, Freiwillige und Führungskräfte. Dies stärkt den Leib Christi und macht ihn gegen aussen einladend.

Teamfähige Teamarbeit ist jedoch m.E. nicht nur ein Gebot der Nächstenliebe den anderen Körperteilen des Leibes Christi gegenüber. Sie ist auch theologisch vorgezeichnet in der teamfähigen Trinität, in der eine Person des EWIGEN der anderen zugeneigt ist, ihr dient und sich ihr unterordnet. Jede empfängt und gibt, nimmt sich teils zurück und übernimmt zeitweilig mehr Verantwortung, gibt den anderen Raum und füllt den eigenen aus. Unvergleichlich schön ist dieser Teamspirit in der Ikone von Rubiljow auf der Titelseite dargestellt. Auch wenn dieses Ideal hoch ist, dürfen wir uns als Ebenbilder dieser göttlichen Dreieinigkeit daran orientieren.

An dieser Stelle danke ich meinen verschiedenen Freiwilligenteams, dem Arbeiterteam und den ehemaligen und aktuellen Kirchenpflegern und Kirchenpflegerinnen ganz herzlich für die *vorgelebten Impulse*, die ich in den vergangenen achtzehn Jahren für meine persönliche «Teamfähigkeit» erhalten habe. Für die bereichernden Aussenperspektiven, die anregenden kybernetischen Fragen und die gelungenen teamfähigen Ausbildungsbeziehungen in den letzten zwölf Jahren danke ich meinen sechs Lernvikarinnen und Lernvikaren, sowie EPS-Praktikanten und -Praktikantinnen sehr. Von Herzen danke ich meiner Ehefrau, Pfrn. Adelheid Huber-Gerber, der kostbarsten Stellen- und Lebenspartnerin, die ich mir vorstellen kann.

¹ Donders Paul/Hüger Johannes: Wertvoll und wirksam führen. In Balance von Mensch und Ergebnis, Münsterschwarzach 2011, 164.

² Pfarrkollege Roland Portmann (Volketswil) zeigt in seiner CAS-Arbeit, dass die Teamfähigkeit das meistgewünschte Kriterium bei den Ausschreibungen der zu besetzenden Pfarrstellen darstellt. Dies noch weit vor der einheimischen Muttersprache, der Predigtbegabung, dem Wohnen im Pfarrhaus oder theologischer Ausrichtungen.

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche gekennzeichnet. Ich bin damit einverstanden, dass die Arbeit öffentlich zugänglich ist.

Gossau ZH, den 27. Juli 2021

1. Einleitung

Die vorliegende Arbeit besteht aus drei Hauptteilen:

Im ersten Teil (Kapitel 2) wird beschrieben, was Teamarbeit grundsätzlich ist, welche Faktoren diese begünstigen oder behindern und welche Merkmale eines teamfähigen Menschen daraus abgeleitet werden können.

Der zweite Teil (Kapitel 3) reflektiert die verschiedenen Gruppenkonstellationen in der Kirchgemeinde und was dies für die Teamfähigkeit als Pfarrperson bedeutet.

Der dritte Teil (Kapitel 4) bündelt die gewonnenen Erkenntnisse und wendet diese auf das Ausbildungssetting an, indem er mögliche Lösungsansätze auf die Frage anbietet: Was ist als Ausbildungspfarrer oder Ausbildungspfarrerin (abgekürzt Apf) zu beachten, um der Lernvikarin oder dem Lernvikar (abgekürzt LV) Lernfortschritte in Teamfähigkeit zu ermöglichen?

Aus Gründen der Leser- und Leserinnenfreundlichkeit wird i.d.R. darauf verzichtet, immer die weibliche und die männliche Form zu verwenden. Zudem wurden bewusst die Teamfähigkeitstests, Beobachtungsfragen und das weitere Material zur konkreten Einübung der Kompetenz «Team- und Konfliktfähigkeit» nicht in den Anhang gestellt, sondern an der passenden Stelle eingefügt.

2. Teamarbeit – Grundsätzliches

Teamarbeit gehört wesensmässig zur christlichen Gemeinde dazu. Dabei sind Arbeitskreise, Gruppen, Teams in der Kirche von Hintergrund und Ansatz her weiter als jedes Team in der Wirtschaft. Der Grund dafür ist in Christus gelegt. Er ist das Haupt. Der Auftrag und das grosse Ziel sind definiert. Teams in der Kirchengemeinde müssen nicht unter dem grossen Leistungszwang wie in anderen Organisationen stehen. Es geht darum, die gute Botschaft von Jesus Christus den Menschen zu sagen und von ihm zu lernen – auch bezüglich Teamarbeit.³

2.1. Teamarbeit und Teamfähigkeit in der Bibel

Es würde den Rahmen dieser Arbeit bei weitem sprengen, all die verschiedenen Gruppen- und Teamkonstellationen, in denen Menschen der Bibel miteinander unterwegs waren, genauer zu untersuchen. Die Bibel erzählt, wie Menschen gemeinsam grosse Ziele erreichten – wie der Wiederaufbau der Stadtmauer unter Nehemia nach dem babylonischen Exil, wie Paulus in unterschiedlichen Teamkonstellationen mit Barnabas, Silas, Apollos, Lukas etc. auf Reisen war und die Gemeinden betreute oder welche Aufgaben die Frauen und Männer in den unterschiedlichen Schülerkreisen Jesu ausfüllten und sich daraus auch Spannungen ergaben. Da keiner allein alles bewältigen kann, hörte Mose auf den Rat seines Schwiegervaters Jithro und delegierte die Rechtsangelegenheiten auf die zwölf Stämme und liess weitere Schiedsrichter einsetzen, um seine Kräfte nicht einseitig zu verpuffen (Ex 18). Oder die junge, wachsende Gemeinde in Jerusalem ordnete die Aufgaben neu und beauftragte sieben Sozialdiakone mit der Versorgung der Witwen und Bedürftigen, damit die zwölf Apostel sich wieder ihrem Kerngeschäft widmen konnten. Geistliche und leibliche «Lebensmittelausteilung» sollte Hand in Hand gehen (Apg 6,1-7).

Beim Verfassen dieser Arbeit entdeckte ich im 21. Kapitel des Johannes-Evangeliums erstaunliche Hinweise darauf, wie Teamfähigkeit biblisch oder gar «christologisch» beschrieben werden kann: Am Kohlenfeuer (wie bei der Verleugnung in Joh 18) lässt Jesus die Vergangenheit zurück und gibt Simon Petrus eine neue Chance. Mit drei auf den ersten Blick ähnlichen Fragen prüft Jesus die «Teamfähigkeit» des «Klassenchefs» Petrus.

Joh 21,15: Nach dem Frühstück sagte Jesus zu Simon Petrus:

»Simon, Sohn des Johannes, **liebst** du mich **mehr als diese?**« (*göttliche Agape-Liebe*)

Petrus erwiderte: »Ja, Herr, du weißt, dass ich dich liebhabbe.« (freundschaftliche Philia-Liebe)

Nach den Karfreitagserlebnissen ist Petrus vorsichtiger und **demütiger**. Er geht dem Vergleich – **mehr als diese** – aus dem Weg. Er antwortet einfach: «Ja Herr, du weisst, dass ich dich liebhabbe!» Und er geht nicht nur dem Vergleich aus dem Weg: Jesus fragt, ob er ihn **liebt mit selbstloser, opferbereiter, überirdisch-göttlicher Agape-Liebe**. Und Petrus sagt nur bescheiden: «Ja, Herr, du weisst, dass ich dich mit menschlich-freundschaftlicher **Philia-Liebe** gernhabbe.»

Petrus erkennt seine Grenzen und hat sich mit ihnen versöhnt. Er liebt mit genau der Kraft und der Liebe, die er im Moment geben kann. Bei der zweiten Frage lässt Jesus den Vergleich weg, testet aber weiter, indem er nach der göttlichen **Agape-Liebe** fragt. Aber Petrus lässt sich zu nichts mehr hinreissen und sagt wieder bescheiden: «Ja, Herr, du weisst, dass ich dich mit **freundschaftlicher Liebe gernhabbe**.» Demütig und ehrlich sagt Petrus: «So kann ich lieben. Meine Liebe ist weder göttlich noch selbstlos oder bedingungslos und ich habe deinen anderen Schülern und Jüngerinnen gar rein nichts voraus!»

³ Noss Michael: Teamarbeit. Effektiv und gerne zusammen arbeiten, Wuppertal und Kassel 2001, 7.

Die **Demut ist die Eingangstüre** zu allen möglichen Tugenden und spürt den Weg der Liebe vor. Petrus geht es jetzt um die Liebe, um Du, nicht mehr um seine eigene Ehre. Er merkt, dass er nichts mehr beweisen muss. Er kann sich Gott ganz überlassen und gleichzeitig sich selber ganz treu sein – ehrlich vor sich, vor Gott und seinen Mitmenschen.

Das genialste passiert nun bei der dritten Frage: Jesus fragt *nochmals anders*: «Simon, Sohn des Johannes, *hast du mich lieb? Liebst du mich mit menschlich-freundschaftlicher Liebe? Bist du mein Freund?*»

Es ist unglaublich: der auferstandene Christus nimmt da die Formulierung seines Schülers auf! Jesus passt sich seinem Querkopf an. Es gibt kein Gefälle zwischen dem Auferstandenen und dem Versager. Jesus begegnet dem Menschen auf Augenhöhe, geht auf sein Gegenüber ein, respektiert, ehrt und liebt.

Folgende **teamfähigen Eigenschaften** entnehme ich zusammenfassend aus dem Dialog und der Haltung von Petrus *und* Jesus:

- neue Chancen geben (Vergangenheit zurücklassen, vergeben, neuer Tag – neue Chance)
- demütig und ehrlich vor sich selbst sein, seine Fähigkeiten reflektieren und zu seinen Grenzen stehen
- sich nicht überfordern durch Selbstüberschätzung oder fremden Ansprüchen
- sich nicht mit anderen (im Team) vergleichen
- zu seiner Meinung stehen (so wie Petrus, der dreimal gleich antwortet)
- sich anpassen / Gedanken und Meinungen voneinander übernehmen (so wie Jesus von Petrus!)
- einander vertrauen und Aufgaben anvertrauen («Weide meine Schafe!»)
- Emotionen zeigen («Petrus wurde traurig»)

2.2. Merkmale eines Teams & die drei Hauptfaktoren der Teamarbeit

Der Anglizismus **Team** (altenglisch in der Bedeutung „Familie, Gespann, Gruppe, Nachkommen-schaft“) bezeichnet in der Soziologie eine aus mindestens zwei Personen bestehende Organisationseinheit, die eine bestimmte Aufgabe erfüllen und/oder gemeinsame Ziele verfolgen soll. Von einem Team kann gesprochen werden, wenn zwei oder mehr Personen zueinander in direktem Kontakt stehen und diese sozialen Interaktionen ein gewisses Maß überschreiten. Teams gibt es in Unternehmen, sonstigen Personenvereinigungen und Verwaltungen und im Sport. In Unternehmen oder Behörden bildet das Team die für einen bestimmten Zweck aus Mitarbeitern zusammengesetzte Arbeitsgruppe wie etwa das Projektteam.

Der Begriff Team wird in der Praxis sehr oft und mit den verschiedensten Bedeutungen angewandt. Diese vielseitige Verwendung führt deshalb auch oftmals zu Problemen und Missverständnissen bei der Einführung und Umsetzung von Teamorganisation.

Ein Team wird dann gebildet, wenn ein komplexes Verhalten eine interdisziplinäre Zusammenarbeit erfordert. Teams werden dabei für unterschiedliche Zwecke und Zielsetzungen mit unterschiedlicher zeitlicher Dauer gebildet. In diesem Sinne ist ein Team eine Gruppe von Mitarbeitern, die für eine beauftragte Arbeit ganzheitlich verantwortlich ist und die das Ergebnis ihrer Arbeit als Produkt oder Dienstleistung an einen internen oder externen Empfänger liefert.

Nach Mabey und Caird werden Teams über folgende sechs Hauptkriterien definiert:

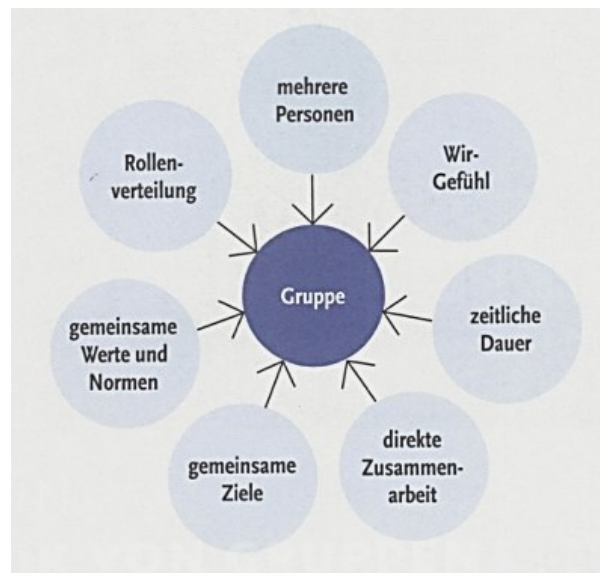
- Ein Team hat mindestens zwei Mitglieder.
- Die Mitglieder tragen zur Erreichung der **Teamziele** mit ihren jeweiligen Fähigkeiten und den daraus entstehenden gegenseitigen Abhängigkeiten bei.
- Das Team hat eine **Team-Identität**, die sich von den individuellen Identitäten der Mitglieder unterscheidet.
- Das Team hat **Kommunikationspfade** sowohl innerhalb des Teams als auch zur Außenwelt entwickelt.
- Die Struktur des Teams ist **aufgaben- und zielorientiert** beschrieben.
- Ein Team überprüft periodisch seine Effizienz.

In der Arbeitspsychologie wird der Teambegriff von manchen Autoren idealisiert. Sie sehen darin besonders arbeitsteilige und leistungsorientierte Arbeitsgruppen. Andere Autoren bestreiten die Möglichkeit einer wissenschaftlich sinnvollen Trennung der Begriffe „Team“ und „Gruppe“ (etwa Alexander Thomas).⁴ Zudem: Wenn sich eine Arbeitsgruppe «Team» *nennt*, heisst das noch lange nicht, dass es auch ein Team *ist*.

Der Unternehmensberater und Pfarrer Michael Noss definiert ein Team folgendermassen (dabei gleichen seine Kriterien denen von Mabey und Caird):

Ein Team ist eine Gruppe,

- a) die eher **klein** ist (5-7, max. 12 Personen)⁵ und durch **Funktion** und nicht durch Position bestimmt ist,
- b) die eine **gemeinsame Zielsetzung und Aufgabe** hat,
- c) deren Mitglieder in ein **intensives wechselseitiges Beziehungsgeflecht** eingebunden sind,
- d) die einen **ausgeprägten Gemeinschaftsgeist** hat und
- e) die in ihrem Team einen **starken Gruppenzusammenhalt** erlebt und pflegt.⁶



Kritisch zu hinterfragen ist, ob nebst den unabdingbaren Komponenten a) und b) auch zwingend alle drei anderen Merkmale c) – e) in einem Team vorhanden sein müssen. Falls ja, dann müsste man sich fragen, ob ein Sportteam überhaupt als Team bezeichnet werden kann, geschweige denn ein Angestelltenteam oder ein Pfarrteam. Daher sind diese Arbeitskreise, Gremien und Konvente auch eher als «(Arbeits-)Gruppen» aufzufassen, was in einer Kirchgemeinde (wertneutral ausgedrückt) der Normalfall ist. Eine bestehende Gruppe wird auch erst dann zum Team, wenn es wirklich gewollt ist. Aber: alle müssen wollen! Menschen, die für sich weder die Notwendigkeit noch einen Vorteil erkennen können, als Team gleichwertig miteinander Lösungen zu erarbeiten, wollen lieber

⁴ Wikipedia-Artikel «Team» aufgerufen am 17.5.2021.

⁵ Dobelli zeigt auf, wie die Teamgrösse mit dem «Social Loafing» (auf Deutsch etwa «soziales Faulenzen») korreliert: Je grösser das Team, desto schwächer unsere individuelle Beteiligung – z.B. bei Sitzungen. In Gruppen halten wir uns nicht nur mit unseren Leistungen zurück, sondern auch mit Verantwortung. Denn niemand will schuld an den schlechten Ergebnissen sein. Rolf Dobelli: Die Kunst des klaren Denkens. 52 Denkfehler, die Sie besser anderen überlassen, ¹⁷2017 München, 137-139.

⁶ Noss, Teamarbeit, 11. 31. Die ergänzende, visualisierende Abbildung stammt aus dem «Modulhandbuch 5. Führen der Gruppe» der Schweizer Armee, 40.

alles alleine machen. An solchen nicht teamfähigen bzw. teamwilligen Personen wird man sich die Zähne ausbeissen.⁷ Wer nicht teamfähig ist, sollte auch nicht in einem Team mitarbeiten. Solche Menschen sollten von sich aus auf die Mitarbeit im Team verzichten. Das wäre für alle besser.⁸ Es ist für Teammitglieder besonders schwierig, wenn gerade leitende Angestellte, Pfarrpersonen oder Kirchenpflegerinnen, welche die Teamleitung innehaben, nicht teamfähig sind oder auch keine Leitungsbegabung mitbringen.

Wenn eine Arbeitsgruppe jedoch wirklich als Team funktioniert, dann deshalb, weil die Teamarbeit im Wesentlichen von **drei Faktoren** geprägt wird, die sich wechselseitig beeinflussen:

1. Das Team braucht eine klar definierte **Aufgabe**, damit es in Bewegung kommt.
2. Das Team ist ein **sensibler Organismus**, der gute Rahmenbedingungen und viel Pflege braucht.
3. Das **einzelne Teammitglied** braucht immer wieder die **Bestätigung**, auch als Individuum für den Prozess wichtig zu sein, damit das Team als Ganzes nicht auseinanderdriftet.

Verliert man auch nur eine der drei Komponenten aus den Augen wird die Teamarbeit bald zum Stillstand kommen.⁹

2.3. Aufgaben und Rollen im Team

Im Englischen und Deutschen gibt es Akronyme für «Team»: Das optimistische «Together Everyone Achieves More» und das ironische «Toll, ein anderer machts.» Je nachdem wie bewusst die Aufgaben und Rollen in einem Team besetzt und ausgefüllt werden, erreicht jeder in einem Team zusammen mehr oder ein lahmer, egoistischer Haufen versucht, möglichst alle Aufgaben von sich abzuwimmeln.

Wenden wir uns den Aufgaben und Rollen in einem Team zu:

A) Der Teamleiter / die Teamleiterin (Alpha-Position)

Teamleiter haben die besondere Kompetenz zur Leitung und Führung, mit der sie der Gruppe / dem Team dienen. Es sind dies insbesondere die **Koordination** (Organisation, Aufgabenverteilung), die **Moderation** von Teamsitzungen, damit alle ihre Meinung sagen können. Zudem gilt es (Zwischen-) Ergebnisse festzuhalten und – auch nach aussen – zu kommunizieren und Kommunikationsprobleme und Konflikte zu erkennen und zu behandeln. Teamleiter sollen ihre Teammitglieder auch auf der Sach- und Beziehungsebene beraten oder von sich aus ein (seelsorgerliches, ermahnendes) Gespräch unter vier Augen (z.B. in einem Konfirmandenlager) führen.¹⁰

Der Leiter eines Teams ist deshalb Leiter des Teams, weil er oder sie es am besten kann und nicht von der Position her machen muss. D.h. jedoch nicht, dass er alles wissen oder machen muss.¹¹

Die Redewendung «wie der Vater, so der Sohn» kann hier gut auf die Bedeutung und das Vorbild der Teamleitung übertragen werden: «wie der Leiter, so das Team». Wie in der Kindererziehung



⁷ Noss, Teamarbeit, 44.

⁸ Noss, Teamarbeit, 67.

⁹ Noss, 9.

¹⁰ Noss, 18-21. Die Abbildungen sind der Website www.karrierebibel.de entnommen (aufgerufen im Jahre 2015).

¹¹ Ein wahrer und zuverlässiger Leiter ist wahrscheinlich ein Mensch, der selbst nicht den Wunsch hegt zu leiten. Es ist ein recht verlässliches Prüfkriterium, dass eine Person, die nach Führungsverantwortung strebt, dafür nicht qualifiziert ist. Finzel Hans: Die 10 grössten Leiterschaftsfehler. ...und wie man sie vermeiden kann, Hünfeld 2016, 30.



spielt auch in einem Team das **Vorbild** eine eminent wichtige Rolle. Eine teamfähige Teamleiterin darf mit folgendem Selbstbewusstsein ihrer Truppe vorgehen: «Folgt meinen **Werten**. Folgt meiner Integrität. Folgt meiner Arbeitsmoral, meinem Engagement, meiner Art zu kommunizieren. Kämpft, wie ich kämpfe. Konzentriert euch, wie ich mich auf die Aufgabe

konzentriere. Bringt Opfer, wie ich Opfer bringe. Liebt, wie ich liebe. Bereut, wie ich bereue. Gebt Fehler zu, wie ich Fehler zugebe.»¹² Wenn diese Worte von den entsprechenden Taten begleitet werden, werden die Herzen der Teammitglieder höherschlagen.

M.E. wird es in einem Teamgefüge dann gefährlich, wenn eine (oft schwache) Führungsperson dominant auftritt, das Mitspracherecht unterdrückt, Widerspruch im Keim erstickt, Abhängigkeiten schafft und diese für eigene Ziele ausnutzt, die nicht kongruent mit den Teamzielen sind. Ein einseitiges, nicht hinterfragbares Gefälle führt zu schlechteren Resultaten, zu Spannungen und oft auch zum enttäuschten Verlassen des Teams.

B) Experten / Berater (Beta-Position)

Im Team müssen so genannte Experten sein. Das sind Leute, die sich in ihrem Fachgebiet gut auskennen und wichtige Einschätzungen und Fakten zur Realisierbarkeit eines Projektes beitragen können. Welche Experten benötigt werden, hängt von der Aufgabenstellung ab (z.B. Architekten und Handwerker für ein Bauprojekt). Experten haben oft nur die Sicht auf ihr eigenes Gebiet. Deshalb brauchen sie immer die Ergänzung von Menschen mit anderen Stärken. Ein Team braucht nicht nur Pragmatiker, sondern auch Menschen, die Aufgaben und Problemstellungen reflektieren können. Diese Eigenschaft beschränkt sich hoffentlich nicht nur auf die Expertin.

C) Vertrauensträger

Vertrauensträger sind im Unternehmen (der Kirchgemeinde) und deren Geschichte gut verankert, teilen ihren Erfahrungsschatz und verfügen über ein hohes Ansehen. Dies trägt zur Glaubwürdigkeit eines Teams und dessen Aufgaben bei. Sie bewahren ein Team davor, den Bezug zur Wirklichkeit zu verlieren. Sie können jedoch auch für die Denk- und Lebensweise von bestimmten Milieus oder Generationen stehen und ihren spezifischen Anliegen.

D) Funktionsträger

Solche Menschen können gut strukturelle Dinge im Blick behalten, erinnern an vorhandene Wege und Entscheidungen und stellen die Information und Kommunikation zu offiziellen Gremien her.

E) Führungspersönlichkeiten

Sie haben die Aufgabe, die im Team gefassten Beschlüsse umzusetzen. Sie können Entwicklungen initiieren. Sie planen, organisieren und setzen um. Sie müssen nicht unbedingt mit der Teamleitung identisch sein.¹³

F) Anhänger (Gamma-Position)

Die Gamma-Position übernimmt den Willen von Alpha und identifiziert sich mit ihm. Sie leistet die nach Aussen sichtbare Arbeit. Sie engagiert sich für die Aufgabe, übernimmt jedoch keine Verantwortung.

¹² Hybels, Die Kunst des Führens, München 2009, 139.

¹³ Ausführlicher bei Noss, Teamarbeit, 18-27. 30.

G) Aussenseiter / «Advocatus Diaboli» (Omega-Position)

Omega ist der Aussenseiter, der Sündenbock oder auch das schwarze Schaf. Ein Gruppenmitglied wird entweder (passiv) zum Omega, weil es keine Akzeptanz findet oder weil es (aktiv) seine Position selber wählt. Es widersetzt sich dem gemeinsamen Ziel, protestiert gegen Gruppenaktionen und zieht in die Gegenrichtung.¹⁴ Die positive Variante der Omega-Position ist der «Advocatus Diaboli», der wie ein «Hofnarr» eine andere – teils gegenteilige – Perspektive einnimmt, (Team- oder Entscheidungs-) Prozesse hinterfragt und durch kritisches Nachhaken zur Optimierung von Resultaten beiträgt.

Diese verschiedenen Rollen sollten nicht auf einzelne Teammitglieder fixiert werden. Teamfähige (Leitungs-)Persönlichkeiten sind sich dieser verschiedenen Rollen, Aufgaben und Gefahren bewusst und skizzieren ihre Teamkonstellationen.

2.4. Wie ein Team gebildet wird

Viele haben schon die Erfahrung gemacht, dass die Arbeit in einer Gruppe, einem Arbeits- oder Mitarbeiterkreis oder in der Kirchenpflege recht mühsam und wenig fruchtbar sein kann. Oft liegt das am Zustandekommen einer Gruppe. Gremien werden gewählt und nicht unbedingt aufgaben-, gaben- und zielorientiert zusammengestellt. Gerade im Bereich ehrenamtlicher oder freiwilliger Mitwirkung¹⁵ besteht die Gefahr, dass solche Gruppen sich aus Menschen zusammensetzen, die über einen guten Willen, aber wenig Kompetenz verfügen. Einer der Gründe dafür ist, dass jeweils eine freiwerdende Position mit der nächstbesten (oder einzigen) Kandidatin besetzt wird («Positionsmodell»), anstatt den Mut zur Lücke aufzubringen und Gemeindeglieder gabenspezifisch einzusetzen. Besser ist also, nicht nach der Position zu fragen, sondern nach der **Funktion**: «Wen brauchen wir mit welchen Fähigkeiten in unserer Gruppe, um die uns gestellte Aufgabe gut und erfolgreich erledigen zu können?» Diese **Funktionskompetenz** weist schon in die Richtung von Teamarbeit.¹⁶

Bei der Teambildung sind gemäss Noss folgende Grundsätze zu beachten:¹⁷

- A) **Organisation**: d.h. Klärung von Teamleitung, Gruppengrösse, Sitzungsrhythmus und -länge, Ort der Treffen, Protokollführung
- B) **Qualifikation**: d.h. notwendige fachliche Fähigkeiten und persönliche Fähigkeiten von integrativen Persönlichkeiten, welche zu Gunsten von Gruppeninteressen ihre eigenen Agenden zurückhalten können. Wichtig sind hier auch die sog. «Soft Skills» - vgl. die untenstehende Grafik aus <https://karrierebibel.de/soft-skills/>. Die Formel C-C-C bringt diesen Grundsatz (Qualifikation, Wahl der Teammitglieder) auf den Punkt: **character – competence – chemie**. Charakter des Einzelnen, die positive Chemie untereinander und die einander ergänzenden Fähigkeiten.¹⁸

¹⁴ Schweizer Armee, Dokumentation 70.005 d, Modulhandbuch 5. Führen der Gruppe, 50f.

¹⁵ Wir unterscheiden in Gossau ZH zwischen ehrenamtlichen Mitgliedern, welche von der Gemeinde in ein Amt (wie z.B. die Kirchenpflege) gewählt werden und freiwilligen Mitarbeiterinnen, die von Teamleitungen zur Mitgestaltung angefragt werden. Kommissionsmitglieder werden von der Kirchenpflege gewählt.

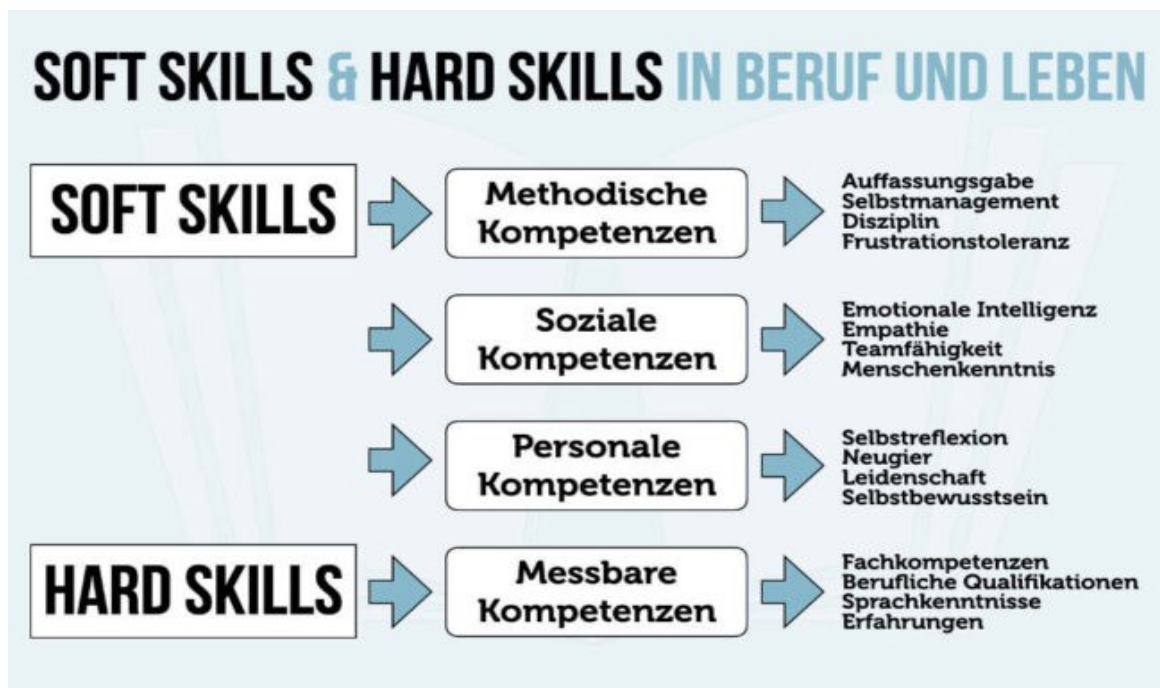
¹⁶ Noss, Teamarbeit, 8.

¹⁷ Noss, 29.

¹⁸ Hybels, Die Kunst des Führens, 110-113.

Wenn ich in Bewerbungsgesprächen der Personalkommission herausfinden will, wie z.B. die Kandidatin für die Sozialdiakoniestelle wirklich beschaffen ist, dann versuche ich als Leiter des Gemeindekonvents folgende drei Dinge herauszufinden:

1. Was sie **wütend** macht (Heiliger Zorn gegenüber (strukturellen) Miss- und Zuständen)?
2. Weshalb bzw. worüber sie **weint** (Mitgefühl, Erbarmen, persönliche Verletzungen)?
3. Worüber sie **lachen** kann (Humor, Freude, Selbstironie)?



C) **Einbindung:** Einbindung und Platz des Teams im ganzen Unternehmen (der ganzen Kirchengemeinde – hilfreich sind dazu Organigramme¹⁹), Zusammenarbeit mit anderen Teams und Entscheidungskompetenzen. Dazu helfen uns in Gossau ZH Organigramme, welche diese Punkte visuell darstellen.

2.5. Störungen der Teamarbeit

Auf dem Papier können die schlagkräftigsten Teams beschrieben werden. Doch in der Realität sieht es oft anders aus – entweder weil bei der Teamzusammensetzung und der Organisation unreflektiert vorgegangen wurde oder weil nun die einzelnen Persönlichkeiten mit ihren unterschiedlichsten Prägungen, Charakteren, Fähigkeiten und Vorstellungen die Teamarbeit stören. Sich da nicht mitreißen zu lassen und sogar positiv entgegenzuwirken, verlangt eine stark ausgereifte Teamfähigkeit. Um auf diese Störungen möglichst adäquat reagieren zu können, ist es zunächst unabdingbar, zu wissen, was die Teamarbeit stören kann. Dies gehört m.E. bereits zur Teamfähigkeit.²⁰ Diesen Störungen wenden wir uns nun in den folgenden sechs Unterkapiteln zu.

¹⁹ Ein Beispiel dazu findet sich bei Böhlemann Peter/Herbst Michael: Geistlich leiten. Ein Handbuch, Göttingen 2011, 113 (Leitung durch Strukturen).

²⁰ Im Kompetenzstrukturmodell (KSM) welche die Standards für die Aus- und Weiterbildung der evang.-ref. Pfarrerinnen und Pfarrer beschreibt, wird als Siebte von zwölf Kompetenzen «Team- und Konfliktfähigkeit» genannt und dabei kein

2.5.1. Fehlende/abweichende Werte, Aufgaben, Ziele, Informationen

Um miteinander gute Teamarbeit zu leisten, ist es hilfreich, entweder die gemeinsame DNA des Teams zu erarbeiten oder diese immer wieder – z.B. vor einem Konfirmandenlager – in Erinnerung zu rufen, damit alle an einem «**Wertestrang**» ziehen.²¹ Wenn die DNA einer Organisation oder Kirche ist, dass Freiwillige partizipieren und möglichst viele Aufgaben selber ausführen dürfen und sie dabei unterstützt werden, dann hat dies Auswirkungen auf die Angestelltenprozente und somit auch auf die Ziele einer Personalkommission in einem Anstellungsverfahren.

Da in einer Kirchgemeinde weniger Leistungsdruck besteht und teils kaum sichtbare Produkte abgeliefert werden müssen, sind selten **klare Aufgaben formuliert und Ziele definiert**. Man macht so weiter wie immer und wundert sich, dass keine greifbaren Ergebnisse sichtbar werden. Vielleicht liegt ja auch hier ein Grund für die Tatsache, dass viele Gremien und Mitarbeiterteams immer mehr Schwierigkeiten haben, Menschen zu finden, die bereit sind, in einer solchen Gruppe mit viel Leerlauf mitzuwirken.²² Es ist daher wichtig, von Zeit zu Zeit die Aufgaben und Ziele in Erinnerung zu rufen. Damit ein Team lebt und pulsiert, sollen die Teammitglieder ihre Aufgaben und Ziele kennen und möglichst konkret beschreiben können.²³

Bekanntlich kann man ja nicht *nicht* kommunizieren. Wir reden immer, auch durch unser Schweigen. Dazu kommen noch Mimik und Körpersprache. Wir kommunizieren immer. Wir können es angemessen und gut tun oder ungeschickt und wenig hilfreich. Teammitglieder, die für einen guten **Informationsfluss** sorgen, gleichen dem Herz, das konstant und kraftvoll den **Blutkreislauf** in Gang hält. Manchmal benehmen wir uns in der Kommunikation arteriosklerotisch: Wir sind vergesslich oder haben sonst verengte Kommunikationsgefässe. Informationsinfarkte sind gefährlich. Jeder hat Hol- und Bringschulden von Informationen, die für die Zusammenarbeit wichtig sind. Damit bewegen wir uns jedoch nicht nur auf der reinen *Sachebene*, sondern gleichzeitig immer auch auf der *Beziehungsebene*. Für ein gelingendes Zusammenarbeiten ist eine transparente, kontinuierliche und präzise Information an alle Beteiligten unabdingbar. Es soll **reichlich, relevant und rein** kommuniziert werden. Nicht tröpfelnd und verspätet, sondern **reichlich**, d.h. lieber zuviel als zuwenig.²⁴ Nicht nebensächlich, sondern **relevant** und offen. Nicht verharmlosend, dramatisierend oder beschönigend, sondern wahr und **rein**.²⁵

Bilaterale Abkommen in *informellen Gesprächen* bergen ein grosses Störungspotential, wenn dann in einer offiziellen Sitzung die «Resultate» sogleich präsentiert werden und kein offener, gemeinsamer Prozess mehr möglich ist. Wenn nun der Latrinengang zum Königsweg des Informationsaustausches wird, ist die Kommunikation krank. Es wäre jedoch unnatürlich, informelle Gespräche beim Kirchenkaffee oder anderswo zu verbieten. Wichtig ist m.E., dass sich die einzelnen Teammitglieder jederzeit bewusst sind, wie sensibel es ist, ohne die anderen weiter zu besprechen und dass an der nächsten formellen Zusammenkunft transparent über solche Vorgespräche informiert wird. Nur dies ist vertrauensbildend und dient dem gemeinsamen Ziel.

Begriff so häufig genannt wie «Konflikt» bzw. «Konfliktlösung». Hartmann Juliane/Schaufelberger Thomas u.a.: Standards für die Aus- und Weiterbildung der evangelisch-reformierten Pfarrerinnen und Pfarrer: Kompetenzstrukturmodell, Zürich 2013, 19.

²¹ Covey betont, dass ein Grundproblem von Organisationen (auch von Familien) ist, dass Leute diejenigen Entscheidungen, die andere getroffen haben, nicht als Verpflichtung betrachten. Ohne Beteiligung gibt es keine Bindung! Dies gilt für jeden Prozess, jede Teamarbeit, jedes Angebot in einer Kirchgemeinde. Vgl. Covey, Stephen R.: Die 7 Wege zur Effektivität, Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg, Offenbach ³¹2014, 171.

²² Noss, 8. «Wenn über Grundsätzliches keine Einigung besteht, ist es sinnlos, miteinander Pläne zu schmieden.»

²³ Noss, Teamarbeit, 9.

²⁴ M.E. heisst dies auch, auf Mails kurz zu reagieren, wenn man einverstanden ist oder um anderen die Weiterarbeit zu erleichtern und nicht nur dann, wenn man nicht einverstanden ist.

²⁵ Zindel, Daniel: Geistesgegenwärtig führen. Spiritualität und Management, Schwarzenfeld ³2021, 168-171.

2.5.2. Verteilungs-, Ziel-, Methoden-, Beziehungskonflikt

Auch eine ungleiche **Aufgabenverteilung** kann das Miteinander stören: Wenn ein Teammitglied glaubt, mehr (v.a. unangenehme) Aufgaben wahrnehmen zu müssen als andere Teammitglieder, und diese nur das tun, was ihnen liegt oder Spass macht, kann dies zu Spannungen und Konflikten führen. Nach einem klärenden Gespräch könnte es durchaus sein, dass die anfallende Arbeit neu verteilt wird. Um dem vorzubeugen, ist es sinnvoll, z.B. jährlich über die Aufgaben und Rollen in einem Team zu reden und kleinere oder grössere Anpassungen vorzunehmen.

Wenn der Teamleiter oder ein Mitglied an seinem Team vorbei seine Absichten (Ziele) oder **Methoden** (Vorgehensweisen) durchsetzt, werden die Aufgaben zwar erledigt, jedoch nicht innerlich mit- und weitergetragen. Eine teamfähige Leitungsperson will Raum schaffen, dass sich alle Teammitglieder mit den Zielen und Aufgaben voll identifizieren können. Ansonsten wird das «Soloprojekt» zum Rohrkrepieler oder zum Hochglanz-Papiertiger und versandet kurze Zeit nach der Abnahme in der Kirchenpflege.

Auseinanderdriftende Ziele stellen ein **Zielkonflikt** dar. Wenn der Kapitän den Hafen A ansteuern will, sein erster Offizier jedoch den Hafen B und die restliche Mannschaft den Hafen C, dann setzt sich entweder der Kapitän durch und riskiert eine Meuterei oder man findet eine gemeinsame Lösung und steuert alle drei Häfen an.

Wenn Verteilungs-, Ziel- oder Methodenkonflikte nicht schnell und befriedigend gelöst werden können, führen sie zu Beziehungskonflikten und einer Lähmung der Arbeitsbeziehung. Und umgekehrt stehen teilweise auch Beziehungskonflikte am Anfang von (weiteren) Verteilungs-, Ziel- oder Methodenkonflikten.

2.5.3. Heisse und kalte Konflikte

Konflikt ist nicht gleich Konflikt. Und viel zerstörerischer sind die verdeckten, fast unsichtbaren kalten Konflikte. Gerade diese kommen in den harmoniebedürftigen Kirchgemeinden viel öfters vor, um gegen Aussen nicht Anstand und Gesicht zu verlieren. In einer früheren Kirchgemeinde wurde die Arbeit in der Kirchenpflege durch einen Jahrzehnte alten kalten Konflikt blockiert. Ich als ahnungsloser Jungpfarrer wusste nicht, weshalb kaum jemand sich zu einem Traktandum oder einem Vorschlag äussern wollte, bis mir in einem Kurs der «Weiterbildung in den ersten Amtsjahren» (WeA) die hintergründigen Verflechtungen, Familienfehden, Aversionen und problematischen «Vetterli-Stellenbesetzungen» klar wurden, die zum kalten, lähmenden Konflikt führten.

Es ist bei Streitigkeiten wie so oft im Leben: wer schreit, wird gehört, wer still bleibt, wird übersehen. Um auch auf kalte Konflikte reagieren zu können, *bevor* diese eskalieren, müssen gute Führungskräfte für deren Signale Antennen entwickeln. Ein eskalierter Konflikt ist schwieriger aus der Welt zu schaffen als eine frühe Form der Auseinandersetzung.²⁶

Nach meiner Beobachtung ist auch der *umgekehrte* Weg möglich, d.h. dass ein heisser Konflikt, der nicht gründlich gelöscht wurde, und eine Wiederaufforstung und eine sichtbare Kultur- und Handlungsveränderung stattgefunden haben, sich zu einem kalten Konflikt abkühlen und so weiterbrodeln kann.

²⁶ Friedrich Glasl: Konfliktodynamik, 3. Jahrgang, Heft 2/2014, S. 101.

Heisse und kalte Konflikte²⁷		
	Heisser Konflikt	Kalter Konflikt
Merkmale	Die Parteien / heisse Konflikttypen	Die Parteien / kalte Konflikttypen
	- erhitzen sich für ihre Ziele	- sind voneinander enttäuscht, desillusioniert
	- dünken sich überlegen	- zweifeln an sich selbst
	- suchen die direkte Konfrontation	- glauben nicht mehr daran, den Konflikt noch mit Anstand lösen zu können
	- geraten in öffentliche Austragungsformen mit sichtbarer destruktiver Energie	- bedienen sich verdeckter Austragungsformen mit unsichtbarer destruktiver Energie
	- bedienen sich öffentlicher Anschuldigungen, Beleidigungen, Lügen	- bedienen sich zynischer Bemerkungen, Sarkasmus und Ironie, sowie Unwahrheiten
	- bedienen sich emotionaler Ausbrüche und explodieren im Kontakt miteinander	- erleben emotionale Staus, die zu 'Implosionen' und Autoaggression führen und empfinden tiefe Aversionen gegeneinander
	- suchen Anhänger und Verbündete zu gewinnen	- gehen aus Furcht einem direkten Kontakt mit anderen Menschen aus dem Weg
	- empfinden Regeln und längere, gemeinsame Prozesse als störend und verweigern sich diesen innerlich	- ziehen sich auf unpersönliche Formalien, Regeln und (Dienst-)Wege zurück
Symptome & Folgeschäden für Menschen & Teams	- körperliche Gewalt - Sabotage - Kündigung - Mobbing / Psychoterror	- Lähmung, Trauer, körperliche Beschwerden - Sinnlosigkeit, Bürokratisierung - innere Kündigung - Depression, Burnout, Mobbing
Ansatzpunkte zur Konfliktlösung	→ Zuerst die persönlichen Beziehungen klären, weil der Konflikt hochgradig personalisiert ist.	→ Zuerst die Parteien befähigen, den Konflikt miteinander auszutragen; dazu muss ihr Selbstwertgefühl gestärkt werden.
	→ Die Parteien sind bereit zu offener Aussprache und Überprüfung ihrer Standpunkte und Meinungen.	→ Phantasien entwickeln lassen, wie es in der nächsten Zukunft weitergeht, um die Parteien dazu zu bringen, die Verantwortung für die Folgen ihres (Nicht-)Handelns zu übernehmen.
	→ Erst danach sind die Parteien bereit, auf organisatorische Aspekte und Rahmenbedingungen einzugehen.	→ Umgehungs- und Vermeidungsprozeduren direktiv abändern, um den Hang zur Isolierung und den gewohnten Rückzug zu unterbinden.

Unterschieden wird in der Literatur nicht nur zwischen verschiedenen Konfliktphasen (z.B. die 9 Eskalationsstufen von Glasl), sondern auch unterschiedlichen Konflikttypen: der heisse Konflikttyp ist dabei eher beim extrovertierten, dominanten Bauchmenschen zu finden und der kalte Konflikttyp tendenziell eher beim introvertierten Kopfmenschen.²⁸

²⁷ Zusammenstellung aus den Beschreibungen Friedrich Glasls und aus den Unterlagen des WEA-Kurses «Als sich aber viel Streit erhob...» geleitet von Hans Guldenmann und Elisa Streuli, Februar 2009.

²⁸ Böhlemann/Herbst, Geistlich leiten, 171-179 (Kapitel «Konfliktmanagement»).

2.5.4. Menschen mit Problemen

Es gibt Menschen, mit denen die Zusammenarbeit aus unterschiedlichen Gründen (temporär oder chronisch) schwierig ist. Die meisten Menschen sind nicht von Natur aus schwierig, sondern geraten in schwierige Situationen und reagieren darauf. Ursachen können persönlicher Natur sein, mit dem Berufsalltag zusammenhängen oder durch familiäre Ereignisse hervorgerufen werden.²⁹ Deshalb gehört zur Teamfähigkeit dazu, zu erkennen, wenn es anderen Teammitgliedern nicht gut geht oder auch regelmässig danach zu fragen. Denn die persönliche Anteilnahme ist ein wesentlicher Faktor für gute Zusammenarbeit: «Einer trage des anderen Last» (Galater 6,2). Wenn Menschen sich von Herzen investieren und dabei jedoch oft auch jenseits der Grenze ihrer Belastbarkeit leben, dann können sich Stresssymptome auch – im hoffentlich geschützten Rahmen – eines Teams entladen.

Um dieser möglichen Störung vorzubeugen, öffnen wir manchmal zu Beginn einer Sitzung (z.B. in der Kirchenpflege oder im erweiterten Gemeindegemeindekonvent) den Raum für eine **Befindlichkeitsrunde**. So kann verstanden werden, weshalb der junge Vater mit Schlafmanko Mühe hat sich zu konzentrieren oder die an Rückenschmerzen leidende, besonnene Grossmutter auf einmal so emotional wird. Eine ausgedehntere Variante davon ist der Austausch beim gemeinsamen Essen.

Knoten können auch gelöst werden durch ein **respektvolles Vier-Augen-Gespräch**, indem das – teils unbewusste – Verhalten dem Teammitglied gespiegelt wird, seine Gefühle ernstgenommen werden und geholfen wird, eigene Problemlösungen zu finden, zu formulieren und umzusetzen.

2.5.5. Manipulationstechniken, Mobbing und Psychoterror

Die gute Zusammenarbeit in Gruppen und Teams wird oft durch (versteckte) Manipulationstechniken gestört. Unter Manipulation versteht man den *bewussten* oder *unbewussten* Einsatz unfairer Verhaltensweisen. In allen Arten von Kommunikationssituationen (privat, beruflich oder im Verein) kann manipuliert werden. Drohen, schwindeln/lügen, nicht verstehen wollen, Informationen zurückhalten, blockieren, ausweichen, verzetteln, verwässern, Scheinargumente einsetzen, die Person angreifen, erpressen, schmeicheln – das sind nur einige von sehr vielen Arten zu manipulieren.

All diese Manipulationen können in vier Grundstrategien des Manipulators zusammengefasst werden:

1. **Die Blockadestrategie:** nicht verstehen wollen, keine Antwort auf Fragen geben, auf Standpunkt verharren, vom Thema ablenken, viel reden nichts sagen etc.
Absicht des Manipulators ist, dass der Gesprächspartner sein Ziel nicht erreichen soll.
2. **Die Durchsetzungsstrategie:** schmeicheln, Autorität ausspielen, drohen/lügen/erpressen, Thema als nicht verhandelbar abtun, Zeitdruck erzeugen, Scheinkonzessionen machen, mein letztes Angebot, dann..., selektiv informieren, persönlich angreifen u.a. Überredungstaktiken.
Absicht des Manipulators ist, mit allen Mitteln sein Ziel zu erreichen.
3. **Sabotage im Gespräch:** nicht ausreden lassen, absichtlich missverstehen, Gespräch zu schnell führen/beenden, einen Termin vortäuschen, Thema als nicht verhandelbar abtun, Zeitdruck erzeugen, Erklärung verweigern, Unterstellungen, lügen, Beleidigungen und Abbruch provozieren.
Absicht des Manipulators ist, das Gespräch platzen zu lassen, ohne die Verantwortung dafür zu übernehmen.

²⁹ Noss, Teamarbeit, 61.

4. **Sabotage nach dem Gespräch:** Vereinbarungen uminterpretieren, Vereinbarungen nicht einhalten, bei anderen hetzen und intrigieren, Hindernisse aufbauen (daher unbedingt Protokolle schreiben!).

Absicht des Manipulators ist, die vereinbarten Lösungen und Massnahmen zum Scheitern zu bringen (weil sie nicht seinen Vorstellungen entsprechen oder nicht von ihm stammen).

Wie sollte man nun mit Manipulationen umgehen?

- A) Manipulationstechnik erkennen und abwehren (Schutz)
- B) Strategie (vgl. 1.-4.) der Manipulatorin erkennen – Was will die Manipulatorin damit bezwecken?
- C) Faire Gegenmassnahmen durchführen

Faire Gegenmassnahmen sehen wie folgt aus: sachlich und fair bleiben, ruhig und gelassen bleiben, nicht die Flucht ergreifen, sich nicht die Initiative nehmen lassen, beharrlich das (vor dem Gespräch schriftlich formulierte) Ziel vor Augen haben und verfolgen, nicht in die Falle des Reiz-Reaktionsmechanismus tappen: d.h. wenn der Manipulator unfair oder emotional ist, dann nicht selbst sich dazu hinreissen lassen; goldene Brücken bauen, damit das Gespräch einen sachlichen, lösungsorientierten Verlauf nehmen kann. Dazu helfen konkret im Gespräch elegante Abwehrtechniken, wie: fragen und zuhören, ignorieren und weitermachen, sich dumm stellen, Schallplatte mit Sprung auflegen (immer wieder sagen, was man will oder einem wichtig ist), Perspektivenwechsel (die Manipulatorin fragen, wie wohl andere das Problem sehen könnten), aus der Situation treten (das Gespräch klar und deutlich unterbrechen und den Manipulationsversuch offen ansprechen).³⁰

Massiv gestört ist die Teamarbeit, wenn ein Teammitglied ein anderes nicht mehr dabei haben oder sogar «vernichten» will. Dies geschieht durch die unterschiedlichsten Mobbingmethoden und durch gezielten **Psychoterror** – wie Verleumdungen, Denunzierungen, direkte Verbalattacken, absichtlich dem anderen aus dem Weg gehen, Wortverdrehungen, bei anderen hetzen und intrigieren, Angriffe und Unwahrheiten per Mail an alle usw. Es gilt dies rechtzeitig zu unterbinden, Hilfe zu holen oder sich zum eigenen Schutz dem Mobbing zu entziehen.³¹

2.5.6. Teambesprechungen und Sitzungen: vor, während, danach

Sitzungen und Teambesprechungen sind der Ort, an denen die oben genannten Störungen offenbart oder zumindest untergründig so mitwirken, dass Sitzungen mühsam, belastend und unproduktiv werden können. Gerade in Wortäusserungen zu Traktanden werden bewusst oder unbewusst Manipulationstechniken angewandt. Eine gute Vorbereitung, die auch gegen mögliche Störungen gewappnet ist, dient dazu, das Potenzial einer Gruppe und ihre «Schwarmintelligenz»³² besser zur Entfaltung bringen zu lassen.

Vor: Die Sitzungsteilnehmer werden rechtzeitig zur Sitzung und zur Eingabe von Traktanden eingeladen. Was «rechtzeitig» bedeutet, wird miteinander vereinbart und protokolliert (organisatorische Vorbereitung). Beim Versand der Traktandenliste werden möglichst viele informative Dokumente

³⁰ Edmüller Andreas/Wilhelm Thomas: Manipulationstechniken. Erkennen und abwehren, Freiburg 2019, 9-23. Zur weiteren Vertiefung des Themas empfiehlt sich auch Jörg Berger: Stachelige Persönlichkeiten. Wie Sie schwierige Menschen entwarfen, Marburg 2014.

³¹ Weiterführende Literatur dazu: Knispel Martin: Konfliktmanagement nach biblischem Vorbild, Marburg 2019, 120-131 (Kapitel «Geistlicher Machtmissbrauch»).

³² Finzel, Leiterschaftsfehler, 100. Die Entscheidung, welche Richtung für die Gesamtheit die beste ist, entspringt – gemäss Sprüche 15,22 – der kollektiven Weisheit aller Teammitglieder.

mitgeschickt, damit sich die Sitzungsteilnehmerinnen bereits vor der Sitzung eine Meinung bilden können (persönliche Sitzungsvorbereitung). Unmittelbar vor einer Sitzung ist es fürs Gruppenklima förderlich, wenn die Mitglieder und v.a. der Leiter nicht nur rechtzeitig, sondern sogar frühzeitig da sind, um jeden Einzelnen persönlich zu begrüßen und noch ein paar Worte auszutauschen. Allenfalls werden auch der Sitzungsraum gelüftet und Getränke bereitgestellt. Nicht zu unterschätzen ist eine gute Sitzordnung: alle müssen alle sehen können und in etwa den gleichen Abstand voneinander haben, d.h. keine lange Tafel, sondern im Quadrat oder Kreis.

Während: Die Durchführung einer Sitzung gestaltet sich i.d.R. wie folgt: **Einstieg** (Begrüßung, Gedanken zum Tag, Ziele bekannt geben, allenfalls Spielregeln definieren) – **Hauptteil** (mit Rückblick, Ausblick, über Traktanden informieren, austauschen und entscheiden) – **Abschluss** (Zusammenfassung, weiteres Vorgehen, Verabschiedung).³³ Es ist m.E. unabdingbar, dass während den Teamsitzungen jemand zumindest ein Beschlussprotokoll führt. Um weiter zu arbeiten oder sich Monate später auf gefällte Entscheidungen abzustützen, müssen Vereinbarungen schriftlich festgehalten werden. Zudem soll ein Protokoll spätestens zu Beginn der nächsten Sitzung abgenommen, d.h. von allen für gültig erklärt werden. Dort, wo Unschärfen und Interpretationsspielräume entstehen könnten, ist es sinnvoll, dass der Protokollführer den gemeinsamen Beschluss während der Sitzung vorliest und gegebenenfalls die Formulierung präzisiert. Ansonsten kann es im Nachgang der Sitzung zu Spannungen kommen. Gelegentlich kommt es zu Zusammenstößen zwischen den unterschiedlichen Persönlichkeiten und ihren Bedürfnissen und Anschauungen. Dabei kommt es zu verletzenden Verbalattacken. Diese hässlichen Fouls entgehen niemandem im Raum. Bleiben diese ungeahndet, so besteht die Gefahr, dass eine Gruppendynamik entsteht, die in einer selbstzerfleischenden, destruktiven Abwärtsspirale endet. Daher braucht es teamfähige Leute – insbesondere Leiter –, welche sofort diese Fouls pfeifen und in einer hitzigen Diskussion die Sitzung unterbrechen und ausfällig gewordene Parteien daran erinnern, respektvoll miteinander umzugehen, einander nicht ins Wort zu fallen und die Ideen und Meinungen anderer nicht herabzusetzen.³⁴

Danach: Zur Nachbearbeitung der Sitzung gehört ein kritisches Reflektieren über den Sitzungsverlauf und die eigene Rolle, die Planung der weiteren Schritte, die Erledigung der Aufgaben und die Information über die Sitzungsbeschlüsse. Wenn man in einem Gespräch Absprachen oder Vereinbarungen getroffen hat, müssen beide Seiten zu ihrem Wort stehen. Wer Abmachungen hält, schafft Vertrauen, wer nicht, bringt die Vertrauensgrundlage, die für menschliches Zusammenleben lebensnotwendig ist, in arge Schieflage.³⁵

2.6. Konflikte verhindern, managen oder lösen helfen

A) Konflikte verhindern, durch einen gesunden Umgang mit Spannungen

«Vorbeugen ist besser als heilen», d.h. es ist viel einfacher, Konflikte (so gut wie möglich) zu verhindern – indem z.B. keine organisatorischen Widersprüche vorhanden sind, Aufgaben und Kompetenzen klar abgesprochen sind, sorgfältig auf eigene Gefühle geachtet wird und realistisch damit gelebt wird, dass Spannungen ganz natürlich sind und zum Leben und Arbeiten dazugehören. Donders und Hüger meinen, dass es in einer guten Beziehung normal ist, dass man sich zu 50 Prozent falsch versteht und in einer belasteten Beziehung zu 80-90%, was zu immer grösseren Irritationen führt.

³³ Böhlemann/Herbst, Geistlich leiten, 165-170, zeigen auf, wie eine motivierende Sitzung aussehen könnte, welche alle unter 4.1.1. vorgestellten Persönlichkeitsstrukturen/-typen abholt und integriert.

³⁴ Hybels, Die Kunst des Führens, 163f.

³⁵ Weiterführende Literatur: Claudio Brentini, Praxishandbuch führen. Rex verlag Luzern, 2006.

Es liegt jedoch an jedem einzelnen Teammitglied, sich tagtäglich dafür zu entscheiden, dass die Andersartigkeit zwischen den einzelnen Charakteren zur gegenseitigen Bereicherung führen kann und nicht zu Misstrauen, Ablehnung und Konflikten.³⁶



B) Konflikte managen, wenn sie ausgebrochen sind

«We agree to disagree!» – «Wir sind darin einer Meinung, dass wir nicht derselben Meinung sind.» Wenn die Arbeit oder das Zusammenleben es nicht zwingend erfordert, dass man sich einigen muss (z.B. über Fragen von Politik oder Sport), dann kann damit rechtzeitig eine höhere Eskalationsstufe verhindert werden. Mit dieser gegenseitigen Zustimmung kann ein Konflikt abgekühlt werden, wenn man sich einigen muss. Doch besteht die Gefahr, dass daraus ein langwieriger kalter Konflikt entsteht (siehe 2.5.3.). Wenn also Konflikte auftreten, die es wert sind, gelöst zu werden, sollten diese offen ausgetragen werden, denn: «Gewitter reinigt die Luft». Man soll sich dem Konflikt stellen und nichts unter den Teppich kehren, denn ungelöste Konflikte sind wie Minenfelder, die jederzeit ohne Voranmeldung auch unschuldige Opfer in Mitleidenschaft ziehen können.³⁷

³⁶ Das abgebildete Flussdiagramm stammt von Donders, Wertvoll und wirksam führen, 170f.

³⁷ Ochmann-Kaunzner Christine: HerzQuotient. Mehr Partnerschaft – mehr Teamfähigkeit, Berlin 2003, 292-295.

C) Konflikte lösen helfen

Wenn eine Beziehung schon auf «Ablehnung» geschaltet ist, wird es höchste Zeit, die Talfahrt zu stoppen. Die Bremse können die beiden Betroffenen allein dann meist nicht mehr ziehen. Darum muss ein *unbeteiligter* Dritter als Mediator das Klärungsgespräch führen. Hier wird deutlich, warum Konflikte schnell, offen und fair angegangen und gelöst werden müssen. Jede Teamleiterin hat eine natürliche Abneigung dagegen, in Konflikte zwischen Teammitgliedern einzugreifen, und hofft instinktiv, dass die beiden das selbst geregelt kriegen. Die Realität ist jedoch anders und der Konflikt weitet sich immer mehr aus.³⁸

2.7. Teamfähigkeit – Was heisst das nun? Merkmale eines teamfähigen Menschen

Das häufige Schlagwort in Stellenanzeigen beschreibt Fähigkeiten und Fertigkeiten, die das Individuum für das Zusammenarbeiten mit anderen braucht. Dazu gehören **soziale Fähigkeiten** wie Interaktions-kompetenz, Konfliktbewältigungs- und Kooperationskompetenz, wie auch **methodische Fähigkeiten** wie Problemlösen, Planungs- und Organisationsfähigkeit.³⁹ Teamfähigkeit ist *keine selbständige Eigenschaft*, sondern sie setzt sich zusammen aus Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Hilfsbereitschaft, sozialer Sensibilität⁴⁰, kultureller Kompetenz, Toleranz, Selbstachtung und einem gewissen Mass an Selbstwahrnehmung und Reflexionsfähigkeit. Die Entwicklung unserer Gesellschaft zeigt deutliche Tendenzen hin zu ausgeprägtem Konkurrenzverhalten, Egoismus und nur noch bedingt sozialem Verhalten. All das fördert Teamfähigkeit wenig. Deshalb muss Teamfähigkeit eigens gelernt werden.⁴¹

Weiter können folgende Merkmale eines teamfähigen Menschen aus dem bisher erörterten in Kapitel 2 ergänzt werden: Demut, neue Chancen geben, kein Neid/Vergleichen, Befähigung anerkennen⁴², sich flexibel anpassen können, Emotionen zeigen, Integrität, Ehrlichkeit, Opferbereitschaft, Respekt, Humor, Konfliktfähigkeit, hohe Kommunikationsfähigkeit und weitere Eigenschaften Emotionaler Intelligenz (EQ).



³⁸ Donders, Wertvoll und wirksam führen, 170.

³⁹ Auszug aus Wikipedia-Artikel «Team» aufgerufen am 17.5.2021.

⁴⁰ Dazu gehört m.E. auch ein **milieusensibler Umgang** mit verschiedenen Teammitgliedern und unterschiedlichen Generationen. Unterschiede in der Kommunikation und im Umgangston zwischen einem Akademiker und einem Zimmermann im Konfirmandenteam sind zu beachten oder auch die Mitwirkungsmöglichkeiten einer städtischen Erwachsenenbildnerin und einer ländlichen Bäuerin in der Seniorenarbeit.

⁴¹ Adler, Teamer, 107. Er beschreibt darauf einen Ablaufplan für eine Wochenendschulung mit einem Konfirmandenteam zu Teamarbeit und Teamfähigkeit mit den Themen: sich kennen lernen; Beziehungsgefüge; Was leitet mich?; Raum geben – Raum nehmen; Selbst- und Fremdwahrnehmung; Leitbilder, die mich prägten; Metaphern für das Team; Erarbeitung von Teamzielen; Welche Werte werden in der Gruppe vertreten?; Regeln und Absprachen; Reflexion über den Glauben; Vertrauens- und Wahrnehmungsübung; Sensibilisieren für Kommunikation.

⁴² Vgl. das Zitat von Elbert Hubbard (1856-1915): «Eine der seltensten Befähigungen ist die Befähigung, Befähigung anzuerkennen.»

Teamfähig ist zudem m.E., wer die folgenden 7 Punkte unterstützt, schützt, fördert und lebt:⁴³

1. Jeder weiss genau, was er zu tun hat. Die Ziele der Gruppe sind klar. Die Informationen (Mails) werden studiert, verstanden oder nötigenfalls eingeholt.
2. Jeder / jede ist ein Stück weit für die Führung der Gruppe verantwortlich.
3. Jeder / jede arbeitet aktiv mit.
4. Jeder / jede hat das Gefühl, von den anderen ernst genommen und unterstützt zu werden.
5. Jeder hört jedem gut zu und versucht mittels Rückfragen den anderen zu verstehen.
6. Unterschiedliche Meinungen werden respektiert.
7. Wir arbeiten gern zusammen und haben Spass miteinander.

Teamfähige Menschen beachten und fördern gruppensdynamische Funktionen. Diese stellen sicher, dass die Gruppe Harmonie und Zusammenhalt entwickelt und aufrechterhält. Es geht darum, *wie* die Gruppe funktioniert. Jemand muss die geleistete Arbeit anerkennen, zuhören, zum Mitmachen ermuntern, Konfliktmanagement ausüben und Beziehungen aufbauen.⁴⁴

⁴³ Blanchard Kenneth/Carew Donald/Parisi-Carew Eunice: Der Minuten Manager schult Hochleistungsteams, Hamburg 1992, 19f.

⁴⁴ Blanchard, Hochleistungsteams, 73.

3. Teamfähige Teamarbeit als Pfarrperson in der Kirchgemeinde

In der Kirchgemeinde gibt es viele verschiedene Arbeitskreise, Gruppen, Gremien und Mitarbeiter-teams. Das Zustandekommen der einzelnen Teams ist sehr unterschiedlich. Gremien werden in der Regel gewählt. Arbeitskreise finden sich um eine bestimmte Aufgabe zusammen. Gruppen bilden sich unter einem Thema, und Mitarbeiter-teams sind für Gemeindegruppen da, die sie leiten und gestalten.

Dieses Kapitel soll über die mannigfaltigen «Teamkonstellationen» in einer Kirchgemeinde reflektieren und welche Teamfähigkeitsmerkmale oder -komponenten jeweils besonders von einer Pfarrperson gefordert sind.



3.1. Pfarrkonvent – Chancen & Gefahren

In einem gut harmonisierenden Pfarrkonvent kommen die unterschiedlichen geistlich-theologischen Begabungen und Interessen sowie die organisatorischen, sozialen, kommunikativen und kybernetischen Stärken zum Tragen. Dort wo der Pfarrkonvent eine gemeinsame Haltung in den anderen Gremien vorbringt, hat er gute Chancen, nicht überhört zu werden. Ein funktionierender Pfarrkonvent kann sich gegenseitig unterstützen, entlasten, beraten und das Arbeitspensum so ökonomisch wie möglich und sinnvoll verteilen. Die Pfarrpersonen kooperieren wertschätzend mit ihren Pfarrkolleginnen und teilen die Aufgaben primär gabenspezifisch und zum Wohl der ganzen Kirchgemeinde auf. Ihnen liegt eine gemeinsame Sicht des Gemeindebaus am Herzen und sie verstehen, leben und lehren das «Evangelium» grundsätzlich ähnlich – mit ihren individuellen Farbtupfern. Jeder ruht in sich selbst und weiss, dass er genügend Raum und «Auftritte» hat und kann somit auf unnötige Selbstprofilierung verzichten.⁴⁵

Leider sieht die Realität in den Pfarrteams oft anders aus: Bis heute verstehen sich viele Pfarrpersonen



als Einzelkämpfer. In vielen Pfarrkonventen bewahrheitet sich das Sprichwort: «Eine Gruppe hervorragender Solisten ergibt noch kein gutes Orchester.» Die unter 2.5. beschriebenen Konfliktpotentiale zeigen sich auch in den Pfarrkonventen: nämlich in den **Zielkonflikten**, d.h. in konträren Vorstellungen und Prioritäten im Gemeindebau, dann in den **Verteilungskonflikten**,

d.h. in der «gerechten» Verteilung der öffentlichkeitswirksamen und unsichtbaren, sowie gabenspezifischen und unangenehmen Arbeiten. Oft sind die Konfliktpotentiale zuallererst **Beziehungskonflikte** – die sich u.a. durch Misstrauen, Neid und ungenügender Kommunikation zeigen – verursacht durch fehlendes, echtes Selbstvertrauen, welches in sich ruht. Immer häufiger gehört zu den Konfliktpotentialen auch die Erhöhung oder öfters der Abbau von Stellenprozenten dazu.

Woran liegt das? An unzureichenden Strukturen? Fehlenden Prüfkriterien und Know-hows in den Bewerbungsverfahren? Fehlenden Team-Coachings bei einer neuen Pfarrstellenbesetzung? Oder an einer hohen Anzahl von sinnsuchenden, verunsicherten oder extrovertierten und narzisstischen Persönlichkeiten, die diesen öffentlichen Beruf ergreifen? Oder liegt es an einem zu theoretischen, universitären Theologiestudium, welches allzu oft kein praxistaugliches, kybernetisches Instrumentarium vermittelt?

⁴⁵ Vgl. Kompetenzstrukturmodell (KSM), 19.

Aufgrund der unter 2.2. beschriebenen Faktoren und Definitionen eines «Teams» ist es vorerst und demzufolge m.E. zutreffender und entlastender von «Pfarrkonvent» – nämlich einer Zusammenkunft von Pfarrpersonen – als von «Pfarrteam» zu sprechen.

3.2. Ausbildungsbeziehung Ausbildungspfarrer – Lernvikarin

Grundlegende teamfähige Wesensmerkmale (oder zumindest Haltungen) eines Ausbildungspfarrers (Apf) sind m.E., dass er der Lernvikarin (LV) genügend (Erprobungs-)Räume ermöglicht, sowie Leistungen und Begabungen anerkennt, die seine eigenen übersteigen, ohne sich dabei selbst abzuwerten.⁴⁶ Weitere Faktoren für eine teamfähige Ausbildungsbeziehung finden sich v.a. unter Kapitel 2.5.1., 2.6. A) und 2.7.

3.3. Gemeindekonvent – unterschiedliche Funktionen und Bedürfnisse

Mittelgrosse und grosse Kirchgemeinden tragen das Potential in sich, durch mehr Fachleute in den Gemeindekonventen eine höhere Qualität der Arbeit zu erreichen.

Pfarrpersonen, Sozialdiakone, Geschäftsführer, Sigrist, Sekretärin, Mitarbeiterin Kommunikation, Katechetinnen unterstützen und ergänzen sich in ihren Aufgaben. Naturgemäss berühren sich die diversen Aufgabenfelder unterschiedlich stark. Dies ist eine der Herausforderungen für ein teamfähiges Miteinander. Andere sind: abweichende Bedürfnisse sich zu begegnen und auszutauschen, fehlende Wahrnehmung und Wertschätzung für wichtige und herausfordernde Aufgaben im Hintergrund (Katechetinnen, Sekretariat). Unterschiedliche Ansichten, Charaktere, (Stellenbesetzungs-)Kompetenzen, Gehaltseinstufungen oder Prioritätenvorstellungen in der Gemeindearbeit können Spannungen unter den Angestellten hervorrufen. Nicht zu unterschätzen sind die bisher gemachten Erfahrungen mit Stellenvorgängern und den Projektionen daraus. Eine wichtige vorbeugende Massnahme ist der regelmässige, ungezwungene, informelle Austausch beim Pausenkaffee, beim (Personal-)Essen, einem gemeinsamen Ausflug oder am Sonntag nach dem Gottesdienst, wie auch das offizielle Informieren, welches die anderen ins Bild setzt über wichtige Prozesse (z.B. in der Kirchenpflege), die im Gange sind. Teamfähige Pfarr- und Leitungspersonen beachten sorgfältig solche Konstellationen und tragen wesentlich dazu bei, dass ein Gemeindekonvent zu einem echten Mitarbeiterteam zusammenwachsen kann. In einem solchen Team freut man sich am anderen und seinen Gaben und man dient einander, so gut wie eben möglich.

Viele Tiere bilden Gruppen, um sich besser zu schützen oder um mehr Erfolg zu haben bei der Futterbeschaffung. Im Formationsflug fliegen Gänse so geordnet neben- und hintereinander, dass jedes Tier dem ihm Nachfliegenden Aufwind gibt.



In dieser keilförmigen Gemeinschaft können sie 70% ihrer Energie sparen und somit tausende von Kilometern zurücklegen. Dabei werden die Positionen regelmässig gewechselt, wobei die fitteren Vögel sich mehr dem Gegenwind aussetzen als die anderen. Wo und wie können wir Menschen in der Kirchgemeinde, im Gemeindekonvent oder mit Freiwilligen einander Aufwind, Windschatten, Schutz und Erfolg bieten? Mit unserem Verhalten, unseren Worten, unserem Lob? Wo und wie können wir miteinander mehr erreichen und bewirken als im Alleingang? Ist uns bewusst, dass wir Grosses nur schaffen können, wenn viele ihren Beitrag dazu leisten (dürfen)?⁴⁷

⁴⁶ Kompetenzstrukturmodell (KSM), 19.

⁴⁷ Markus Werner, Anstösse. 18 Essays von Markus Werner illustriert von Cla Gleiser, 13. Werner war seinerseits Apf des Autors dieser CAS-Arbeit.

3.4. Zusammenarbeit mit Freiwilligen(teams) – Pflege & Ermächtigung

Es kann bei Freiwilligen unheimliche Kräfte freisetzen, (erstmalig) überhaupt gefragt und von Bedeutung zu sein. *Beachtet* und für *vertrauenswürdig* erachtet zu werden und für eine besondere Teamaufgabe *ermächtigt* zu werden, kann ein grosser Liebesdienst sein in der persönlichen Entwicklung und Reifung. Selbst Subjekt des Prozesses zu werden – und m.E. in der Kirche Subjekt der grossen Geschichte Gottes mit uns Menschen zu werden – dies ist der nachhaltige Sinn von Partizipation. Das bedeutet auch, den Erfolg eigener Arbeit zu sehen und stolz sein zu dürfen auf erwirkte Verbesserungen.⁴⁸ Zudem ist die Identifikation mit einer Gemeinschaft (Team, Kirche) bedeutend höher, wenn man darin (sichtbar) mitwirken und aktiv seinen Beitrag zum Ganzen beisteuern darf – wie dies dem Charakter einer «Beteiligungskirche» entspricht.

Die Psychologen Robert Rosenthal und Lenore Jacobsen stehen für das «Rosenthal-Modell» bzw. den «Pygmalion-Effekt». Im Rahmen einer Untersuchung teilten sie einigen Lehrern mit, dass sie diejenigen Schüler für das nächste Schuljahr übernehmen dürften, die im Vorjahr die besten Leistungen erbracht hätten. Sie würden also die intelligentesten Schüler unterrichten. Auch den Schülern wurde dies gesagt. Nach Ablauf dieses Schuljahres waren diese Klassen deutlich besser als die anderen, selbst der gemessene IQ der Schüler lag höher als der Durchschnitt aller Schüler. Aber die Studienleiter hatten gelogen. Die ausgewählten Klassen waren eine Zufallsauswahl und keinesfalls die Besten. Weil jedoch die Schüler glaubten, besser, lernfähiger und intelligenter zu sein und ihnen deshalb die Lehrer auch mehr zumuteten, stieg ihre Leistung beträchtlich.⁴⁹ Dies zeigt, wie unheimlich viel an Potential in Freiwilligen und anderen Teamkollegen freigesetzt werden kann, wenn ihnen **Vertrauen** entgegengebracht wird. Wann und warum dies praktiziert wird oder leider auch nicht und welche Auswirkungen es hat, zeigt das folgende Schaubild:



⁴⁸ Kunz Ralph/Zeindler Matthias: Alle sind gefragt. Das Priestertum aller Gläubigen heute, Zürich 2018, 78.

⁴⁹ Nast Thomas/Fiorucci David: Team für eine nachhaltige Wirtschaft, Bern 2018, 60.

Ausgangspunkt des Führungsstils ist das **Urvertrauen** der Führungskraft (und wohl auch der anderen Teammitglieder). Die Basis für diesen wertschätzenden, mitarbeiterorientierten Führungsstil wird in der Kindheit gelegt. Laut dem Freud-Schüler und Kinderpsychologen Erik H. Erikson wächst Selbstvertrauen aufgrund von Urvertrauen. Urvertrauen wird aufgebaut, wo Eltern im Elternhaus eine Atmosphäre des Vertrauens und Zutrauens schaffen und wo Kinder nicht durch Angst getrieben werden. Dieses Urvertrauen geht in Selbstvertrauen über. Kinder und Jugendliche erhalten die Chance, ihre Talente und Persönlichkeiten zu entwickeln und einzigartige Beiträge zu einem grösseren Ganzen beisteuern zu dürfen. Genau dies gilt auch für Mitglieder eines Teams.⁵⁰ Menschen, die in ihrer Kindheit dieses Urvertrauen nicht lernen durften, sind zu tiefst geprägt von einer **Mangel-Mentalität**. Sie ziehen immer Vergleiche, messen sich stets an anderen. Mangel-Mentalitäts-Menschen in Leitungspositionen umgeben sich mit Leuten, die schwächer sind als sie selbst und sie nicht in Frage stellen. Sie tun sich schwer, Teil eines Teams zu sein. Die **Überfluss-Mentalität** entspricht dagegen einem tiefen inneren Gefühl von persönlichem Wert und Sicherheit. Das Paradigma heisst, dass es da draussen reichlich gibt und genug für alle da ist. Entscheidungsfindungen, Anerkennung und öffentliches Prestige kann gut geteilt werden. Öffentlicher Erfolg bedeutet bei dieser Mentalität, zusammen zu arbeiten, miteinander zu kommunizieren, gemeinsam Dinge zustande zu bringen, die keiner allein und unabhängig von den anderen schaffen könnte. Ein Charakter mit viel Integrität, Reife und der Überfluss-Mentalität hat bei menschlichen Interaktionen eine Echtheit, die viel weiter geht als das Anwenden von immer neuen Techniken und Methoden.⁵¹

Werden nun beim *Führungsstil des Lernvikars* Kennzeichen wie Dominanz, Kontrolle, Ausreden oder missverständliche und sich nicht festlegen wollende Kommunikation beobachtet, dann könnte dies auf ein inexistentes Urvertrauen hinweisen. Unsicherheiten und Ängste werden damit überspielt. In instabilen Elternhäusern – z.B. bei Scheidungskindern, abwesenden Vätern, psychisch kranken Müttern, finanziellen Nöten etc. – wird der Aufbau dieses Urvertrauens in der Kindheit erschwert oder verunmöglicht. Solche Teammitglieder oder LV brauchen regelmässige Ermutigungen und Zuwendungen.⁵² M.E. ist es die primäre Aufgabe der Lehrpfarrerin das Selbstvertrauen des Lernvikars zu stärken und ihn behutsam an diese Zusammenhänge heranzuführen. Dies bedeutet, Kritik abgefedert zu vermitteln, das Verhalten regelmässig zu spiegeln und zudem offen im Gespräch – z.B. auch in der Supervision – gemeinsam weitere mögliche Schritte festzulegen, wann und bei wem diese Kindheitsverletzungen aufgearbeitet werden. Um das Ausbildungs- und Arbeitsverhältnis nicht zu belasten, sollte dies m.E. nicht beim Lehrpfarrer erfolgen.

3.5. Kirchenpflege – Laien und Profis leiten gemeinsam die Gemeinde

In der ref. Landeskirche ZH sind Kirchenpflege, Gemeinde- und Pfarrkonvent einander *zugeordnet* und tragen so gemeinsam die Verantwortung für die strategische Leitung der Kirchgemeinde. Es gibt keine hierarchische Über- oder Unterordnung.⁵³ Im Aargau wird das Modell der partnerschaftlichen Gemeindeleitung gelebt. Teils ist es für Pfarrpersonen eine besondere Herausforderung, dass durch das *allgemeine Priestertum aller Gläubigen* und den Zugang zur Bibel auch Laien geistlich-theologische Gedanken überprüfen oder in die Diskussionen einbringen können und dies nicht allein den Fachpersonen vorbehalten bleibt. Wesensmässig und erfahrungsgemäss lässt sich auch nicht deutlich voneinander unterscheiden, welches nun theologische und welches «weltliche» Argumente oder Diskussionsgegenstände darstellen. Bei welchem Budgetposten wie viel Geld zugesprochen oder gestrichen wird, ist oft eine theologische Frage, da ja die Bibel und die Theologie das ganze Leben umfassen. Wie es schon Paulus ein Anliegen war, reife und mündige Christen und Wel-

⁵⁰ Donders, *Wirksam und wertvoll führen*, 116-118.

⁵¹ Covey, *Effektivität*, 258. Spannend wäre die Frage, wie Mangel-Menschen zu Überfluss-Menschen werden können.

⁵² Finzel, *Leiterschaftsfehler*, 69.

⁵³ Kirchenordnung (KO) der evang.-ref. Landeskirche Zürich Art. 87-88 und 150.

tenbürger aus seinen jungen Gemeinden heranwachsen zu lassen, damit diese nach der Milch auch feste Nahrung zu sich nehmen können, wollen auch wir Pfarrpersonen unsere Gemeindeglieder auf ihrem lebenslangen Prozess der inneren Reifung begleiten und mit ihnen zusammen dem Haupt, Christus, entgegenwachsen. Da braucht es hin und wieder Grösse und Bescheidenheit, sich an anderen theologischen «Grössen» in der Kirchgemeinde mitzufreuen und ihre Gedanken und Beiträge zu würdigen.

Spannungsvoll und herausfordernd ist es mitunter, dass ein Laiengremium über die Arbeit von Profis zu urteilen hat, wenn es um die Verteilung von Stellenprozenten, (Wieder-)Wahlempfehlungen oder in einigen Kantonen gar Entlassungen von Pfarrpersonen geht.

Teamfähige Pfarrpersonen achten in einer Sitzung des Kirchenvorstandes darauf, die Interessen und Meinungen des Gemeindeglieds und des Pfarrkonvents fair zur Sprache zu bringen, ohne dabei ihre eigene Sicht – auch wenn sie eine Minderheitenposition darstellen sollte – der Diskussion vorzuenthalten, falls dies zielführend ist. Teamfähige Pfarrpersonen unterstützen die Sitzungsleitung und sorgen dafür, dass alle, die wollen, zu Wort kommen. Sie fördern mit ihrem Vorbild ein konstruktives, sachliches Diskutieren.

3.6. Weitere Faktoren für gelingende Teamarbeit in der Kirche

Nebst all dem bereits Erörterten ist es m.E. hilfreich, wenn in einer Teamarbeit **periodische** – z.B. jährliche – **Standortgespräche** durchgeführt werden. Dieses Feedbacksystem ermöglicht, regelmässig und kontinuierlich eine Metaebene einzunehmen, um über das gemeinsame Wirken nachzudenken und sich auszutauschen. Es erleichtert einem Teammitglied auch, der Teamleiterin Dinge zurückzumelden, die ihm schwerfallen anzusprechen. Darüber hinaus kann ein Teammitglied sich wieder neu für die Aufgabe verpflichten und allenfalls auch schon den Zeithorizont kommunizieren, wie lange es voraussichtlich noch Teil dieses Teams sein kann / will. Somit kann auch frühzeitig nach passenden Nachfolgerinnen gesucht werden. Zudem drückt ein Standortgespräch auch Wertschätzung für das Individuum aus, indem es den Beitrag des einzelnen Teammitgliedes wahrnimmt.⁵⁴

Gemäss dem TZI-Postulat Ruth Cohns «Störungen und leidenschaftliche Gefühle nehmen sich Vorrang» spricht ein teamfähiges Teammitglied Kritik jedoch zeitnah an⁵⁵ und wartet nicht bis zum nächsten Standortgespräch oder bis ihm der Kragen platzt und alles mit einem fürchterlichen Krach endet. Und das nur, weil zu lange versucht wurde, tolerant zu bleiben. Gerade in der Kirche ist die Gefahr besonders gross, dem (falschen) Frieden zuliebe zu schweigen. Da Gott alle Menschen liebt, ist die Frustrationstoleranz anderen Menschen gegenüber manchmal grösser. Doch echte Nächstenliebe würde einem Teammitglied mit einem ehrlichen, faktenbasierten **Vier-Augen-Gespräch** auf seinem Lebensweg weiterhelfen, indem ihm z.B. sein Verhalten gespiegelt wird und Raum geboten wird, um über die verletzten Wurzeln zu sprechen, welche dieses Verhalten auslösen. Teamfähige Menschen reden nicht *über* schwierige Menschen, sondern *mit* ihnen. Sie überwinden die eigene Harmonie-Bequemlichkeit, zeigen Mut und gehen ein Risiko ein, zuletzt selbst noch verunglimpft zu werden.

⁵⁴ Zur Vertiefung: Hänni, Kirchgemeinde gemeinsam leiten und entwickeln, Kap. 3.9.12 Das regelmässige Mitarbeitergespräch (Feedbackregeln; Vorlage eines Mitarbeitergesprächs), 116-123.213.

⁵⁵ Weiterführende Literatur: Adler, Teamer, 35-40. Karin Schlenker-Gutbrod gibt da ein Kurzseminar zum Thema «Feedback geben und empfangen».

Gut funktionierende, Störungen zeitnah beseitigende Teamarbeit mit einem dienenden, partizipativen Führungsstil kann wie folgt auf den Punkt gebracht werden:

«Menschen, die *miteinander* arbeiten, addieren ihre Potentiale.
Menschen die *füreinander* arbeiten, multiplizieren ihre Potentiale.»⁵⁶

3.7. Teamfähigkeit im Pfarramt – was heisst das nun (nicht)?

Nebst den umfangreichen, allgemeinen Faktoren von Kapitel 2 gilt es, bewusst auf die besonderen und unterschiedlichen Konstellationen in einer Kirchgemeinde adäquat zu reagieren und sich darin respektvoll und mit Nächstenliebe zu bewegen. Teamfähigkeit heisst jedoch nicht, eine abweichende Meinung oder unbequeme Mahnung aus Harmoniegründen nicht zu aussprechen. Teamfähigkeit heisst m.E. auch nicht, aus jedem Gremium oder jeder Kommission und Arbeitsgruppe eine verschworene Einheit mit einem intensiven wechselseitigen Beziehungsgeflecht und einem ausgeprägten Gemeinschaftsgeist formen zu wollen.⁵⁷ Schön, wenn dies auf natürliche Weise und ohne Druck wachsen darf. Ansonsten würden wir uns m.E. mit solch hohen Ansprüchen überfordern. Und es ist fraglich, ob die Aufgaben dann wirklich besser erfüllt werden können.

Zentrale Eigenschaften der pfarramtlichen Teamfähigkeit können mit den folgenden Zitaten zusammengefasst werden:

«Denkt daran, meine lieben Brüder und Schwestern: Jeder Mensch soll schnell bereit sein zuzuhören. Aber er soll sich Zeit lassen, bevor er selbst etwas sagt oder gar in Zorn gerät.» (Jakobus 1,19)

«Gott, der HERR, nimmt meine Zunge in die Lehre. Als sein Schüler kann ich dem Erschöpften ein Wort zusprechen, das ihm Mut macht. Jeden Morgen öffnet er mir die Ohren. So kann ich auf ihn hören, wie ein Schüler auf seinen Lehrer hört.» (Jesaja 50,4)⁵⁸

⁵⁶ Zitat von Steffen Kirchner in Nast, 88. Weiterführendes zu Teamgeist in Nast, Team, 71-88. Vgl. auch 1Petr 5,1-7.

⁵⁷ Vgl. die Teamdefinition auf Seite 5.

⁵⁸ Beide Zitate aus der BasisBibel-Übersetzung, Stuttgart 2021.

4. Teamfähigkeit lehren und lernen

Nachdem in den ersten beiden Teilen dieser Arbeit teamfähige Teamarbeit sowie Team- und Konfliktfähigkeit grundsätzlich, wie auch im besonderen kirchlichen Kontext erörtert wurden, werden nun im abschliessenden dritten Teil Ansätze angeboten, wie Teamfähigkeit in einem Lernvikariat gelehrt und gelernt bzw. weiterentwickelt werden kann. Sinnvollerweise startet man dabei m.E. mit einer Bestandaufnahme, nämlich den persönlichen Voraussetzungen des Lernvikars / der Lernvikarin.

4.1. Voraussetzungen & Bestandaufnahme

4.1.1. Persönliche Voraussetzungen im Allgemeinen: Persönlichkeitsstruktur – Selbstverantwortung – Managementkompetenz – Soziale Kompetenz

Persönlichkeitsstruktur (Identität): Um teamfähig zu arbeiten, ist es unerlässlich, Grundzüge verschiedener Persönlichkeitsstrukturen zu kennen.



Dies hilft, ein Verständnis für sich und für andere zu entwickeln. Ein einfacher, jedoch m.E. hilfreicher Wegweiser, verschiedene Persönlichkeitsstrukturen zu verstehen, ist die Unterscheidung zwischen tendenziell eher aufgaben- / sach- / zielorientierten (AO) und eher beziehungs- / menschen- / gefühlsorientierten (BO) Persönlichkeiten (horizontale Achse in der nebenstehenden Grafik). Und andererseits die auf der vertikalen Achse dargestellte

Unterscheidung zwischen introvertierteren und extrovertierteren Menschen bzw. Verhaltensweisen. Alle **vier Stärkefelder (Farben)** haben auch ihre Schattenseiten. Sie entsprechen einem vereinfachten DISG-Modell: dominant (rot) – initiativ (gelb) – stetig (grün) – gewissenhaft (blau). Jeder Typ und jedes gute Team brauchen die Ergänzung der anderen Farben.⁵⁹ Oder wie es Dietrich Bonhoeffer formulierte: «Man überschätzt leicht das eigene Tun in seiner Wichtigkeit gegenüber dem, was man durch andere geworden ist.»⁶⁰

Aufgabenorientierte Persönlichkeiten (AO) laufen Gefahr, Menschen und Gespräche nicht als Gelegenheiten, sondern als Störfaktoren zu betrachten. Vertreter dieses Typs sind ungeduldig, ausgesprochen wettbewerbsorientiert und haben sehr hohe Leistungsansprüche. Sie sind selbstunsicher, neigen zur Feindseligkeit und Aggression und können kaum entspannen, da sie stark angetrieben werden.⁶¹

Warum sind uns Dokumente wichtiger als Menschen? Gründe dafür sind:

1. Messbare Ergebnisse haben höhere Priorität als unsichtbare Beziehungen.
2. Zielgerichtete Arbeit verdrängt «nutzlose» Gespräche
3. Zwischenmenschliche Beziehungen passen nicht zu unserer Termin-fokussierten Denkweise.
4. Die materielle Welt herrscht über die immaterielle Welt.
5. Wir meinen, danach bewertet zu werden, was wir tun, und nicht danach, wer wir sind.⁶²

⁵⁹ Böhlemann/Herbst, Geistlich leiten, 100-106, zeigen auf, wie sich dies auf die Teamfähigkeit der vier Führungsstile auswirkt.

⁶⁰ Pfeifer Andreas: Sicher Navigieren im Führungsalltag, p-focus, Tann 2018, 23.

⁶¹ Finzel, Leiterschaftsfehler, 39, 43.

⁶² Finzel, Leiterschaftsfehler, 41.

Beziehungsorientierte Persönlichkeiten (BO)⁶³ dagegen sind gefährdet, sich zu lange mit Gesprächen und Grillpartys aufzuhalten, und dadurch ihre Büroarbeiten und Pendenzen nicht rechtzeitig zu erledigen, sodass andere – v.a. AO-Menschen gehindert werden weiterzuarbeiten. Sie provozieren auf diese Weise Missstimmungen – besonders, wenn dann andere ihre Versäumnisse ausbaden müssen. In seinen Ausführungen über den Rollenkonflikt einer Leitungsperson zwischen Aufgaben- und Beziehungsorientierung (Bürokratie und Beziehung) zitiert Hans Finzel aus einer Studie von Bennis und Nanus (Leaders): «Wir fanden heraus: Je höher die Position des Leiters ist, umso mehr Zeit widmet er anderen Menschen. Unsere Top-Manager widmen etwa 90 Prozent ihrer Zeit den Problemen [Aufgaben!] ihrer Mitarbeiter.»⁶⁴ Teamarbeit muss also letztlich aufgaben-/ergebnis- und mitarbeiterorientiert sein. Das Eine ist nicht ohne das Andere zu haben.

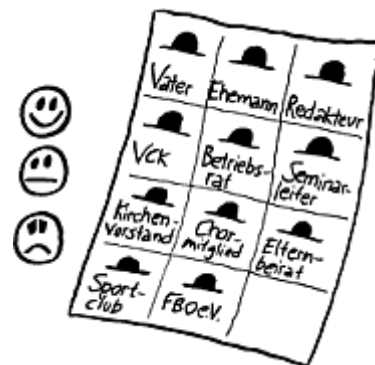
Um ein kompletteres Bild zu erhalten, ist es m.E. zusätzlich zur Persönlichkeitsstruktur wichtig, nach den **Leidenschaften** (Neigungen, emotionale Betroffenheit) und den (natürlichen wie geistlichen) **Begabungen** zu forschen. **Gaben** beantworten die Frage, WAS ich gut und gerne tue, meine **Leidenschaft** (Neigung) die Frage, WO ich mich in dieser Welt einbringen möchte – z.B. ob bei Kindern oder Seniorinnen oder ob im Migrantentreff oder in der Politik – und meine **persönliche Herangehensweise** (Persönlichkeitsstil /-Typ) beantwortet die Frage, WIE ich mich am liebsten engagiere.⁶⁵

Selbstverantwortung: Eine entscheidende Voraussetzung zur Teamfähigkeit ist eine gesunde Lebensbalance. Gute Führungskräfte haben sich ein **Lebenshaus** gebaut – mit Zimmern der *Regeneration*, der (fokussierten) *Qualität* (d.h. meine drei wichtigsten Begabungen entdecken, weiterentwickeln/trainieren und darin sogar zum Meister werden) und des *Feierns* (wer nicht genießen kann, wird für andere ungenießbar).⁶⁶

Ein anderes Bild für einen selbstverantworteten Umgang mit den eigenen Ressourcen ist das **Bild der 7 Hüte**: Wir haben sowohl im Beruf wie auch im Privatleben verschiedene Hüte auf, d.h. Aufgaben zu erfüllen oder Rollen einzunehmen. Viele Menschen haben Schwierigkeiten, weil sie auf zu vielen Hochzeiten gleichzeitig tanzen und sich mit zu vielen Dingen auf einmal beschäftigen. Die Kunst liegt in erster Linie nicht in einem noch besseren Selbstmanagement und einer enormen Steigerung der Effizienz, sondern in der Beschränkung auf das Wesentliche, in der Vereinfachung. Weniger ist auch hier mehr!⁶⁷

Dazu kann folgende schriftliche **Übung** gemacht werden:

1. Teilen Sie ein Blatt Papier in mindestens 12 Felder auf. Schreiben Sie in jedes davon einen Ihrer Lebenshüte.
2. Bewerten Sie jeden Hut mit entsprechenden "Smileys": angenehm, gleichgültig, unangenehm. Überlegen Sie genau, welche Rollen und Lebenshüte Sie loslassen könnten.
3. Reduzieren Sie Ihre Lebenshüte auf maximal 7.



⁶³ Wie man sich in diese Richtung weiterentwickeln kann, zeigt die weiterführende Literatur von Robert Spengler: Menschen Gewinner. Die besten Strategien, mit anderen ins Gespräch zu kommen und sie von sich zu überzeugen, München 2013.

⁶⁴ Finzel, Leiterschaftsfehler, 48.

⁶⁵ Dazu kann das in der Praxis erprobte Kursmaterial «Ich bin dabei. Gaben entdecken – Akzente setzen – Welt gestalten, Asslar 2011» der beiden Studienleiter der evangelischen Tagungsstätte Schloss Beuggen, Silke und Andreas Obenauer dienlich sein: 77.

⁶⁶ Donders, Wertvoll und wirksam führen, 224-229.

⁶⁷ Seiwert Lothar: Wenn du es eilig hast, gehe langsam, Campus 2007, 222-226.

Die **Managementkompetenz** beginnt beim Selbstmanagement. Und sich selber «managen» bzw. führen heisst, auf sich selbst zu achten und sich von Gott führen und korrigieren zu lassen.⁶⁸ Es gehört zu unserer Integrität als Leitende, unsere ganz spezifischen Schwachstellen zu kennen: Wie reagiere ich, wenn ich Angst habe oder mich ohnmächtig fühle? Welches sind meine Projektionsmuster, welche Art von Gegenüber lösen bei mir Sympathie und Antipathie aus? Wo ist die wunde Stelle, die mich, wenn sie angetippt wird, emotional werden lässt? Was geht bei mir ab, wenn ich von meiner Familie oder Gemeinde angegriffen werde oder auch nur leise in Frage gestellt? Wo sind meine Einfallstore für Versuchungen? Wie gut kann ich Fehler zugeben? Wie halte ich es mit Macht und Einfluss wirklich? Welches sind meine verschwiegenen Nöte in Ehe und Familie? Wo greife ich bei Niederlagen zu nicht hilfreichen Selbsttröstungsversuchen? Wir sind integer, wo wir diese Schwachstellen nicht entschuldigen, rationalisieren oder bagatellisieren. Wir sind integer, wenn wir diese «Entgleisungen» vor Gott ausbreiten, seine Vergebung und Heilung in Anspruch nehmen: «Du bist okay, auch wenn manches noch nicht okay ist.» Dies macht eine (angehende) Pfarrperson integer, glaubwürdig. Aus ihrer Glaubwürdigkeit, aus ihrem Sein, und nicht aus blossem Schein heraus, kann sie gut führen.⁶⁹ «Ein Pharisäer will seine Frömmigkeit leuchten lassen. Ein Christ lässt das Licht Gottes leuchten.»⁷⁰ So lässt sich unwahres und wahres Glänzen von Führungsleuten auf den Punkt bringen.

Starkes Selbstmanagement ist, **das Wichtigste zuerst zu tun**. Der erfolgreiche Mensch hat die Eigenschaft, die Dinge zu tun, die die Versager nicht gerne tun.⁷¹ Oder wie es in den Grundregeln der Anonymen Alkoholiker heisst: «Erledige jeden Tag mindestens etwas, was du nicht gerne machst.»

Soziale Kompetenz: Wer als Pfarrer, Angestellte, Ehrenamtliche oder Freiwilliger mit der Haltung unterwegs ist «L' église c'est moi!», der bringt Unruhe in jedes Team. Wer nicht mit der Haltung und Überzeugung arbeitet, dass jedes einzelne Mitglied immer nur ein Teil des Ganzen ist, der wird sich und vielen anderen das Leben schwer machen. Für ein gelingendes, fröhliches und fruchtbringendes Wirken braucht es die demütige Sicht, dass die Mitglieder im Team einander brauchen, weil sie sich ergänzen.⁷²

4.1.2. Persönliche Voraussetzungen des Auszubildenden: Erfahrungen mit Teamarbeit – Ressourcen – Selbsttests

Bevor (weitere) Lernschritte in Teamfähigkeit geplant werden, ist es sinnvoll, den Ist-Zustand über die vorhandenen Ressourcen zu analysieren. Dies kann z.B. mittels des nachfolgenden kleinen Anforderungsprofils (Fragebogens «Wie teamfähig bin ich?») eruiert werden.⁷³ Nebst der Eigenwahrnehmung des LV ist es m.E. sinnvoll, wenn noch zwei Fremdeinschätzungen eingeholt werden (z.B. von Geschwistern und einer guten Freundin). Dies hilft, Stärken weiter zu stärken und sensibel zu sein für (versteckte, überspielte) Schwächen. Als weitere Fremdeinschätzung kann hier auch die Assessment-Auswertung herangezogen und mit der Apf besprochen werden. Sehr zentral ist es m.E. sich, über bisher gemachte Erfahrungen mit Teamarbeit auszutauschen, da je nach Person und kirchlichem Hintergrund Teamarbeit ganz unterschiedlich definiert, praktiziert, vorgelebt und erlebt wurde.

⁶⁸ Weiterführende Literatur dazu: Härry Thomas: Von der Kunst sich selbst zu führen, Witten 92015

⁶⁹ Zindel, Geistesgegenwärtig führen, 55-60.

⁷⁰ Malm Magnus: Gott braucht keine Helden. Mitarbeiter zwischen Rolle und Wahrhaftigkeit, Wuppertal 1997, 133.

⁷¹ Covey, Effektivität, 179.

⁷² Noss, Teamarbeit, 9. Vgl. Zitat von Luc de Clapiers (1715-1747): «Wer auf andere nicht mehr angewiesen zu sein glaubt, wird unerträglich.»

⁷³ Noss, 69. Vgl. auch den Fragebogen zur geistlichen Leitung von Böhlemann/Herbst, 207-218.

Wie teamfähig bin ich?

Ich kann ...	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
... offen und ehrlich reden.							
... sagen, was ich denke.							
... Informationen umfassend weitergeben.							
... Ideen anderer aufnehmen.							
... überzeugen, ohne Macht auszuüben.							
... Teamziele erarbeiten.							
... Teamregeln beachten und einhalten.							
... auf andere Rücksicht nehmen.							
... anderen gut zuhören.							
... mich in andere versetzen.							
... anderen helfen.							
... andere fördern.							
... andere neben mir gross werden lassen.							
... mich zum Wohl anderer und der Sache zurücknehmen.							
... Irritationen gleichentags telefonisch ansprechen (Eph 4,26).							
... bei Konflikten vermitteln.							
... kompromissbereit sein.							
... flexibel sein (meinen Vorstellungen Ade sagen).							
... geduldig sein.							
... in schwierigen Phasen durchhalten.							
... rücksichtsvoll mit anderen umgehen.							
... mein Wissen einbringen.							
... das Wissen anderer schätzen und aktiv einholen.							
... mir helfen lassen bzw. um Hilfe bitten.							
... ergebnisorientiert denken.							
... Gruppenziele über eigene Ziele stellen.							
... mich für gemeinsame Ziele engagieren.							
... in Gruppen kreativ sein.							
... sachlich diskutieren.							

0 in der Mitte = weder noch; +3 = trifft sehr stark zu, -3 = trifft selten bis nie zu

Wenn die Ergebnisse bei ehrlicher, selbstkritischer Betrachtung mehrheitlich im positiven Bereich liegen und die Fremdeinschätzungen davon nicht deutlich abweichen, kann davon ausgegangen werden, dass ein Mensch für die Teamarbeit gute Voraussetzungen mitbringt. Dieses Potential soll nun weiterentwickelt und trainiert werden.

Weitere m.E. wichtige Fragen zur kritischen Selbstprüfung der Teamfähigkeit betreffen den fundamentalen **Bereich des Vertrauens** (vgl. Kapitel 3.4.).⁷⁴ Diese können meist mit einem Wert auf der Skala 1-10 beziffert werden:

- Vertraue ich mir?
- Kann man mir vertrauen?
- Wie viel setze ich daran, dass man mir vertrauen kann?
- Wie wahrhaftig und ehrlich bin ich in den verschiedenen Teamkonstellationen?
- Wie ist das Vertrauensklima im Team A, Team B, Team C etc.?
- Wie hilfreich sind meine Kommunikationsmuster fürs Vertrauen in den verschiedenen Gruppen, Arbeitskreisen und Teams?
- Wie sorgfältig bin ich darin, in Abwesenheit nicht *über* andere zu reden?
- Was erwarte ich von mir und den Teamkollegen, um ein vertrauensvolles Miteinander zu leben?

⁷⁴ Vgl. Sprenger: Reinhard: Radikal führen, Frankfurt 2021, 263-270: Wozu Vertrauen? Was ist Vertrauen? Vertrauen schaffen.

4.2. Teamfähigkeit einüben im Lernvikariat

4.2.1. Chancen

Die grosse Chance im Lernvikariat liegt darin, nur für eine klar abgegrenzte Zeit von 12 Monaten Teil einer Kirchgemeinde mit ihren Liebenswürdigkeiten und Runzeln und deren unterschiedlichen Teams und Gruppen zu sein. Es erleichtert es, sich emotional nicht zu stark in Beziehungsstrukturen hineingeben zu müssen und aus **analytischer Distanz**, von der Metaebene aus, Gespräche und teamfähige sowie teamverhindernde Verhaltensweisen zu beobachten und einen Teil der Sachinformationen ignorieren zu dürfen, da sie das Lernvikariat nicht tangieren. Die LV darf **«unbeteiligte» Beobachterin** sein und die gemachten Beobachtungen mit ihrem Apf besprechen und daraus lernen.

Gerade zu Beginn des Vikariatsjahres soll die LV v.a. durch Beobachtungen und Reflexion lernen. Mit folgenden **Beobachtungsfragen** für die Lernvikarin kann diese sich Kriterien aneignen und ein Sensorium entwickeln für teamfähige, gelingende Teamarbeit und Teamkonstellationen:

1. Wie ist der **Name** des Teams? Was sagt er aus (auch über sein Selbstverständnis)?
2. Welche **konkrete Aufgabe** hat das Team? Wie ist diese beschrieben? Wissen das alle Gruppenmitglieder und auch andere ausserhalb des Teams?
3. Gibt es klare **Zielvereinbarungen**? Wie heissen die aktuellen Ziele des Teams?
4. Wie ist das Team zusammengesetzt? Welche Funktionen sind abgedeckt? Wer hat welche konkrete **Aufgabe** und **Rolle** im Team? Gibt es vakante Bereiche? Wer wäre für die Gruppe noch wichtig?
5. **Wie kommt das Team zustande** (Wahl, Ernennung, zufällig etc.)?
6. **Seit wann existiert das Team** und wie lange schon in der aktuellen Zusammensetzung? Wie lange soll die Gruppe noch existieren? Welche Gründe gibt es dafür?
7. Wie sieht eine **Sitzung bzw. ein Gruppentreffen** aus? Wie werden diese gestaltet?
8. Wie ist das **Empfinden der Teammitglieder** solchen Treffen gegenüber? Wie hoch ist die Effektivität solcher Teamtreffen (Verhältnis Zeit – Inhalt – Umsetzung)?
9. Was sind die **aktuellen Stärken** des Teams? Worauf wird das zurückgeführt? Welche Auswirkungen haben die Stärken des Teams nach innen und auch nach aussen in die (Kirch)gemeinde?
10. Welche **aktuellen Schwächen** des Teams sind auszumachen? Worauf wird das zurückgeführt?
11. Wie wird in der Gruppe miteinander geredet? Welche **Kommunikationsstruktur** ist zu erkennen?
12. Wie ist der **innere Zusammenhalt** im Team? Wie hoch ist die Loyalität untereinander? Gibt es **Konflikte**? Wenn ja, wie sehen diese aus? Inwieweit behindern diese Konflikte das Team und dessen Aufgabenerfüllung? Wie hoch ist der Grad der Verbindlichkeit aller untereinander (Privat-, Eigen-, Gruppeninteressen)?
13. Was fällt sonst noch auf?

Mit (diesen) Beobachtungsfragen kann der LV auch einmal in einem benachbarten Teampfarramt an einem Pfarr- und/oder Gemeindegemeindekonvent teilnehmen und dabei seinen Horizont erweitern.

Spielerisch gewisse Dinge auszuprobieren ist das Privileg eines LV – auch beim Einüben von teamfähigen Fertigkeiten. Dies kann z.B. sein, bewusst *atypisch* zu reagieren, d.h. entgegen dem eigenen Naturell und Persönlichkeitstyp (vgl. Kapitel 4.1.1.). Der **beziehungsorientierte Gefühlsmensch** soll bei auftretenden Emotionen sich angewöhnen, diese von der Metaebene aus zu beobachten, innezuhalten und unter Kontrolle zu bekommen, nicht alles persönlich zu nehmen und die Abhängigkeit von der Meinung anderer unwichtig werden zu lassen. In einer intensiven Auseinandersetzung kann der aufgabenorientierte Powermensch das Harmoniebedürfnis und einfühlsame Wesen des Gefühlsmenschen ausnutzen wollen, indem er denkt: «Der wehrt sich dem Frieden zuliebe bestimmt nicht.» Da soll der Gefühlsmensch nun *atypisch* reagieren und dem Powermenschen mit Power begegnen, indem er auf der Aufgabenebene sachlich und unmissverständlich mit schriftlichen Vereinbarungen, Vorgaben und Druck antwortet (und sich keinesfalls auf die persönlich-emotionale Ebene ziehen lässt). Und die Herausforderung des **aufgabenorientierten Power- oder Kopfmenschen** ist, auf der bislang unterdrückten Emotionsebene aufzuräumen, alte Verletzungen aufzulösen und einen neuen Zugang zur eigenen Sensibilität zu suchen. Denn ohne ehrlichen Kontakt zu den eigenen Gefühlen/Emotionen und Bedürfnissen kann er auch nicht sein Gegenüber – teamfähig – in seinen Emotionen und Bedürfnissen abholen. Der Kopfmensch soll nun also *atypisch* reagieren und sein Gegenüber – egal ob Gefühls- oder Kopfmensch – auf der emotionalen, persönlichen, verletzlichen, selbstoffenbarenden Ebene abholen und damit vielleicht mehr Vertrauen schaffen.⁷⁵ Spielerisch kann die LV in einer lockeren Runde – z.B. in einer WG – ausprobieren, sich in verschiedene Persönlichkeitstypen hineinzusetzen und selbst nicht so zu reagieren, wie man es von ihr erwarten würde, sondern eben *atypisch* unterschiedliche Register zu ziehen und die eigene teamfähige Klaviatur zu erweitern.

4.2.2. Grenzen

Die kurze Zeit des LV begrenzt das Beobachten von Veränderungen und Entwicklungen verschiedener Mitwirkender und Gruppen. Durch die Sonderrolle und den Praktikantenstatus ist der LV eher «der neue Besen», an dem man sich freut und über den es sich nicht lohnt, sich zu ärgern. Somit wird die LV mit ihrer eigenen Persönlichkeit wohl eher selten in herausfordernde Teamsituationen verwickelt.

4.2.3. Reflexion über Team- & Konfliktfähigkeit in der Ausbildungsbeziehung

Ein relativ geschützter Ort zur Einübung bietet die eigene Ausbildungsbeziehung von Ausbildungspfleger (Apf) und Lernvikar oder Lernvikarin (LV). Damit dies bei all den vielen Terminen, Handlungsfeldern und Pendenzen nicht vergessen geht, ist es m.E. sinnvoll, dazu ein feststehendes, wiederkehrendes Traktandum der gemeinsamen Besprechungssitzungen einzurichten. Darin wird eine Metaebene eingenommen und darüber reflektiert, wie teamfähig Apf und LV miteinander unterwegs sind: Wie sorgfältig kommunizieren wir – per Mail, Telefon, Face to Face? Wo arbeiten wir miteinander, wo sogar füreinander, wo nur nebeneinander oder gar gegeneinander? Was wollen wir beibehalten? Wo kann ich mich als Apf verbessern – wo der LV? In der Regel ist die gemeinsame Arbeitsweise und Ausbildungsbeziehung zudem ein Thema in der Supervision.

4.2.4. Ausbildungsstile flexibel anpassen

Das Verhalten eines Menschen ist sehr komplex und von Situation zu Situation unterschiedlich. Wenn es nun darum geht, als Apf einen Lernprozess für den LV zu planen, dann geht es zunächst darum, die Kompetenz und die Motivation für das spezifische Lernfeld zu eruieren. Das Führungsverhalten des Apf kann so dem Lernverhalten des LV und seinen Ressourcen angepasst werden.

⁷⁵ Ochmann-Kaunzner, HerzQuotient, 124-126. 204-208.

- **Kompetenz:** Wie steht es um Wissen und Sensibilisierung bzgl. des Lernfeldes und wie um die persönlichen Eigenschaften? (Stärken und Schwächen wurden unter 4.1.2. erhoben)
- **Motivation:** Wie hoch ist nun die Einsatzbereitschaft, bzgl. «Teamfähigkeit» dazuzulernen?⁷⁶

Ein Apf muss sich bewusst machen, dass er sich oft nicht einfach des bevorzugten Führungs- und Ausbildungsstils bedienen und in jeder Situation gleich handeln kann. Je nach Aufgabe, Situation, Umfeld und ins Lernsetting involvierte Personen muss das Führungsverhalten des Apf gegenüber dem LV angepasst werden. Es können dabei die vier folgenden Ausbildungsstile unterschieden werden:

Unterstützendes Führungsverhalten (hohe Kompetenz, wenig Motivation – kann, will aber nicht):

Die LV wird in den Prozess mit einbezogen und Entscheidungen werden gemeinsam getroffen. Genaue Anweisungen sind nicht erforderlich. Die Apf stärkt, soweit es geht, das Engagement der LV.

Dirigierendes Führungsverhalten («Befehlstaktik», da tiefe Kompetenz und tiefe Motivation):

Der Apf gibt detailliert vor, auf welche Art und Weise der LV vorgehen muss, um das Ziel zu erreichen, beurteilt regelmässig die gemachten Arbeitsschritte und bringt Verbesserungsvorschläge an, falls nötig.

Trainierendes Führungsverhalten («Auftragstaktik» - will, kann es aber noch nicht):

Die Apf benennt das Ziel, überlässt jedoch der LV auf welchem Weg sie dieses eigenverantwortlich erreichen will. Die Apf bietet Hilfestellungen an, mit denen die LV ihre Kenntnisse und Fertigkeiten erweitern kann und bringt Verhaltenskorrekturen an. Wichtig ist dabei auch das regelmässige Ermutigen.

Delegierendes Führungsverhalten (hohe Kompetenz und hohe Motivation):

Dieser Führungsstil ist geprägt durch viel Vertrauen in das Wissen und Können des LV und wenig Kontrolle und Unterstützung. Der Apf bietet hier Herausforderungen an, indem er dem LV in einer spezifischen Aufgabe die Entscheidungs- und Durchführungsverantwortung überträgt. Der Apf anerkennt die erbrachte Leistung.

Zentrale Voraussetzung dafür, überhaupt lernen zu können, ist m.E. lernen zu *wollen*. Lernen geschieht so, dass man auf andere hört, aufmerksam und mit gutem Willen alles prüft und gewichtet, und dann aber seine *eigenen* Schlüsse daraus zieht. Was passt zu mir? Was geht es mich an? Wo stimme ich zu, wo muss ich widersprechen? Wo habe ich ganz ähnliche, wo ganz andere Erfahrungen gemacht? Lernen geschieht also so, dass man auf einen anderen hört, vertrauensvoll und mit gutem Vorsatz, dann alles für sich prüft und nur das Geprüfte sich zu eigen macht. Lernen geschieht so, dass ich mich vom anderen auf *meinen* Weg bringen lasse, mein Eigenes zu finden. Ich brauche den anderen, das Gegenüber, das Du, um zu mir selbst zu kommen. Ohne Du kein Ich, ohne das Lernen im partnerschaftlichen (also gleichrangigen) Gespräch mit dem Du keine eigenständige Position des Ich.⁷⁷

⁷⁶ Modulhandbuch 5. Führen der Gruppe, 31.

⁷⁷ Axel Denecke: Reden ist Silber, Predigen ist Gold, München 2021, 20.

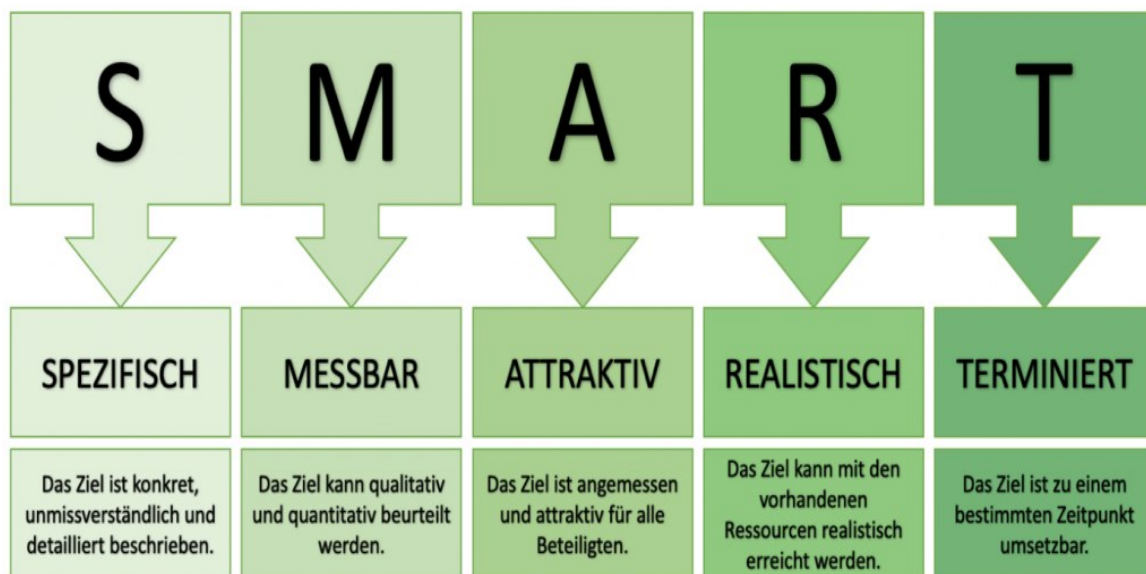
4.2.5. Lernprozesse planen und begleiten

Damit die LV Erfolgserlebnisse im Lernfeld «Teamfähigkeit» (wie auch in anderen Lernfeldern) machen kann, ist es m.E. nötig über einen Zeitplan hinaus **Lernprozesse** weiter im Voraus zu **planen** und Etappenziele zu *vereinbaren*.⁷⁸ Darin soll aufgezeigt werden, wie der Ist-Zustand nach der Bestandaufnahme aussieht (vgl. Kapitel 4.1. Voraussetzungen), worauf der Apf mit seiner LV hinarbeiten will und wo sie in zwei, vier und sechs Monaten in ihrer Entwicklung stehen soll bzw. wird. Statt defizitorientiert davon zu reden, was nicht gut ist, ist es motivierender darauf zu schauen, wie die Etappen- und Schlussziele der Entwicklung aussehen werden. Lernen findet nach dem Entwicklungspsychologen Lew Wygotski idealerweise statt, wenn ein Mensch eine hinreichend grosse Herausforderung zu meistern hat, die ihn weder unter- noch überfordert. Dabei muss der Lernbegleiter die **«Zonen der nächsten Entwicklung»** (ZNE) im Blick haben, wie auch die Übergänge von einer Stufe zur nächst höheren und jeweils dazu passende Lernfelder anbieten oder kreieren.⁷⁹ Als Bild hilft mir dabei das „Brennball“-Spiel (Baseball), bei dem man die Homebase verlässt und dann von einer sicheren Zone zur nächsten rennt. Das Tempo ist dabei unterschiedlich. Wichtig ist nur, dass man mehrmals mutig die sichere Komfortzone (Matte) verlässt, die Chancen und Risiken gut abschätzt, wie weit man in der nächsten Entwicklungsphase kommen kann, dann die Hindernisse meistert und schlussendlich ins Ziel kommt.

4.2.6. Vorschläge zur konkreten Einübung der Kompetenz «Team- und Konfliktfähigkeit»

- a) Die Apf plant den Lernprozess und hat dabei die «Zonen der nächsten Entwicklung» im Blick. Zusammen mit dem LV werden die Etappenziele vereinbart und terminiert – am besten so genau wie möglich mittels der SMART-Methode.⁸⁰ Bei Bedarf werden die Etappenziele laufend revidiert. Selbstverständlich können diese individuell angepasst werden und sich zum nachfolgenden Vorschlag unterscheiden.

SMART Methode



⁷⁸ Vgl. Fussnote 20.

⁷⁹ Vgl. <https://www.element-i.de/magazin/die-zone-der-naechsten-entwicklung/> (aufgerufen am 17.7.2021).

⁸⁰ Grafik aus <https://www.scribbr.de/modelle-konzepte/smart-methode/> (aufgerufen am 17.7.2021).

- b) Der LV ermittelt mit den unter Kapitel 4.1. beschriebenen vier Tests bis Ende September eine persönliche Bestandesaufnahme seiner aktuellen Teamfähigkeit: Persönlichkeitsstil z.B. durch DISG/Enneagramm⁸¹/Insights Discovery Präferenz-Profil, 7 Hüte, Wie teamfähig bin ich? und Fragen zum Bereich des Vertrauens. [mögliche 1. Zone / Etappe des Lernprozesses]
- c) Reflexion über die notierten Beobachtungen in den verschiedenen Gruppen und Sitzungen (vgl. 4.2.1.)
- d) Reflexion über die Team- und Konfliktfähigkeit in der eigenen Ausbildungsbeziehung (vgl. 4.2.3.)
- e) Lektüre und vertiefender Austausch über die vorliegende CAS-Arbeit «Teamfähigkeit. Teamfähige Teamarbeit als Pfarrperson – wie geht das und wie lehrt bzw. lernt man das?» [mögliche 2. Zone]
- f) Gemeinsame Lektüre von Team- und Konfliktgeschichten der Bibel oder kybernetischer Fachliteratur
- g) Reflexion mit Apf über die eigene Rolle des LV in Teams, Konventen u.a. Gruppen
- h) Reflexion über die unten aufgeführten Beispiele von Teamsituationen, Irritationen und Konfliktpotentialen
- i) LV übernimmt vom Apf die Sitzungsleitung – z.B. im Konfirmandenteam, Altersheimandachtsteam, Gemeindegemeinschaft oder der Religionspädagogischen-Kommissionssitzung usw. [mögliche 3. Zone der Entwicklung im Lernprozess]
- j) LV plant (allenfalls zusammen mit dem Apf) eine Lektion / einen Ausflugstag / ein Wochenende zum Thema «Teambuilding» mit dem Konfirmandenteam oder den angestellten Mitarbeitern⁸²
- k) LV analysiert die Tätigkeiten der Angestellten (Sekretariat, Sigrüst, SD, Pfarrpersonen etc.) und listet auf, welche dieser Tätigkeiten zwingend von den Angestellten ausgeführt werden müssen (wie z.B. eine Abdankung durch einen Pfarrer) und welche auch begleitend und bevollmächtigend im partizipativen Sinne von Freiwilligen übernommen werden können (wie z.B. die Reiseorganisation des Seniorenausfluges, das Einpacken von Briefversänden, die Leitung einer Gesprächsgruppe, Altersheimandachten, das Rasenmähen usw.). Vgl. dazu das Kapitel 3.4. Freiwillige bevollmächtigen. M.E. ist es ein Gebot der Stunde, einen Teil der Angestelltenprozentage noch viel intensiver in die Suche, Schulung, Bevollmächtigung und Betreuung von Freiwilligen zu investieren, die absolut fähig und willens sind, teilweise Aufgaben von Angestellten zu übernehmen. Aufgaben zu delegieren und «die Heiligen für ihren Dienst zu schulen / auszurüsten», braucht zunächst eine höhere Anfangsinvestition für die Pfarrpersonen, welche mit den «Hirten und Lehrern» in Eph 4,11f identifiziert werden können. Mittel- und langfristig entsteht daraus bei sorgfältiger Pflege (vgl. u.a. Standortgespräche Kapitel 3.6.) jedoch eine Win-Win-Situation. Wenn in den kommenden Jahren mehr und mehr Stellen abgebaut oder mehr Mitglieder mit dem gleichen Etat betreut werden müssen, kann nur so das bisherige Angebot und kirchliche Leben aufrechterhalten werden.

⁸¹ Weiterführende Literatur dazu: Martin Salzwedel/Ulf Tödter: Authentisch führen, Mannheim ²2013: Die Persönlichkeitsprofile des Enneagramms im Führungsscheck, 74-182.

⁸² Vgl. Adler, Teamer, 51-58.

- l) Der Apf ermutigt den LV, in seinem persönlichen Umfeld Konflikte nicht länger zu verdrängen, sondern sich ihnen zu stellen, Gespräche zu suchen, zu vergeben und auf Konfliktlösungen und allenfalls sogar Versöhnungen hinzuwirken. [mögliche 4. Zone der Entwicklung]
- m) Die LV begleitet die Apf zu einem Konfliktlösungsgespräch oder einer Mediation und übernimmt darin allenfalls eine aktive Rolle.

Zu h) Reflexion über Beispiele von Teamsituationen, Irritationen und Konfliktpotentialen:

- **Katechetinnenteam:** Eine Katechetin ist sehr kreativ, spontan, begeistert die Kinder, entscheidet jedoch sehr kurzfristig und hält sich (so immer wieder) nicht an Abmachungen. Dies führt regelmäßig zu Irritationen im Team. Wie könntest du die angespannte Situation entschärfen? Welche Lösungsoptionen könntest du anbieten, falls ein gemeinsamer Prozess gestört / verhindert wird?
- Du darfst eine Lektion bei **Katechetin C (62)** gestalten, nachdem du einmal hospitiert hattest. Zuvor bekommst du nur sehr wenige Informationen zum Unterricht. Ihr Feedback nach der Lektion lautet: Sie will keine neuen Ideen mehr in den Unterricht integrieren. Und in jeder Lektion wird eine Kreismitte gestaltet – was du nicht gemacht hattest. Wie reagierst du auf dieses Feedback – auch im Hinblick auf die nächste Lektion bei ihr?
- **Sonntagsschullehrerin A** kommt zu dir und beklagt sich über Sonntagsschullehrerin B. Ein paar Tage später kommt Sonntagsschullehrerin B zu dir und beklagt sich über Sonntagsschullehrerin A. Beide impfen dir ein, ja nichts davon der anderen zu sagen. Was machst du?
- **Pfarrkollege F** hat zum wiederholten Male eine Arbeit nicht erledigt, die du nun ausbaden musst. Was macht das mit dir? Wie reagierst du?
- **Pfarrkollege P (59)** nimmt dich als junge Pfarrkollegin nicht ganz ernst / etwas gar fest unter seine Fittiche. Wie gehst du mit dieser Irritation um?
- **Pfarrkollegin N (48)** gönnt dir gar nichts, will nur die Rosinen haben (sucht das Rampenlicht, aber die Hintergründarbeiten überlässt sie den anderen) und sie vergleicht sich dauernd mit dir. Wie gehst du mit ihrem Neid dir gegenüber um?
- **Sozialdiakon X (35)** versteht nicht, weshalb du eine andere Position hast als er, mehr predigen darfst und schon bald mehr verdienen wirst als er, obwohl er mehr Berufserfahrung hat als du. Begegnest du ihm eher auf der Sach- oder der Gefühlsebene und warum?
- Die **Kirchenpflege** führt eine Schlammschlacht gegen eine «schwierige» Pfarrkollegin von dir. Wie verhältst du dich?
- Die **Kirchenpflege** blockiert jede Idee und jeden Antrag von dir mit dem finanziellen Argument. Welche Optionen hast du?
- Die **Sekretärin** lobt gut vernehmbar in den Kaffeepausen dich und deine Predigten und Unterrichtslektionen (die ihr ADHS-Sohn bei dir besucht) in den höchsten Tönen vor dem ganzen Team. Du würdest sogar besser predigen als dein Apf! Wie gehst du damit um?
- Genervt reklamiert der **Sigrist** nach jedem Gottesdienst, dass du zu leise und undeutlich redest und zu weit vom Mikrofon entfernt bist. Die Leute würden sich jeweils bei ihm beschweren, dass sie nichts verstehen. Wie sieht deine teamfähige Lösungsstrategie aus?
- **Gemeindeglieder** danken dir nach dem Gottesdienst für die guten Beispiele in der Predigt, beschweren sich jedoch über die pseudomodernen, kaum singbaren Gesangbuchlieder aus der zweiten Hälfte des letzten (20.) Jahrhunderts, die du passend zum Thema mit viel Sorgfalt und Herzblut ausgesucht hattest. Was macht dies emotional mit dir? Welche Motive könnten hinter der Kritik stecken? Und wie antwortest du diesen kritischen Gottesdienstbesuchern, um die Beziehung zu ihnen nicht zu gefährden, ohne deine Selbstachtung dabei zu verlieren?
- Aus Furcht vor deinem Apf deponieren einige **Gemeindeglieder** ihre Kritik und Wünsche bei dir. Was machst du damit?

- Du hörst bei der Kaffeepause wie die beiden **Katechetinnen** schlecht über die beiden nicht anwesenden Sozialdiakoninnen und ihre Gestaltung vom Familien-Gottesdienst letzten Sonntag reden. Wie reagierst du adäquat teamfähig darauf?
- Einige Mitglieder des **Konf-Teams** kommen zu jeder Sitzung und zu jeder Vorbereitung eines Konf-Abends zu spät. Wie kann sich das ändern?
- **Teamlers** wollen dich als starke Führungsfigur. Sie wollen jemanden, der ihnen sagt, wo es lang geht. Zudem wollen sie klare Regeln für die Teamsitzungen und einen Strafenkatalog für Störenfriede im 6. Klass-Unti. Was machst du mit diesen Anliegen?
- Ein Pfarrkollege versteht sich als Generalist und der andere als Spezialist. Aufgrund des fehlenden Pflichtenheftes kommt es im **Pfarrkonvent** dauernd zu Spannungen zwischen den beiden. Du nervst dich immer mehr, wie viel Zeit dir so gestohlen wird und du meldest dich zu Wort. Was sagst du den beiden?
- In einer Kirchengemeinde müssen in einem **Dreier-Pfarrteam** 50%-Stellenprozente reduziert werden. Die Kirchenpflege schiebt die Verantwortung an das Pfarrteam ab. Du bist die Amtsjüngste der drei. Mit welchen Gefühlen und welcher klaren Absicht und welchen Zielen steigst du in die Verhandlungen?
- In deinem **neuen Pfarrteam** hast du einen Pfarrkollegen, der immer alles richtig macht und nie einen Fehler zugibt, geschweige sich entschuldigen würde. Du findest seine Ausreden und Rechtfertigungen genauso mühsam wie deine unsichere Pfarrkollegin, die Anerkennung und Bestätigung bei dir sucht. Wie willst du das nächste Mal auf ihre mühsamen Verhaltensweisen reagieren?

4.2.7. Reflexion über Team- & Konfliktfähigkeit in der Kursarbeit und in der WeA

Da dieses Thema sehr grundlegend ist für die Burnout-Prophylaxe und die ressourcenschonende Arbeit im Pfarramt und in den mannigfaltigen Gruppen, Arbeitskreisen, Kommissionen und Teams einer Kirchengemeinde, empfiehlt es sich m.E. bereits zu Beginn des Lernvikariats, in der Kursarbeit im August oder September an einem Montag ein Sensorium für diese Thematik zu vermitteln. Dabei könnte dann auch gleich ein Portfolio oder ein «Team- & Konfliktfähigkeits-Tagebuch» eröffnet werden, welches die LV bis zur kybernetischen Prüfung begleitet, wo sie u.a. auch (z.B. wahlweise) über ihre Beobachtungen, Reflexionen und Lernerfolge berichten könnten.

Zu begrüßen ist, dass im Januar diesem vielschichtigen, komplexen und doch so relevanten Thema für eine «Beteiligungskirche» eine ganze Kurswoche gewidmet wird. Auch könnte in dieser Kurswoche ja dann auf bereits festgehaltene Erfahrungen im «Team- & Konfliktfähigkeits-Tagebuch» rekurriert werden.

An Regionaltagen könnte in Rollenspielen z.B. mit den unter 4.2.6. h) aufgeführten Beispielen die Teamfähigkeit trainiert werden.

Vertiefende Kursangebote der «Weiterbildung in den ersten Amtsjahren» (WeA) unterstützen die Jungpfarrer und Jungpfarrerinnen in den ersten ungeschützten Erfahrungen und laden zum Austausch und zu gegenseitigem Hilfsangebot ein. Zudem können sie auch das «Schönwetter-Repertoire» an teamfähiger Teamarbeit anhand praxiserprobter Tools erweitern.

Ein mehrtägiges Modul im CAS-Studienlehrgang zum Ausbildungspfarrer / der Ausbildungspfarrerin würde beim Pfarrnachwuchs wohl noch mehr guten Samen zu dieser Kompetenz ausstreuen.

5. Schlusswort

Fürs erste einmal kann nun meine aktuelle Lernvikarin das gesammelte, möglichst praxisnahe Wissen der vorliegenden Arbeit im Lernvikariat einüben und festigen. Darüber hinaus kann sie die angeeigneten Kompetenzen über Team- und Konfliktfähigkeit nun präventiv u.a. im Bewerbungsverfahren anwenden.

Da es bekanntlich überall «menschelt», gerade auch oder vielleicht sogar umso mehr in der Kirche, erinnerte ich mich beim Verfassen dieser Arbeit immer wieder an Situationen, wo *teamunfähige* Gruppen und Gremien ungut miteinander umgesprungen sind und geleitet wurden. Wie viel Zeit, Energie und Lebensfreude wurden mir dadurch abgesogen und standen mir nicht für meine Nächsten und Menschen in der Gemeinde zur Verfügung! Ich wurde aber auch daran erinnert, wie oft ich selbst mich aus Unkenntnis, fehlender Nächstenliebe, mangelhafter Kommunikation oder Selbstkontrolle *teamunfähig* verhalten hatte. Die Ansprüche an eine teamfähige Pfarrperson sind hoch bis sehr hoch. So mein Gefühl nach dem Schreiben dieser Arbeit. Und wenn ich auch nie der perfekt durchtrainierte, fitte team- und konfliktfähige Pfarrer, Ehemann, Vater, Bruder oder Freund sein werde, so bin ich doch motiviert, mir noch das eine oder andere aus dieser Arbeit für die jeweiligen konkreten Situationen anzueignen.

Für viele gute Erfahrungen mit teamfähiger Teamarbeit in der ref. Kirchgemeinde Gossau ZH und für weise Vorbilder darin bin ich dankbar. Genauso dankbar bin ich dafür, dass die Kraft Jesu Christi sich gerade in den schwachen, fehlerhaften und unvermögenden Kirchenleuten und Pfarrpersonen entfalten kann, wenn wir ehrlich und demütig zu unseren begrenzten Team- und Konfliktfähigkeiten stehen.

6. Literaturverzeichnis

Adler Heinz/Feussner Hartmut/Schlenker-Gutbrod Karin: Teamer in der Konfirmandenarbeit. Schulungsmodulare für Ehrenamtliche, Gütersloh 2007

Blanchard Kenneth/Carew Donald/Parisi-Carew Eunice: Der Minuten Manager schult Hochleistungsteams, Hamburg 1992

Böhlemann Peter/Herbst Michael: Geistlich leiten. Ein Handbuch, Göttingen 2011

Covey Stephen R.: Die 7 Wege zur Effektivität. Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg, Offenbach ³¹2014

Denecke Axel: Reden ist Silber, Predigen ist Gold, München 2021

Donders Paul/Hüger Johannes: Wertvoll und wirksam führen. In Balance von Mensch und Ergebnis, Münsterschwarzach 2011

Edmüller Andreas/Wilhelm Thomas: Manipulationstechniken. Erkennen und abwehren, Freiburg ⁴2019

Finzel Hans: Die 10 grössten Leiterschaftsfehler. ...und wie man sie vermeiden kann, Hünfeld 2016

Hänni Beat/Marti Felix: Kirchengemeinde gemeinsam leiten und entwickeln. Impulse aus Theologie und Organisationsberatung, Luzern 2007

Hartmann Juliane/Schauvelberger Thomas u.a.: Standards für die Aus- und Weiterbildung der evangelisch-reformierten Pfarrerinnen und Pfarrer: Kompetenzstrukturmodell, Zürich 2013.

Hybels Bill: Die Kunst des Führens, München 2009

Knispel Martin: Konfliktmanagement nach biblischem Vorbild, Marburg 2019

Kunz Ralph/Zeindler Matthias: Alle sind gefragt. Das Priestertum aller Gläubigen heute, Zürich 2018

Malm Magnus: Gott braucht keine Helden. Mitarbeiter zwischen Rolle und Wahrhaftigkeit, Wuppertal 1997

Nast Thomas/Fiorucci David: Team für eine nachhaltige Wirtschaft, Bern 2018

Noss Michael: Teamarbeit. Effektiv und gerne zusammen arbeiten, Wuppertal und Kassel 2001

Obenauer Silke/Obenauer Andreas: Ich bin dabei. Gaben entdecken – Akzente setzen – Welt gestalten, Asslar 2011

Ochmann-Kaunzner Christine: HerzQuotient. Mehr Partnerschaft – mehr Teamfähigkeit, Berlin 2003

Pfeifer Andreas: Sicher Navigieren im Führungsalltag, p-focus, Tann 2018

Schweizer Armee, Dokumentation 70.005 d: Modulhandbuch 5. Führen der Gruppe, Bern 2013

Seiwert Lothar/Gay Friedbert: Das 1x1 der Persönlichkeit. Sich selbst und andere besser verstehen mit dem DISG Persönlichkeitsmodell, Remchingen ¹¹2006

Seiwert Lothar: Wenn du es eilig hast, gehe langsam, Campus 2007

Sprenger Reinhard: Radikal führen, Frankfurt 2012

Zindel Daniel: Geistesgegenwärtig führen. Spiritualität und Management, Schwarzenfeld ³2021