

Achtsam im Team leiten – Von Chancen und Risiken, Grenzen und Lügen

„Achtsam im Team leiten“ ist eine Methode, die dabei hilft, große Mengen von Aufgaben zu bewältigen, die oft komplexer und differenzierter Antworten bedürfen. Dabei stärkt sie auch die Motivation der Mitarbeitenden, die mit ihren Gaben wahrgenommen werden, sich spüren und entfalten wollen. So wird das von Gott geschenkte Potenzial zur Entfaltung gebracht (vgl. 1. Kor. 12). Risiken und Grenzen ergeben sich dadurch, dass solche Teams weniger berechenbar sind und einzelne Mitarbeitenden an Macht verlieren.

Achtsam im Team leiten, das heißt...

... die Verantwortung tragen alle.

Ziel ist es, ein möglichst großes Handlungspotenzial des Teams abzurufen. Das Verhalten untereinander ist partnerschaftlich und demokratisch. Die Leitung ist offen und transparent. Die Situationen und Herausforderungen geben vor, wer, wie, wo leitet und welche Leitungsform hier angemessen ist. Sie kann ständig wechseln, denn sie orientiert sich an den konkreten Teammitgliedern, dem Auftrag und der aktuellen Situation.

... leiten geschieht „in“ Gemeinschaft.

Es geht dabei nicht um die Summe aller Möglichkeiten der einzelnen Teammitglieder, sondern um das, was sich aus dem Zusammenspiel der Einzelnen in Gemeinschaft ergibt. Das einzelne Teammitglied findet seine Aufgaben, Möglichkeiten, Grenzen und Verantwortung, indem es sich mit den Anderen zusammen sieht, hört und wahrnimmt.

... es geht um die Entwicklung eines „intelligenten“ Teams.

Auf den ersten Blick erscheint es vielleicht, dass sich Einzelne zurücknehmen müssen und nicht ihr ganzes Potenzial ausschöpfen können. Aber dieses „sich Zurücknehmen“ lohnt sich. Denn im Zusammenspiel aller entsteht etwas Neues von besonderer Qualität: Miteinander wachsen die Teammitglieder über sich hinaus und werden einander zur Inspiration und Ergänzung. Es entsteht ein „intelligentes“ Team.

Die zentrale Frage ist: Wie können wir das Potenzial eines solchen Teams wecken und erhalten?

Es geht um das „Wie“.

Die Art und Weise, wie ein Team zusammenarbeitet, bekommt neben den reinen Aufgaben ein größeres Gewicht. In einem „intelligenten“ Team geht es nicht nur um das, *was* getan werden muss, sondern auch darum, *wie* bei der Entscheidungsbildung und der Ausführung zusammengearbeitet wird.

Es geht um Sensibilisierung.

So unterschiedlich die Menschen sind, so unterschiedlich sind die Teams und damit auch die Wege, wie wir ein intelligentes Team werden. Es gibt keine Patentantworten, aber die folgenden Impulse können helfen, uns hierfür zu sensibilisieren, die Arbeit im Team zu reflektieren und Handlungsbedarf zu entdecken.

Der gesunde Kern eines Teams ist...

1. ... auftragsorientiert: Es lohnt sich, unsere „Auftraggeber“ einmal genauer anzusehen. Unser Auftrag ergibt sich aus dem Zusammenspiel des *formalen* (offiziellen) Auftrags, des

situativen Auftrags (z.B. gemeindliche Großwetterlage vor Ort), des *kontextuellen* Auftrags (Erwartungen Außenstehender) und des *emotionalen* Auftrags (Interessen der Teammitglieder).

2. ... begabungsorientiert: Begabungen bedeuten weit mehr als die Fähigkeiten, die uns sozusagen in die Wiege gelegt wurden und die wir dann im Laufe unseres Lebens entwickelt haben. Es geht um *empfangene Gaben* (das, was Gott in uns hineingelegt hat), *erworbene Kompetenzen* (Fachkompetenz, emotionale Kompetenz, Situationskompetenz), *angeeignete Erfahrungen* (Erfahrungen sind in die eigene Lebenshaltung hinein gedeutete Erlebnisse) und die *persönlichen Möglichkeiten* (Zeit, Kraft, Besitz usw.).

3. ...kommunikationsorientiert: Die Kommunikation in einem Team setzt sich zusammen aus *Reden und Hören* sowie *Reflektieren* (Zeit lassen zur Meinungsbildung), *Transparenz* (in Entwicklung von Ideen und ihrer Umsetzung) und *Akzeptieren* (von Kompromissen oder Abstimmungsniederlagen).

4. ... handlungsorientiert: Während eines Entscheidungsprozesses sollten wir zwischen folgenden Polen ständig wechseln: Es geht um die Pole der *Entschlossenheit* (nicht Leichtsinn), der *Aufmerksamkeit* (nicht Ängstlichkeit), der *Leidenschaftlichkeit* (nicht Verbissenheit), der *Gelassenheit* (nicht Gleichgültigkeit).

Der Nährboden für die Entwicklung des gesunden Kerns besteht aus...

1. ...Achtsamkeit: Es geht um *Wahrnehmen, Raum geben, Wertschätzen* und *Schützen* von Gedanken und Aktionen, die im Team entwickelt werden.

2. ... Würde: Es geht darum, bei Fehlern die Mühe, bei Kritik die Ernsthaftigkeit, bei Zurückweisung die Andersartigkeit, bei Verletzungen die Ehre des Anderen zu achten.

3. ... Vorbild: Im *Führen* von Menschen, im *Reden über Ereignisse* (wie und worüber wir reden, prägt die Atmosphäre), im Umgang mit *eigenen Fehlern* und im *Dienen*.

4. ... Erzählungen: Erzählen von Beobachtungen *prägt Atmosphäre, hält Gedanken wach* (Liebesdienst an die Vergesslichkeit der Anderen), *sensibilisiert* den ganzen Menschen, *inspiriert* zum Weiterdenken.

Das passende Klima zum Wachsen ergibt sich, wo ...

1. ... Verbindlichkeit gelebt wird: d.h. aus der Treue zueinander wird gehandelt.

2. ... Freiheit zugelassen wird: d.h. Entfaltungsspielräume werden einander gewährt.

3. ... Verantwortung übernommen wird: d.h. das eigene Potenzial (Fragen, (kritische) Gedanken und Begabungen) wird eingesetzt.

4. ... Grenzen respektiert werden: d.h. die Unvollkommenheit Anderer wird in Liebe angenommen.

Tobias v. Boehn, Dortmund 2012

Literatur zur Vertiefung und zum gemeinsamen Lesen und gegenseitigen Sensibilisieren im Team:

„Diligimus - Achtsam leiten“, T.v.Boehn; cundp Verlag – Glashütten 2011 - ISBN 978-3-86770-119-0

„Inspiriert Leiten – Ein Praxisbuch“, T.v.Boehn; cundp Verlag – Glashütten 2007 – ISBN 978-3-86770-122-8

Seminar: Achtsam im Team leiten – Dortmund – Theologenkongress September 2012

Tobias v. Boehn, Pfarrer der EKIR, Mail: t.v.boehn@arcor.de, Tel.02841-51511