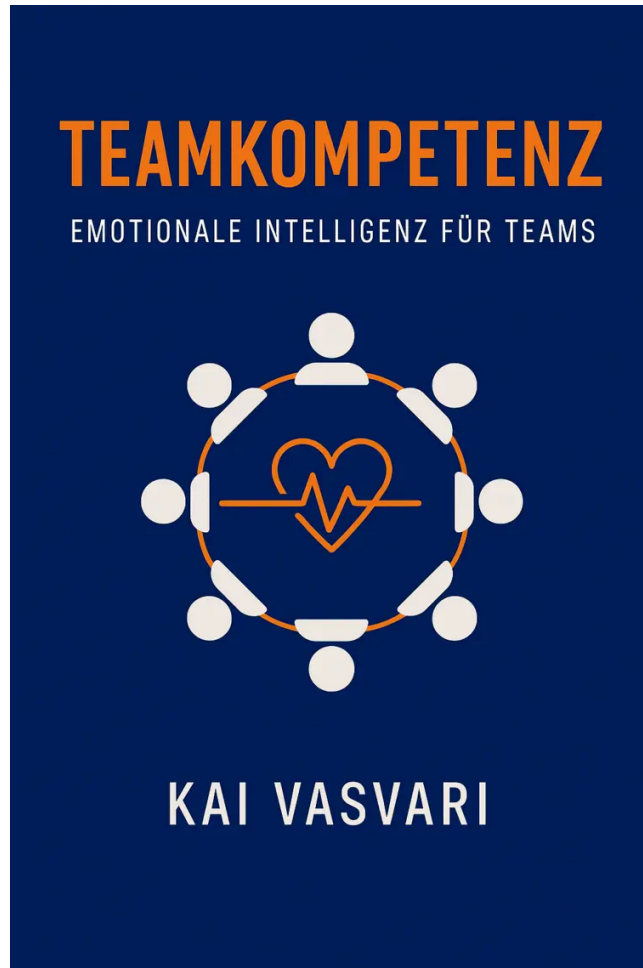


ORIGINAL-LESEPROBE

TEAMKOMPETENZ - Emotionale Intelligenz für Teams

Zusammenarbeit verstehen. Vertrauen stärken. Verantwortung teilen.



Kai Vasvari | Das Praxisbuch für Unternehmen und Teams | ISBN 9789403864419

Diese Leseprobe enthält ausgewählte unveränderte Passagen aus dem vollständigen Originalmanuskript.

Ein Blick in den Aufbau

Kapitel 1 - Was ist Teamkompetenz wirklich?

Kapitel 2 - Selbst- und Fremdwahrnehmung: Die blinden Flecken

Emotionale Intelligenz und Kommunikation im Team

Psychologische Sicherheit und wertschätzende Führung

Reflexionsfragen, Checklisten und Übungen für den Alltag

Kapitel 1 - Was ist Teamkompetenz wirklich?

Wenn in Bewerbungen „teamfähig“ angekreuzt wird, klingt das wie eine Selbstverständlichkeit. Kaum jemand würde freiwillig angeben, er könne schlecht mit anderen zusammenarbeiten. Und doch erleben wir in Unternehmen, Schulen, Hochschulen und Projekten jeden Tag das Gegenteil: Missverständnisse, verdeckte Konflikte, Machtspiele, Frust, innere Kündigung. Offenbar steckt hinter echter Teamkompetenz mehr als ein freundliches Miteinander und ein paar nette Worte.

Teamkompetenz meint die Fähigkeit, mit anderen Menschen respektvoll, verlässlich und zielorientiert zusammenzuarbeiten – und zwar auch dann, wenn Druck entsteht, Fehler passieren oder Meinungen auseinandergehen. Sie gehört zu den zentralen Sozialkompetenzen und umfasst ein ganzes Bündel an Fähigkeiten: kooperieren, Verantwortung übernehmen, Konflikte aushalten und lösen, sich in eine Gruppe einfügen, ohne sich selbst zu verlieren, und gemeinsam tragfähige Ergebnisse erreichen.

Entscheidend ist dabei eine Perspektivverschiebung: In einem teamkompetenten Mindset steht nicht mehr das einzelne Ego im Zentrum, sondern das gemeinsame Ziel. Je stärker Teamkompetenz ausgeprägt ist, desto eher tritt das Bedürfnis, „recht zu haben“ oder „besser dazustehen“, zugunsten des Erfolgs der Gruppe zurück. Das bedeutet nicht Selbstaufgabe, sondern bewusste Priorisierung: Was dient dem Projekt, der Klasse, dem Unternehmen, dem Patienten, dem Kunden – und welchen Beitrag leiste ich dazu?

Gute Teamkompetenz zeigt sich im Alltag nicht in großen Reden, sondern in vielen kleinen, konkreten Verhaltensweisen:

jemand teilt Informationen rechtzeitig, statt sie zurückzuhalten.

jemand hört zu, ohne sofort zu unterbrechen oder zu bewerten.

jemand kann einen Kompromiss schließen, ohne innerlich beleidigt zu sein.

jemand hält Absprachen ein oder meldet sich früh, wenn etwas nicht klappt.

jemand spricht Spannungen an, bevor sie eskalieren.

jemand freut sich ehrlich über den Erfolg anderer und teilt Anerkennung.

Umgekehrt erkennst du fehlende Teamkompetenz daran, dass Personen Informationen für sich behalten, andere abwerten, viel über Dritte statt mit ihnen reden, sich im Erfolgsfall in den Vordergrund stellen und bei Problemen sofort Schuldige suchen. Solches Verhalten wirkt wie Sand im Getriebe: Das System läuft vielleicht noch, aber mit massiv erhöhtem Verschleiß.

Wichtig ist: Teamkompetenz ist keine feste Charaktereigenschaft, die man „hat oder nicht hat“. Forschung und Praxis zeigen, dass sie sich entwickeln lässt – durch Feedback, Selbstreflexion und bewusstes Üben. Viele Menschen haben nie gelernt, konstruktiv zu streiten, Grenzen zu setzen, ihren Standpunkt klar zu äußern oder Fehler offen zuzugeben. Stattdessen wurden sie geprägt von Botschaften wie „Sei lieb“, „Halte dich zurück“, „Mach

keine Probleme“ oder umgekehrt „Setz dich durch, koste es, was es wolle“. Diese Prägungen wirken im Team weiter, oft unbewusst, und prägen das Verhalten, bis neue Erfahrungen und bewusste Entscheidungen andere Muster ermöglichen.

In der heutigen Arbeitswelt gehört Teamkompetenz zu den meistgesuchten Fähigkeiten überhaupt. Projekte sind komplexer, Aufgaben stärker vernetzt, viele Teams arbeiten interdisziplinär, international oder hybrid. Kein Einzelner überblickt mehr alles. Unternehmen, die nachhaltig erfolgreich sein wollen, brauchen Mitarbeitende, die den Wert von Kooperation verstehen und leben: Wissen teilen, sich gegenseitig unterstützen, unterschiedliche Stärken nutzen, Konflikte ansprechen, Verantwortung gemeinsam tragen. Ähnliches gilt in Schulen, Hochschulen und Ausbildung: Lernende, die Teamkompetenz entwickeln, sind später besser auf die Realität von Beruf und Gesellschaft vorbereitet.

Gleichzeitig ist Teamkompetenz kein Freibrief für Harmonie um jeden Preis. Ein Team, in dem alle immer alles „nur nett“ finden, aber niemand Klartext spricht, ist nicht besonders kompetent, sondern konfliktscheu. Echte Teamkompetenz zeigt sich darin, dass auch unbequeme Themen auf den Tisch kommen dürfen – respektvoll, aber deutlich. Dass Menschen sich gegenseitig herausfordern können, ohne sich abzuwerten. Dass Fehler offen angesprochen werden, um daraus zu lernen, statt Schuldige zu suchen, die man „opfern“ kann.

Man kann Teamkompetenz sich bildlich wie ein Haus vorstellen: Das Fundament ist Vertrauen. Ohne Vertrauen helfen die besten Methoden nichts. Darauf ruhen tragende Säulen: offene Kommunikation, gemeinsame Ziele, klare Rollen, gegenseitige Unterstützung, gelebte Verantwortung. Das Dach bildet eine Kultur, in der Erfolge gemeinsam gefeiert und schwierige Phasen gemeinsam getragen werden. Bröckelt eine der Säulen, wird das ganze Haus instabil. Fehlt das Fundament, stürzt es irgendwann ein – egal, wie modern die Fassade wirkt.

Dieses Workbook geht davon aus, dass Teamkompetenz immer auf mehreren Ebenen entsteht:

auf der inneren Ebene (Glaubenssätze, Emotionen, Selbstbild),

auf der zwischenmenschlichen Ebene (Kommunikation, Rollen, Vertrauen)

und auf der systemischen Ebene (Strukturen, Regeln, Kultur).

In den folgenden Kapiteln wirst du sehen, wie eng diese Ebenen miteinander verwoben sind. Du wirst verstehen, warum Selbst- und Fremdwahrnehmung oft auseinanderklaffen, wie emotionale Intelligenz deinen „unsichtbaren Vorteil“ im Team ausmacht, warum du nicht nicht kommunizieren kannst und welchen Einfluss Energie, Herzfeld und Unterbewusstsein auf Teamklima und Ergebnisse haben.

Für dieses erste Kapitel reicht eine klare Erkenntnis: Teamkompetenz ist nichts Nebensächliches. Sie ist der Schlüssel dafür, ob du in Teams überlebst oder aufblühst – und ob Gruppen, Organisationen und letztlich auch unsere Gesellschaft als „Wir“ funktionieren. Alles Weitere baut auf diesem Verständnis auf

Reflexionsblatt zu Kapitel 1 - Mein aktueller Stand an Teamkompetenz

Beantworte die Fragen schriftlich und ehrlich nur für dich. Jede Antwort ist ein Ausgangspunkt, kein Urteil.

1. Meine bisherigen Team-Erfahrungen

1.1 An welche drei Teams denke ich zuerst, wenn ich „gute Zusammenarbeit“ höre? (Beruf, Schule, Verein, Familie)

Team 1: _____ Was war dort besonders gut?

Team 2: _____ Was war dort besonders gut?

Team 3: _____ Was war dort besonders gut?

1.2 An welche ein oder zwei Teams denke ich, wenn ich „schwierige Zusammenarbeit“ höre?

Team A: _____ Was war dort schwierig?

Team B: _____ Was war dort schwierig?

2. Mein Selbstbild als Teamplayer

2.1 Drei Eigenschaften, die mich im Team gut beschreiben:

2.2 Drei Verhaltensweisen, auf die andere sich bei mir verlassen können:

2.3 Drei Dinge, die mir in Teams eher schwerfallen:

3. Skala: Wo stehe ich heute?

Bewerte spontan auf einer Skala von 1 bis 10 (1 = sehr niedrig, 10 = sehr hoch):

Meine Fähigkeit, mit anderen konstruktiv zusammenzuarbeiten:Zahl: _____

Mein Mut, Dinge offen anzusprechen, auch wenn es unangenehm ist:Zahl: _____

Meine Bereitschaft, Verantwortung für das Teamklima mit zu übernehmen:Zahl: _____

4. Blick nach vorn

4.1 Wenn ich mir nur eine Eigenschaft aussuchen dürfte, die ich in den nächsten 3 Monaten gezielt stärken will - welche wäre das?

4.2 Welcher erste kleine Schritt könnte, zeigen, dass ich meine Teamkompetenz ernsthaft entwickeln will?(z.B. Feedback einholen, einmal pro Woche bewusst jemand unterstützen, ein offenes Gespräch führen)

Dieses Reflexionsblatt kannst du zu Beginn und am Ende des Workbooks erneut ausfüllen, um deine Entwicklung sichtbar zu machen

Kapitel 2: Selbst- vs. Fremdwahrnehmung - Die blinden Flecken

Jeder Mensch trägt zwei Bilder von sich selbst in sich: das Bild, das er von sich selbst hat – und das Bild, das andere von ihm haben. Im Alltag gehen wir oft stillschweigend davon aus, dass diese beiden Bilder weitgehend übereinstimmen. In Teams zeigt sich jedoch schnell: Genau das ist häufig nicht der Fall. Du hältst dich vielleicht für klar und direkt, andere erleben dich als hart oder abwertend. Du nimmst dich als ruhig und zurückhaltend wahr, andere interpretieren dein Schweigen als Desinteresse oder innere Kündigung. Diese Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung sind normal – aber sie haben enorme Auswirkungen auf Zusammenarbeit, Vertrauen und Teamklima.

Selbstwahrnehmung bedeutet, wie du dich selbst siehst: deine Stärken, Schwächen, Motive, Werte, Verhaltensweisen. Sie ist geprägt durch deine Biografie, deine Erziehung, deine inneren Glaubenssätze und das, was du dir selbst erzählst. Fremdwahrnehmung beschreibt, wie andere dich erleben: durch deine Worte, deinen Tonfall, deine Körpersprache, deine Entscheidungen, deine Reaktionen. Sie ist beeinflusst durch die Brille des Gegenübers: dessen Erfahrungen, Erwartungen, Sympathien und Antipathien, aber auch durch den Kontext, in dem ihr euch begegnet. Schon hier wird deutlich: Es gibt keine „objektive“ Wahrnehmung – weder von dir selbst noch von anderen.

Besonders spannend für die Teamarbeit ist der Bereich, den man „blinden Fleck“ nennt: Aspekte deiner Person, die anderen auffallen, dir selbst aber nicht bewusst sind. Vielleicht sprichst du in Meetings immer ein paar Takte länger als alle anderen, ohne es zu merken – für dich ist das „engagiert“, für andere „dominiert alles“. Vielleicht unterbrichst du Menschen

reflexhaft, sobald du eine Idee hast, und nimmst es selbst gar nicht wahr – für dich ist das „dynamisch“, für andere „lässt niemand ausreden“. Solche blinden Flecken sind nicht per se schlecht, aber sie wirken. Sie entscheiden mit, ob andere dir vertrauen, dir gern zuhören, dir Aufgaben anvertrauen – oder ob sie innerlich auf Distanz gehen.

Ein bekanntes Modell, um dieses Spannungsfeld zu beschreiben, ist das Johari-Fenster.

Es teilt Information über dich in vier Bereiche:

Der öffentliche Bereich: Was du über dich weißt und andere auch wissen (z.B. deine Rolle, deine Kernkompetenzen).

Der private Bereich: Was du über dich weißt, andere aber nicht (z.B. persönliche Sorgen, Motive, Verletzungen).

Der blinde Fleck: Was andere über dich wahrnehmen, dir selbst aber nicht bewusst ist (z.B. Wirkung deines Tonfalls, unbewusste Mimiken).

Der unbekannte Bereich: Was weder dir noch anderen bewusst ist (unentdeckte Potenziale, verdrängte Anteile).

Teamkompetenz zu entwickeln, bedeutet unter anderem, den öffentlichen Bereich zu vergrößern und den blinden Fleck zu verkleinern: Dich klarer zu zeigen und offener für Rückmeldungen zu werden.

In der Praxis scheitert Zusammenarbeit oft weniger an fachlichen Fragen als an genau diesen unbewussten Differenzen. Zwei Menschen arbeiten an einer Aufgabe: Die eine Person ist überzeugt, sie halte alle auf dem Laufenden, die andere fühlt sich nicht informiert. Jemand glaubt, besonders rücksichtsvoll zu sein, weil er Kritik vermeidet, sein Team empfindet ihn als intransparent oder unklar. Eine Führungskraft sieht sich als „sachlich und direkt“, ihre Mitarbeitenden erleben sie als kalt und distanziert. Je größer die Lücke zwischen Selbstbild und Fremdbild, desto höher die Wahrscheinlichkeit für Missverständnisse, Enttäuschungen und schleichende Konflikte.

Besonders deutlich wird das in stressigen Situationen: Unter Druck greifen alte Muster. Jemand, der sich selbst als ruhig erlebt, wirkt auf andere plötzlich abweisend. Jemand, der sich als lösungsorientiert sieht, wirkt in der Krise über andere hinwegwetzend. Jemand, der sich für „kritisch und reflektiert“ hält, kommt im Team als Dauer-Nörgler an. Ohne ehrliches Feedback bleiben solche Diskrepanzen unsichtbar – und damit unveränderbar. Mit Feedback wird der blinde Fleck sichtbar – und damit bearbeitbar.

Für Teams ist es deshalb ein riesiger Entwicklungsschritt, wenn eine Kultur entsteht, in der Feedback nicht als Angriff, sondern als Unterstützung verstanden wird. Das bedeutet nicht, dass jede Rückmeldung „die Wahrheit“ ist. Aber jede Rückmeldung ist eine wertvolle Information darüber, wie du auf jemanden wirkst. Du kannst dann entscheiden: Passt dieses Bild zu dem, wie ich sein möchte? Wenn ja – wie kann ich es stärken? Wenn nein – wo möchte ich bewusster etwas verändern? Genau hier beginnt bewusste persönliche Entwicklung und echte Teamkompetenz

In den nächsten Kapiteln wirst du sehen, wie eng Selbst- und Fremdwahrnehmung mit emotionaler Intelligenz, nonverbaler Kommunikation und inneren Anteilen verknüpft sind. Je

besser du verstehst, wie du auf andere wirkst – und warum –, desto leichter kannst du deine Wirkung so ausrichten, dass sie deinem inneren Anspruch und dem Wohl des Teams entspricht.

Zum Abschluss dieses Kapitels lohnt sich ein kurzer Blick nach innen: Ohne Selbstreflexion bleibt Selbstbild reine Meinung. Nimm dir deshalb ein paar Minuten und beantworte für dich – gern schriftlich – folgende Fragen.

Wenn ich ehrlich bin: Welche drei Eigenschaften würde ich mir selbst als Teamkollege geben?(z.B. zuverlässig, kritisch, hilfsbereit, zurückhaltend, dominant, strukturiert)

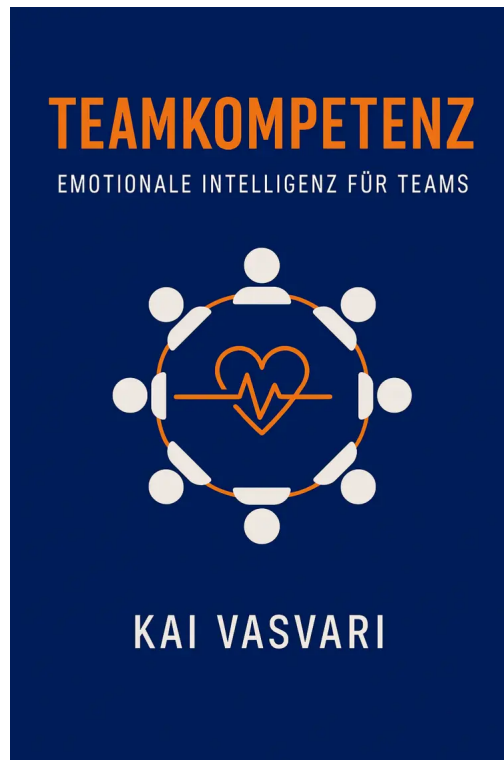
Welche Rückmeldungen über meine Wirkung im Team habe ich in den letzten Jahren häufiger gehört?(Lob und Kritik)

Wo vermute ich bei mir selbst einen blinden Fleck – also etwas, das andere an mir sehen, ich aber ungern anschau?

Bei welcher Person im Team könnte ich um ehrliches, wohlwollendes Feedback bitten, um meinen blinden Fleck etwas kleiner zu machen?

Mit dieser Offenheit legst du die Grundlage für alles Weitere: emotionale Intelligenz, bewusste Kommunikation und den Umgang mit Energie im Team bauen auf der Bereitschaft auf, dich selbst immer genauer kennenzulernen

Weiterlesen, wenn dich das Thema beschäftigt.



TEAMKOMPETENZ - Emotionale Intelligenz für Teams

ISBN 9789403864419 | 203 Seiten

[Das vollständige Buch bei Thalia ansehen](#)

[Mehr über das Buch auf www.kaivasvari.de](http://www.kaivasvari.de)

© Kai Vasvari. Diese Vorschau darf zur persönlichen Information gelesen und unverändert weitergegeben werden.