



# Teambildung

Die Bibel beschreibt die Kirche als den Leib Christi (Römer 12:5), und um unsere Vision zu verwirklichen, wird es wahrscheinlich nötig tun, daß die Kirche/ Gemeinde wie ein Leib oder als Team operiert. Wohingegen in einem gewissen Sinne die gesamte Gemeinde ein Team werden wird, ist es wahrscheinlicher, daß diverse Untergruppen zusammenarbeiten, um die kirchliche Mission und Gaben in bestimmten Gebieten auszuführen. Teams passieren nicht einfach so! Teams müssen vorsichtig aufgebaut werden unter der Leitung guter Teamleiter.

In den Anfängen der Teamformation mag der Leiter teamaufbauende Aktivitäten und Übungen einführen, welche es dem Team ermöglicht Beziehungen innerhalb des Teams aufzubauen. Einige dieser Übungen sind einfach zur Bildung des Teams, andere werden einen langfristigen Wert haben. Ein Teamleiter mag eine Anzahl von den unten erwähnten Ideen auswählen, oder diese als Basis zur Entwicklung eigener Ideen benutzen.

- ☞ **Erlaube dem Team eigene Missions-/ Visionsstatements zu entwickeln.** Dies ist eine sehr gute Art und Weise eine Verantwortlichkeit des ganzen Teams und des-sich-zu-eigen-machens zu entwickeln, um die entsprechenden Resultate zu liefern.
- ☞ **Arbeite an einer kurzweiligen Herausforderung zusammen.** Dies kann völlig unabhängig von der eigentlichen Aufgabe sein, zum Beispiel, einen Spendenmarsch unternehmen, oder das Anmalen eines Gemeindehauses. Der Prozeß als Team an einer gemeinsamen Aufgabe zu arbeiten, bietet dem Team die Möglichkeit miteinander zu reden, und frühzeitig erfolgreich zu sein.
- ☞ **Organisiere ein frühes Teamtreffen weg von Zu Hause -** geht entweder einfach weg für den Tag, oder sogar besser mit einer Übernachtung. Von zu Hause weg zu sein hilft einen Teamgeist zu bilden.
- ☞ **Habt Spaß!** Eine Partie, Wanderung, miteinander ausgehen, oder was auch immer kann eine großartige Art und Weise für Leute sein, sich kennenzulernen ohne den Druck mit der Aufgabe vorankommen zu müssen.
- ☞ **Guckt euch zusammen Beispiele erfolgreicher Teams an,** und versucht zu verstehen was diese gemeinsam haben. Erweitere den Horizont und guckt euch Sportmannschaften und Geschäftsteams wie auch christliche Teams an. Überlege wie die gemeinsam gefundenen Elemente auf euer Team angewendet werden könnte.
- ☞ **Betet zusammen.** Zusammen für den Erfolg des Teams und füreinander zu beten, ist ein kraftvoller Weg einander zu unterstützen. Dies kann entweder alle zusammen im ganzen Team sein, oder jedes Teammitglied betet für zwei oder drei anderen Mitgliedern des Teams (so daß jedes Teammitglied von zwei oder drei anderen Teammitgliedern Gebet bekommt).
- ☞ **Verbringe ein Teamtreffen mit dem Austausch von persönlichen Erfahrungen und Erwartungen.** Jede Person hat zwischen fünf bis zehn Minuten Zeit, um zu erklären warum sie im Team sein wollen, was sie dazu Relevantes beitragen, und was sie hoffen für sich herauszubekommen. Währenddessen sollte nicht unterbrochen werden, Fragen sind aber am Ende erlaubt. (Dieses wird am Besten funktionieren wenn es allen Gruppenteilnehmern leicht fällt zu partizipieren!)

- ☞ **Bestätigt euch gegeneinander.** Jedem Teammitglied wird die Anzahl von Karten wie es Teammitglieder gibt (minus Einem) ausgehändigt. Jede Person schreibt dann den Namen eines anderen Teammitgliedes oben auf jede Karte, und schreibt dann kurz eine Qualität, Stärke oder Charakteristik auf, welche er/sie besonders an der anderen Person schätzt. Dies wird wiederholt bis alle vervollständigt sind für jedes andere Teammitglied. Alle Karten werden dann eingesammelt und dann zu den entsprechenden Mitgliedern ausgeteilt. Feedback bleibt anonym.
- ☞ **Rollen und Aufgaben.** Das Team definiert die Aufgaben und Rollen welche benötigt sind um die Mission zu erreichen und verteilt die Rollen an die Teammitglieder. Erlaube dann eine offene Diskussion über das, was unabhängig vom Team und was zusammen als Team unternommen wird.

Gegeben, daß die Kirche der Leib Christi ist, können wir erwarten, daß unterschiedliche Leute unterschiedliche Funktionen ausführen werden. (Röm 12:5). Dies ist ein essentielles Konzept soll ein Team die unterschiedlichen Gaben, Persönlichkeiten und Dienste in eine kohäsive Einheit zusammenbringen, welches dann fähig ist, Aufgaben durchzuführen, die die Kapazitäten der einzelnen Mitglieder übersteigen.

Der Teamleiter muß sich zumindestens einiger der Unterschiedlichkeiten bewußt sein, um die Stärke dieser Verschiedenheit innerhalb des Teams hervorzubringen. Wir müssen die unterschiedlichen Fähigkeiten und Gaben, die jede Person dem Team beibringt wertschätzen und verstehen. Es ist sehr einfach in die Falle zu gehen, einige Gaben höher als andere einzuschätzen. Ins Besondere, wenn wir öfter die Gaben mehr zu schätzen wissen, die unseren am Meisten gleich kommen.



# Delegation

Delegation ist eine notwendige Fähigkeit für Teamleiter. Delegation ermöglicht dem Team selbst erfolgreich zu sein und erhöht die Leistungskapazität.

## ÜBUNG

In 'Making a Team Work' [Ein funktionstüchtiges Team], Steve Chalke bietet eine Checkliste für Dinge, die delegiert werden können

- Dinge, die Du gut machst
- Dinge, die Du nicht gut kannst
- Arbeit, die Gelegenheit für Erfahrung bieten kann
- Gelegenheiten, Talente zu bestärken
- Routineentscheidung

Nimm Dir 10 Minuten und überlege 5 Dinge, die Du morgen an Hand dieser Kategorien delegieren könntest.

## Fünf Elemente Der Guten Delegation

### 1. Stelle es in Kontext

Es ist wichtig sich klar darüber zu sein was benötigt wird, und warum es wichtig ist. Der Empfänger einer delegierten Aufgabe ist ermutigt wenn die delegierte Aufgabe in einen weiteren Kontext gestellt ist. Sie haben dann eine Ahnung wie es zu dem gemeinsamen Ziel/Erfolg des Teams beiträgt.

### 2. Delegiere Autorität und Verantwortung

Es ist relativ einfach die Verantwortung für die Durchführung einer Aufgabe abzugeben. Die notwendige Autorität zu delegieren weitaus weniger. Autorität zu delegieren benötigt Zuversicht in die individuelle Person, da der Leiter somit ein Teil der Kontrolle über die Teamaktivitäten aufgibt. Dennoch, ohne die notwendige Autorität und Raum für Entscheidungsfindung, sind Menschen nicht befähigt worden die ihnen anvertraute Aufgabe durchzuführen. Dieses ist besonders wichtig in einer Organisation die mit Freiwilligen arbeitet.

### 3. Unterstützung nicht Abdankung

Delegation bedeutet keinen kompletten Abzug. Besonders in den frühen Stadien benötigen Leute Unterstützung und Ermutigung, um zusätzliche Verantwortung zu übernehmen. Sie brauchen eventuell zusätzliches Training oder ermutigendes Feedback wenn sie sich in für sie unbekannte Gebiete vorwagen. Unterstützung durch Gebet ist ebenso wichtig.

### 4. Delegiere nur wenn es auch angebracht ist

Prüfe, ob die Person, der Du Aufgaben delegierst, die nötigen Fähigkeiten, Information, und Autorität besitzt, um die delegierte Verantwortung zu tragen. Wenn nicht, dann wird nicht nur die Arbeit nicht getan, sondern die entsprechende Person wird womöglich die Motivation verlieren.

### 5. Gucke Dir Team und Sub-Team Strukturen an

Mache einen Plan von dem, was an die verschiedenen Individuen und Sub-Teams Deines Teams delegiert wurde. Check auf Regelmäßigkeiten und Überschneidungen, und versichere Dich, daß dem Team klar ist wer welche Verantwortung für welchen Bereich trägt. Dies ist sogar noch wichtiger in Team Situationen als es für die traditionelle Boss - Untergeordnete Beziehung ist.

**AKTIONSWEISER : Reflektiere über Deine Leiterschaft - und versuche fünf Gebiete zu identifizieren wo Du noch mehr delegieren könntest. Bist Du Dir sicher, daß Du beides, die Verantwortung für die Aufgabe und die notwendige Autorität, delegiert hast.**



# Konfliktbehandlung

Konflikt ist unausweichlich, natürlich, und sogar gesund! Was ungesund ist, ist ungelöster Konflikt, dem es erlaubt ist sich zu festigen und sich in eine wunde Stelle verwandelt in einem andersweitigen produktiven Team. In der Apostelgeschichte 15 sehen wir Konflikt, innerhalb and außerhalb des Teams, in beiden Fällen ist es jedoch produktiv gelöst. Hier ist ein Fünf-Etappen-Prozeß für eine Konfliktbehandlung.

1. Bete alleine über das Objekt des Konfliktes. Bitte Gott um Hilfe die dahinterliegenden Gründe, und die Bedürfnisse der Involvierten zu erkennen, und wie Du selber dazu beigetragen haben könntest.
2. Untersuche jede Position, höre Dir die Sicht der anderen über das Objekt des Konfliktes aufmerksam an. Denke daran, daß der Konflikt vielleicht eher mit den Persönlichkeiten und Bedürfnissen zu tun hat, als das vorgegebene Objekt.
3. Nähert euch möglichen Lösungen zusammen, und bringe die Gemeinsamkeiten in den Vordergrund. Dies mag z.B. der Wunsch sein Gott zu Ehren oder das Ziel des Teams, die Sorge für das Wohl des Anderen.
4. Zusammenarbeit ist besser als Kompromiß. Beten kann ein kraftvoller Weg sein, zu einer Übereinstimmung zu gelangen. *'Herr, erweise uns deine Gnade und gib uns dein Heil!'* (Ps 85:8)
5. Halte nicht an Deinem eigenen Widerwillen fest. Schließe Frieden mit all dem! (Matt 5:24)

**AKTIONSWEISER** : Wende die obenaufgeführte Herrangehensweise auf Konflikte derer Du Dir in eurem Team bewußt bist an. Die unten aufgeführte Liste von Fragen und Mediationen mag Dir hilfreich sein

## DAS ANNÄHERN AN DIE KONFLIKTSITUATION

Fünf Fragen zum Reflektieren und Gebet, wenn in Konflikt mit anderen Personen

1. Was findet der Herr gut an der anderen Person? Kann ich diese Qualitäten sehen?
2. Warum nehme ich die Position ein, in der ich mich befinde? Stimmt das, oder ist etwas anderes dahinter?
3. Was ist wichtig in dieser Situation?
4. Was für Alternativen gibt es? Mit welchen könnte ich leben?
5. Wie habe ich zu der Situation beigetragen? Muß ich den Herrn um Vergebung bitten?

## Fünf Bibeltexte für Meditation :

*'Du sollst dich nicht rächen noch Zorn bewahren gegen die Kinder deines Volks. Du sollst deinen Nächsten lieben wie dich selbst. Ich bin der HERR.'* ( 3. Mose 19:18)

*'Sprich nicht "Ich will Böses vergelten!" Harre des HERRN, der wird dir helfen.'* (Sprüche 20:22)

*'Haß erregt Hader; aber Liebe deckt alle Übertretungen zu.'* (Sprüche 10:12)

*'Ihr sollt wissen, meine lieben Brüder: jeder Mensch sei schnell beim Hören, langsam beim Reden, langsam im Zorn.'* (Jakobus 1:19)

*'Sie sollen niemals verleumden, nicht streiten, sondern Güte und Rücksicht beweisen gegen alle Menschen.'* (Titus 3:2)



# Gesundheitstest des Teams

Effektive Teams pausieren nach einer Weile und überprüfen die Gesundheit der Teamarbeit. Teams sind durchaus in der Lage den Job gut genug durchzuführen, ohne das reale Potential welches im Team enthalten ist zu erschließen.

Hier ist ein Werkzeug welches dem Team helfen kann die eigene Effektivität zu prüfen. Es ist ein einfacher Drei-Schritte-Prozeß. Der Prozeß benötigt einen Facilitator, welcher entweder ein Teammitglied oder eine außenstehende Person sein kann. Es ist nicht unbedingt die beste Idee den Teamleiter zum Facilitator zu machen, da dieses das Feedback über die Leiterschaft limitieren und die Diskussion über wie die Teamarbeit verbessert werden könnte einschränken kann.

Als Erstes, jeder Teilnehmer nimmt sich den Effektivitäts Gesundheitstest für das Team (auf der Rückseite dieses Blattes) und schreibt seine/ ihre eigene Einschätzung der derzeitigen Teamarbeit auf. Dieses wird dann vom Teamfacilitator eingesammelt, der/die dann einen Durchschnitt aller Teamteilnehmer errechnet.

Im zweiten Schritt dieses Prozesses trifft sich das gesamte Team und ermittelt ein Ergebnis für das gesamte Team für jede Aussage. Dieser Prozeß sollte vom Facilitator geleitet werden. Verbringt relativ wenig Zeit mit den Aussagen, wo das Team mehr oder weniger übereinstimmt, und das Ergebnis gut genug ist. Ihr werdet mehr Zeit benötigen, wo das Team divergierende Meinungen und Ansichten hat über wie in bestimmten Gebieten gearbeitet wird oder wo das Team fühlt, daß es in gewissen Aspekten nicht zurechtkommt.

Als Nächstes entwickelt das Team eine Liste von Dingen, die es anders machen möchte. Der Prozeß wird abgeschlossen mit dem Aufschreiben eines Aktionsplanes, der festhält wie die wichtigsten drei oder vier Dinge gehandhabt werden sollen. Realistisch gesehen, werden drei oder vier Dinge, auf die ihr euch konzentrieren werdet, reichlich sein. Versucht nicht gleich alle zwanzig Gebiete auf einmal!!

Ziel - die meisten effektiven Teams sollten 4 oder mehr über Langzeit erreichen. Ein Resultat zwischen 3 und 4 zeigt, daß das Team ziemlich gut funktioniert, daß es aber noch einige Bereiche gibt, die angegangen werden müssen. Ein Resultat unter 3 schlägt entweder vor, daß das Team noch ziemlich jung ist, oder daß es ganz spezifische Themen gibt, die aufarbeitet werden müssen.

Wiederholt die Übung nach einem Jahr, um zu sehen, ob die gewünschten Verbesserungen passiert sind. (Diese Zeitperiode kann für ein Team, daß sich regulär trifft und zusammen arbeitet auf 6 Monate reduziert werden)

## Effektivitäts Gesundheitstest für das Team

Dieser Gesundheitstest ist dazu bestimmt dem Team in der Überprüfung der Effektivität zu helfen. Es ist in drei Teile aufgeteilt :

- i) Benutzt die Beschreibungen (siehe unten) und gebt euren persönlichen Einschätzungen, die eurer Meinung nach der momentanen Teamarbeit am Meisten entspricht eine Ranknummer in der Ergebnisspalte.
- ii) Deine individuelle Einschätzung wird mit den der anderen Teammitgliedern geteilt, um zu einer Gesamtteameinschätzung zu kommen.
- iii) Das Team wird dann über das Resultat reflektieren und einen Aktionsplan entwerfen

PUNKTESTAND	
5	Stimme unbedingt zu - Funktioniert sehr gut und übertrifft die Beschreibung.
4	Stimme zu - Funktioniert und trifft alle oder fast alle Aspekte der Beschreibung, ist aber nicht ideal.
3	Stimme zum Teil zu - Funktioniert, aber nicht komplett. Trifft nur zum Teil die Beschreibung.
2	Stimme nicht unbedingt zu - funktioniert fast, wird aber noch dauern. Trifft nicht wirklich die Beschreibung.
1	Stimme nicht zu - Wir haben damit angefangen, aber es ist noch ein weiter Weg. Die Beschreibung trifft nicht zu.
0	Stimme unbedingt nicht zu - Nichts ist bisher unternommen worden - dieses trifft auf unser Team überhaupt nicht zu.

		Deine Punkte zahl	Durchschnitt	Team punkt zahl	Durchschnitt
	<b>Zweck / Richtung</b>				
a.	Das Team hat eine klare Mission/ Zweck, die allen Teammitgliedern bekannt ist.				
b.	Die Vision und Erfolgskriterien des Teams sind herausfordern, bedeutungsvoll und aufregend für das Team				
c.	Das Team versteht wie die Arbeit des Teams in das größere Bild paßt.				
	<b>Teamleiterschaft</b>				
d.	Hält in Balance angebrachte Weisungen mit Unterstützung und Offenheit				
e.	Diskutiert Kernthemen mit dem Team				
f.	Delegiert Verantwortung und Leiterschaft an Individuen in deren Expertenfeld.				
	<b>Unterschiedlichkeiten verstehen</b>				
g.	Teammitglieder verstehen, was ihre Rolle ist und wo dieses mit anderen Mitgliedern überkreuzt.				
h.	Teammitglieder sind sich im Klaren, was von ihnen persönlich von dem Rest des Teams erwartet wird.				
i.	Teammitglieder sind sich im Klaren, welche individuelle Stärken jedes Teammitglied mitbringt.				
	<b>Prozeß</b>				
j.	Teamtreffen sind effektiv				
k.	Das Team hat bessere Arbeitsweisen gefunden und eingesetzt.				
l.	Das Team benutzt einen wirksamen Prozeß zur Lösung von Problemen und Treffen von Entscheidungen.				
m.	Das Team hat ausreichende Mittel (Leute, Gelder, Zeit) die Arbeit auszuführen.				
	<b>Kommunikation</b>				
n.	Jeder fühlt, daß seine/ ihre Ideen und Eingaben von dem Rest des Teams gehört werden.				
o.	Unterschiedlichkeiten und Konflikte werden offen und konstruktiv gelöst.				
p.	Der Umgang unterhalb der Mitglieder ist offen und ehrlich.				
	<b>Beziehungen</b>				
q.	Die unterschiedlichen Erfahrungen, Fähigkeiten und Gaben sind akzeptiert und in Gebrauch.				
r.	Vertrauen und Offenheit herrscht zwischen den Mitgliedern.				
s.	Neue Mitglieder fühlen sich wertgeschätzt und werden schnell zu produktiven Teammitgliedern.				
t.	Das Team trägt die Verantwortung für Erfolge und Niederlagen, und vermeidet die Schuld auf andere Leute oder Teams zuschieben.				
	<b>DURCHSCHNITTPUNKTZAHL</b>				

Die größte Stärke des Teams ist \_\_\_\_\_

Eine Sache, die das Team verbessern kann ist \_\_\_\_\_