

Im Team geht alles besser !



Dieser Artikel wurde mit freundlicher Genehmigung des Stephanus Verlags Uhlkingen aus dem Buch von Steve Chalke „Im Team geht alles besser!“ entnommen (S. 13-26). Ich möchte das gesamte Buch, das auch beim Brunnen Verlag erhältlich ist, empfehlen.

Der Redaktionsleiter

Steve Chalke, England

WARUM EIN TEAM AUFBAUEN?

Teamarbeit ist sinnvoll! Sie ermöglicht es Ihnen, Ihre Aufgabe zu bewältigen, und gleichzeitig geben Sie anderen Menschen die Gelegenheit, ihre Gaben und Fähigkeiten zu entwickeln.

TEAMARBEIT IST PRODUKTIV

Sie ist eine tausendfach bewährte Möglichkeit, Dinge zu erledigen. Die Vorteile, mit anderen zusammenzuarbeiten und dadurch ein gemeinsames Ziel zu erreichen, liegen auf der Hand. Ein gutes Team reagiert sofort, bewegt sich schneller und kann gemeinsam mehr erreichen als die Summe der einzelnen, aus denen es besteht.

Die Geschichte Nehemias aus dem Alten Testament ist hierfür ein hervorragendes Beispiel. In seinem Exil hatte Nehemia den Traum, die Mauern Jerusalems wieder aufzubauen.

Der König Artaxerxes gab ihm dazu die Erlaubnis. Kaum in Jerusalem angekommen, ritt Nehemia auf einem Esel um die ganze Stadt, um sich einen ersten Überblick zu verschaffen. Dann teilte er die Bewohner der Stadt in Teams ein, so dass jede Familie ihren eigenen Teil der Gesamtaufgabe kannte. Trotz großen Widerstands erreichten Nehemia und sein Team ihr Ziel. Was anderen vorher in sieben Jahren nicht gelungen war, schaffte Nehemia in zweiundfünfzig Tagen.

Leider haben viele Führungskräfte in Kirche und Gemeinde auch heu-

te, ein paar tausend Jahre später, diese Lektion noch immer nicht gelernt. Ohne ein Team von Mitarbeitern ist die Fähigkeit, etwas von bleibendem Wert zu erreichen, selbst bei den begabtesten Führungspersonlichkeiten stark begrenzt. Außerdem bleibt das große Potential der Gemeinde ungenutzt.

TEAMARBEIT IST KREATIV

Obwohl wir normalerweise annehmen, dass unsere Methode die beste ist, wissen wir dennoch, dass es meistens mehr als einen Weg gibt, um ein Ziel zu erreichen. Ein gutes Team bringt immer bessere und kreativere Ideen hervor und produziert fantasievollere Lösungen, als dies einem für sich allein arbeitenden Kopf überhaupt möglich ist. Das beste Team ist darum immer eine Gruppe, in der verschiedene Meinungen vertreten sind. Wenn Sie sich mit Menschen umgeben, die Ihnen garantiert immer zustimmen, wird das Ergebnis unweigerlich nur Mittelmaß sein. Kreativität entsteht aus der Spannung unterschiedlicher Meinungen, Ansätze und Einsichten.

„Wie man Eisen durch Eisen schleift, so schleift ein Mensch den Charakter des anderen.“ (Spr 27,17).

Doch ein Team muss mehr leisten, als nur Aufgaben zu erfüllen.

TEAMARBEIT PRÄGT DEN CHARAKTER

Ein Team ist die ideale Umgebung für die persönliche Entwicklung. Die Möglichkeit, mit anderen zusammenzuarbeiten, ist wie ein stützender Rahmen, der es einem erlaubt, die eigenen Fähigkeiten weiterzuentwickeln und das eigene Potential zu erkennen. Das Team bietet ein sicheres Umfeld, in dem man Fehler machen darf, ohne sofort das Gesicht zu verlieren. Hier ist der positive Zusammenhalt, der es ermöglicht, auch mit den Ecken und Kanten umzugehen, die unter Druck erkennbar werden!

TEAMARBEIT BRINGT NEUE FÜHRUNGSKRÄFTE HERVOR

Ein gutes Team ist die ideale Umgebung, um schon heute die Leiter von morgen zu erkennen und zu fördern. Eine der wichtigsten Prioritäten eines jeden verantwortlichen Leiters besteht darin, die Stabilität der Gruppe unter der nächsten Generation von Führungskräften sicherzustellen.

Als Jesus seinen öffentlichen Dienst begann, sammelte er gleich zu Beginn ein paar Menschen um sich, die aus der Sicht anderer wie eine Gruppe

zweitklassiger Versager aussahen. Jesus formte sie zu einem Team, er trainierte sie und vertraute ihnen schließlich die Fortführung seines Lebenswerkes an. Für Jesus hatte es eine hohe Priorität, Zeit in die Entwicklung der späteren Führungspersonlichkeiten seiner Gemeinde zu investieren.

TEAMARBEIT FÖRDERT DAS ZUSAMMENGEHÖRIGKEITSGEFÜHL

„Niemand ist eine Insel“ hat John Donne zu Recht gesagt. Jeder Mensch trägt in sich das grundsätzliche Verlangen nach Gemeinschaft mit anderen. Wenn jemand nicht weiß, wohin er gehört, fühlt er sich unsicher und isoliert. Weil das bei einer ganzen Reihe von Menschen so ist, brechen viele Bereiche unserer Gesellschaft auseinander. Teil eines Teams zu sein vermittelt ein Bewusstsein von Identität und Sicherheit, das für die menschliche Entwicklung und ein erfülltes Leben überaus wichtig ist.

ZURÜCK ZUR BASIS

Teamarbeit ist aus wirtschaftlicher, kreativer, psychologischer, strategischer und sozialer Sicht sinnvoll. Warum? Weil Gott uns Menschen mit dem Bedürfnis zu arbeiten geschaffen hat.

TEAMARBEIT IST BIBLISCH

Der Ausdruck, der im Neuen Testament für „Gemeinde“ gebraucht wird, bedeutet wörtlich Menschen oder eine Gruppe, die „herausgerufen“ sind. Ursprünglich bezeichnete man damit auch Gruppen von Menschen, die durch einen gemeinsamen Zweck miteinander verbunden waren. Damit belegt allein der Name schon die Tatsache, dass die Gemeinde nie als lose Verbindung von individualistischen Einzelspielern gedacht war. Sie sollte von Anfang an ein Team sein, eine Gruppe von Menschen, die voneinander abhängig sind. Jeder sollte die Gaben, Stärken und Fähigkeiten der anderen Teampartner anerkennen und von ihnen profitieren.

Die wahre Bedeutung des Wortes „Gemeinde“ wird erkennbar, wenn der Apostel Paulus von ihr als dem „Leib Christi“ spricht.

„Unser Körper besteht aus vielen Teilen, die ganz unterschiedliche Funktionen haben. Ebenso ist es mit uns Christen. Gemeinsam bilden wir den Leib Christi - die Gemeinde -, und jeder einzelne ist auf die anderen angewiesen“ (Röm 12,4,5).

Gerade die Gemeinde sollte darum ein anschauliches Beispiel dafür sein, was Teamarbeit bedeutet!

EIN TEAM

- ist die einzig wirksame Möglichkeit für einen Leiter, langfristige Ziele zu erreichen und Projekte in die Wege zu leiten, die Bestand haben.
- erzeugt durch die Interaktion seiner Mitglieder ein hohes Niveau kreativer und innovativer Ideen.
- stellt ein großes Reservoir von Talenten und Fähigkeiten dar, die zum Besten aller entfaltet werden können.
- bietet das Umfeld, schon heute die Führungskräfte von morgen zu erkennen und auszubilden.
- fördert das Zusammengehörigkeitsgefühl seiner Mitglieder und das Engagement für die verschiedenen Projekte und Dienste.

WAS KENNZEICHNET EIN GUTES TEAM?

Unter allen möglichen Umständen und in verschiedenen Situationen bilden die Menschen Gruppen. Doch eine Gruppe ist nicht notwendigerweise ein Team. Als „Team“ bezeichnete man im Englischen ursprünglich ein paar Ochsen oder Pferde, die zusammenge-spannt wurden, nachdem man herausgefunden hatte, dass sie so Lasten besser ziehen konnten. Unsere heutige Verwendung des Begriffs geht auf diesen Tatbestand zurück. Demnach ist ein Team eine Einheit, in der jeder die Aufgabe hat, seine eigene Last zusammen mit anderen zur selben Zeit in dieselbe Richtung zu ziehen. Jedes Teammitglied weiß, dass der eigene Beitrag für den Gesamterfolg entscheidend ist. Darum ist jeder auch motiviert, die eigenen Fähigkeiten zum Besten der gesamten Gruppe einzubringen.

Eine Gruppe wird nicht zum Team, weil sie sich den Namen „Team“ zulegt. Es gibt eine ganze Menge so genannter „Teams“, die nichts anderes als eine zusammen gewürfelte Schar von Individualisten sind. Denken Sie einmal an Ihr eigenes Team. Arbeitet es als geschlossene Einheit zusammen? Können Sie sich mit den folgenden Aussagen identifizieren?

»Der Name belegt schon die Tatsache, dass die Gemeinde nie als lose Verbindung von individualistischen Einzelspielern gedacht war.«



Ein Ziel: Wir verstehen unsere gemeinsamen Ziele.

Wir wissen, dass wir sie am besten nur gemeinsam und mit gegenseitiger Unterstützung erreichen können. Wir arbeiten nicht gegeneinander.

Engagement: Wir warten nicht darauf, dass man uns sagt, was wir tun sollen, sondern wir schlagen selbst Lösungen vor und überlegen, wie wir unsere besonderen Gaben einsetzen sollen, um die Teamziele zu erreichen.

Kommunikation: Wir sind in der Lage, offen und ehrlich miteinander umzugehen. Wir bemühen uns immer darum, andere Standpunkte zu verstehen.

Vertrauen: Wir ermutigen einander, Ideen, Meinungsverschiedenheiten und Gefühle auszutauschen. Wir tun dies in dem Vertrauen, dass Meinungsäußerungen nicht automatisch zu Unstimmigkeiten führen oder als mangelnde Unterstützung eingestuft werden.

Schulung Wir legen Wert auf eine gute Schulung und schaffen für Teammitglieder Gelegenheiten, ihre eigenen Fähigkeiten mit der vollen Unterstützung und Ermutigung der anderen weiterzuentwickeln.

Zusammengehörigkeitsgefühl: Jedervon uns macht die Ziele des Teams zu seinen eigenen. Wir stehen zueinander und zum Team als Ganzem.

Auf ein gutes Team treffen alle genannten Aussagen zu. Wenn nicht, muss etwas getan werden, damit der Sinn der Teamarbeit deutlicher und die Einheit gestärkt wird. Das führt dann auch zu besseren Leistungen.

WAS KENNZEICHNET EINEN GUTEN LEITER?

Ein Team ist so gut wie sein Leiter. Auch die begabteste und motivierteste Gruppe wird ernsthaft in ihrer Effektivität behindert, wenn sie schlecht geführt ist.

Vermutlich gibt es ebenso viele Theorien über Führung und Leadership, wie es Führungspersönlichkeiten

ten und Leiter gibt. Fast jede Frau und jeder Mann von Einfluss hat eine Menge markanter Sprüche zu diesem Thema abgelaufen! In einer Welt voller gegensätzlicher Aussagen ist es lebenswichtig, die Meinungen der jeweils aktuellen „Experten“ nicht widerspruchslos zu schlucken.

Unsere Gesellschaft tendiert dazu, eine Führungspersönlichkeit an der

„Nun aber sind zwar viele Glieder, aber ein Leib.“

1. KORINTH 12,20

Menge ihrer Gaben und Fähigkeiten zu messen. So wird beispielsweise angenommen, der Leiter einer Gemeinde sei als Prediger, als Lehrer, als Pastor oder als Evangelist besser als der Rest der Gemeinde (oder sollte es wenigstens sein).

Die Vorstellung von Führung, wie Paulus sie im Neuen Testament zum Ausdruck bringt, ist jedoch völlig anders. Er schildert Führungskräfte nicht als solche, die alles selbst machen, sondern als Menschen, die andere „für ihren Dienst ausrüsten (wörtlich: in einen Zustand der Bereitschaft bringen), damit die Gemeinde Jesu aufgebaut und vollendet werden kann“ (Eph 4,12).

Paulus' eigener Dienst war darauf ausgerichtet. Er freute sich, wenn andere ihre Sache gut machten, und sprach ihnen Mut zu. Er selbst jedoch betrachtete Lob und Anerkennung durch andere nur als Nebenprodukt seiner Berufung.

TEAM-COACH SEIN

Darum ist es die wichtigste Aufgabe eines jeden Gemeindeleiters, alle Glieder seiner Gemeinde zu schulen und zu mobilisieren. Auch wenn der Leiter ein begabter Prediger, Evangelist oder Lehrer ist - seine Hauptaufgabe bleibt es, andere Menschen für ihre Aufgaben fit zu ma-

chen. Es kommt durchaus vor, dass Leiter in keinem der genannten Gebiete eine herausragende Begabung haben. Wenn sie jedoch in der Lage sind, andere auszurüsten, sind sie im Vergleich zu denen, die vom Podium her mit ihren Gaben einen tiefen Eindruck hinterlassen, aber nichts für die Entwicklung anderer tun, die besseren Leiter. Jeder, der eine Führungsrolle beansprucht, muss sich die Frage stellen: Ist das Vertrauen der Menschen in die eigenen Fähigkeiten nach einer Begegnung mit mir gewachsen, oder verlassen sie sich nur auf das, was ich kann?

In einem Fußballteam mag es viele talentierte Spieler geben. Der Teamerfolg wird jedoch letztlich davon abhängen, dass der Coach in der Lage ist, die besonderen

Stärken und Schwächen eines jeden Spielers zu erkennen und das Zusammenspiel einzuüben. Der Coach ist selbstverständlich nicht der Star. Sein Ruf hängt davon ab, wie die Mannschaft als Team funktioniert. Seine Art der Führung und der Einwirkung sind dabei der Schlüssel zum Erfolg.

QUALITÄTEN EINES ERFOLGREICHEN TEAMLEITERS

Gute Führungsarbeit hat im Wesentlichen mit Qualitäten und inneren Einstellungen zu tun. Mit anderen Worten: Es kommt weniger auf das an, was Sie tun, als vielmehr auf das, was Sie sind. Der Charakter eines Menschen war der Urgemeinde bei der Auswahl ihrer Leiter das wichtigste Merkmal.

Gute Führungsarbeit basiert immer auf einer klaren Vision. Ein Leiter geht auf immer neue Ziele zu und ist nie zufrieden mit dem Erhalten des Status quo. Seine Aufgabe ist es, die Zukunft kreativ anzugehen. Jemand hat einmal gesagt, dass die Menschen sich generell in zwei Gruppen einteilen lassen – diejenigen, die Zukunft gestalten, und diejenigen, die sich von ihr gestalten lassen. Leiter gehören in die erste Kategorie. Sie müssen aber auch eine Vision haben für die Menschen, die sie führen. Sie müssen Ansporn und Herausforderung sein, da-

mit die anderen gern ihr Bestes geben.

Gute Führungsarbeit schließt immer die Bereitschaft zum Delegieren ein. Ein Teamleiter muss nicht in erster Linie darauf achten, dass er selbst eine Arbeit gut erledigt, sondern er soll anderen helfen, ihren Job gut zu tun - vielleicht sogar besser, als er es selbst kann.

Alle Führungspersonen gehen mit Macht und Einfluss um und müssen der Versuchung widerstehen, diese für ihre eigenen Ziele einzusetzen. Gute Führungsarbeit wird immer den Einsatz von Macht als Mittel zum Dienst und nicht zur Beherrschung verstehen.

Gute Führungsarbeit ist überdies vertrauenswürdig und weiß sich verantwortlich.

FÄHIGKEITEN EINES TEAMLEITERS

Ein erfolgreicher Leiter ist mehr als ein tüchtiger Manager. Management ist im Wesentlichen der verantwortliche Umgang mit den zur Verfügung stehenden Mitteln. Management sorgt dafür, dass eine Gruppe von Menschen oder eine Organisation effektiv und effizient zusammenarbeiten. Führungsarbeit ist also mehr als Management. Ein guter Teamleiter muss in der Lage sein, beides zu leisten: zu führen und zu managen. Es gibt bestimmte Fähigkeiten, die bei der Entwicklung von potentiellen Teamleitern und ihren Teams eine Schlüsselrolle spielen.

Wichtig ist es, eine Vision wirksam zu kommunizieren und Menschen zur Zusammenarbeit zu motivieren. Ein Leiter muss wissen, wie man ein Team zusammenstellt, das ein bestimmtes Projekt oder Arbeitsgebiet angemessen betreuen kann.

Ziele und Zielsetzungen sind für jeden Fortschritt lebenswichtig. Man muss wissen, wie man systematisch und konsequent an der Umsetzung arbeitet. Kein wirklich großes Ziel kann erreicht werden, ohne dass man delegiert.

Entscheidungen treffen gehört zur Aufgabe jedes Teamleiters. Es ist eine Fähigkeit, die jeder lernen kann und die entscheidend zur Gesundheit und Lebendigkeit jedes Teams beiträgt.

ZUSAMMENARBEITEN

Es ist sehr wichtig, über gute Führungsqualitäten zu verfügen und zu wissen, wie man ein Team managt. Letztlich geht es bei der Teamarbeit aber darum, Menschen zu fördern und Aufgaben zu bewältigen. Ein großartiges Team unterscheidet sich von einem guten Team darin, dass der Leiter weiß, wie das Beste aus jedem Einzelnen und dem Team als

Ganzen herausgeholt werden kann.

Gute Führungsarbeit stellt Menschen vor Projekte, so dass niemand das Gefühl hat, „ausgenutzt“ worden zu sein. Dabei helfen Sie Ihren Teammitgliedern, ihr ganzes Potential zu entfalten, indem Sie ihnen praktisches Training für den Erfolg zuteil werden lassen.

Selbstverständlich wird Teamarbeit nie ohne gelegentliche Meinungsverschiedenheiten zu realisieren sein. Konflikte zu verstehen und zu lösen wird Ihnen helfen, die negativen Wirkungen solcher Phasen in Grenzen zu halten.

Wecken Sie Engagement in Ihrem Team. Damit tragen Sie dazu bei, dass alle Teammitglieder ihre Arbeit gern tun.

WELCHE ART LEITER SIND SIE?

Der erste Schritt auf dem Weg zur Verbesserung Ihrer Führungsqualitäten und Fähigkeiten besteht darin, ein realistisches Bild von Ihrem augenblicklichen Standort zu gewinnen. Die meisten Menschen meinen von sich selbst, sie seien verhältnismäßig unkompliziert; sie würden denen, die mit ihnen arbeiten, ganz klar zeigen, wo es langgeht, und könnten mit allen auskommen. Doch stimmt das auch? Wie gut sind

Sie wirklich? Der nachstehende Fragebogen soll Ihnen helfen herauszufinden, welche Art von Führungspersönlichkeit Sie wirklich sind. Geben Sie jemandem, der Sie gut kennt und dessen Urteil Sie trauen, eine Fotokopie des folgenden, noch nicht ausgefüllten Fragebogens. Das kann ein anderer Leiter sein oder noch besser - ein Mitglied Ihres eigenen Teams. Bitten Sie die betreffende Person, die Fragen ehrlich und ohne Vorbehalte zu beantworten (am besten in Ihrer Abwesenheit!).

Dann füllen Sie für sich eine eigene Kopie aus und vergleichen die Ergebnisse miteinander. Wie genau kennen Sie Ihre eigenen Stärken und Schwächen? Sehen die anderen Sie genauso? Bedenken Sie bitte, dies ist der Versuch einer Selbsteinschätzung und keine Gelegenheit der Selbstverteidigung. Es ist wichtig, dass Sie nach bestem Wissen und Gewissen ehrlich antworten. Lesen Sie jede Aussage sorgfältig durch, und verteilen Sie Punkte: 3 - wenn Sie in dem angesprochenen Bereich stark sind, 2 - wenn Sie durchschnittlich sind, 1 - wenn Sie schwach sind, und 0 - wenn Sie ehrlich zugeben müssen, dass Sie etwas überhaupt nicht können. ☛

Fragebogen

1. Ich kenne das Gesamtziel des Teams.
2. Ich gebe den Teammitgliedern ein Gefühl der Zusammengehörigkeit, indem ich sie in die Zielsetzung unserer Arbeit mit hinein nehme. Ihre Ideen und Ansichten zu hören hat für mich eine hohe Priorität.
3. Wir haben regelmäßige Teamtreffen, um miteinander unsere Fortschritte zu bewerten.
4. Ich lasse Freiraum für eine offene Diskussion der Probleme und fördere die Suche nach gemeinsamen Lösungen.
5. Ich bin bereit, eigene Fehler zuzugeben und meine Meinung zu ändern.
6. Mein Team weiß, dass ich ihm traue und es respektiere.
7. Mein Team weiß, dass ich die Arbeit schätze, die es tut.
8. Ich gebe regelmäßig öffentlich Lob und Anerkennung an einzelne weiter für das, was sie geleistet haben.
9. Ich gebe regelmäßig im Einzelgespräch Lob und Anerkennung weiter für das, was jemand geleistet hat.
10. Ich weiß, was meinen Teammitgliedern außerhalb des Teamlebens wichtig ist.
11. Ich weiß, dass in jedem Team Konflikte auftreten können; ich bemühe mich um eine schnelle Lösung, bevor ein Konflikt destruktiv wird.
12. Ich kann gut ein Talent oder eine verborgene Fähigkeit in anderen entdecken.
13. Ich bin jederzeit bereit, Verantwortung zu delegieren.
14. Ich bemühe mich, die Teammitglieder zu fördern und herauszufordern. Ich helfe ihnen bei der Entwicklung neuer Fertigkeiten.
15. Mindestens alle sechs Monate diskutiere ich die Leistung eines jeden Teammitglieds mit ihm selbst.
16. Ich achte darauf, dass die Teammitglieder Zugang zu allen Informationen und Weiterbildungsmöglichkeiten haben, die sie brauchen, um ihre Aufgabe mit Erfolg zu erledigen.
17. Ich spreche ehrlich und offen mit den Teammitgliedern. Ich bitte sie um die gleiche Art des Umgangs mit mir selbst.
18. Es macht mir Freude, mit anderen zusammenzuarbeiten.
19. Auch auf persönlicher Ebene komme ich gut mit den einzelnen Teammitgliedern aus.
20. Ich ermutige die Mitglieder, wie ein Team zu denken und zu handeln, indem sie einander aktiv unterstützen.
21. Ich habe bereits mehrfach Teams von Freiwilligen erfolgreich geleitet.
22. Ich führe, indem ich hohe Standards setze und indem ich ein gutes Beispiel gebe.