

## Das Mitarbeiterteam – (m)eine Herausforderung



### 1. (M)ein Traum vom perfekten Mitarbeiterteam

### 2. Was braucht ein gutes Team?

### 3. Die richtige Zusammensetzung eines Teams

#### 3.1. Sechs grundlegende Faktoren

3.1.1. Die Person im Chefsessel

3.1.2. Ein Denker im Team

3.1.3. Gute Mischung geistiger Fähigkeiten

3.1.4. Gute Mischung persönlicher Eigenschaften, die viele Teamrollen abdeckt

3.1.5. Gute Abstimmung der Charaktere mit deren Verantwortungsbereiche

3.1.6. Erkennen und Ausgleichen von Unausgewogenheiten im Team

### 4. Was tun, wenn das Team nicht optimal zusammengesetzt ist

4.1. Umorganisieren

4.2. Flexibilität der Funktionen innerhalb des Teams erhöhen

4.3. Nicht harmonisierende Teammitglieder trennen

4.4. Mitarbeiter mit anderen Teams tauschen

4.5. Neuberufungen/-einstellungen

### 5. Feedback-Regeln

Feedback ist ein Prozess, der für alle Beteiligten hilfreich und stärkend sein kann. Beide, Empfänger und Geber, sind gleichermaßen beteiligt und verwundbar. Feedback zu erhalten ist ein Geschenk und erfordert Mut, auch vom Geber. Damit das Feedback gelingt, gibt es einige Regeln:

#### Für den Feedback-Geber:

##### 1. Prüfe die Bereitschaft des Empfangenden!

Kann die empfangende Person das Feedback jetzt hören und annehmen? Ist sie aufnahmefähig? Es sollte kein Zeitdruck herrschen. Feedback ist ein Angebot, kein Zwang.

##### 2. Sei im Feedback beschreibend, nicht wertend!

Beschreibe Verhaltensweisen als deine eigene Beobachtung und Wahrnehmung. Welche Gefühle werden durch die Verhaltensweisen bei dir ausgelöst? Benenne diese! Bitte Wertungen und Interpretationen vermeiden!

### 3. Gib dein Feedback so früh wie möglich!

Feedback soll unmittelbar erfolgen und sich auf kurz zurückliegendes Verhalten beziehen. Ärger nicht gären lassen. Feedback ist dann hilfreich, wenn es sich auf die Gegenwart bezieht, nicht auf früheres Verhalten.

### 4. Sei konkret in deinem Feedback!

Benenne im Feedback konkrete, scharf umrissene Verhaltensweisen und Äußerungen, beziehe dich nicht allgemein auf die ganze Person. Welche ganz konkreten Verhaltensweisen und Äußerungen haben dich aufgebracht?

### 5. Sprich in deinem Feedback von dir selbst!

Sage nicht, man' in deinem Feedback, sondern ‚ich‘. Beziehe dich in deinen Aussagen nur auf dich, auf deine Wahrnehmungen und Gefühle. Sage ruhig, wie du das Verhalten erlebst. Sprich direkt zu der Person, nicht zu Anwesenden im Raum und auch nicht über andere.

### 6. Sei konstruktiv und ehrlich

Versuche, negative Formulierungen zu vermeiden und Kritik konstruktiv zu äußern. Feedback sollte auch positive Gefühle und Wahrnehmungen umfassen. Sei ehrlich!

## Für den Feedback-Empfänger:

### 1. Zuhören ist wichtig!

Höre ruhig und bis zum Ende zu. Versuche nicht zu unterbrechen und sende keine Botschaften durch Mimik oder Gestik aus. Wenn die andere Person ausgesprochen hat, bedanke dich.

### 2. Überprüfe, ob du das Gehörte richtig verstanden hast.

Gib unklare Stellen in deinen eigenen Worten wieder und frage nach.

### 3. Gefühle dürfen geäußert werden.

Du kannst deine Reaktion über das Feedback gerne sagen. Welche Gefühle werden ausgelöst? Was ist neu, was ist hilfreich?

### 4. Die wichtigste Regel heißt: Rechtfertige dich nicht!

Nimm keine Verteidigungshaltung ein, starte keine Gegenangriffe. Gib keine Erklärungen ab!

### 5. Feedback ist kein Zwang zur Verhaltensänderung!

Jede Rückmeldung ist subjektiv. Der oder die Empfangende entscheidet allein, ob er oder sie sich ändern möchte oder nicht!

## 6. Konflikttypen

### 6.1. **Sachverhaltskonflikte**

Es geht um die Sachebene.

- Mangel an Informationen
- Unterschiedliche Meinungen zu einem Thema
- Unterschiedliche Interpretationen
- Fehlinformationen

### 6.2. **Interessenkonflikte**

Es geht um Interessen, die hinter den Handlungen und dem Verhalten Einzelner steckt

- Reale, inhaltliche Interessen (z.B. möchten die einen Kickern und die anderen basteln)
- Verfahrensinteressen (Wie soll etwas durchgeführt werden?)

### 6.3. **Beziehungskonflikte**

Beziehungen untereinander und oft der eigentliche Auslöser für Konflikte. Es geht um Fragen des Beliebt seins, der Anerkennung, um Macht etc. Sie werden verursacht durch

- Starke Gefühle
- Fehlwahrnehmungen (z.B.: „Der schaut mich immer so komisch an und kann mich deshalb nicht leiden!“)
- Mangelnde Kommunikation
- Negatives Verhalten

#### 6.4. Wertekonflikte

Es geht um verschiedene Grundvorstellungen und Werte, auf denen Handlungen und Einstellungen von Menschen basieren. Auslöser können sein:

- Verschiedene Meinungen zu bestimmten Werten und Normen
- Unterschiedliche Lebensformen, Ideologien, Religionen

#### 6.5. Strukturkonflikte

Es geht um äußere Bedingungen, Rahmenbedingungen

- Ungleiches Macht- oder Autoritätsgefälle (z.B., wenn Jugendliche eine Party im Gemeindehaus feiern wollen, der Pfarrer / KGR ist dagegen)
- Äußere Schwierigkeiten, z.B. keine geeigneten Räumlichkeiten, Geldmangel...

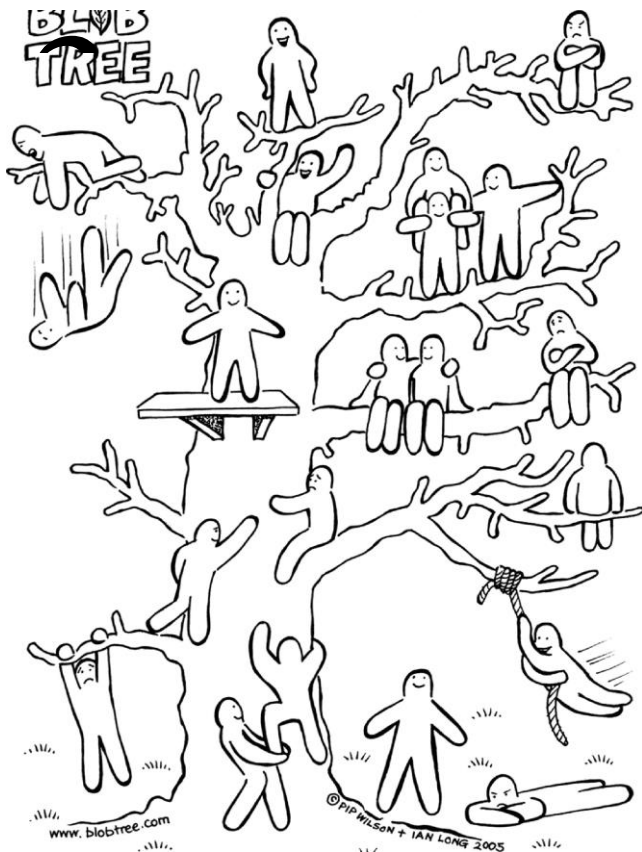
#### 6.6. Analyse eines Konflikts mittels Beobachtung

Welche Personen, Gruppen sind am Konflikt beteiligt

- Um welche Konfliktthemen geht es?
- Welche Emotionen, Gefühle sind zu beobachten / von wem / wie viele
- Welche Beweggründe / Motivation haben die Beteiligten, sich so zu verhalten
- Achtet auf die Kommunikation: Was hört ihr (Vorwürfe, Drohungen, Ratschläge)

### 7. Mein Mitarbeiterteam

» Welcher Blob drückt durch seine Haltung die Situation aus, in der du dich als Mitarbeiter im Team derzeit siehst? Male ihn an, notiere dir deine Gedanken dazu. → Tauscht euch als Team gemeinsam über eure persönliche Sicht aus.



## 8. Tipps fürs gute Miteinander im Team

- Wer als Einzelkämpfer eine Gruppe leitet, hat's schwer - und sollte sich auf Dauer nicht damit abfinden!
- Wir brauchen die Ergänzung durch andere für uns selber, aber auch um der Kinder willen.
- Hört nicht auf, nach Mitarbeitern zu suchen, darum zu beten und andere zum Mitbeten zu motivieren
- Vor allem Gemeinde- oder Gemeinschaftsleiter haben Mitverantwortung! Wendet euch doch an sie!
- Teamarbeit erleichtert manches - und stellt uns vor neue Herausforderungen.



## 9. TEAM = Toll, Ein Anderer Macht's!?

Wer im Team arbeitet (ob zu zweit oder mit mehreren), tut gut daran, einige Grundregeln zu beachten.  
→ *Sprecht doch demnächst mal als Team über diese Punkte!*

### 9.1. Ein Team braucht gemeinsame Absprachen

### 9.2. Ein Team braucht Leitung - Die Leitungsfrage klären

### 9.3. Teammitglieder kennen sich unterschiedlich gut und lang - Beziehungen im Team klären

### 9.4. Team - Miteinander statt gegeneinander arbeiten

### Bei allem solltet ihr bedenken:

Das Miteinander ist immer ein gefährdetes Gebiet. Oft versucht Satan, gerade hier anzusetzen, um eine Gruppe kaputtzumachen oder Mitarbeiter lahmzulegen.

Deshalb zum Schluss:

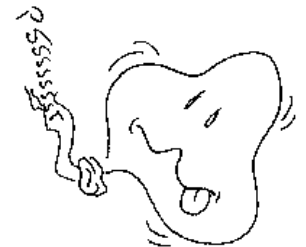
- *Lasst Konflikte nicht lange schwelen, sondern packt sie so bald wie möglich an!*
- *Solltet ihr einmal gar nicht mehr miteinander klarkommen, dann bittet jemand Neutrales von außen dazu, um mit euch die Dinge anzusprechen und eine Lösung zu suchen.*
- *Unterschätzt das Gebet miteinander und füreinander nicht!*

## 10. Und wenn die Luft raus ist?

Manchmal ist einfach die Luft raus, z.B. nach einer „missratenen“ Gruppenstunde. Und so mancher fragt sich: "Wie soll's weitergehen?", bis hin zu dem Gedanken: "Ich bin gänzlich ungeeignet." - STOP - Bitte nicht überstürzt handeln und die ganze Gruppe aufgeben!

Manchmal tut eine Standortbestimmung ganz gut. Wieso bin ich eigentlich Mitarbeiter/in? Einfach nur, weil es mir Spaß macht, oder komme ich dem Auftrag Jesu nach: "Geht hin und macht zu Jüngern alle Völker?" Das heißt doch, Zeuge Jesu sein, Menschen - gerade auch Kindern - Jesus bekannt machen. Kann ich mich dann einfach nach Lust und Laune dem Auftrag des Herrn entziehen? Ich denke nicht.

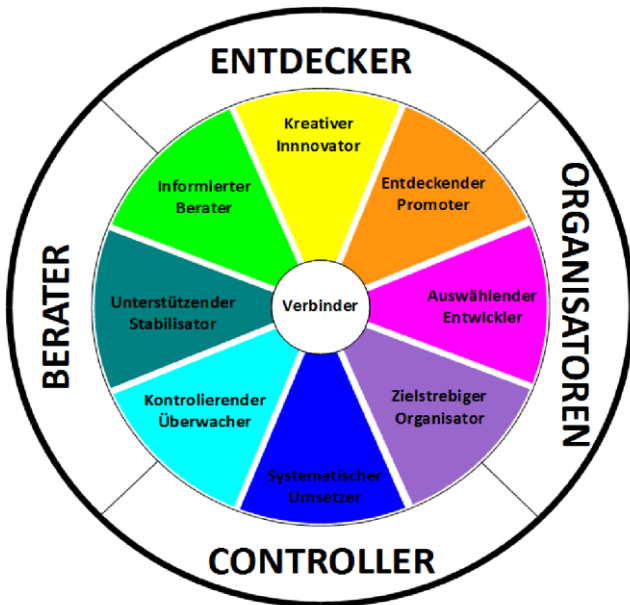
Doch Jesus hat mich ja auch in seine Gemeinde gestellt. Nicht nur als Mitarbeiter, sondern als Teil seiner Gemeinde. Also: *Wo ist meine geistliche Heimat, wo kann ich auftanken?* Das brauche ich dringend, denn sonst bin ich schnell lahmgelegt, ausgelaugt, lustlos. So aber versteht Jesus Gemeinde nicht. Jesus möchte mich immer wieder neu ermutigen und stärken. Durch eine Gruppe, aber auch in der persönlichen Stille vor ihm. *Nehme ich mir Zeit für die Kontaktpflege mit ihm?* Hand aufs Herz - wie steht's damit? Bibellesen und Gebet sind Grundelemente des Christseins und deshalb so hart umkämpft. Nimm diesen Kampf auf! *Nimm dir Zeit für Jesus - ER nimmt sie sich auch für dich!* Und wie steht's mit der Vorbereitung für die Gruppenstunde? Ich habe die Entdeckung gemacht, dass das Gebet an die erste Stelle gehört. Wenn Jesus mich beauftragt, Zeuge für ihn zu sein, dann kann, darf, muss ich ihn doch bitten, mir die Hände zu füllen. Er tut's.



Die Gruppenteilnehmer merken sehr schnell, ob ein Programm nur so hingeknallt ist, oder ob ich mich gründlich vorbereitet habe. Unaufmerksamkeit während der Andacht hängt oftmals damit zusammen, ob mich Jesus selber angesprochen hat, oder ob ich etwas nur herunterleiere.

Eines Tages kam ein Junge aus dem Nachbarort in unsere Gruppe. Nach einigen Abenden fragten wir: "Wieso gehst du nicht an deinem Ort in den Teenkreis?" Worauf er antwortete: "Da spielt man doch nur Fußball!" Er hatte dort Mitarbeiter vermisst, die Jesus bekannt machten. Das ist unser Hauptanliegen. Bleibt dabei, auch wenn ihr kleine Gruppen habt. Jesus zählt nicht eure Gruppenteilnehmer. In kleineren Gruppen liegt die Chance, Einzelne besser kennenzulernen und auf sie einzugehen. Viele Teilnehmer suchen nach einer persönlichen Beziehung zu Mitarbeitern. Nehmt doch diese Chance wahr! Natürlich gehört oft auch Action dazu - aber nichts kann ein Zeugnis für Jesus ersetzen. Deshalb: Mit JESUS mutig voran.

### 11. Das Team - Management - Rad



Gott hat dich einzigartig geschaffen, jeder besitzt andere Gaben und Fähigkeiten, aber auch andere Vorlieben und Herangehensweisen.

Das Team-Management-Rad wurde von Charles Margerison und Dick McCann entwickelt. Sie haben festgestellt, dass jeder Mensch andere Arbeitsvorlieben hat: Es gibt Entdecker, Organisatoren, Controller und Berater.

Jedes Teammitglied hat in der Regel eine Arbeitspräferenz. Manche können aber auch in zwei Bereichen arbeiten, jedoch wird ihnen der eine Bereich einfacher fallen als der Andere. Es ist auch möglich, dass sich Bereiche überlappen oder ineinanderfließen. Das Team-Management-Rad beschreibt acht unterschiedliche Teamrollen. Kurzvorstellung der Teamrollen → Skript austeilen

	Aufgaben	Eigenschaften	Stärken	Schwächen	Wer im Team füllt diese Rolle aus?
Kreativer Innovator/ Erfinder	Neue Ideen erfinden und damit kreativ experimentieren, forschen	Kreativ, Individualistisch, unorthodox, ernst	Genial, phantasievoll, großes Denkvermögen	oft mit seinen Gedanken woanders, neigt dazu praktische Details und Anweisungen zu missachten	
Entdeckender Promoter/ Beobachter	Neue Möglichkeiten erkunden, begeistert präsentieren, andere davon überzeugen, Ideen verkaufen	extrovertiert, begeistert, kommunikativ	Urteilsfähigkeit, Diskretion, Nüchternheit	verliert das Interesse, wenn Anfangsbegeisterung	
Auswählender Entwickler/ Wegbereiter	Neue Ansätze auswählen, Nutzen-Kosten-Analyse erstellen, testen, beurteilen und Prototypen zur Marktreife entwickeln	besonnen, strategisch, scharfsinnig, Kontakt stark	stellt in- & externe Kontakte her, greift neue Ideen auf, reagiert auf Herausforderungen	Mangel an Antrieb und Fähigkeit andere zu inspirieren abgeflacht ist	

	Aufgaben	Eigenschaften	Stärken	Schwächen	Wer im Team füllt diese Rolle aus?
<b>Zielstrebig Organisator/ Macher</b>	Arbeitsweisen finden, Mittel beschaffen, Aufgaben koordinieren, Termine planen und vereinbaren	Dynamisch, aufgeschlossen, stark angespannt, ist mutig, fordernd und diszipliniert	Antrieb, bekämpft Trägheit und Ineffizienz	selbstzufrieden, übt Druck aus, neigt zu Provokation und Irritationen, Unaufmerksamkeit, schnell ungeduldig	
<b>Systematischer Umsetzer/ Umsetzer</b>	Produkte und Dienstleistungen zielstrebig und systematisch nach Plan erstellen	Konservativ, pflichtbewusst, berechenbar	hart arbeitend, setzt Ideen in die Tat um, selbstdiszipliniert	etwas unflexibel, lehnt unbewiesene Ideen ab	
<b>Kontrollierender Überwacher/ Perfektionist</b>	Systeme und Ergebnisse prüfen, Qualität sichern und Kosten kontrollieren	sorgfältig, ordentlich, gewissenhaft, ängstlich	Fähigkeit zur vollständigen Durchführung, Perfektionismus	Tendenz sich schon über kleine Dinge zu sorgen	
<b>Unterstützender Stabilisator</b>	Standards und Werte auf hohem Niveau halten, andere unterstützen, auf Wohlbefinden achten	umgänglich, sanft, empfindsam	Fähigkeit mit unterschiedlichen Situationen und Menschen fertig zu werden, fördert Teamgeist	nicht entscheidungsfähig bei Zerreißproben	
<b>Informierender Berater/ Spezialist</b>	Informationen beschaffen, Wissen aufbereiten und Daten weitergeben	Hohes Fachwissen, Geduldig, Ausdauernd, Gründlich, hohe Maßstäbe	Tritt für Professionalität ein, fördern und verteidigen ihr Spezialgebiet	Wenig Interesse an Anderen, treffen nicht gerne Entscheidungen	
<b>Verbinder/ Integrator</b>	Die unterschiedlichen Stärken im Team wertschätzen, vermitteln, vernetzen und integrierend bündeln	Selbstsicher, vertrauensvoll	stellt schnell die individuellen Talente der Gruppenmitglieder fest, weiß Stärken zu nutzen, ausgeprägter Sinn für Ziele	nicht überdurchschnittlich kreativ	



## 12. Teamreflexion

Bitte beurteile folgende Fragen auf einer Skala von 1-10 (10 ist das Höchste)

<b>Besitzt Ihr Team die Fähigkeit als „Team“ die Aufgaben zu bewältigen?</b>		
viele Reibereien	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10	gute Zusammenarbeit
<b>Die Stufen des „Einander-Kennens“ innerhalb Ihres Teams</b>		
ich kenne die Lebenssituation der Leute		
nicht	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10	ganz gut
<b>Qualität der christlichen Gemeinschaft:</b>		
oberflächlich	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10	vertraut und offen
<b>Wird in Ihrem Team das regelmäßige Gebet füreinander gepflegt?</b>		
nie	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10	immer
<b>Gibt es in Ihrem Team einen Austausch über die momentane Alltagssituation?</b>		
nie	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10	immer
<b>Habe ich den Eindruck, dass ich von den anderen MAs wahrgenommen und unterstützt werde?</b>		
nie	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10	immer
<b>Sind Ihnen die Ziele Ihres Teams klar und verständlich?</b>		
Kenne sie nicht	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10	habe sie verstanden
<b>Wie denken Sie über die Offenheit und das Vertrauen innerhalb des Teams:</b>		
Es fällt mir schwer, persönliche Dinge mitzuteilen		
ich fühle mich frei, pers. Probleme anzusprechen		
1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10		
<b>Wo ist Ihr Platz im Team, wenn es darum geht Entscheidungen zu treffen:</b>		
Ich empfinde mich nicht als ein Teil dieses Prozesses		
ich bin mittendrin und trage aktiv zur Entscheidungsfindung bei		
1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10		
<b>Ist in unserem Team Veränderungsbedarf angesagt?</b>		
nicht immer	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10	aber immer öfter!
<b>Wie geht Ihr Team mit Konflikten um?</b>		
vermeidet Konflikte	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10	nimmt Konflikte wahr, spricht sie an
<b>Werden Sie durch Ihr Team zum Wachstum im Glauben herausgefordert?</b>		
kaum	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10	stark
<b>Wünschen Sie sich eine geistliche Herausforderung durch Ihr Team?</b>		
manchmal	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10	immer
<b>Qualität der Treffen im Team:</b>		
verschwendete Zeit	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10	produktiv, gut organisiert
<b>Werden Ihre Ideen und Beiträge vom Team gut aufgenommen?</b>		
Mir wird nicht zugehört.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10	Man hört mir aufmerksam zu