

Persönlicher Impuls

Starke Leitungsteams entwickeln



Starke Leitungsteams fördern die Gemeindeskultur (Symbolbild)

Quelle: Unsplash / Creatopy

Der Gemeindeberater Martin Sinn hat schon viele Konflikte in Gemeinden erlebt. Fast immer waren Probleme im Leitungsteam ein Grund dafür. Er zeigt ein Beispiel einer Gemeindekrise und gibt sechs Tipps dafür, dass es gar nicht so weit kommt.

Gemeindeleitung ist die schönste Sache der Welt!» Damit begrüßen wir als Trainer immer wieder die Teilnehmer der Schulungen für Gemeindeleitungen. Dieses Statement ist herausfordernd, denn die Realität in vielen Leitungsteams sieht oft anders aus. Der Gemeindeleitungsalltag wird oft durch Organisatorisches und Administratives bestimmt. Auseinandersetzungen und Konflikte belasten das Leitungsteam.

Zum Beispiel ...

Bevor ich zu den Ideen komme, führe ich ein Beispiel ausführlich aus. Denn hier sehen wir, wie ein Problem zum anderen kommt. Wie Dinge wuchern, wenn sie nicht frühzeitig geklärt sind.

Ich denke an eine Gemeinde, zu der ich als Gemeindeberater eingeladen wurde. Als ich den Leitungskreis kennenlernte, war Jonas (alle Namen geändert) seit vier Jahren Pastor in seiner Gemeinde. Seit zwei Jahren gab es Konflikte im Leitungskreis, die in den letzten Monaten eskalierten. Andreas, ein Teammitglied, pausierte gerade, weil er meinte, unter den gegebenen Umständen nicht mehr mit Jonas zusammenarbeiten zu können.

Im Gespräch mit dem Leitungskreis erfuhr ich, dass bei der Einstellung von Jonas bestimmte Arbeitsschwerpunkte festgelegt wurden. Unter anderem sollte unter seiner Leitung ein Konzept für die Gewinnung und Begleitung von ehrenamtlichen Mitarbeitern erstellt und umgesetzt werden. In dieser Sache war bis dahin nicht viel passiert. Anstatt dessen konzentrierte sich Jonas in seiner Arbeit auf den Predigtdienst, Bibelstunden und die Besuche bei älteren Gemeindegliedern.

Im Leitungsteam wurde das Thema Mitarbeiterförderung immer wieder angesprochen, doch Jonas erwiderte, dass ihm die Zeit dafür fehle und dass dies ohnehin nicht seine Stärke sei. In den Einstellungsgesprächen hatte sich das noch ganz anders angehört.

Andreas lag dieses Thema ganz besonders am Herzen und er führte dazu mehrere Einzelgespräche mit Jonas und fühlte sich dabei zunehmend unverstanden und vom Leitungsteam nicht ausreichend unterstützt. Dies veranlasste ihn schliesslich dazu, sich eine Auszeit zu nehmen.

Uneinigkeit erschwert alles

Die weiterhin aktiven Mitglieder im Leitungsteam waren sich in dieser Sache nicht einig. Einige meinten, dass doch die Gottesdienste einigermaßen gut besucht sind und die älteren Gemeindemitglieder von ihrem Pastor begeistert sind. Ausserdem gehöre es sich, dem Pastor gegenüber loyal zu sein. Andere Mitglieder des Teams standen der Position von Andreas nahe und mahnten die Erstellung des Konzepts für die Mitarbeiterförderung weiter an. Durch die familiären Verbindungen der Mitglieder des Leitungsteams sickerten immer mehr Informationen über den Konflikt in die Gemeinde. Schliesslich konnte die Sache nicht mehr vertraulich im Leitungskreis bleiben und man sah sich gezwungen, in einer Gemeindeversammlung darüber zu informieren.

Die anwesenden Gemeindemitglieder beschwerten sich, nicht vorher informiert worden zu sein. Die Kritik an Jonas wurde vor allem von den älteren Anwesenden nicht geteilt. Andere wiederum stellten sich auf die Seite der Kritiker und warfen dem Pastor vor, dass er die Gemeinde nur verwalten, aber nicht nach vorne entwickeln würde. Aus einem Konflikt im Leitungskreis wurde ein Gemeindekonflikt, der die Gemeinde in eine Zerreissprobe stellte.

In den Gesprächen mit dem Leitungsteam und mit Jonas stellte sich heraus, dass bei der Einstellung des Pastors seine Rolle und die der übrigen Mitglieder des Leitungskreises nicht eindeutig geklärt wurden. Es war nicht klar, in welchem Umfang Jonas dem Leitungskreis gegenüber verantwortlich ist. Kann er selbst seine Aufgabenschwerpunkte bestimmen? Wie verbindlich ist er an die Absprachen mit dem Leitungsteam gebunden?

Auch im Leitungsteam waren die Rollen in Bezug auf bestimmte Aufgabenschwerpunkte und Verantwortlichkeiten nicht hinreichend geklärt. Die Teammitglieder vertraten aufgrund ihrer Persönlichkeit, ihrer geistlichen Prägung und ihres Alters bestimmte Interessen. Dadurch entstand eine Teamdynamik, die alle wahrnahmen, über die aber nicht offen gesprochen wurde.

Wenn der Überblick fehlt

Der Leitungskreis hatte keinen Überblick über die Themen- und Aufgabenschwerpunkte, mit denen sich Jonas gerade beschäftigte, sofern er seine Themen nicht von sich aus in das Leitungsteam einbrachte. Die Kommunikation horizontal auf Leitungsebene und vertikal mit der Gemeinde wurde mehr schlecht als recht anlassbezogen durchgeführt. Es gab keine vereinbarten Kommunikationsroutinen, sodass einzelne sich immer wieder schlecht informiert fühlten. Im weiteren Verlauf des Konflikts versäumte man es, die Gemeinde in angemessener Weise über den Konflikt zu informieren, die schliesslich aus allen Wolken fiel, als sie die Nachricht erhielt.

Der Leitungskreis verstand sich hauptsächlich als Arbeitskreis. Man konzentrierte sich auf das Tagesgeschäft: Absprachen, Organisation von Veranstaltungen. Die Verwaltung der Gemeinde oder akute persönliche Anliegen von Mitgliedern, die in den Leitungskreis getragen wurden. Nur selten wurde darüber beraten, wie sich die Gemeinde weiter nach vorne entwickeln kann und welche inhaltlichen Schwerpunkte gesetzt werden sollten. Gebetet wurde nur kurz am Anfang und zum Ende einer Sitzung. Nur selten nahm man sich Zeit, füreinander zu beten oder im Gebet einfach mal stille zu sein und auf Gott zu hören.

Die Mitglieder des Leitungsteams verfügten über unterschiedliche Kenntnisse und Erfahrungen darüber, wie eine Gemeinde geführt wird. Es wurden weder Schulungsangebote noch eine externe Begleitung durch Supervision wahrgenommen. Man war der Meinung, dass man mit den Herausforderungen und Konflikten selbst klarkommen würde. Erst als der Konflikt eskalierte und der Druck immer grösser wurde, entschied man sich, externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen.

Was wichtig ist für ein starkes Leitungsteam

Ich habe schon viele Gemeindekongflikte erlebt, die ihre Ursache im Leitungsteam hatten. Als Berater werde ich meistens viel zu spät gerufen. Die Gräben sind dann schon so tief, die Verletzungen so schwer, dass das verlorene Vertrauen selten wieder aufgebaut werden kann.

In vielen Fällen führte es dazu, dass der Pastor oder Leitungsmitglieder die Gemeinde verliessen, diese Schaden nahm und oft Jahre brauchte, um den Konflikt aufzuarbeiten und einen Neuanfang zu finden.

Ein gutes und stabiles Leitungsteam ist das Fundament, auf dem sich eine Gemeinde entwickeln und aufblühen kann. Es reicht es nicht aus, einen begabten und erfolgreichen Pastor an der Spitze der Gemeinde zu haben, an dem der Erfolg oder eben auch der Absturz einer Gemeinde hängt.

Es gibt so viele Gemeinden, die durch den Fall oder den Weggang eines leitenden Pastors in eine Krise gerieten. Ein starkes Leitungsteam ist daher ein entscheidender Faktor für eine stabile und nachhaltige Entwicklung einer Gemeinde.

Das starke Team entsteht nicht von selbst. Es muss aktiv entwickelt werden. Dies ist im Kontext von Gemeinden besonders herausfordernd, weil es sich oftmals aus haupt- und ehrenamtlichen Mitgliedern zusammensetzt und sich in seiner Konstellation durch Wahlen oder Nachbesetzungen immer wieder ändert.

1. Eine gemeinsame Ausrichtung

Das Leitungsteam fokussiert sich auf die geistliche Leitungsaufgabe. Im Hören auf Gott wird nach der Ausrichtung für die Gemeinde gesucht. Wozu sind wir da? Was hat Gott mit uns vor? Welche Themen und Schwerpunkte sollen wir setzen? Der Arbeit an diesen Themen und dem Gebet wird bewusst Raum gegeben. Die gemeinsamen Ziele und Überzeugungen und die Glaubensgemeinschaft

verbinden das Team und geben ihm eine klare Ausrichtung.

2. Rollenklarheit

Es gibt Transparenz über die unterschiedlichen Rollen und Interessen der Teammitglieder. Denn die Gemengelage in Leitungsteams ist oft komplex und vielschichtig: Offensichtlich sind die formalen Rollen, zum Beispiel der Pastor, der Teamleiter oder Mitglieder, die Aufgabenschwerpunkte übernommen haben. Starken Einfluss nehmen aber auch die informellen Rollen aufgrund von Alter, Persönlichkeit, Frömmigkeit oder Prägung, aus denen unterschiedliche Interessen in das Team eingebracht werden. Durch eine bewusste Rollenklärung lernt man sich besser kennen. Vor allem aber werden die verschiedenen Interessen transparent. Und Vertrauen kann wachsen.

3. Aktive Teamentwicklung

Das Leitungsteam nimmt sich regelmässig Zeit für sich selbst. Das ist nicht egoistisch oder Zeitverschwendung, sondern das stärkt und festigt das Team. In den regelmässigen Sitzungen gibt es Zeit für einen persönlichen Austausch und Gebet füreinander. Neben Online-Meetings gibt es regelmässige Sitzungen in Präsenz, Klausurtag und gemeinsame Aktionen. So wachsen lebendige und starke Beziehungen, die auch in Krisenzeiten durchtragen.

4. Transparenz durch eine gute Kommunikation

In der Gemeinde gibt es eine Kommunikationsstruktur, die sicherstellt, dass alle frühzeitig und ausreichend informiert werden. Zeitgemässe Medien bieten hierzu viele Möglichkeiten. Es ist die Aufgabe des Leitungsteams, eine passende Struktur zu entwickeln, einzuführen und dabei selbst Vorbild zu sein. Wenn durch eine gute Kommunikation Transparenz geschaffen wird, wächst das Vertrauen in die Arbeit und in die Entscheidungen des Leitungsteams.

5. Konstruktive Feedbackkultur

Es finden regelmässig Feedbackgespräche mit den Angestellten der Gemeinde, im Leitungsteam und mit den ehrenamtlichen Mitarbeitern statt. Dadurch fühlen sich die Angesprochenen gesehen und wertgeschätzt. Sie werden in ihren Stärken ermutigt und bekommen wichtige Hinweise für ihre persönliche Weiterentwicklung. Kritische Punkte werden zeitnah angesprochen und nicht so lange angesammelt, bis sie massiv und verletzend ausbrechen.

6. Externe Begleitung durch Supervision

Das Leitungsteam hat mindestens zweimal jährlich eine Supervision. Ein Team wird trotz eigener Professionalität schnell betriebsblind oder befangen. Der regelmässige Blick von aussen ist oft sehr erhellend und hilfreich. Durch eine professionelle Begleitung werden die Erfolgsfaktoren für starke Leitungsteams wesentlich schneller, effektiver und entspannter erreicht. Konflikte werden oft schon im Entstehungsprozess erkannt und gelöst.

Wie Gott es will und wirkt

Ist es realistisch, ein starkes Leitungsteam im ehrenamtlichen Kontext einer Gemeinde aufzubauen und Spass und Erfolg bei der Arbeit zu haben? Ja, das ist es. Ich habe es selbst in meiner Gemeinde erlebt und in anderen Gemeinden gesehen. Gemeinden mit starken Leitungsteams sind lebendig und vital. Sie wachsen und entwickeln sich auf ihre Weise oder besser gesagt, so wie Gott es will und wirkt. Ich bin der Überzeugung, dass Gemeindeleitung wirklich die schönste Sache der Welt sein kann.

Zum Autor:

Martin Sinn ist Coach, Supervisor und Gemeindeberater. Er lebt zusammen mit seiner Frau Ute in Wetter (Ruhr) und gehört zum Gemeinderat der ruhrkirche. Das Beispiel entstammt einer freikirchlichen Gemeinde. In der Regel sind dort sowohl hauptamtliche als auch ehrenamtliche Mitglieder in der Gemeindeleitung.

Zum Thema:

[Dossier: Leadership](#)

[Auf den Durchbruch warten: Sie macht anderen Führungskräften Mut](#)

[Abschied und Aufbruch: Ein Impuls für die Zukunft der Leiterschaft](#)

Datum: 30.03.2026

Autor: Martin Sinn

Quelle: Magazin Aufatmen 1/2026, SCM Bundes-Verlag

Tags

[Leadership](#)

[Christen in der Gesellschaft](#)

[Leben als Christ](#)

[Kultur](#)