

# Aufbau und Aufrechterhaltung gesunder **Senior Leadership Teams**

Diese Ressource unterstützt Sie beim Aufbau Ihres **Senior Leadership Teams (SLT)**, und bei der Beurteilung seiner Gesundheit.

# Was ist ein SLT?

Ein **senior leadership team** ist eine Gruppe von Personen – höchstwahrscheinlich zwischen vier und sechs Mitgliedern – die gemeinsam mit dem Pfarrer die Verantwortung für den Erfolg der Gemeinde tragen. Natürlich verstehen und würdigen sie die Autorität des Pastors, aber sie übernehmen die Verantwortung dafür, ihm dabei zu helfen, das zu tun, was nötig ist, um die Pfarrei großartig zu machen.

**Wer gehört zum Leitungsteam?** Das hängt natürlich von der Größe, Art und Zusammensetzung der Gemeinde ab. Im Allgemeinen handelt es sich dabei um wichtige Mitarbeiter oder Freiwillige, die wichtige Verantwortungsbereiche überwachen. In vielen Fällen kann ein Beigeordneter Priester hinzugezogen werden.

Es ist zu beachten, dass die Mitglieder des Leitungsteams nicht ausschließlich nach ihrem Verantwortungsbereich ausgewählt werden. Sie werden außerdem reif, vertrauenswürdig, einflussreich und in der Lage sein, strategische Gespräche zu leiten. Und sie werden die Pfarrei als Ganzes sehen, nicht nur im Hinblick auf ihre Abteilung oder ihren Dienst. Sie werden bereit sein, sich auf kritische Themen oder Bereiche in der Pfarrei einzulassen, die angesprochen werden müssen, und das oft ohne große Vorankündigung.

Wofür wir uns hier einsetzen, ist ein völlig neues Team. Dies erfordert nicht die Auflösung eines aktuellen Mitarbeiterteams, die Auflösung oder Umwidmung eines Pfarreirats oder Finanzrats. Dieses neue Team wird Sie als Pfarrer dabei unterstützen, wichtige Entscheidungen zu treffen und Ihre Pfarrei zur Vision zu führen. Sie wird aus speziell für diese Aufgabe ausgewählten Personen bestehen. Daher ist es wahrscheinlich, dass die Leute darüber verärgert sind, dass sie nicht in das Team aufgenommen werden. Geben Sie Ihr Bestes, um die Beweggründe für das neue Team zu erläutern, und segnen Sie andere und geben Sie ihnen die Freiheit, die Kirche auf andere Weise zu unterstützen. Als nächstes folgt eine Erläuterung von vier nicht verhandelbaren Faktoren, die Ihnen bei der Auswahl der Mitglieder Ihres Senior Leadership Teams helfen werden.



# Wer sollte auf meinem SLT sein?

Viele Faktoren spielen beim Aufbau eines erfolgreichen Leitungsteams eine Rolle. Wir betonen **vier nicht verhandelbare Punkte**:

1. Einstimmigkeit der Vision
2. Gleichgewicht der Stärken
3. Gesunder Konflikt und Vertrauen
4. Verletzlichkeit

# Einstimmigkeit der Vision



Bei der Vision geht es im Wesentlichen darum, wohin die Gemeinde geht. Stellen Sie sich vier Menschen in einem Kanu mitten auf einem See vor. Jeder paddelt hektisch einem anderen Ufer entgegen. Sie wissen, was passieren wird: nichts – oder bestenfalls drehen sie sich im Kreis, werden erschöpft und kommen nirgendwo hin.

Leitungsteams sind Teams, in denen sich die Mitglieder offen über den besten Weg zur Verwirklichung der Vision streiten sollten, aber die eigentliche Grundlage dieser reichen Meinungsverschiedenheit ist ein grundsätzliches Bekenntnis zu der einen Vision. Wenn es zwei Visionen gibt, wird es eine Spaltung geben. Die Spaltung im Kern der Pfarrei Leitung wird zur Spaltung in der gesamten Pfarrei führen.

Nehmen Sie sich in den nächsten Wochen etwas Zeit, um in Ihre wichtigsten Mitarbeiter

und Gemeindemitglieder zu investieren. Teilen Sie Ihren Traum für Ihre Pfarrei mit ihnen. Hören Sie sich ihre an. Hören Sie genau zu, wofür sie leidenschaftlich sind. Gehen Sie nicht davon aus, dass Sie die gleiche Vision haben, weil Sie die Liebe und das Engagement für Ihre Gemeinde teilen.

Für Ihr Leitungsteam suchen Sie drei bis fünf Personen zur Verstärkung. Wenn Sie Ihr Herz mit Ihren wichtigsten einflussreichen Mitarbeitern und Pfarrei Mitgliedern teilen, identifizieren Sie diejenigen, die starke Kandidaten für Ihr Leitungsteam sind. Denken Sie daran, dass Sie sich an dieser Stelle auf die gemeinsame Vision konzentrieren möchten. Ein sekundäres Ziel besteht darin, die einflussreichsten Mitglieder Ihres Personals oder Ihrer Gemeinde zu identifizieren, mit denen Sie eine Vision teilen.



# 2

## Gleichgewicht der Stärken



Es gibt keinen ausgeglichenen Menschen! Es gibt jedoch eine ausgeglichene Mannschaft. Als Pfarrer hat man spezifische Stärken, aber auch spezifische Schwächen. Nutzen Sie Ihre Stärken und anstatt zu versuchen, Ihre Schwächen zu stärken, stellen Sie ein Team um sich, das Sie ausbalanciert. Das ist die Aufgabe eines Leitungsteams.

Eine andere Möglichkeit, darüber nachzudenken, ist, dass wir alle blinde Flecken haben. Stellen Sie sich ein Leitungsteam aus fünf Personen vor, alle mit genau den gleichen Stärken und genau den gleichen blinden Flecken. Sprechen Sie darüber, dass Blinde Blinde leiten!

Ihr Team ist jedoch Ihr Team. Sie müssen auf Ihren spezifischen Stärken basieren. Das bedeutet, dass die Mitglieder dort stark sein müssen, wo Sie schwach sind. Der erste Schritt besteht also darin, dass Sie eine Bewertung Ihrer eigenen besonderen Talente oder Stärken vornehmen, bevor Sie die anderer identifizieren.

Es gibt viele hilfreiche Werkzeuge, die Ihnen dabei helfen. Wir empfehlen den Clifton Strengths Finder (Clifton-Stärkenfinder) von Gallup.

An dieser Stelle bewerten wir natürliche Talente. Diese sind von spirituellen Gaben zu unterscheiden, die mithilfe von Werkzeugen wie AHELP angezeigt werden. Werkzeuge, anhand derer wir geistliche Gaben erkennen, können enorm hilfreich sein, um Pfarrei Mitglieder für den Dienst auszurüsten. Sie konzentrieren sich auf das, wozu Gott den Menschen berufen hat. Mithilfe von Instrumenten zur Messung der natürlichen Fähigkeiten lässt sich feststellen, wie eine Person das tun wird, wozu sie berufen ist.

Wie in Divine Renovation erwähnt, kategorisiert der Clifton Strengths Finder seine 34 Talentthemen in vier allgemeine Kategorien: Durchführen, Beeinflussen, Beziehungsaufbau und strategisches Denken.

Wir empfehlen Ihnen dringend, sich die Zeit zu nehmen, die Online-Bewertung Clifton Strengths Finder durchzuführen. Pfarrern sollten ihr vollständiges Profil oder ihre Ergebnisse freischalten, damit sie sowohl ihre größten als auch ihre untersten Stärken sehen können. Nachdem Sie Ihre Online-Tests im Gallup Strengths Center abgeschlossen haben, verwenden Sie die Tabelle auf der nächsten Seite, um Ihre fünf größten und fünf größten Stärken zu ermitteln. Tragen Sie Ihren Namen in jedes zutreffende Feld ein und geben Sie an, ob es sich um eine Ober- oder eine Unterstärke handelt.

# 2

FORTSETZUNG

## Gleichgewicht der Stärken



| DURCHFÜHREN<br>Fangen Sie eine Idee ein und verwirklichen Sie sie. Arbeiten Sie unermüdlich daran, es zu schaffen. |  | BEEINFLUSSUNG<br>Helfen Sie dem Team, ein breiteres Publikum zu erreichen. Verkaufen Sie Ideen innerhalb und außerhalb der Organisation. Melden Sie sich zu Wort und übernehmen Sie die Verantwortung. |  | BEZIEHUNGSaufbau<br>Kleber, der das Team zusammenhält. Fähigkeit, Gruppen und Organisationen zu schaffen, die größer sind als die Summe ihrer Teile. |  | STRATEGISCHES DENKEN<br>Konzentriert sich auf das, was sein könnte. Sie nehmen ständig Informationen auf, analysieren sie und helfen dem Team, bessere Entscheidungen zu treffen. |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| LEISTUNGSFÄHIGER                                                                                                   |  | AKTIVATOR                                                                                                                                                                                              |  | ANPASSUNGSFÄHIGKEIT                                                                                                                                  |  | ANALYTISCH                                                                                                                                                                        |  |
| ARRANGEUR                                                                                                          |  | KOMMANDO                                                                                                                                                                                               |  | VERBUNDENHEIT                                                                                                                                        |  | KONTEXT                                                                                                                                                                           |  |
| GLAUBE                                                                                                             |  | KOMMUNIKATION                                                                                                                                                                                          |  | ENTWICKLER                                                                                                                                           |  | FUTURISTISCH                                                                                                                                                                      |  |
| KONSISTENZ                                                                                                         |  | WETTBEWERB                                                                                                                                                                                             |  | EMPATHIE                                                                                                                                             |  | IDEE                                                                                                                                                                              |  |
| DELIBERATIV                                                                                                        |  | MAXIMIERER                                                                                                                                                                                             |  | HARMONIE                                                                                                                                             |  | EINGABE                                                                                                                                                                           |  |
| DISZIPLIN                                                                                                          |  | SELBSTVERSICHERUNG                                                                                                                                                                                     |  | EINSCHLIESSLICH                                                                                                                                      |  | INTELLEKTION                                                                                                                                                                      |  |
| FOKUS                                                                                                              |  | BEDEUTUNG                                                                                                                                                                                              |  | INDIVIDUALISIERUNG                                                                                                                                   |  | LERNER                                                                                                                                                                            |  |
| VERANTWORTUNG                                                                                                      |  | WOO                                                                                                                                                                                                    |  | POSITIVITÄT                                                                                                                                          |  | STRATEGISCH                                                                                                                                                                       |  |
| RESTAURATIVE                                                                                                       |  |                                                                                                                                                                                                        |  | RELATEUR                                                                                                                                             |  |                                                                                                                                                                                   |  |

Wenn Sie diese Aufgabe abgeschlossen haben, bitten Sie diejenigen, die Sie am Ende der letzten Übung identifiziert haben, mithilfe derselben Gallup-Werkzeuge ihre wichtigsten Talent Themen zu identifizieren. Beginnen Sie mit der Zuordnung der Namen im Diagramm.

# 3

## Gesunder Konflikt und Vertrauen



Wie im ersten Abschnitt zur Vision erwähnt, ist die Einstimmigkeit der Vision der Hauptschlüssel für ein erfolgreiches Führungsteam. Eine gemeinsame Leidenschaft für die gewünschte Zukunft Ihrer Pfarrei ist die Grundlage für einen gesunden Konflikt über Strategie und Taktik. Diese offene Meinungsverschiedenheit wird nicht nur toleriert, sie ist auch erwünscht. Das ist jedoch leichter gesagt als getan. Damit es zu gesunden Konflikten kommen kann, muss Vertrauen vorhanden sein. Nur Vertrauen ermöglicht es Teammitgliedern, unterschiedliche Meinungen zu äußern, anderer Meinung zu sein als der Pfarrer und dies auf sichere Weise. Vielen Führungskräften mangelt es in dieser Hinsicht an Selbstbewusstsein. Sie denken, dass sie einen sicheren Ort für konstruktive Meinungsverschiedenheiten bieten, aber sie können sich etwas vormachen. Dies kann auf verschiedene Arten geschehen:

1. Es herrscht kein Gleichgewicht im Team. Die Mitglieder teilen die gleichen blinden Flecken, was gesunde Konflikte einschränkt.
2. Der Pfarrer versammelt eine Gruppe von „JA“-Menschen um sich, die es nie wagen würden, ihm zu widersprechen, auch wenn sie sehen, was er nicht sieht: „Ja, Vater, nein, Vater, drei Säcke voll, Vater...“
3. Der Pfarrer hat ein ausgeglichenes Team aus fähigen Leuten, aber die Mitglieder fühlen sich nicht sicher.  
Eine Meinungsverschiedenheit mit dem Pfarrer kann nach dem Treffen schwerwiegende Folgen haben. Das hat zur Folge, dass die Leute nicht sagen, was sie wirklich denken: Sie sehen das Zugunglück kommen und sind bereit, einander „Ich habe es euch ja gesagt“ zuzurufen, wenn das Unglück passiert.
4. Der Pfarrer verfügt über ein ausgewogenes Team fähiger Leute, aber er wird jede Meinungsverschiedenheit mit einem Blick oder seiner Körpersprache zum Schweigen bringen, auch ohne es zu merken. Die Ergebnisse sind die gleichen.

Patrick Lencioni sagt: „Konflikt ohne Vertrauen ist Politik.“ Wir alle wissen, dass effektive Teamarbeit allzu oft durch zwischenmenschliche Politik innerhalb kirchlicher Kreise eingeschränkt wird. Was ist die Antwort darauf?

1. Seien Sie als Leitungskraft selbstbewusst.
2. Sammeln Sie Teammitglieder, die die Freiheit haben, den Pastor herauszufordern und ihre Meinung zu äußern.
3. Arbeiten Sie kontinuierlich daran, in Ihrem Führungsteam eine Kultur des Vertrauens und der Liebe zu etablieren.
4. Modellieren Sie den gesunden Konflikt, den Sie sehen möchten, und ermutigen Sie andere, ihre Gedanken respektvoll mitzuteilen, auch wenn sie möglicherweise anderer Meinung sind.

# 3

FORTSETZUNG

## Gesunder Konflikt und Vertrauen

Denken Sie an die Teams, mit denen Sie am häufigsten zusammenarbeiten. Aller Wahrscheinlichkeit nach werden dies Ihr Arbeiterteam und Ihr Pfarreirat sein. Nehmen Sie sich etwas Zeit, um über Ihre Erfahrungen mit diesen Teams nachzudenken und den Zustand Ihrer Teams zu beurteilen, indem Sie die Übung auf der nächsten Seite durchführen.

Notieren Sie Ihre Ergebnisse auf der Seite neben der Aussage. Wenn Sie fertig sind, gehen Sie zur nächsten Seite und sammeln Sie Ihre Ergebnisse.

Wenn Sie fertig sind, bitten Sie die Mitglieder Ihrer verschiedenen Teams, die Übung abzuschließen. Natürlich werden viele dieser Teammitglieder in die engere Wahl für Ihr Leitungsteam kommen.

Vergleichen Sie die Ergebnisse und nehmen Sie sich Zeit zum Diskutieren und hören Sie denen, die Sie in Ihrem Dienst unterstützen, wirklich zu. Sie könnten von dem, was Sie hören, überrascht sein. Speichern Sie diese Übung und wiederholen Sie sie regelmäßig mit Ihrem Senior-Leitungsteam, um Ihre Gesundheit zu beurteilen und aufrechtzuerhalten.



# BEWERTEN SIE DIE GESUNDHEIT

3=normalerweise

2=manchmal

1=selten

## IHRES TEAMS

1. Die Teammitglieder diskutieren leidenschaftlich und unvorbereitet über Probleme.
2. Teammitglieder entschuldigen sich schnell und aufrichtig beieinander, wenn sie etwas Unangemessenes sagen oder tun oder dem Team möglicherweise schaden.
3. Teammitglieder geben ihre Schwächen und Fehler offen zu.
4. Teambesprechungen sind fesselnd und nicht langweilig.
5. Bei Teambesprechungen werden die wichtigsten und schwierigsten Themen zur Lösung auf den Tisch gelegt.
6. Die Teammitglieder kennen das Privatleben der anderen und diskutieren gerne darüber.



# BEWERTUNG DES TEAMS

Adaptiert aus „Die fünf Dysfunktionen eines Teams“ von Patrick Lencioni.

**Verhalten 1:**  
Vertrauen aufbauen

**Verhalten 2:**  
Konflikte meistern

Erklärung 2 \_\_\_\_\_

Erklärung 1 \_\_\_\_\_

Erklärung 3 \_\_\_\_\_

Erklärung 4 \_\_\_\_\_

Erklärung 6 \_\_\_\_\_

Erklärung 5 \_\_\_\_\_

**Gesamt:**

**Gesamt:**

## Fragen zum Nachdenken

- 1) Gab es einen signifikanten Unterschied zwischen Ihrer Einschätzung des Teamverhaltens und der der Mitglieder Ihrer verschiedenen Teams?
- 2) Was haben Sie von Ihren Teammitgliedern darüber gehört, wie Sie bei der Führung eines Teams wachsen können das sich auf gesunde Konflikte einlassen kann?
- 3) Was haben Sie von Ihren Teammitgliedern darüber gehört, wie mehr Vertrauen geschaffen werden kann?
- 4) Welche Teammitglieder waren am besten in der Lage, zu diesen Themen zu sprechen?
- 5) Wer waren die Mitglieder, die sich nicht an der Diskussion beteiligten?

Es sollte beachtet werden dass Patrick Lencioni drei weitere Verhaltensweisen nennt, die zu einem starken Führungsteam beitragen: Engagement erreichen, Verantwortung übernehmen und sich auf Ergebnisse konzentrieren. Weitere Details finden Sie in seinem Buch *Die fünf Funktionsstörungen eines Teams*.

Eine Punktzahl von 8 oder 9 ist ein wahrscheinlicher Hinweis darauf, dass das Verhalten für Ihr Team kein Problem darstellt.

Eine Bewertung von 6 oder 7 zeigt an, dass das Verhalten ein Problem darstellen könnte.

Eine Bewertung von 3 bis 5 ist ein Hinweis darauf, dass das Verhalten angesprochen werden muss.

Adaptiert aus „Die fünf Funktionsstörungen eines Teams“ von Patrick Lencioni.

# 4

## Verletzlichkeit



**Bei Verletzlichkeit geht es darum, real zu sein.** Die Wahrheit ist: Wenn wir uns auf den Weg von der Wartung zur Mission machen und es tatsächlich klappt, werden wir uns bald auf unbekanntem Terrain wiederfinden. Die Verwaltung einer Gemeinde im Wartungsmodus führt uns nicht an einen neuen Ort; Daher besteht eine gute Chance, dass wir als Leitungskräfte in unseren Diensten einigermaßen kompetent sein werden. Wenn eine Gemeinde jedoch in Bewegung gerät, wird sich der Pfarrer irgendwann an einem Punkt wiederfinden, an dem die Gewissheit darüber, was genau als nächstes zu tun ist, schnell verschwindet. Die erste und notwendigste Verwundbarkeit ist daher die des Pfarrers, der seinem Team sagen muss: „Ich brauche dich.“ Ich weiß nicht mehr, was ich tun soll.“

Sich auf dieses große Abenteuer einzulassen und Ihre Pfarrei vom Unterhalt bis zur Mission zu leiten, ist mit großem Risiko, großen Belohnungen und großem Spaß verbunden. Unterwegs wird es Funken geben. Warum? Weil Sie eine Gruppe leidenschaftlicher, fähiger Menschen in einem Umfeld versammelt haben, das sich auf gesunde Konflikte einlässt. Wie verhindern wir, dass Funken die falsche Art von Feuer verursachen? Durch die Schaffung einer Kultur der Verletzlichkeit und Fürsorge im Herzen unseres Leitungsteams. Es geht darum, real zu sein: der Pfarrer mit seinem Team und die Teammitglieder miteinander.

Teammitglieder – ganz gleich, wie engagiert sie sich für die Vision einsetzen und wie fähig sie sind, sich auf Gespräche einzulassen –, die ihre Karten nicht ernst nehmen und den anderen Mitgliedern gegenüber nicht ehrlich sein können, werden ein Leitungsteam ruinieren.

Bisher haben Sie Ihre Schlüsselpersonen identifiziert und festgestellt, dass sie mit Ihrer Vision übereinstimmen. Sie haben die potenziellen Mitglieder ermittelt, die Teil eines ausgewogenen Teams sein könnten, und Sie haben Ihre eigene Fähigkeit und die Ihrer zukünftigen Teammitglieder bewertet, sich auf gesunde Konflikte einzulassen. Sicherheitslücke ist das letzte Puzzleteil.

Ich möchte Ihnen zwei Teamübungen vorschlagen, die Ihnen helfen sollen, untereinander verletzlich zu sein und herauszufinden, wer am besten zu Ihrem Führungsteam passt. Die Chancen stehen gut, dass Sie bereits ein gutes Gespür dafür haben, wer wirklich Probleme damit hat, verletzlich zu sein, aber diese Übungen können nützlich sein.

### Übung zum teilen

Dieser ist einfach. Nehmen Sie sich zu Beginn Ihrer nächsten Mitarbeiter- oder Pfarreiratssitzung einen Moment Zeit, um Ihr Team zu umrunden und allen die Höhen und Tiefen des letzten Monats mitzuteilen. Es kann aus ihrem Dienst oder ihrem Privatleben stammen. Achten Sie darauf, wer wirklich auf Nummer sicher geht und seine Höhen und Tiefen beschreibt, ohne in irgendeiner Weise verletzlich zu sein (das ist machbar).

# 4

FORTSETZUNG

## Verletzlichkeit



### Gebetsübung

Dies ist eine Übung, die Menschen dazu auffordert, über den Tellerrand hinauszugehen, und die etwas unangenehm sein kann. Bitten Sie Ihr Team, Dreier- oder Vierergruppen zu bilden. Die Gruppen können gemeinsam sitzen oder stehen.

#### 1. Erste Übung: Danksagung

Jeder betet abwechselnd laut vor den Augen der anderen. Sie beten ein 30-sekündiges Dankgebet an Gott, zum Beispiel „Herr, ich danke Dir für...“, während andere zuhören. Nach 30 Sekunden ruft der Zeitnehmer die Zeit an und fordert die zweite Person auf, zu beginnen.

#### 2. Zweite Übung: Bitte

Jeder betet abwechselnd laut und hört dabei die anderen, damit die anderen es hören können. Sie beten ein einminütiges Bitte Gebet an Gott, zum Beispiel „Herr, ich bitte dich...“, während andere zuhören. Nach einer Minute ruft der Zeitnehmer die Zeit an und fordert die zweite Person auf, zu beginnen.

#### 3) Dritte Übung: Empfang Gebet

Jeder sagt dem anderen etwas, wofür er beten möchte. Nachdem sie um Erlaubnis gebeten haben, beten die anderen Mitglieder abwechselnd laut für diese Person, indem sie eine Hand auf die Schulter oder den Kopf des Gebetsempfängers legen. Für jede Person sind insgesamt 3 Minuten vorgesehen, um das Gebet der anderen Gruppenmitglieder entgegenzunehmen. Nach 3 Minuten ruft der Zeitnehmer die Zeit an und fordert die zweite Person auf, zu beginnen.

Wenn die Übung beendet ist, bringen Sie die Gruppe wieder zusammen und nehmen Sie sich etwas Zeit, um die folgenden Fragen zu besprechen:

1. Was war einfach?
2. Was war schwierig?
3. Was hat Sie überrascht?

### Schlussfolgerung

Wie eingangs erwähnt, ist der Aufbau eines Leitungsteams eines der wichtigsten Dinge, die Sie auf dem Weg, der vor Ihnen liegt, tun können. Diese Übungen rund um die vier nicht verhandelbaren Faktoren sowie das, was Sie bereits wissen, vermitteln Ihnen alles, was Sie brauchen, um die Mitglieder Ihres Teams von Ihren wichtigsten Mitarbeitern und Pfarrei Mitgliedern zu unterscheiden. Dafür gibt es keinen Algorithmus. Wer passt am besten zu Ihrer Vision? Wer engagiert sich am meisten für gesunde Konflikte? Wer ist zur Verletzlichkeit fähig? Wählen Sie unter diesen diejenigen aus, die für Ausgewogenheit in Ihrem Team sorgen.