

Leiten in der Krise

In Krisenzeiten sind Leiter einer Gemeinde auf ganz besondere Weise herausgefordert: Sie präsentieren sich stark und halten sich gleichzeitig zurück. Es ist eine Versuchung, in der Krise die Gemeinde zu entmündigen und sich selbst zum Retter zu erklären. Da in einer Krise niemand mit Sicherheit sagen kann, was jetzt absolut richtig ist, und keiner die optimalen Handlungsmöglichkeiten kennt, bedeutet in dieser Situation Stärke: mit der Schwäche leben - ohne sie als Ausrede zu verwenden.

Der Leiter nimmt die Krise als seine Gelegenheit an, um zu leiten. Er versteht die erschwerten Umstände nicht als Hindernis, sondern als persönliche Herausforderung. Für diese Situation ist er Leiter, dafür hat ihn Gott eingesetzt. Er schiebt seine eigenen Pläne in die Schublade und konzentriert sich darauf, was jetzt dran ist. Er weiß nicht, was absolut richtig ist - und trotzdem handelt er: besonnen und ruhig. Und vor allem: Er nimmt die Gemeinde in die Pflicht, denn Krisenbewältigung gelingt nur gemeinsam.

Eine Krisensituation erfordert als Erstes, das Tempo zu verringern: Jetzt geht es nicht um die großen Schritte einer kühnen Vision, sondern um Klärung, was als Nächstes dran ist. Man rückt zusammen, tauscht sich über persönliche Erfahrungen, Sichtweisen und Möglichkeiten aus. Gut, wenn ein Leiter nun nicht allein ist, sondern ein verantwortliches und kompetentes Team hat, mit dem er beraten kann. Da eine Krise die Tendenz hat, hektische Maßnahmen zu Abwehr zu provozieren, ist es nun im Gegensatz dazu wichtig, ruhig zu werden, Abstand zum aktuellen Geschehen zu bekommen, die Lage aus Gottes Sicht zu sehen. Dazu hilft der gemeinsame Austausch, die besonnene Begegnung mit anderen Menschen und das Gebet, um nicht in Hektik zu verfallen und möglichst schnell durchgreifende Maßnahmen zur Krisenbewältigung zu ergreifen. Aber auch wegducken, die Krise verleugnen und so weitermachen wie bisher ist keine Option. Gerade wenn es kritisch wird, hat der Leiter seinen Platz in der Mitte seiner Gemeinde, jetzt gehören Leiter und Gemeinde unbedingt zusammen, beide sind aufeinander angewiesen.

Eine Versuchung ist es, wenn ein Leiter die Notlage ausnützt, um sich groß zu machen und als allmächtig aufzuspielen. Krisen werden nur gemeinsam bewältigt und hier sind alle gefragt. Auch wenn es mühsam ist, muss man nun zusammenkommen und miteinander reden. Das gemeinsame Gespräch ist der erste wichtige Schritt zur Krisenbewältigung. Das Gespräch verläuft ehrlich und ohne den Versuch, Menschen zu bestimmen oder zu manipulieren. Mit hoher Transparenz und Offenheit werden die Fakten ausgetauscht und nötige Maßnahmen begründet. Unterschiedliche Meinungen, Vorstellungen und Vorschläge werden stehen gelassen und akzeptiert, niemand wird überredet oder mit Druck überzeugt. Denn jede Krise hat das Potenzial zur Spaltung und trennenden Polarisierungen. Zerfällt die Gemeinde in Gruppen, die gegeneinander kämpfen, verschärft das die Krise bis hin zur Handlungsunfähigkeit. Die Aufgabe des Leiters ist, zu vermitteln, auszugleichen, integrativ zu wirken. Er moderiert das Gespräch, sorgt dafür, dass Bedenken zur Sprache kommen können - bezieht dabei aber selbst eindeutig Stellung: nicht gegen jemanden, sondern für die Sache, zum Wohl der Gemeinde. Sein Wort bekommt Gewicht, was er sagt, hat Bedeutung, denn es klärt die Situation und zeigt Perspektiven auf. Wird seine Meinung angenommen? Jetzt zeigt es sich, ob die Gemeindeglieder gelernt haben, sich ein- und unterzuordnen und die Anweisungen der Leitung zu respektieren - auch wenn sie nicht alles verstehen oder akzeptieren können. Eine Gemeinde, in der gegenseitige Liebe gelebt wird, hat nun die besseren Voraussetzungen, die Krise zu bewältigen, als eine Gemeinde, in der sich jeder durchsetzen will. Jetzt zeigt es sich, ob man gelernt hat, hörend miteinander zu reden, und ob man eine faire Auseinandersetzung trainiert hat. Und jetzt zahlt es sich aus, wenn ein

Leiter das unbedingte Vertrauen seiner Gemeinde erworben hat, weil alle wissen, dass er nicht eigennützig und eigensinnig handelt, sondern das Weiterkommen aller im Blick hat.

Nun zeigt sich auch, ob die Beziehungen geklärt sind, oder ob es „Altlasten“ gibt. Es ist ein Kennzeichen der Krise, dass unterschwellige, nicht verarbeitete Probleme „aufwachen“ und viel Aufmerksamkeit fordern. Der Leiter unternimmt deshalb alles, damit nichts zwischen ihm und seiner Gemeinde steht und räumt die Hindernisse, die sich (vielleicht über lange Zeit) aufgebaut haben, aus dem Weg. Vor der Krisenklärung steht die Beziehungsklärung. Alte Fehden und Kämpfe werden ausgesetzt, man begegnet sich ohne die bisherigen Vorbehalte und Einschränkungen. Jetzt ist Einigkeit nötig, denn die Krise kann nur gemeinsam bearbeitet werden. Das Trennende darf die Krisenbewältigung nicht hindern: Wo möglich kommt man zusammen, spricht sich aus und vergibt, was war - damit man sich, frei von den Last der Vergangenheit, mit aller Kraft gemeinsam der Krise stellen kann. Es ist vor allem wichtig, dass der Leiter in seiner Funktion akzeptiert wird, damit er handlungsfähig ist für das, was jetzt getan werden muss. Wenn der Leiter das Ja seiner Gemeinde besitzt, kann er vorangehen. Deshalb tut er alles, um dieses Ja zu bekommen.

Vielleicht ist eine Zäsur nötig: alte Vorstellungen werden aufgegeben, damit Neues Raum gewinnen kann. Je grundsätzlicher und klarer die Zäsur stattfindet, desto leichter wird der Weg aus der Krise. Alles wird auf den Prüfstand gestellt, alles steht zur Disposition: Wir fangen neu miteinander an und erfinden uns, unsere Gemeinde neu. Aus den Schwierigkeiten wird das Neue geboren. Was jetzt entsteht und sich formiert, ist etwas anderes als das, was wir bisher hatten. Wir finden zu uns, Leitung und Gemeinde kommen zusammen zu Gott. Beziehungen sind nun wichtig, die persönliche Begegnung, der gemeinsame Austausch, das hörende Gebet. Daraus wächst ein neues, starkes Ja zueinander. Eine Gemeinschaft, die durch eine Krise gewachsen ist, ist stark geworden - weil dieses Ja zueinander ein starkes, ein bewährtes Ja ist - und alle mit einbezieht, inklusive der Leitung.

Dies bedeutet, dass jeder seine Bereitschaft zum Hören und für Kompromisse in diese Gesprächsrunden einbringen muss. Wer in der Krise nur seine eigenen Vorstellungen festhalten und immer wieder betonen muss, wird starr und unbeweglich. Die Krise zwingt dazu, beweglich zu werden und loszulassen, damit wir uns einlassen können: auf die Situation und ihre Bedingungen, auf die Menschen und auf neue Möglichkeiten. Leiter, deren Stärke wie ein Korsett ist, die sich stark machen müssen (weil sie es in Wirklichkeit nicht sind), sind in dieser Situation verloren, denn sie bleiben bei dem, was sie schon immer gesagt, und halten sich daran fest, was sie schon immer so getan haben - was aber nun nicht mehr umsetzbar ist. Wirklich starke Leiter können schwach ein, das heißt: sie können loslassen auch wenn sie dann nichts mehr in der Hand haben. Sie können zugeben, dass sie auch nicht genau wissen, was jetzt richtig ist und sich fragend und suchend auf alle Möglichkeiten einlassen, die sich zeigen - oder die man gemeinsam entdeckt. Sie sind stark durch die Unterstützung ihrer Gemeinde. Die Gemeinde bestätigt sie in ihrer Funktion der Leitung. Sie spricht ihnen die Autorität zu, die sie jetzt brauchen. Das macht sie sicher. Weil sie wissen, dass die Gemeinde hinter ihnen steht, können sie vorangehen.

Leiter brauchen Mut, vor allem jetzt in dieser Situation. Sie werden nicht von Angst gesteuert. Ihr Mut ist nicht Angstlosigkeit, sondern erwächst aus der Zuversicht, dass die Angst nicht das Letzte ist. Trotz Unsicherheit stehen sie fest und vertrauen: auf Gott, auf die Gemeinde, auf ihre Möglichkeiten. Die Angst hilft ihnen, vorsichtig zu agieren - aber nicht ängstlich. Sie loten die Möglichkeiten aus und gehen vielleicht auch über Grenzen hinaus. Sie wollen dabei neue Wege entdecken, herausfinden, wie es *auch* geht. Da die bisherigen

Maßgaben außer Kraft gesetzt sind und niemand sicher weiß, was jetzt funktioniert, hilft nur, es auszuprobieren. So entdecken Leiter neue Pfade, sie schlagen Schneisen durch das Dickicht und setzen alles daran, dass ihre Gemeinde folgt. Dazu gehört Vertrauen, Selbstvertrauen, Glaubensmut. Wenn in der Gemeinde ein Mitglied seine Angst nicht besiegen kann und das Vorgehen hindert, soll es sich sichere Bereiche suchen und dort aufhalten - aber die anderen vorangehen lassen. Seine Aufgabe ist es, für den Leiter zu beten und immer wieder unter Gottes Schutz zu stellen. Auf keinen Fall darf es dem Leiter Knüppel zwischen die Beine werfen und ihn bremsen. Da der Leiter für alle zuständig ist, wird er sich auch um die verunsicherten und ängstlichen Glieder seiner Gemeinde kümmern - ohne sich dabei von ihnen zurückhalten zu lassen. Er vermittelt Verständnis und ermutigt. Vor allem übernimmt er Verantwortung und geht voran. Fällt dem Leiter das schwer, dann sucht er sich Menschen, die *ihn* unterstützen und ermutigen. In jeder Gemeinde sollte es ein „Kriseninterventionsteam“ geben, Menschen, die die Aufgabe bekommen, gute Regeln zur Krisenbewältigung vorzuschlagen: Was ist jetzt nötig, welche Maßnahmen müssen ergriffen werden? Wie sind die Vorschriften, Regeln, Gesetze? Wie setzen wir sie um? Wer braucht Begleitung und wen könnten wir um Unterstützung bitten? Wenn der Leiter das nicht allein entscheiden muss, sondern immer wieder kompetente Hilfestellung bekommt, ist er freier und unbeschwerter, die richtigen Schritte zu finden. Er muss keine Kritik fürchten, er würde selbstherrlich und machtbesessen agieren.

Johannes Stockmayer (www.bettina-johannes-stockmayer.de)

Buchhinweis:

Bettina und Johannes Stockmayer, Aufbruch aus der Krise - Leiten in schwierigen Zeiten, Kassel 2008