



**ZENTRALRAT DER JUDEN
IN DEUTSCHLAND**

GEMEINDECOACHING

LEITFADEN „FÜHREN IN DER KRISE“ GRUNDSÄTZE UND EMPFEHLUNGEN

Gefördert durch:



Bundesministerium
des Innern, für Bau
und Heimat

Bundesamt
für Migration
und Flüchtlinge

Beauftragter der Bundesregierung
für jüdisches Leben und
den Kampf gegen Antisemitismus

ZUR ROLLE DER GEMEINDEFÜHRUNG IN DER KRISE

Die Fach- und Führungskräfte unserer Gemeinden stehen in Krisen oft vor hochkomplexen, dynamischen und emotional herausfordernden Situationen, in denen sie ständig vor vielfältigen, schweren Entscheidungen stehen und die Informationslage gleichzeitig oftmals undurchsichtig ist. Dabei ergibt sich ein schwieriger Balanceakt zwischen endlichen Ressourcen und reellem Bedarf der Betroffenen oder vulnerablen Gruppen. **Zu jeder Zeit ist die Verantwortung der**

Führung, in den Gemeinden für Stabilität, Klarheit, Ordnung und Wohlbefinden aller Beteiligten zu sorgen. In Krisenzeiten ist die wichtigste Aufgabe der Führung sich Informationen über die Gesamtsituation und ihre möglichen Auswirkungen auf die Gemeinde zu verschaffen, strategische Entscheidungen zu treffen und das Krisenmanagement zu überblicken. Die folgenden Anregungen sollen Ihnen dabei helfen, Ihre Gemeinde durch schwere Zeit zu leiten.

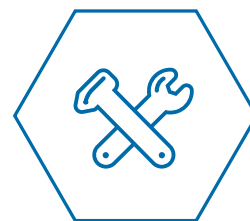
GRUNDSÄTZE UND EMPFEHLUNGEN



KRISEN- MANAGEMENT- TEAM

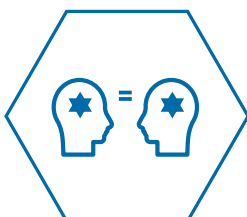
Krisenmanagement ist Teamwork! Daher sollte ein Krisenmanagement-Team zusammengestellt werden, das die Situation laufend neu bewertet, Informationen sammelt, Bedarfe und Risiken ermittelt, Ziele formuliert und einen Aktionsplan für die Gemeinde erstellt und umsetzt. Zentral ist dabei eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung. Die wichtigste Aufgabe der Gemeindeführung ist es, die Teammitglieder mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen zu koordinieren, die nötigen Entscheidungen zu treffen und den Überblick zu behalten. Dabei sollte sie den Teamgeist und gute Zusammenarbeit fördern und für Transparenz sorgen.

trauensbildende und transparente Krisenkommunikation ist die klare Verteilung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Dabei sollten die bewährten Kommunikationskanäle genutzt werden. Besonders wichtig: Sorgen Sie für widerspruchsfreie Kommunikation aller Beteiligten, d. h. stimmen Sie sich im Krisenmanagement-Team darüber ab, was und wie kommuniziert wird, und bleiben Sie bei einer einheitlichen Linie.



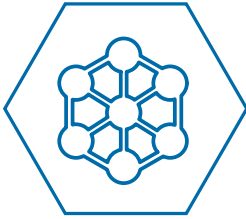
BEDÜRFNISSE UND RESSOURCEN

Die zentrale Herausforderung für die Gemeindeführung besteht in der laufenden Bewertung der aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse der Betroffenen (Anzahl, demografische Daten, Art der Bedürfnisse usw.) im Verhältnis zu den eigenen Ressourcen (Infrastruktur, Organisationsstruktur, Arbeitskräfte, finanzielle Mittel usw.). Sobald eine Lücke zwischen beidem entsteht, ist zu prüfen, ob die Ressourcen aufgestockt werden können. Andernfalls muss die Führung entscheiden, ob Menschen ggf. an andere Organisationen verwiesen werden können.



KRISEN- KOMMUNIKATION

Gute Kommunikation ist immer wichtig. Dies gilt umso mehr in Krisen. Voraussetzung für eine glaubwürdige, ver-



VERNETZUNG UND KOORDINATION

Krisenmanagement ist eine komplexe Aufgabe, die systemisches Denken und gemeinschaftliches Handeln erfordert. Die Gemeindeführung

muss unbedingt darüber informiert sein, welche Angebote und Expertise andere Organisationen bieten, sie muss sich vernetzen und regelmäßig austauschen. Dies verhindert, dass sich die Gemeinde unnötig mit Aufgaben überfordert, die andere bereits anbieten. Zugleich können alle wichtigen Akteure dann stets mit relevanten Informationen versorgt werden.



FREIWILLIGEN-MANAGEMENT

Eine Freiwilligengruppe braucht einen kompetenten Ansprechpartner in der Gemeinde. Wichtig ist außerdem, dass bei der Verteilung der Rollen und Aufgaben die

Möglichkeiten und Fähigkeiten der Freiwilligen berücksichtigt werden, d.h. sie sollten sich nur mit Themen befassen, mit denen sie nicht überfordert sind; dies gilt insbesondere für die psychische Gesundheit der Betroffenen. Gleichzeitig muss respektiert werden, dass die Freiwilligen über begrenzte zeitliche Ressourcen verfügen.



FOKUS UND PRIORITÄTEN: WAS IST UNSERE ROLLE IN DIESER KRISE?

Unsere Gemeinden haben bereits mehrere Krisen erfolgreich bewältigt, doch uns muss klar sein: Keine Gemein-

de kann und muss in einer Krisensituation alles leisten. Deswegen ist es Aufgabe der Führung, Selbstverständnis und Auftrag der Gemeinde klar zu definieren und zu kommunizieren, um den Zusammenhalt innerhalb der Gemeinde nicht aufs Spiel zu setzen. Jede Gemeinde muss ihren Fokus und ihre Prioritäten

selbst bestimmen und entscheiden, inwieweit sie sich in der Krise engagieren möchte und kann. Ein großer Einsatz birgt die Chance, neue Kräfte zu mobilisieren, aber auch das Risiko, dass Kernaufgaben der Gemeinden vernachlässigt werden. Hier ist ein Gespür für die Stimmungslage erforderlich; unter Umständen müssen – eventuell auch schmerzhaft – Entscheidungen zum Wohl der Gemeinde getroffen werden.



FINANZIELLE MITTEL

Das Engagement in der Krise ist äußerst ressourcenintensiv und kann die finanziellen Möglichkeiten der Gemeinde schnell übersteigen.

Zwar ist es eine Option, auch

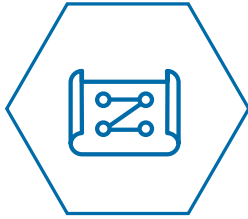
öffentliche Mittel zu beantragen, dennoch müssen die Gemeinden dafür sorgen, dass sie nicht in finanzielle Schieflage geraten. Dies stets im Blick zu haben, gehört zum Verantwortungsbereich der Führung. Die Schwerpunkte Planung, Prioritäten sowie mittel- und langfristige Perspektiven sind immer mitzubedenken, denn niemand weiß, wie lange eine Krise andauern wird und welche Wendungen sie nehmen kann.



INNEHALTEN - BEWERTEN - PERSPEKTIVEN ENTWICKELN

Nachdem die erste Phase der Krise vorüber ist, ist es geboten, dass sich die Führung die Zeit nimmt, inner-

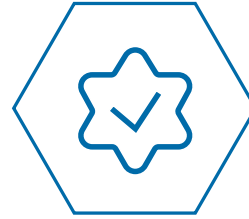
lich einen Schritt zurückzutreten und gemeinsam mit den anderen Verantwortlichen mittel- und langfristig zu planen. Die bisherigen Geschehnisse sollten reflektiert, bewertet und eingeordnet werden, der aktuelle Bedarf und mittelfristige Perspektiven sollten in Ruhe ermittelt und kommuniziert werden. Dabei ist es ratsam, den Fokus auf das Positive und die Erfolge zu legen. Als Hilfestellung können dabei folgende Fragen dienen: Was lernen wir aus dem, was wir bis jetzt gemacht haben? Wie gehen wir gestärkt daraus hervor? Wo lagen unsere Stärken, wo unsere Schwächen?



SELBST-MANAGEMENT

Krise bedeutet für die Führung unserer Gemeinden eine große Belastung, die ihnen immense zusätzliche Verantwortung aufbürdet. Umso wichtiger ist es, dass auch

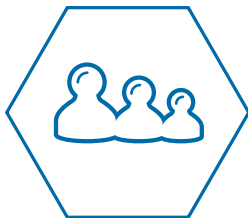
Aufgaben delegiert werden. Niemand gibt gern Dinge aus der Hand, für die man die Verantwortung trägt, doch manchmal geht es nicht anders, um auf lange Sicht als Gemeinde stark zu bleiben. Daher fragen Sie sich: Was kann nur ich leisten und was von dem, das ich tue, könnten auch andere übernehmen?



GEMEINDELEBEN STATTFINDEN LASSEN

Trotz allem sollte das reguläre Gemeindeleben unbedingt fortgeführt werden und Veranstaltungen, soweit irgend möglich, stattfinden.

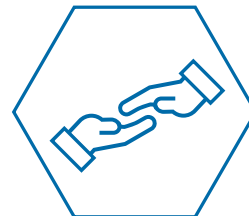
Es geht darum, die Bedürfnisse der Mitglieder nach einer gewissen Normalität und Kontinuität zu berücksichtigen. Gerade unsere älteren Mitglieder müssen weiter betreut werden, und die jüdische Grundversorgung, die Feiertage und das Gebet, aber auch die Freizeitangebote für Kinder, Familien und Jugendliche sollten keinesfalls in den Hintergrund treten.



ACHTEN SIE AUCH AUF SICH SELBST!

Da Krisensituationen lang anhalten können, muss sich die Gemeindeführung auch genug Zeit für Ruhephasen und für ihre Familien nehmen. Denn permanente Über-

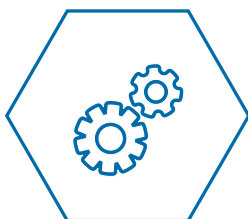
lastung und Überforderung können physische und psychische Probleme bis hin zu Krankheiten verursachen. Also versuchen Sie, die Belastung auf möglichst viele Schultern zu verteilen und weniger wichtige Aktivitäten zu delegieren. Auch der Austausch mit anderen Führungskräften kann ermutigend und entlastend wirken.



PERSPEKTIVEN UND UNTERSTÜTZUNG

Nach der Phase der Erstversorgung der Betroffenen und vulnerablen Gruppen steht den Gemeinden bevor, die mittel- und langfristigen

Pläne zu entwickeln und diese zu implementieren – ein Prozess, der den Gemeinden im organisatorischen Bereich viel abverlangen kann. In Krisensituationen bietet das GemeindeCoaching des Zentralrats unseren Gemeinden individuelle Unterstützung in unterschiedlichem Umfang in den Bereichen strategische Planung, Priorisierung der eigenen Ressourcen, Strukturanpassungen und der Klärung der eigenen Rollen. Mögliche Maßnahmen bestehen dabei in der Vermittlung von Supervision, praxisbezogenen Weiterbildungen und individuellem Coaching.



UNTERSTÜTZUNGSKULTUR IM TEAM SCHAFFEN

Eine positive Stimmung im Team ist gerade in schwierigen Situationen essenziell. Daher ist es wichtig, miteinander zu sprechen und sich

gegenseitig zu unterstützen. Die Führung sollte allen Mitarbeitenden und den helfenden Mitgliedern bzw. Ehrenamtlichen Wertschätzung entgegenbringen sowie Lob und Anerkennung offen aussprechen. Für alle persönlich ansprechbar zu sein, ist hier entscheidend, genauso wichtig ist es für die Führung aber auch, die eigenen Grenzen deutlich zu machen und die Grenzen der Mitarbeitenden und Ehrenamtlichen zu respektieren.

KONTAKT

coaching@zentralratderjuden.de

www.gemeinde-coaching.de