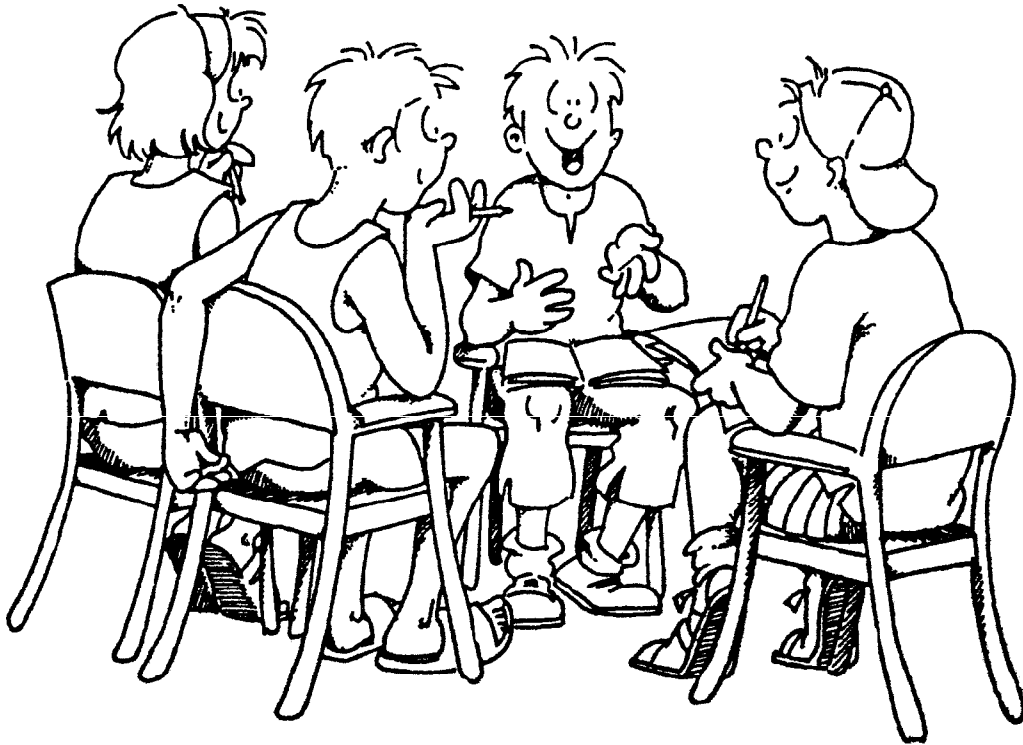


Damit es rund läuft

Wenn im Mitarbeiterkreis Probleme auftauchen



Dass es rund läuft, ist nicht selbstverständlich. Wie schnell gelingt es dem Widersacher Gottes, auf perfide Art Sand ins Getriebe zu streuen. Als solche, die wir auch als Gotteskinder noch mit unserer alten Natur zu kämpfen haben, sind wir dafür gar nicht so unempfänglich.

Vorweg so viel: Auch die Urgemeinde war im Hinblick auf Zusammenarbeit nicht die Idylle. Das Krasseste, was uns die Bibel berichtet, ist der Streit zwischen Paulus und Barnabas. Der war so heftig, dass sie nicht weiter zusammenarbeiten konnten. Das kann zwar auch für uns eine Lösung sein, doch vorher gibt es einige beachtenswerte Möglichkeiten, die einem guten Miteinander förderlich sind.

Vor einigen praktischen Anhaltspunkten sollte darauf hingewiesen werden, dass unser persönliches Verhältnis zu Jesus Christus die absolute Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit ist. Je mehr ich meine Beziehung zu Jesus Christus vernachlässige, um so größer wird die Gefahr, dass ich störend auf das Miteinander wirke, vermutlich ohne mir selbst dessen bewusst zu sein. Sowohl im Alten als auch im Neuen Testament wird die persönliche Liebe zum HERRN als notwendige Voraussetzung für den Dienst genannt. Bevor Israel durch Mose beauftragt wurde, den Kindern das Wort Gottes einzuschärfen (5Mo 6,7), forderte er es dazu auf, Gott von ganzem Herzen und mit aller Kraft zu lieben (5Mo 6,5). Und drei mal wollte Jesus von Petrus wissen, ob er ihn lieb hat, bevor er ihn in den Dienst als Hirten der Gemeinde stellte. Die Bibel macht deutlich, dass die Liebe zu Jesus einhergeht mit dem Leben aus seiner Vergebung. Und Menschen, die wissen, was Vergebung ist, können eher loslassen und zurückstehen als andere und verstricken sich weniger in Machtkämpfe. Ihnen geht es nicht darum zu herrschen, sondern zu dienen. Sie sind barmherzig mit den Fehlern und Sünden ihrer Mitarbeiter, weil sie selbst wissen, was es bedeutet, aus der



Gnade zu leben. Und sie arbeiten sorgfältig und engagiert, weil sie Jesus dienen. Nachlässigkeit und Unverbindlichkeit können eine Zusammenarbeit genauso stören, wie Perfektionismus und Unbarmherzigkeit. Deshalb sollte die erste Frage bei Störungen der Zusammenarbeit immer lauten:



Wie steht es um mein eigenes Verhältnis zu Jesus Christus?



Eine Zusammenarbeit sollte immer einen gewissen konzeptionellen Rahmen haben, der sie regelt. Dieser kann in der einfachsten Form in einer mündlichen Absprache bestehen und in komplexer Form, wenn die Arbeit groß ist, in einem schriftlich niedergelegten Regelwerk. Dieser konzeptionelle Rahmen muss eine Vorstellung oder Übereinkunft bzgl. der Grundlage der Arbeit wiedergeben, z.B. die Einbindung in eine Gemeinde oder einen Zusammenschluss von Christen. Er sollte die Ziele beschreiben und auf welchem Wege und mit welchen Mitteln diese Ziele erreicht werden sollen. Bei größeren Teams sollte auch klargestellt werden, wie die Zusammenarbeit strukturiert ist, wer sie leitet, wie er das macht und wie und auf wen die verschiedenen Verantwortungsbereiche verteilt werden. Es sollte klar sein, wer unter welchen Voraussetzungen Mitarbeiter werden kann und wer dazu seine Zustimmung geben sollte. Zur konzeptionellen Übereinkunft gehört auch, festzulegen, wie der Informationsaustausch geschieht, wie oft Besprechungen stattfinden, und in welcher Weise die Dinge besprochen und nachher reflektiert werden. In der Regel wächst eine Konzeption mit der Arbeit, weil die Praxis zeigt, wo Regeln die Durchführung der Arbeit stützen und fördern. Die zweite Frage sollte deshalb lauten:



Wie steht es mit der Regelung unserer Arbeit?

Ich habe bereits die Gefahr von Machtkämpfen und die Notwendigkeit des Zurückstehens in einer Zusammenarbeit angesprochen. Petrus hält es für wichtig, dass wir „nicht in ein fremdes Amt“ eingreifen. Oft ist es für eine Arbeit sinnvoll, dass die Aufgaben- und Verantwortungsgebiete verteilt sind. Es muss nicht alles von allen geplant und besprochen werden. Je größer eine Arbeit ist, umso mehr muss sie aufgeteilt werden. In den verschiedenen Arbeitsbereichen kann es im Rahmen der Regeln Handlungsspielräume und Eigenverantwortung geben. Das geschieht in der Regel entsprechend der Begabungen der einzelnen. Dann kann es zu Neid und Missgunst führen, wenn andere mehr Ehre erfahren oder mehr Autorität ausüben können als wir. Deshalb: Gestatte dem anderen, seine Verantwortung wahrzunehmen. Und wenn der andere Dinge besser kann, dann freue dich für ihn. Möglicherweise möchtest du das aber gerade nicht. Dann mache dir klar: Dass du es besser kannst, bedeutet nicht, dass es auch deine Aufgabe ist. Natürlich muss Zurückhaltung auch ihre Grenzen haben. Aber unser Respekt vor der Verantwortung des anderen sollte m.E. auch soweit gehen, dass wir ihm gestatten, Pannen und Fehler zu machen, und, wenn es sich um die Leitung der Gruppe handelt, uns trotzdem unterstellen und konstruktiv zusammenarbeiten. Die dritte Frage lautet:



Erkenne ich die Verantwortung des anderen an?

Einer der wichtigsten Punkte in einer Zusammenarbeit ist die Kommunikation. Und wenn oben über Konzeption und Regelung gesprochen wurde, dann nicht um der Regeln willen, sondern um Kommunikation und Informationsaustausch zu stützen. Bedenke immer: Der andere hat genauso verantwortliche Haushalterschaft zu üben wie du. Deswegen darf er nicht unberücksichtigt bleiben. So muss klargestellt werden, dass alle Mitarbeiter den nötigen Informationsstand haben. Wissen sie worum es geht? Sehr oft entstehen Störungen der Zusammenarbeit aufgrund von Alleingängen. Deshalb muss die Frage, mit wem rückbesprochen und wer informiert werden sollte, ein ständiger Begleiter sein. In kleinen Mitarbeiterteams wird vielleicht ein spontan geführter Informationsaustausch ausreichen, in größeren Teams wird man um regelmäßige Besprechungen, z.B. einmal im Monat, nicht herumkommen. Aber selbst dann wird es unumgänglich sein, vielleicht zwischendrin zum Telefonhörer zu greifen, um den einen oder anderen zu informieren: „Du, ich habe dies und das vor. Ist das von dir her OK?“ Da die Beziehungen in einer Gefahr, dass die einen grundsätzlich gut und die anderen schlecht informiert sind. Dieser Gefahr muss bewusst begegnet werden. Die vierte Frage lautet deshalb:



Habe ich genügend informiert und mich abgesprochen?

Das Gespräch dient dazu, die Qualität der Arbeit zu fördern. Dazu gehört die Vermeidung von Konflikten und, wenn sie vorhanden sind, ihre Bereinigung. Es ist sicher wichtig, dass wir nicht zu sensibel sind. Die Liebe Jesu befähigt uns, über manches einfach hinweg zu gehen. Doch wenn die Zusammenarbeit beeinträchtigt ist, dann muss gesprochen werden. In der Regel geschieht das viel zu spät. Deshalb bringe zur Sprache, was dir auf dem Herzen liegt und was dir den Frieden nimmt. Aber achte darauf, wie du das machst und wo. Es ist leichter, sich mit Unbeteiligten über negative Empfindungen auszutauschen als mit denen, die es betrifft. So entsteht schnell eine ungute Atmosphäre. Deshalb sprich immer mit dem, den es angeht. Wenn es eine Einzelperson ist, dann geh zu ihr allein. Verweigere dich bei anderen negativ zu sprechen. Wenn es die ganze Gruppe ist, dann trage dein Anliegen in der Mitarbeiterbesprechung vor, nachdem du dich vorher beim Leiter erkundigt hast, ob das in Ordnung ist. Und dann hüte dich, Anklagen und Vorwürfe zu formulieren, die die Sache nur verschlimmern. Emotionen machen es den anderen schnell schwer, zu hören und sachlich zu prüfen. Deshalb achte auf deinen Ton. Es reicht, wenn du schilderst, worin dein Problem besteht. Wenn du mit einer Einzelperson sprechen musst, ist es empfehlenswert auch dort auf die Wahl eines guten Rahmens zu achten. Oft ist es nicht gut, die Dinge am Rande anzusprechen. Besser ist es zu fragen: „Hast du einmal Zeit?“, oder: „Können wir einen Termin abmachen?“, um so auch vom Äußeren her gute Bedingungen für ein sachliches Gespräch zu schaffen. Wenn du im Gespräch unter vier Augen nicht klar kommst, dann nimm noch jemand hinzu oder bringe es im Mitarbeiterkreis zur Sprache. Aber sprich auf keinen Fall negativ über Dritte, die nicht anwesend sind. Negatives Gerede ist der „Tod im Topf“ einer jeden Mitarbeiterschaft. Da gilt es, eiserne Disziplin zu wahren. Und wenn du selbst etwas falsch gemacht hast, dann sei bereit, um



Entschuldigung zu bitten. Wenn es nur einen Einzelnen betrifft, bei ihm allein. Wenn es die Gruppe betrifft, z.B. bei Verleumdungen und negativem Reden, dann vor der ganzen Gruppe. So soll die fünfte Frage lauten:



Trage ich meine Kritik in der richtigen Weise und am richtigen Ort vor?

Möge Gott euch schenken, was Paulus den Philippern (2,1-5) wünscht:
“Ist nun bei euch Ermahnung in Christus, ist Trost der Liebe, ist Gemeinschaft des Geistes, ist herzliche Liebe und Barmherzigkeit, so macht meine Freude dadurch vollkommen, dass ihr eines Sinnes seid, gleiche Liebe habt, einmütig und einträchtig seid. Tut nichts aus Eigennutz oder um eitler Ehre willen, sondern in Demut achte einer den andern höher als sich selbst, und ein jeder sehe nicht auf das Seine, sondern auch auf das, was dem andern dient. Seid so unter euch gesinnt, wie es auch der Gemeinschaft in Christus Jesus entspricht.”

Berthold Meier



© Christliche Verlagsgesellschaft Dillenburg