

Zwischen Überforderung und Unterforderung

Welche Erwartungen an die Mitarbeiter in der Gemeinde sind angemessen?

Verantwortung der Ältesten

„Habt Acht auf euch selbst und auf die ganze Herde, in welcher der Heilige Geist euch als Aufseher gesetzt hat, die Gemeinde Gottes zu hüten, die er sich erworben hat durch das Blut seines eigenen Sohnes“, sagt Paulus zu den Ältesten der Gemeinde in Ephesus (Apostelgeschichte 20,28).

Man mag dabei an viele Aspekte denken, auf die Älteste einer Gemeinde achten sollen. Der Kontext spricht von der Verkündigung des „ganzen Ratschlusses Gottes“ (V. 27) und der Wachsamkeit gegenüber Verführern außerhalb und innerhalb der Gemeinde (V. 29).

Wenn wir darauf achten wollen, dass es der Gemeinde Gottes gut geht, werden wir im Auge behalten müssen, dass ein gesundes geistliches Wachstum stattfindet. Dazu gehört auch, dass die einzelnen Brüder und Schwestern herausfordernde Aufgaben in der Gemeinde wahrnehmen, die ihren Gaben entsprechen, dass sie also

in ihrem Dienst nicht hinter ihren Möglichkeiten zurückbleiben. Es gehört aber auch dazu, dass der Dienst sie nicht überfordert und an gesundheitliche Grenzen bringt.

Das ist einsichtig. Schwierig wird die konkrete Umsetzung. Deshalb können nur Anregungen gegeben werden, klare Grenzen kann man leider nicht ziehen. Wir sollten aber darauf achten, ein kluges Maß für unsere Veranstaltungen und Aktivitäten zu setzen, und versuchen, Überforderungen rechtzeitig wahrzunehmen.

Herausforderungen annehmen

Unsere Mitarbeit in der Gemeinde ist Teil unseres Glaubenslebens. Sie hat höchste Priorität, schließlich wollen wir ja „zuerst nach dem Reich Gottes und seiner Gerechtigkeit“ trachten (Matthäus 6,33). Dort soll unser Herz schlagen, so wie bei einem Spitzensportler, der alles daransetzt, möglichst viele Siege zu erringen.

Dabei wollen wir uns hohe Ziele setzen, viel erreichen, uns in





der Kraft des Heiligen Geistes voll reinhängen. Und tatsächlich gibt es Zeiten in unserem Leben, wo wir ungeheuer viel für Gott arbeiten können. Aus Gottes Kraft leben wir für Christus - das Leben ist für uns Christus (Galater 2,20, Philipper 1,21).

Vor einigen Jahren hörte ich einer Podiumsdiskussion zu diesem Thema zu. Man war gerade dabei, darüber zu reden, wie wichtig deutliche Grenzen in unserer Mitarbeit für den Herrn seien und wie schnell man sich überfordern könne. Ein guter Freund von mir, der an der Diskussion teilnahm, blickte verständnislos in die Runde und sagte nur: „Ich arbeite gern für meinen Herrn!“ Das ist bis heute so geblieben.

Grenzen zu erkennen

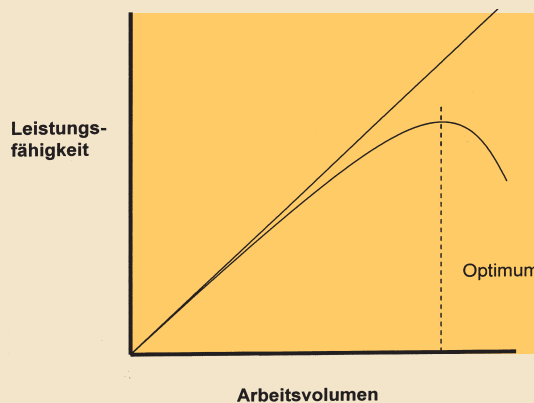
Und doch gibt es sie, diese Grenzen, die wir überschreiten können. Und Mitarbeiter, die sich zurückgezogen und resigniert haben, weil sie überfordert wurden und den ständigen Druck nicht ausgehalten haben. Sogar solche, die durch einen Burnout hindurchgegangen sind. Und das ist ernst zu nehmen. Der Anspruch an uns selbst, die Ziele, die wir uns setzen, der Erwartungsdruck anderer, die Arbeitsmenge und Arbeitsgeschwindigkeit lassen sich so heftig steigern, dass man sich total überfordert.

Das Gefährliche ist, dass die Probleme struktureller Natur sein können. Wir machen alles wie bisher, und trotzdem sind wir plötzlich überlastet. Auf der letzten Wiedenester Arbeitstagung hatten wir Oscar Muriu aus Nai-

robi, der Hauptstadt Kenias, als Gastredner. Er arbeitet als hauptberuflicher Mitarbeiter in einer Gemeinde, die aus kleinsten Anfängen auf eine Zahl von etwa 3.000 Geschwister angewachsen ist. Am Beispiel des Wachstums dieser Gemeinde zeigte er auf, dass es immer wieder Schwellen gab, an denen das Wachstum erlahmte, konkret bei 150, 300, 1000 Mitgliedern. Auslöser der Wachstumskrise war jedes Mal eine Überlastung der Ältestenschaft bis hin zum Burnout. An den jeweiligen Schwellen waren die Ältesten nicht mehr in der Lage, die gestiegene Zahl der Gemeindeglieder nach dem alten Muster zu bedienen. Die Lösung war jeweils, die Last auf neue Weise auf neue Schultern zu verteilen.

Am Optimum leben

Das Gefährliche bei solchen Überlastungen ist, dass unsere Leitungsfähigkeit offensichtlich ein Optimum durchläuft, wie die Grafik zeigt.



Wenn wir an diesem Optimum arbeiten, haben wir das Empfinden, unsere Arbeit gut schaffen zu können, obwohl bereits manches unerledigt liegen bleibt. Das stört uns aber nicht, wir sind motiviert, weil wir das Gefühl haben, sehr leistungsfähig zu sein. So nehmen wir leicht eine weitere Steigerung der Arbeitsbelastung auf uns, die uns dann überfordert, zu Hektik und Stress führt. Und jetzt kommt das Schlimmste: Eine weitere Erhöhung der Schlagzahl vermindert das Ergebnis. Man tut immer mehr und erreicht immer weniger. Und man kommt nur ganz schwer aus diesem Mechanismus wieder heraus! Wir sind total überfordert.

Unterfordert sind wir dagegen, wenn unsere Leistung sich links vom Maximum bewegt. Wir könnten

mehr für unseren Herrn arbeiten, auch wenn wir uns das vielleicht nicht eingestehen.

Eine weitere Gefahr liegt darin, dass das Maximum bei individuell unterschiedlicher Leistungsfähigkeit liegt. Wenn der eine schon überfordert ist, kann ein anderer noch ganz ruhig arbeiten. Deswegen können oberflächliche Vergleiche schlimme Folgen haben. Ein extremes Beispiel aus der Natur: Dort gibt es Rennpferde und Schildkröten. Es wäre sicher ein großer Fehler, von beiden die gleiche Geschwindigkeit zu verlangen.

Das Beispiel illustriert auch, dass man dann am persönlichen Optimum lebt, wenn man mit den Gaben arbeitet, die Gott in unser Leben hineingelegt hat. Wir sind nun einmal wunderbar verschieden mit ganz unterschiedlichen Potentialen. Wenn wir unsere Gaben ausleben können, wird uns das sehr viel Freude machen - und diese Freude und Begeisterung kann zu großen Leistungen tragen, ohne dass wir uns überfordern. Gleichmacherei führt dagegen leicht zu Überforderungen oder zur Frustration. Eine besondere Gefahr scheint mir darin zu liegen, dass man sich ohne die Gabe eines Leiters nach Leitungsaufgaben ausstreckt, nur weil damit eine höhere Anerkennung verbunden ist.

Überforderung erkennen

Es gibt Faktoren, die leicht Überforderungen erzeugen können. Wir sollten immer wieder versuchen, diese Indikatoren bei uns und bei anderen im Auge zu behalten. Es ist ein riesiger Unter-



schied, ob wir unter den Bedingungen von:

- Freiwilligkeit oder Druck
- Freude oder Pflichterfüllung (schlechtes Gewissen)
- Anerkennung oder Vorwürfen
- Motivierender Ermutigung oder lähmender Kritik
- Offensive oder Resignation
- Glaubensmut oder eigener Kraft
- Erfolgen oder Rückschlägen
- Zeiten zum Auftanken oder pausenlosem Arbeiten
- einem absehbaren Ende oder einer endlosen Last

in der Gemeinde arbeiten. Die Leistungsfähigkeit eines Menschen hängt bei weitem nicht nur von einem normierten Maß von Arbeitsstunden ab, sondern sehr stark auch von den Bedingungen, unter denen wir unseren Dienst tun. Es gibt also Bedingungen, die große Leistungen begünstigen, uns vorwärts treiben und motivieren. Und andere wieder, die uns überfordern und uns an die Grenzen unserer körperlichen, seelischen und geistlichen Leistungsfähigkeit bringen können.

Können Älteste da überhaupt einen Rahmen setzen? Ist es unter diesen Umständen nicht vermessen, wenn Älteste einen Rahmen setzen wollen, in dem die Glieder ihrer Gemeinde weder überfordert noch unterfordert werden? Das ist sicher unmöglich, wenn man auf der rein zeitlichen Schiene denkt. Wenn man aber die vielfältigen Einflussmöglichkeiten sieht, ergeben sich zusätzliche Chancen, in guter geistlicher Atmosphäre zusammen große Leistungen zu erbringen.

Dazu sollte man einige Anregungen sorgfältig beachten:

1. Ziele ohne Ende

Man kann in einer Mitarbeiterschaft Ziele ohne Ende ins Auge fassen. Man muss nur alle biblischen Ermahnungen auf alle anwenden und alle Ermahnungen möglichst perfektionistisch ausführen. Veranstaltungen mit Anwesenheitspflicht ohne Ende, Sitzungen ohne Ende (um alles perfekt zu planen), dazu natürlich viel Raum für Stille, Gebet und Bibellese, selbstverständlich auch evangelistische Veranstaltungen, Kontakte, Gespräche ...

Hier brauchen wir Weisheit, alle Aufgaben in der Gemeinde in einem ausgewogenen Verhältnis wahrzunehmen und notwendige Prioritäten zu erkennen. Die Frage bleibt immer, ob wir mit weniger Aufwand nicht mehr erreichen können.

2. Fehlende Freude

Die Bibel weist darauf hin, dass die Freude ein wichtiges Element in unserem Christsein und unserem Dienst darstellt. Sie steht in wohlthuendem Gegensatz zu zögernder Ängstlichkeit, frommer Gesetzlichkeit, lähmender Unzufriedenheit, liebloser Kritik, Jammern ohne Ende, Konkurrenzdenken, Bitterkeit ... Wir Christen sind aufgefordert, uns zu freuen, in unserem Herrn, an Brüdern und Schwestern, an den vielen großen und kleinen Dingen, die gut gelungen sind, uns gegenseitig zu ermutigen und zu loben ... Dadurch motivieren wir uns und andere.

3. Stressfaktoren

Stress ist oft weniger eine Folge von zu viel Arbeit als von einer falschen Arbeitshaltung. In der Gemeinde ist mangelndes Vertrauen zueinander ein enormer Stressfaktor. Das geht bis hin zu schlaflosen Nächten über wirklich zugefügte oder auch nur empfundene Verletzungen und Benachteiligungen, „falsche“ Entscheidungen, Machtkämpfe, ungeschickte oder schlechte Leiterschaft ...

Vertrauen entsteht durch gemeinsames erwartungsvolles Gebet, den gemeinsamen ernsthaften Versuch, die Probleme aus Gottes Sicht zu sehen, durch Transparenz, klare und durchschaubare Regeln, persönliche Gespräche, Geduld miteinander. Aus einem solchen Vertrauen entsteht der Mut zu Glaubensentscheidungen, ein Wir-Gefühl und verstärkte Freude in der Mitarbeit. Man geht barmherzig miteinander um, man darf auch Fehler machen, man hat ein echtes geistliches Zuhause.

4. Auf vielen Schultern tragen

Eine Gemeinde besteht aus vielen tatsächlichen oder potentiellen Mitarbeitern. Je mehr Aufgaben und Verantwortung man weitergeben kann, desto leichter kann die Arbeit getan werden und desto mehr können wir erreichen. Dabei sollten wir darauf achten, dass ein vertrauensvolles Klima der Mitarbeit entsteht.

5. Ebene Straßen bauen

Man kann sich viel Arbeit und Konflikte ersparen, wenn man „ebene Straßen baut“. Auf ebenen Straßen können sich viele schnell bewegen, während eine unbefestigte Holperstraße ein ständiges demotivierendes Hindernis darstellt.

Es geht nicht ohne gut geplante Sitzungen, in denen klare Absprachen, Regeln, Konzepte, Ziele, Strategien erarbeitet werden. Es ist äußerst mühsam, bei jedem Problem neu anzufangen, neu zu diskutieren und neu zu entscheiden. Ein klarer Rahmen, in dem sich jeder Mitarbeiter sicher bewegen kann, ermutigt zur Übernahme von Verantwortung und erhöht die Entscheidungsfreudigkeit. Dann wird man nur noch über die komplizierten Sonderfragen miteinander reden müssen.

Gerd Goldmann

