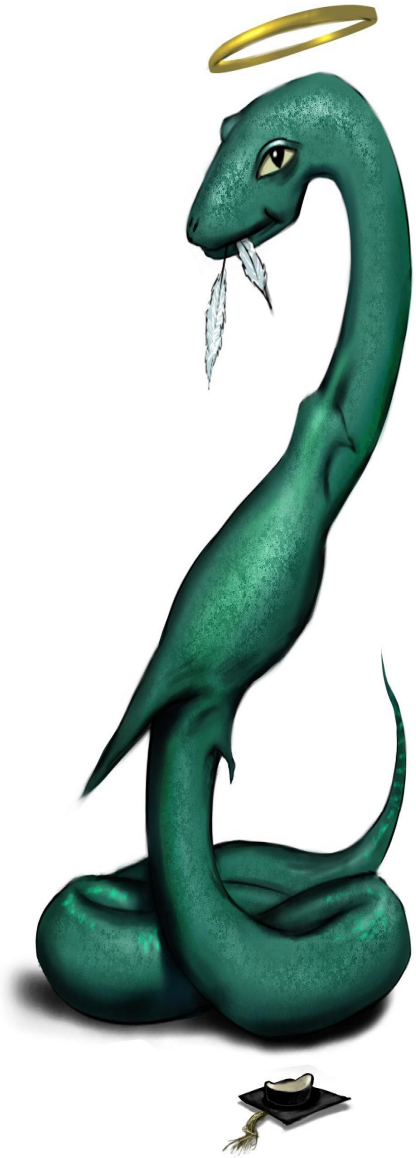
Weise Tauben und unschuldige Schlangen?

Wie kann man Konflikte besser lösen

Dr. Kelly O'Donnell

Übernommen von January 2007, *Evangelical Missions Quarterly,* Vol. 43, pp. 40-49;
Dieser Artikel kann kopiert und weitergegeben werden mit dem Datum Januar 2008.
Erlaubnis vom Verfasser: MCAresources@gmail.com
Übersetzungen in anderen Sprachen: http://mcaresources.googlepages.com/realitydose

Was für ein Schlamassel!



Ein angesehenes Werk verliert viele Mitarbeiter. Gute Leute verlassen das Werk, einige Gute bleiben. Viele sind zutiefst enttäuscht. Es bilden sich zwei Blöcke. Die einen sagen die Arbeiter die weggegangen sind, sind aufsässig und unpassend für diesen Dienst. Andere glauben, dass markante personelle und organisatorische Probleme nicht angesprochen wurden. Beidseitige Freunde versuchen neutral zu bleiben und sind verblüfft. Der verantwortliche Vorstand möchte die Arbeit aufrechterhalten, aber ist bestürzt, was sich da alles abspielt. Es gibt keine schriftlichen Richtlinien, wie man bei Missständen, Entlassungen und bei Disziplinierung verfahren sollte. Es existiert kein Komitee, in dem persönliche und arbeitsbedingte Anliegen als Gruppe besprochen werden können. Die das Werk verlassen, wurden nicht interviewet. Es gibt keine unabhängige Überprüfung des Geschäftsablaufs in diesem Werk. Einige gut gemeinte Leute baten um Versöhnung. Es ist offensichtlich, dass Dinge nicht richtig laufen, aber niemand scheint fähig oder willig zu sein etwas zu tun. Und in den nächsten Monaten geht die Vergiftung in großen Zügen weiter. Ungelöste Disharmonie unter den Mitarbeitern und Probleme in den Diensten breiten sich wie ein Krebsgeschwür aus. Was für ein Schlamassel!

1. **Diskussionspunkt**

Selbst mit „korrekter" Prozedur kann ein Schlamassel entstehen. Können anerkannte Protokolle und christliche Werte/Hingabe immer als schützende Faktoren funktionieren - besonders wo es Dysfunktionen gibt?

Wie viele Beziehungskonflikte haben Sie in den letzten Jahren erfahren? Wie viel Zeit, Energie und Schlaf haben sie Ihnen genommen, oder von Ihrem Leben gestohlen? Vielleicht 10 % von meinem Arbeitsleben – ein Teil meines inoffiziellen persönlichen Dienstplans ist darangegeben, um mich durch verschiedene Konfliktlösungen durchzuarbeiten. Ich glaube, dass das für viele von uns Realität ist. Untersuchungen unterstützen, was wir schon lange schmerzlich erfahren haben: Konflikte mit Kollegen laugen uns aus. (Gish, (1983, Carder, 1999). Konflikte können zu geistlichem Wachstum und zu engerer Gemeinschaft führen, aber nicht immer.

In diesem Artikel möchte ich zwei wichtige Gebiete für Konfliktlösungen in christlichen Missionswerken beleuchten. Es ist die Rolle menschlicher *Dysfunktion* (Probleme, die sich aus speziellen Charakterschwächen und Fehlerhaftigkeiten ergeben) und die Rolle biblischer *Disziplinierung* (Korrektur, die die Menschen und Organisationen bei der Wiederherstellung helfen). Unser Wissen und unsere Fähigkeiten in diesen zwei Gebieten zu verbessern, ist fundamental, um Konflikte besser zu lösen. Wie können wir Menschen und Organisationen helfen, die andere negativ beeinflusst haben – oft auch viele andere negativ beeinflusst – über einen längeren Zeitraum? Und was für Art von Hilfe oder geistlicher Disziplinierung ist angebracht? Ich möchte realistisch unsere „realen Beziehungen“ in christlichen Missionswerken sehen, so dass wir von unseren ausweglosen Situationen und Mühen lernen. Meine Absicht ist nicht, jemand zu beschuldigen, sondern unsere **zwischenmenschliche Spannkraft** aufzubauen.

2. Diskussionspunkt

Was für anerkannte Wege existieren in unserer Gruppe oder Organisation, die uns helfen unsere „realen Beziehungen“ zu überprüfen. Ist es wahr: „Eine bittere Wahrheit ist besser als eine süße Lüge“, wie ein Ausspruch aus dem Usbekischen/ Russischen sagt?

Dysfunktional ist ein guter Ausdruck, wenn er vorsichtig gebraucht wird, um Menschen und Organisationen besser zu verstehen. Bei Dysfunktional meine ich eine kontinuierliche Weise in Bezug auf uns selbst und auf andere, die verletzend oder giftig wirkt; charakterisiert bei autoritärer Leitung, geschlossene oder geheime Kommunikation, strenge Kontrolle und Verleugnung, was wirklich geschieht (Siehe Liste 1). Solche Dysfunktion kann sich verschlimmern, wenn es niemand genau sieht oder wenn es eingebettet in funktionelle Gewohnheiten ist oder wenn niemand etwas dagegen tun will oder etwas dagegen tun kann. Es kann auch weiter durch verschiedene Dinge verschlimmert werden, wenn wir, die wir alle aus verschiedenen Kulturen, Theologien, Generationen und Organisationen stammen, „versuchen Konflikte zu lösen“ (z.B. wie kann man „respektvoll“ sein, wenn man mit Besorgnis über den Zustand des Werkes diskutiert; wie direkt und emotional expressiv kann man sein, um die eigene Besorgnis auszutauschen).

3. Diskussionspunkt

Was für andere Gewohnheiten reflektieren Dysfunktion? (z. B. lügen, vergelten oder demütigen).

Tabelle 1. Zeichen von organisatorischer Dysfunktion (nach Hay, 2004; Aterburn, Felton, 1998).

- **Schlechte Leitung und Organisation ist offensichtlich durch folgende Vorkommnisse:** Strenge Kontrolle, Informationen werden nicht weitergegeben, Starrheit in den Beziehungen, Gesetzlichkeit, keine Gelegenheit um Fragen zu stellen, schnell Strafen austeilen, immer sind andere Schuld, eigene Probleme werden nicht zugegeben, der gute Name der eigenen Organisation wird auf jede Weise verteidigt, die höchste Priorität wird der Geldbeschaffung zugewendet, keine finanzielle Verantwortung, einflussreiche Persönlichkeiten haben Charakterdefizite, Selbstsucht, zerrüttende Vergangenheit oder Gebundenheiten, häufiger Wechsel der Mitarbeitern und schlechte Beziehungen unter einander.
- **Keine Zufriedenheit und Optimismus ist unter den Mitarbeitern zu sehen:** Sich überflüssig vorkommen, Arbeit und Leben ist nicht ausgeglichen, zu wenig Möglichkeiten sich zu entfalten und zu lernen, keine Gelegenheit offen über die Realität der Situation zu reden, keinen Mut über die Empfindungen zu sprechen, nur wenn sie positiv sind, keine Fehler machen zu dürfen, nichts außerhalb der eigentlichen Rolle tun zu dürfen, kein Vertrauen, keine Freiheit haben Fehler zu machen.

Verdrehung und Urteilskraft

Wir sehen uns selbst meistens als richtig im Licht zwischenmenschlicher Auseinandersetzungen und die andern werden alle oder die meisten als falsch angesehen. Freunde können Feinde werden. Leiter werden zu Leprakranken. Organisationen werden zu Riesen. Andersartigkeit anderer wird als dysfunktional bezeichnet, obwohl dies eine „normale“ Tendenz bei uns allen ist, ist dies ja selbst dysfunktional! Wir sollten gnadenorientierte Nachfolger und nicht so schnell richtende Wracks sein. Wer sind wir, dass wir Feuer vom Himmel herunterwünschen über unsere Brüder, wie Jakobus und Johannes wollten über die Städte, die die Apostel ablehnten (Lukas 9:54)? Wie der Psalmist sagt: „Wenn der HERR unsere Sünden zurechnet, wer könnte bestehen (Psalm. 130:3)?“ Und wie Paulus warnt: „Wer bist du, dass du einen fremden Knecht richtest? Er steht und fällt seinem HERRN“ (Römer 14:4). Konflikte sind oft eine Zwei-Weg-Straßen. GOTT helfe uns, denn wir sind alle Sünder! Wir sind schwach und nicht frei von Fehlern.

Aber warte einen Augenblick. Wir müssen auch die andere Seite der Verdrehung sehen – indem klare Dysfunktion und offensichtliche Abweichungen nur als kleine Differenzen bezeichnet werden. Sicher dürfen wir keinen Berg zu einem Maulwurfshügel machen, natürlich dürfen wir auch aus keinem Maulwurfshügel einen Berg machen! Der schwierige Teil kommt, wenn man versucht herauszufinden, wer eine klare, oder die klarste Perspektive hat, was einen Berg oder einen Maulwurfshügel ausmacht. Es ist auch schwierig, wenn Dinge nicht so klar schwarz und weiß aussehen. In den Sprüchen steht: „Einen jeglichen dünkt seinen Weg rein, aber der Herr wägt die Herzen“ (Sprüche 21:2). Und in Sprüche 18:17: „Ein jeglicher ist zuerst in seiner Sache gerecht; kommt aber sein Nächster hinzu, so findet sich`s.“

Wie auch immer, es gibt etliche Beispiele in der Bibel, in denen bestimmte Sünden identifiziert sind, bei denen Gemeindezucht klar gefordert ist (Matthäus 18,17; 1. Korinther 5,11; 2. Thessalonicher 3,6.14). Ken Williams sagt in *Sharpening Your Interpersonal Skills,* “die Schrift lehrt uns, dass in manchen Fällen unsere Beziehung zu anderen zweitrangig wird. Wir müssen verstehen, wenn wir das Problem vorrangig behandeln, auch wenn es bedeutet, dass unsere Beziehung leidet oder so gar bricht“ (2002, Seite 114). Ähnlich schreiben Cloud and Townsend in *Safe People:* „Die Notwendigkeit der Trennung ist eine harte Realität. Gott wünscht, dass es nicht notwendig wäre (2. Petrus 3,9), so geht es auch uns. Aber die Wahrheit ist, dass bestimmte Beziehungen nicht auf recht gehalten werden können, wenn jemand nicht willig ist, sich zu ändern oder zu versöhnen“ (1995, Seite 197).

Das Problem ist weiter kompliziert, wenn keine gute Rechenschaftspflicht festgelegt ist, oder nicht genug Erfahrungen in der Vergangenheit mit der Person oder von der Organisation vorhanden sind, um die Sache zu konfrontieren und nachweisbare Veränderungen zu fordern. Ich spreche nicht davon, wenn Menschen nur unterschiedlich sind (was oft glücklicherweise der Normalfall ist), vielmehr davon, wenn es starke persönliche und organisatorische Dysfunktionen gibt. Also in anderen Worten, Organisationen oder Menschen, ob sie sich des bewusst sind oder nicht, ob sie willig sind es zu bekennen oder nicht, haben einen giftigen Einfluss über Menschen. Es sei denn, wir haben geistliches Unterscheidungsvermögen, wir werden dies als Ergebnis haben: eine Art Straßenweisheit, man kennt sich in den Einzelheiten und Systemen der Verhaltensforschung aus, wie klinische Krankheitsbilder, und gegründet in dem vollen Rat der Schrift in Bezug wie Konflikte gelöst werden können, am Ende werden wir „klug wie die Tauben“ wenn wir mit anderen Verbindung halten, die vielleicht „ohne Falsch wie Schlangen“ geworden sind. Wahrheit ohne Gnade ist grausam, aber Gnade ohne Wahrheit ist tödlich.

Die traurige Wahrheit ist, dass wir oft schwer durch Dysfunktion „betrogen“ werden. Hier sehen wir wie.

- Die erste Aufgabe der Dysfunktion ist, sich zu verbergen. „Frage nicht nach Problemen, spreche nicht über Probleme“ ist ein durchdringendes, beherrschendes, zentrales ungeschriebenes Gesetz.
- Wenn das nicht zum Ziel führt, die zweite Aufgabe ist, mit Hilfe anderer es kleiner zu machen oder die negative Auswirkung herunter zu spielen, indem man sagt, dass die Person oder die Organisation durch eine normale Anpassung geht; oder einfach das Thema wechselt. Einheitliche Zusammenarbeit hat den Vorrang über die Wahrheit in der Beziehung.

- Wenn das nicht funktioniert, dann ist die dritte Aufgabe, zuzugeben, dass das ein verschwommener oder fussliger Weg sei und nicht eigentlich den Tatsachen entspricht, vielleicht bezieht es sich nur auf Probleme, weil die Betreffenden verschiedene Perspektiven haben. Da ist wenig Bereitschaft, die wirklichen Probleme zuzugeben und keine Fähigkeit sie zu lösen.
- Wenn das nicht geht, dann wäre die vierte Aufgabe, die gleichzeitig mit den andern drei zusammen gehen kann, die Personen zu diskreditieren, die die Probleme herausstellen, egal wie vorsichtig sie es versuchen zu tun. Ein allgemeiner Fehler der Leiter/Konsultanten, die versuchen zu helfen ist, dass sie ihre Fähigkeit zu hoch einschätzen um Dysfunktionen zu verstehen und damit umzugehen. … und um auch nicht selbst in dem Prozess verwundet zu werden.

4. Diskussionspunkt:
Wie können wir sonst noch getäuscht werden?
Wie können wir uns selbst täuschen?

Hilfsmittel

Es gibt viel und sehr gutes Material, wie man andern Menschen helfen kann, Probleme zu lösen. Dies Material setzt voraus, dass Leute fair handeln und dass dort keine signifikanten Dysfunktionen in Menschen oder Organisationen zu finden sind. Helfer und Mittler möchten normalerweise neutral bleiben, den Menschen zu helfen, sich gegenseitig zu akzeptieren, obwohl man ungleicher Meinung ist, das Beste im andern zu glauben, Einigkeit zu erhalten,wachsendes gegenseitiges Verständnis, zu einem Ergebnis kommen, wo beide Seiten gewinnen u.s.w., was nicht immer einfach ist und wozu man ein Feingefühl braucht. Aber es gibt Zeiten, wo diese Methode nicht weiter führt, und Konfrontation und Disziplinierung erforderlich sind. Da ist liebevolle Strenge, die Reue und Umkehr fordert. Sonst werden Unschuldige, jetzt und in Zukunft, innerlich verwundet. Und der Gerechtigkeit ist nicht gedient. Der nüchterne Kommentar von Robert Schreiter über Versöhnung auf der gesellschaftlichen Ebene kann auch auf der zwischenmenschlichen Ebene angewendet werden.

> Wahrheit sagend, für Gerechtigkeit kämpfend, nach Vergebung strebend: Dies sind die drei zentralen Dimensionen auf dem sozialen Prozess zur Wiederherstellung. In allen Situationen, die ich kenne, diese drei Dimensionen helfen nicht, wenn man nur mit einander spielt. Wo Unterdrückung, Gewalttätigkeit und Krieg herrschen, wird man keine Ehrlichkeit, Gerechtigkeit, auch keine gute Absichten bei allen Beteiligten finden. Auch wird der Prozess der Wiederherstellung in den meisten Fällen nicht geordnet verlaufen. Der Prozess scheint nie komplett zu sein. In der Tat, wir erfahren im Allgemeinen, dass der Prozess vorzeitig abgebrochen wird, und die Mächtigen es an sich reißen. … Wir müssen uns mit halbherzigen, halbwahren, von Kompromissen bestimmten Lösungen zufrieden geben. (Schreiter, 2005, Seite. 4).

Wie können wir unsere Fähigkeiten, Konflikte zu lösen, verbessern?
Als erstes, möchte ich ganz besonders vorschlagen, dass man an dem einwöchigen Kurs ---- Sharpening Your Interpersonal Skills Course ---- teilnimmt. Dieser Kurs ist dafür da, uns zu helfen, biblische Prinzipien zur Vorbeugung anzuwenden, und dass man lernt, sich durch typische Problemfelder durchzuarbeiten. Wenn signifikante Dysfunktionen da sind, schlage ich vor, die normalen Methoden zu gebrauchen, wie sie in der 2. Tabelle zusammengefasst sind. Studiere sie sorgfältig! Sei sicher die wichtigsten Hilfsmittel am Ende des Artikels zu überprüfen.

Zweitens, möchte ich uns und unseren Organisationen ermutigen, klare schriftliche Richtlinien zu entwickeln, wie man Konflikte bewältigt. Wichtig ist, dass in diesen Richtlinien auch die Versöhnung und Disziplinierung nach biblischen Prinzipien enthalten sind, zusammen mit Problemen der Gerechtigkeit, und nicht nur als Endziel Aussöhnung zu haben (siehe Gardner`s tool/guidelines {Richtlinien} unten). Wir müssen festhalten, wo es keine klare und sorgfältige Richtlinien gibt, könnte es sein, dass man sie zu seinem eigenen Vorteil auslegt und nicht an Unparteilichkeit und an die anderen denkt. Die Richtlinien unserer Organisationen müssen den Test bestehen, wenn es zu Konflikten und Disziplinierung gekommen ist, ob sie mehrdeutig sind oder/und wie sie sich auswirken, wenn sehr dicke Luft ist, oder vergiftete Luft. Es gibt einige Dokumente von Organisationen, die helfen können. Ein Beispiel sind die Satzungen der Pentecostal Assemblies of Canada (info@paoc.org; By-Law 10.6 and 10.7.). Ein anderes Beispiel die Richtlinen der „Jugend mit einer Mission“ Reconciliation and Justice Guidelines by Youth With A Mission (www.ywam.org).

Tabelle 2: Zehn Vorschläge, um mit Dysfunktion / Vergiftung umzugehen

****1.** Es gibt eine fortlaufende positive Reaktion, die man vorsichtig erwägen sollte. Es geht von vorsichtigem sich zurückziehen und sich selbst schützen (Sprüche 27,12) zu vorsichtigem konfrontieren und seine eigene Überzeugung fest zu halten (Sprüche 25,26). Handle mit aufrichtigem Herzen, sich nicht erschüttern zu lassen, gegründet auf die eigene Überzeugung und klugen Vorschlägen.

****2.** Konfrontation bei ernsten Dysfunktionen wird mit Mitgefühl als Gruppe vorgenommen, nicht als Einzelner. Bekomme fortlaufende, erfahrene Ratschläge von außerhalb, zeitweise auch juristischen Rat. Gutmeinende Kollegen möchten helfen, doch mit beschränktem Verständnis über Dysfunktion kann es zu größeren Problemen führen. Greife auf das zurück, was schon beim Lösen von Konflikten und Behandlung von Beschwerden und das Alarmschlagen bei Unregelmäßigkeiten in der Organisation geschrieben wurde.

****3.** Konfrontation ist normalerweise ein notwendiger Schritt (siehe klinische Eingriffe) bevor es zu einer Vermittlung und Wiederherstellung kommen kann, oder wenigstens als ein Teil davon. Das setzt voraus, dass Leute bereit sind Risikos einzugehen, und es ist eine autoritäre Struktur mit Einfluss und Verantwortung vorhanden. Man sollte immer eine Vergangenheitsgeschichte beilegen, das hilft bestimmte Muster zu identifizieren. Mit Mitgefühl sich auf Wahrheit und Gerechtigkeit konzentrieren, sich nicht ablenken oder täuschen lassen, weil es jemand als schmerzhaft empfindet.

****4.** Die wichtigsten Dinge im Wiederherstellungsprozess in dysfunktional/vergifteten Situationen sind Wahrheit, Gerechtigkeit, Reue, Vergebung, Wiederherstellung und Disziplinierung inbegriffen. Zu früh die Wiederherstellung zu suchen, ist keine Hilfe. In bestimmten Situationen braucht die Wiederherstellung Jahre. Und ohne wirkliche Reue und Veränderung können wir manchmal nur das Verlorene zurücklassen und weitergehen und uns unserem treuen Schöpfer zuwenden (1. Petrus 4, 19). Vergebung ist ein Befehl im Wort Gottes, bewusst diesen Weg einzuschlagen (Matthäus 18,21.22).

****5.** Unparteiisch und Sachlichkeit begründen nicht automatisch Neutralität. Fürchte dich nicht einen klaren Standpunkt einzunehmen. Aber sei vorsichtig, nicht einen Block als „alles gut“ und den anderen als „alles schlecht“ zu sehen. Die Wahrheit diplomatisch eingepackt, ist normalerweise ein guter Weg vorwärts. Spreche eher über Verhaltensweisen als über persönliche Probleme, und über den Einfluss der Situation als über die mangelhaften Veranlagungen, das kann helfen, dass die vorgeschlagenen Lösungen einfacher akzeptiert werden. Aber sei realistisch: Bestimmte Charaktereigenschaften und Traditionen sind nicht einfach zu ändern.

****6.** Lasse einen Spielraum, dass es eine Variation durch die Kultur, Generation, Geschlecht und Organisation der Beteiligten gibt. Unterschiede sind keine Abweichungen, Vorliebe für etwas ist normalerweise nicht schlecht. In vielen Kulturen sind direkte Konfrontationen nicht geschätzt, egal wie diplomatisch oder respektvoll man ist.

****7.** Erwarte, dass es auseinandergehende Vorstellungen über “Wahrheit” und nicht wahrgenommene Verantwortung gibt, auch missverstanden, manipuliert und beschuldigt zu werden. Es ist ein verwirrender Prozess. Man muss willig sein, mit Kompromissen, unvollständigen Ergebnissen, wenig Reue und teilweiser Gerechtigkeit zu leben.

****8.** Echtes Vertrauen ist verdient und kann nicht voraussetzt werden. Man muss gute Gründe haben, und es braucht Zeit, um anderen tief vertrauen zu können, wo früher eine Vergangenheit von Dysfunktion war. Vertrauen ist langsam aufgebaut, leicht zerbrochen und wieder langsam aufgebaut.

****9.** Wenn Sie der Meinung sind, verrückt zu sein, wenn Sie es mit Vergiftung zu tun haben, dann sind Sie es wahrscheinlich auch. Der Umgang mit der Vergiftung nimmt einen hohen Tribut von unserer Vernunft. Lassen Sie sich von jemand außerhalb zur Realität zurückbringen und um Unterstützung bitten. Überschätzen sie nicht Ihre Fähigkeit die Vergiftung abzuwenden oder zu vermeiden, selbst vergiftet zu werden. Bitterkeit verunreinigt. Widerstehe! (Hebräer 12,15).

****10.** Pflegen Sie eine solide biblische Perspektive: Unser Herr sorgt für uns oft durch Läuterungen und durch Wüstenerfahrungen und durch Ungerechtigkeiten. Er liebt andere innig, auch dysfunktionale Menschen, so viel wie er auch uns liebt. Und wir sind alle große Schuldner und benötigen die unverdiente Gnade Gottes (Matthäus 18,23-35).

Als Drittes schlage ich vor, dass Organisationen klare Richtlinien haben, wie Beschwerden und das Alarmschlagen – an die große Glocke hängen - bei Unregelmäßigkeiten in der Organisation behandelt werden (anerkanntes Vorgehen bei ernsthaften Problemen in einer Organisation). Solche Richtlinien sind ein Teil von gutem Management und sind zusätzlich zu den Vorschriften für die Lösung von Konflikten. Studiere das hilfreiche Material von People in Aid in Großbritannien, zum Beispiel das kurze Dokument "policy pot", dort wird das Problem der "whistleblowing" (an die große Glocke hängen) eingehend besprochen (www.peopleinnaid.org). Schaut auch wie die Peacemakers consultancy group in ihrer detaillierten Vermittlungsannäherung arbeiten (www.hispeace.org). Solche Grundlinien widerspiegeln Charles Handy's Aufruf für gutes Management in *Understanding Voluntary Organisations* (1988, Seite 9): „Eine Vortrefflichkeit braucht nicht so schmerzvoll sein, wenn es feinfühlig organisiert ist."

Vorschläge für eine gesunde Organisation.

Hier sind zwei andere Artikel, die uns helfen sollen, unsere Organisationen zu stärken, während wir uns mit aktueller oder potentialer Dysfunktion auseinandersetzen. Diese Artikel, um sie recht zu gebrauchen, benötigen rechtschaffene, geweihte Leute mit weichen Herzen, ruhigen Gemütern und geschickten Händen, um sie recht zu benutzen. Der erste Artikel Laura Mae Gardner, Wycliffe International, erklärt drei große Schritte für die Wiederherstellung eines Menschen, der in moralische oder andere grobe Sünden gefallen ist. Der zweite Artikel von Rob Hay, „Generating Change", in Großbritannien. Er hat eine Liste mit Schlüsselfragen zusammengestellt, die von „the ReMAP II study on staff retention" übernommen wurden, hier können Organisationen und ihre Mitarbeiter überwachen, wie der Gesundheitsgrad oder Vergiftung in ihrer Organisation ist (Ergebnisse dieser Studie sind in der Juni-Ausgabe 2004 der *Connections* at www.wearesources.org zu finden).

5. Diskussion: Liste einige andere wichtige Artikel auf, die hilfreich sind.

Der erste Artikel: **Die Wiederherstellung gefallener Mitarbeiter**, von Laura Mae Gardner. Unter welchen Umständen kann ein Mitarbeiter mit erheblichen inneren Kämpfen, der grob gesündigt hat oder moralisch gefallen ist, wieder seine volle Mitgliedschaft erlangen und eine Position der Verantwortung innerhalb eines christlichen Missionswerkes übernehmen? Ich möchte vorschlagen, die folgenden drei Schritte sorgfältig zu prüfen. Diese Schritte werden in den Geist der "korrektierenden Gnade" und mit dem Verständnis, dass Organisationen wie ihre Mitarbeiter, auch ihre Schwachpunkte und Fehler haben.

Schritt I. Disziplinierung

Die Leitung der Organisation sollte irgendeine Form der Disziplinierung festgelegt haben. An dieser Stelle ist nicht Seelsorge gemeint. Es ist wahrscheinlich notwendig, dass dem Betreffenden sein Status verändert wird, er seine Position verliert, eine öffentliche Erklärung gemacht wird, oder ähnliches. Es kann, muss aber nicht, auch die Berichterstattung an die Heimatkirche des Betreffenden bedeuten.

Schritt II. Wiederherstellung

Reue. Die Begleitumstände, wie die Sünde ans Licht gekommen ist, - wurde sie durch Aufforderung des Heiligen Geistes bekannt, das wäre ein Nachweis, dass die Person auf Gott hört und ein heiliges Leben führen möchte, egal, was die Kosten sind, um von der Last der Schuld oder Sünde befreit zu werden möchte? Oder ist diese Sünde eine, bei der die Person "erwischt" wurde, in diesem Fall könnten die Tränen der Reue, der Scham und Peinlichkeit der Entlarvung sein? Ich glaube, in diesem Fall kann die Ernsthaftigkeit der Reue der Person in Frage gestellt werden, und sollte als vorläufig betrachtet werden.

Wiedergutmachung. Zeigt die Person, dass sie sich bewusst ist, welchen Schmerz ihre Sünde bei anderen verursacht hat, und hat die Person alle möglichen Schritte unternommen, Schadenersatz zu leisten und Heilung zu bringen, denen sie wehgetan hat? Dies würde bedeuten, die Person ist zum Besitzer der Sünde geworden - sie ist diejenige, die dies tat, und es ist ihre Verantwortung ihren Opfern so weit wie möglich zu helfen. Die Bereitschaft zur Wiedergutmachung ist in dem Fall, wenn sie bei der Sünde ertappt wurde und sie nicht bekannt hat, ist ein Weg das Vorhandensein der wahren Reue zu messen.

Wiedereinsetzung. Ist die Person bereit, einen harten Blick nach innen zu richten und versucht sie zu untersuchen, welche Bereiche in ihrem eigenen Leben verletzlich und anfällig sind, um zu erkennen, was die Sünde ausgelöst hat? Um zu erkennen, wo sie in der Zukunft vorsichtig sein muss und wie sie sein eigenes Leben stärken kann. Wiederum – die Bereitschaft in dieser Sache vorwärts zu machen, wird eine Manifestation ihrer Reue sein.

Zeit. Alle der oben genannten Schritte dauern eine gute Zeit. Das kann nicht über Nacht geschehen. Heilung, Selbstbewusstsein entwickeln, die Verantwortung für das Verhalten übernehmen und die Dinge wieder gut machen, biblischen Standards für richtig und falsch zu entwickeln - dies alles wird viel Zeit in Anspruch nehmen, und wahrscheinlich am besten in der Gesellschaft und unter der Führung eines frommen Seelsorger. Dieser Seelsorger wird ein besonderes Augenmerk auf die Auswirkungen auf den Ehepartner des Betroffenen werfen, da diese Person entweder Teil des Problems oder eine tief verletzte Seite ist. Es ist wichtig, dass in diesem Bereich fortlaufende Heilung geschieht.

Die Bereitschaft, wieder Glaubwürdigkeit zu gewinnen. Andere werden natürlich, und das zu Recht, skeptisch sein, und haben ein "Warte-und-Seh-Haltung“, und die Person, die gesündigt hat, darf die anderen nicht für ihre Haltung verurteilen, sondern im Gegenteil, muss bereit sein, jeden Schritt zu tun und die Zeit zu nehmen, die notwendig ist, um den Respekt und das Vertrauen der anderen zurück zu gewinnen. Allzu oft sehen wir, daß die Person, die gesündigt hat, sehr wütend auf die anderen wird, die ihr "nicht verzeihen" oder für die Einsetzung der Disziplinierung. Dies zeigt sicherlich nicht ein reuiges Herz oder einen gebrochenen und zerknirschten Geist. Das ist kein Beweis der Eigenverantwortung für die Sünde, oder das Bewusstsein, wie sehr die Person andere verletzt hat und Scham auf der Namen unseres Herrn oder der Organisation gebracht hat.

Ohne diese fünf Elemente, sehe ich nicht, wie ein Mensch, der eine moralische Sünde begannen hat, oder wer schwere innere Kämpfe hat, die den Betreffenden, sich selbst und anderen belasten, kann davon ausgehen, dass er in vollem Umfang wieder in einer Position der Verantwortung eingesetzt wird. Wenn eine Person "erwischt" wurde und hat zunächst nicht zugeben, seine / ihre Sünde, dann gibt es allen Grund mehr, Reue zu zeigen, fleißig zu arbeiten an allen fünf Aspekten der eigenen Genesung.

Schritt III. Restaurierung

Galater 6,1 befiehlt, dass die Gemeinde an der Wiederherstellung arbeitet. Genau das, was die Wiederherstellung bedeutet – bedeutet es eine vollständige Rückkehr zu Status, Position und Vorrecht? Ich bin mir nicht sicher. Große Verantwortung der Leiter basieren auf gewonnenem Vertrauen durch Charakter und bewiesene zuverlässige Frömmigkeit, und das wurde zerstört. Es ist zweifelhaft, ob die Person das ursprüngliche, volle und ganze Vertrauen ihrer Anhänger zurückgewinnt. Gewiss ist der einzige Weg zur Wiederherstellung eine göttliche Traurigkeit, Reue und ein demütiges Wandeln mit Gott in ständiger Abhängigkeit zu Ihm, zusammen mit verantwortlicher Rechenschaftspflicht und Strategien für die Aufrechterhaltung der geistlichen Vitalität und Heiligkeit.

Der **Zweite Artikel: Das Leben einer Organisation**, übernommen von Rob Hay

Dies ist eine Übung, man kann es einzeln oder in einer Gruppe vornehmen. Nehmen Sie einige Minuten Zeit, um Rückschau über einige Ihrer organisatorischen Praktiken zu halten. Für die folgenden Fragen, arbeiten Sie an einem Skala von 0 bis 6, wo 0 = nicht getan, 1 = nicht gut, bis zu 6 = sehr gut gemacht (es gilt die Zeit, Mühe, und Wirksamkeit zu bewerten). Zählen Sie Ihre Bewertungen und schreiben Sie die Summe in die Linie A, danach dividieren Sie A mit B und schreiben das Ergebnis in C. Welche Werte sind am höchsten, und welche am niedrigsten? Was wurde gut gemacht, und was wurde schlecht gemacht? Wie kann die Qualität der Arbeit und das Leben verbessert werden? "Die Mitglieder von großartigen Teams verbessern ihre Beziehungen unter einander, indem sie sich gegenseitig rechenschaftspflichtig halten und damit beweisen, dass sie sich einander respektieren und haben hohe Erwartungen für die jeweilige Leistung des anderen." (Lencioni, 2002, S. 213).

**1. Vision und Ziele werden ausgetauscht und in der ganzen Organisation verstanden.
**2. Pläne der Organisation und persönliche Dienstpläne werden mit den Mitarbeitern klar durchgesprochen.
**3. Es gibt eine fließende Kommunikation von und zu der Leitung.
**4. Es gibt eine effektive Kommunikation zwischen Heimatzentrum und Feld.
**5. Die Mitarbeiter sind in wichtigen Entscheidungen, die das Feld betreffen, mit einbezogen.
**6. Richtlinien sind gut dokumentiert und verstanden.
**7. Die meisten Leiter sind ein gutes Vorbild in Bezug der Glaubensgrundsätze und Werte der Organisation.
**8. Die meisten Leiter erkennen Probleme früh genug und handeln dementsprechend.
**9. Im Feld ist eine gute und effektive Leitung vorhanden (Quantität und Qualität).
**10. Die Leiter besprechen jährlich mit jedem einzelnen Mitarbeiter ihre Dienstaufgaben.
**11. Es ist schriftlich festgehalten, wie Klagen der Mitarbeiter behandelt werden.
**12. Für neue Mitarbeiter gibt es auf dem Feld eine effektive Einführung und Orientierung.
**13. Den Mitarbeitern werden Aufgaben zugeteilt, die ihren Gaben und Erfahrungen entsprechen.
**14. Den Mitarbeitern ist Raum gegeben, ihren eigenen Dienst zu prägen, zu entfalten und weiterzuentwickeln.
**15. Die Mitarbeiter verrichten ihren Dienst mit voller Hingabe.
**16. Die Mitarbeiter sind engagiert und loyal der Organisation gegenüber.
**17. Normalerweise sind die Mitarbeiter nicht überlastet mit Arbeit, die sie tun.
**18. Normalerweise bewerten die Mitarbeiter ihren Dienst und versuchen den Dienst ihrer Organisation zu verbessern.
**19. Mitarbeiter erfüllen die Ziele und Erwartungen ihrer Organisation.
**20. Die Mitarbeiter entwickeln gute Beziehungen mit den Menschen, denen sie dienen.
**21. Die Leute, denen unsere Mitarbeiter dienen, werden Nachfolger Christi.
**22. Die Gemeinden auf dem Feld schätzen den Dienst unserer Mitarbeiter.
**23. Die Mitarbeiter entwickeln Leiter unter den Leuten, denen sie dienen.
**24. Die Mitarbeiter erfahren Erfüllung in ihrem Dienst.
**25. Die Mitarbeiter sind in der gegenseitigen Unterstützung erfolgreich.
**26. Auf dem Feld besteht effektive Seelsorge (vorsorgend und in Krisen).
**27. Zwischenmenschliche Konflikte sind rechtzeitig und auf gute Weise gelöst.
**28. Der Schwerpunkt ist auf Erhaltung und Wachstum des persönlichen geistlichen Lebens gelegt.
**29. Die Leistungen der Gesundheitsversorgung für Mitarbeiter und ihrer Familien sind zufrieden stellend.
**30. Zeit für einen jährlichen Urlaub ist gewährleistet.
**31. Ein Aktionsplan für Krisen und Notfallplanung gibt es auf allen Feldern.
**32. Es besteht finanzielle Aufstockung für Mitarbeiter mit niedriger oder unregelmäßiger Unterstützung.

A. Total B. Dividiere mit 32C. Durchschnitt D. Höchste und niedrigste Bewertungen

Zusammenfassende Gedanken

In unserem Verpflichtung zur Freundschaft, Vergebung und Ungezwungenheit, frage ich mich manchmal, ob wir nicht manches Mal zu naiv sind, machen uns verletzlich, und weichen von einer guten Handlungsweise ab. Ja, wirklich! Ich wundere mich auch über unsere erstaunliche Fähigkeit uns selbst zu täuschen, Dinge zu verzerren und uns selbst zu verteidigen, wenn wir die Konflikte mit Mitarbeitern zu lösen haben. Und über alles wundere ich mich über die Giftmischungen und schändlichen Machenschaften des "größten Untereinanderbringers auf dieser Erde". Auch hier sage ich, Gott helfe uns, denn wir sind alle Sünder, und wir alle bedürfen der Gnade, Gnade zu nehmen und Gnade zu geben (Galater 6,1 ff)!

6. Diskussion:

Was können wir von unseren „weltlichen“ oder nicht-christlichen Kollegen lernen, wie man mit Dysfunktion umgeht? Wir wollen dies im Licht von Lukas 16,8 sehen: „Die Kinder dieser Welt sind unter Ihresgleichen klüger als die Kinder des Lichts.“ Was sind die Beispiele, mit was für Vergiftungen und Vorgehensweisen arbeitet der Feind? Wie gehen wir mit solchen Dingen oder Fakten um?

Es gibt ein arabisches Sprichwort das sagt, "Das größte Verbrechen in der Wüste ist, dass man Wasser findet und schweigt." Ich möchte einen Vorschlag machen, diesem Sprichwort eine Ergänzung zu geben: „Das zweite große Verbrechen in der Wüste ist, wenn man vergiftetes Wasser findet und schweigt (siehe auch Sprüche 25,26). Manche Menschen kommen in Schwierigkeiten, weil sie die Probleme an die große Glocke hängen und sie jetzt vor giftigem Wasser stehen. Sie wollen rechtschaffen handeln, sowohl öffentlich und privat. Das ist nicht einfach auszuführen. Weder ist es leicht es gut zu tun, noch ist es leicht es allein zu tun. Es ist oft beängstigend und gefährlich. Manches Mal ist es das Klügste wegzugehen, oder vorwärts zugehen. Zu andern Zeiten müssen wir fest hin stehen und zu Dysfunktion sagen was Gandalf sagte zu den schrecklichen balrog in the Mines of Moria: "You cannot pass!" (Tolkein, 1973, p. 429).

7. Diskussion:
Hatten Sie es je mit „vergiftetem Wasser" zu tun?
Wenn es so ist, was kam dabei heraus?
Was konnten Sie dabei lernen?

References and Resources / Literaturhinweise und Hilfsquellen

Arterburn, S., & Felton, J. 2001). *Toxic faith: Experiencing healing from painful spiritual abuse.* Colorado Springs, CO USA: Shaw Books.
Baker, K. (2005). What do you do when sin seems ignored? *Evangelical Missions Quarterly, 41*, 338-344.
Carder, J. (1999). Missionary stressors and implications for care. *Journal of Psychology/Theology*, *27*, 171-180.
Carder, D., et al (1995). *Secrets of your family tree: Healing for adult children of dysfunctional families.* Chicago, IL USA: Moody.
Cloud, H., & Townsend, J. (1995). *Safe people*. Grand Rapids, MI USA: Zondervan.
Gish, D. (1983). Sources of missionary stress. *Journal of Psychology and Theology, 11*, 238-242.
Handy, C. (1988). *Understanding voluntary organizations.* London: Penguin Books.
Hay, R. (2004). The toxic mission organisation: Fiction or fact. *Encounters Mission E-zine, 2,* 1-8. www.generatingchange.co.uk
Hotchkiss, S. (2002). *Why is it always about you? Saving yourself from narcissists in your life*. NY, USA: Free.
Lencioni, P. (2002). *Five dysfunctions of a team: A leadership fable.* San Francisco, CA USA: Jossey-Bass.
Machiavelli, N. (1513; 1996). *The prince*. New York, NY USA: Bantam Books.
McIntosh, G., & Rima, S. (1997). *Understanding the dark side of leadership: The paradox of personal dysfunction*. Grand Rapids, MI USA: Baker Books.
McLemore, C. (2003). Toxic relationships and how to change them: Health and holiness in everyday life. San Francisco, CA USA: Jossey-Bass.
O'Donnell, K. (2002). (Ed.). *Doing member care well: Perspectives and practices from around the world*. Pasadena, CA USA: William Carey Library.
Reconciliation Network (2005*). Reconciliation as the mission of God: Christian witness in a world of destructive conflicts* (paper from 47 Christian leaders from across the world). www.reconciliatonnetwork.com
Reddix, V. (1992). *Millie and the mudhole*. New York, NY USA: Lothrop, Lee, & Shepherd Books.
Roembke, L. (2000). *Building credible multicultural teams*. Pasadena, CA USA: William Carey Library.
Schaef, A., & Fassel, D. (1988). *The addictive organization.* San Francisco, CA USA: Harper & Row.
Stahlke, L., & Loughlin, J. (2003). *Governance matters: Balancing client and staff fulfillment in faith-based not-for-profit organizations.* www.GovernanceMatters.com
Schritier, R. (2005). Reconciliation as a new paradigm of mission. *Conference on World Mission and Evangelism*, May 9-16, 2005, Athens Greece. www.mission2005.org
Tolkein, J. (1973). *The fellowship of the ring.* New York USA: Ballantine Books.
Wilson, E. et. al (1997*). Restoring the fallen*: *A team approach to caring, confronting, and reconciling*. Downers Grove, IL USA: InterVarsity Press.
White, J., & Blue, K. (1985). *Healing the wounded: The costly love of church discipline.* Downers Grove, IL USA: InterVarsity Press.
Williams, K. (2002). Sharpening your interpersonal skills. www.ITPartners.org

Dr. Kelly O'Donnell is a consulting psychologist specializing in member care, based in Europe. He is with YWAM and Member Care Associates. Kelly graduated from Rosemead School of Psychology, Biola University. Special thanks to the article reviewers: Bruce Narramore, Beatrice Oganda Mwaka, Michèle Lewis O'Donnell, Pramila Rajendran, and Katherine Tan. Many thanks to Jeff Nentrup also, who drew the dove/serpent drawing (this artwork did not appear in the original publication).