

BURNOUT!

Die Gefahr der inneren und äußeren Emigration aus dem Dienst[†]

Dozent Holger.Eschmann, Bellinostr.35, 72764 Reutlingen

1 Vorbemerkung

1.1 Forderung ist nötig

„Der Mensch ist keine Hobbyexistenz. Er braucht eine Aufgabe, die ihn zum Schwitzen bringt, eine Aufgabe, die für andere etwas bedeutet. Grundlegende Sinnerfahrungen hängen mit deren sozialer Bedeutsamkeit zusammen.“ (W. Kurz)

Um dem Missverständnis zu wehren, dass das sogenannte Burnout-Problem einfach dadurch gelöst werden kann, dass man nur weniger oder nichts zu arbeiten braucht, ist zunächst deutlich zu machen, dass auch das Gegenteil der Überforderung, nämlich die Unterforderung, krisenträchtig ist. Frustration und Überdruß entstehen auch dann, wenn man sich zuwenig zumutet. Wer sich zu sehr schont, aus Angst oder aus Bequemlichkeit, der gleicht dem, der sein Leben erhalten will und der es gerade deshalb verliert (Markus 8,35 par.). Allerdings werden die eigenen Kräfte in der Regel nur dann in guter Weise eingesetzt, wenn dieser Einsatz als sinnvoll betrachtet wird, wenn man an der Sache oder an den Menschen, für die man sich engagiert, interessiert ist. Nach dem Eingangszitat von Wolfram Kurz gibt es dabei einen Zusammenhang zwischen der Sinnhaftigkeit eines Tuns und seiner Bedeutung für andere Menschen. Oder anders gesagt: Was anderen hilft, scheint einen höheren Grad an Befriedigung zu geben, als eine Tätigkeit, in der man vorwiegend mit sich selbst beschäftigt ist.

Diese logotherapeutischen Gedanken sind unter anderem bestätigt worden durch Untersuchungen des Gesprächspsychotherapeuten Reinhard Tausch² und des Chicagoer Psychologen Mihaly Csikszentmihalyi³. Letzterer ging der Frage nach, unter welchen Bedingungen sich ein Mensch glücklich und zufrieden fühlt. Das Resultat seiner Umfragen war: Nicht dann ist der Mensch glücklich, wenn er viel Freizeit hat, sondern wenn er sich einer als sinnvoll empfundenen Tätigkeit ganz hingibt. Dann tritt der von Csikszentmihalyi so benannte „flow“-Effekt ein. Flow hat etwas zu tun mit Herausforderung, und zwar einer Herausforderung, der man sich gewachsen fühlt. Beim flow kommt es zu einem Zusammenfluss von Handeln und Bewusstsein. Man ist so in eine Tätigkeit vertieft, dass sie fast spontan oder automatisch vonstatten geht. Alles andere um einen herum wird vergessen.

¹ Überarbeiteter Vortrag, gehalten vor Pastoren und Pastorinnen des Reutlinger Distrikts. Ort der Erstveröffentlichung: DtPfrBl, 97/1997, S. 626-630. [Die Redaktion dankt dem *Deutschen Pfarrerblatt* für die freundliche Erlaubnis zur Veröffentlichung in *Theologie für die Praxis*.]

² Sinnerfahrungen: Bedeutung für unser Leben und Möglichkeiten der Förderung - Empirische Aspekte, in: Kompendium der Logotherapie und Existenzanalyse, hg. von Wolfram Kurz und Franz Sedlak, Tübingen 1995, S. 745-776.

³ Das flow-Erlebnis. Jenseits von Angst und Langeweile: im Tun aufgehen, Stuttgart 1985.

Für solch eine flow-Erfahrung sind zwei Dinge wichtig: zum einen ein klares Ziel der Tätigkeit und zum anderen deutliche Rückmeldungen. Bei den Probanden von Csikszentmihalyi kam übereinstimmend heraus, dass während der Arbeitszeit mehr flow erlebt wird als während der Freizeit.

2 Ausgebrannt - Das Burnout-Syndrom⁴

2.1 Definition

Allgemein lässt sich das Burnout-Syndrom definieren als ein „physischer und psychischer Zusammenbruch nach Perioden intensiven Engagements bei helfenden Berufen“⁵. Betroffen sind also nicht nur Pastoren und Pastorinnen, sondern auch Ärzte, Psychologinnen, Pädagogen, Sozialarbeiterinnen etc. Es kommt zu dem sogenannten „Ausbrennen“ durch eine meist schleichende, den ganzen Menschen betreffende Auszehrung. Es zeigt sich in einer diffusen Schwächung der Lebens- und Schaffensfreude.

2.2 Ursachen für das Ausbrennen

Die Liste an Faktoren, die hier zu nennen sind, ist lang. Ich versuche, einige wichtige davon herauszugreifen und kurz darzustellen.

2.2.1 Mangelnde berufliche Anerkennung

Pastoren und Pastorinnen verlieren in einer postmodern oder auch nachchristlich genannten Gesellschaft zunehmend an sozialer Anerkennung. Stand der Beruf des Geistlichen bei Umfragen vor etwa fünfzehn Jahren noch ziemlich an der Spitze der sozialen Wertschätzung, ist er inzwischen weit nach hinten abgedrängt.⁶ Da auch von den Gemeinden in der Regel wenig Lob kommt, ergeben sich bei Pastoren und Pastorinnen immer wieder Probleme mit der eigenen beruflichen Anerkennung. „Mache ich alles falsch, dass ich so wenig Rückmeldungen bekomme, dass sich so wenig bewegt? Warum kommen so wenig Gemeindeglieder in meine Seelsorge? Warum sagen so wenig Gottesdienstbesucher/innen, dass ihnen die Predigt gut getan hat? Warum gehen meine Bemühungen um den Gemeindeaufbau ins Leere?“ usw.

2.2.2 Dienstliche Überforderungen

Der pastorale Dienst ist, positiv ausgedrückt, ungeheuer vielseitig. Dass Pastoren und Pastorinnen multitalentiert zu sein haben, zeigt sich an der Vielzahl der praktischen Berufsfelder, die sie traditionellerweise abzudecken haben. Ich gehe einmal von meiner früheren Stelle als Leitender Pastor in München-Friedenskirche aus. Dort war ich u. a. Prediger, Seelsorger, Gemeindeleiter, Vorgesetzter im gemeindeeigenen Kindergarten, Lehrer im Kirchlichen Unterricht, Liturg im Gottesdienst,

⁴ Im Folgenden wird das Burnout-Syndrom vor allem im Hinblick auf den pastoralen Beruf thematisiert. Dabei kann vieles nur angedeutet werden. Zur weiteren Beschäftigung mit dem Thema sei auf die angegebene Literatur verwiesen.

⁵ E. Lukas, Psychologische Vorsorge, Freiburg 1989, 307.

⁶ EMNID, Das Image von Berufen. Vergleichende Repräsentativbefragung in West- und Ostdeutschland, Bielefeld 1991.

Repräsentant der Evangelisch-methodistischen Kirche in der Ökumene, Studienkreisleiter, theologischer Fachmann, Organisator, Sitzungsleiter, Zeremonienmeister bei manchen Kasualien, Krankenhausseelsorger im kirchlichen Diakoniewerk, Hausmeister und einiges mehr. Kaum ein Beruf verlangt so viele und schnell aufeinanderfolgende Rollenwechsel wie der des Pastors und der Pastorin. Dieser ständige Wechsel macht einen guten Teil des Reizes unseres Dienstes aus. Er birgt aber auch die Gefahr der Verzettelung und Überforderung in sich. Es stellt sich die Identitätsfrage. Wer bin ich eigentlich? Und wenn ich allen Anforderungen genügen will, die an mich gestellt werden, bin ich bald ausgepowert. Auch stellt sich häufig - ausgesprochen oder unausgesprochen - die Kompetenzfrage: Theologie habe ich ja gelernt. Aber habe ich auch gelernt, mit Menschen umzugehen oder mit Geld und Bauplänen?

2.2.3 „Ein Pastor/eine Pastorin weint nicht“

Gerade im pastoralen Dienst fällt es schwer, Schwächen zu zeigen. Man repräsentiert ja Kirche und Religion, wie die empirischen Untersuchungen zum Thema Kirche zeigen.⁷ Und man hat sich entsprechend stark, perfekt und heilig zu geben. Man hat das exemplarisch zu leben und kriegt sogar Geld dafür, was andere, „normale“ Christinnen und Christen in unserer Gesellschaft längst nicht mehr leben können. Wer aber seine Schwächen und seinen Schatten immer zwanghaft meint verstecken zu müssen, brennt über kurz oder lang aus. Obwohl es meine Beobachtung ist, dass Frauen in der Regel ihre Gefühle besser zeigen können, müssen sie im pastoralen Beruf, der ja immer noch weithin eine Männerdomäne ist, besonders zeigen, dass sie erfolgreich sind. Hier sind die Erwartungen aus Gesellschaft und Kirche - und vermutlich auch die Erwartungen an sich selbst - besonders hoch.

2.2.4 Die Kluft zwischen Ideal und Wirklichkeit

Nicht nur die anderen, sondern auch ich selbst habe meine Vorstellungen von mir und meiner Theorie des geistlichen Amtes. In der Praxis klaffen dann aber häufig Wunschbild und Realität auseinander. Ich bin als Pastor oder Pastorin in der Regel auch angesteckt von dem gesellschaftlichen Wahn der Machbarkeit aller Dinge. Des totalen Managements, mit dem mein Leben oder meine Gemeindegemeinschaft doch zum Erfolg führen muss. Wer sich nicht - wenigstens ein Stück weit - mit der Realität versöhnen kann, überfordert sich ständig. Die Kreativität droht dann zu versiegen und eine latente Depression schleicht sich ein. Nach außen gebe ich mich vielleicht weiterhin fröhlich, aber innen ist es „wüst und leer“. Diese Gefahr droht übrigens auch von zu idealen, vermeintlich „urchristlichen“ Gemeindebildern, denen ein permanenter Überforderungsdruck innewohnt.

⁷ Wie stabil ist die Kirche? Bestand und Erneuerung, hg. v. H. Hild, Gelnhausen 1974; Was wird aus der Kirche? Ergebnisse der zweiten EKD-Umfrage über Kirchenmitgliedschaft, hg. v. J. Hanselmann/H. Hild/E. Lohse, Gütersloh 1984.

2.2.5 Dienen und Herrschen

„Helfen heißt herrschen“, schreibt Dietrich Stollberg provokativ in seinem Artikel „Seelsorge“ im „Handwörterbuch des Pfarramts“⁸. Wer berufsmäßig Hilfe anbietet, signalisiert damit: „Ich bin stärker als du, ich kann dir heraus helfen.“ Es gibt Hinweise darauf, dass manche Menschen, die einen helfenden Beruf ausüben, unbewusst die Schwäche der Hilfesuchenden brauchen, um die eigenen Allmachts- und Retterphantasien zu befriedigen. Das Schlagwort von den „hilflosen Helfern“, das den Münchner Psychoanalytiker Wolfgang Schmidbauer in den siebziger Jahren berühmt und berüchtigt machte, ist nicht umsonst so bekannt geworden⁹. Der am sogenannten Helfersyndrom leidende Mensch braucht es, dass andere ganz offen ihr Versagen, ihre Schuld, ihre Ohnmacht eingestehen. Selbst ist er aber nicht in der Lage, die eigenen Schwächen vor sich und vor anderen zuzulassen. Hilfe geschieht so unbewusst auf Kosten der Hilfesuchenden. Und sie geschieht auch auf Kosten der eigenen Reifung und Psychohygiene. Wer immer nur stark sein will oder muss, brennt aus.

2.2.6 Die mangelnde Distanz zwischen Beruf und Privatleben

Der Praktische Theologe Dietrich Rössler nennt den pastoralen Dienst einen Weltanschauungsberuf.¹⁰

„Ein Weltanschauungsberuf ist... dadurch qualifiziert, dass sich zwischen persönlichen oder privaten Äußerungen einerseits und beruflichen und amtlichen Äußerungen andererseits nicht unterscheiden lässt. Aussagen etwa über Gott oder die Bedeutung der Religion für das Leben, die immer zum selbstverständlichen Bestand beruflicher Auslassungen des Pfarrers gehören, können nicht verbunden werden mit privaten oder persönlichen Erklärungen, die das Gegenteil behaupten... Die Glaubwürdigkeit dessen, was der Pfarrer in seinen beruflichen Äußerungen geltend macht, wird in dem Maße verloren, in dem er sich für seine Person davon distanzieret.“¹¹

Und da der Pastor und die Pastorin laut Kirchenordnung diese Gesinnung nicht nur mit Worten, sondern auch mit ihrem Leben repräsentieren sollen, kann bei ihnen „zwischen Berufspraxis und Lebenspraxis nicht oder zumindest nicht prinzipiell unterschieden werden... Es gibt daher schwerlich eine eindeutig festgelegte oder festlegbare 'Freizeit' im Ablauf der Berufswoche: Der Pfarrer ist ständig in Anspruch genommen“¹². Das ist unter dem Gesichtspunkt des unter Punkt 1 Gesagten nicht an sich schlecht, aber es kann dann zum Ausbrennen führen, wenn übersehen wird, dass das Leben notwendigerweise aus „Kampf und Kontemplation“ (R. Schütz), aus Ausatmen und Einatmen, aus Vorwärtsdrängen und Sich-Zurückziehen besteht.

Häufig liegt das Amtszimmer in der Wohnung. Pastoren und Pastorinnen können sich so kaum zurückziehen. Sind es mal keine Wünsche aus der Gemeinde, kommen die Mieter des Kirchenhauses, oder andere hausmeisterliche Tätigkeiten sind

⁸ Hg. von D. v. Heymann, München 1978, S. 8.

⁹ W. Schmidbauer, *Hilflose Helfer. Über die seelische Problematik der helfenden Berufe*, München 1992.

¹⁰ *Grundriss der Praktischen Theologie*, Berlin 1986, S. 103.

¹¹ A.a.O., S. 104.

¹² A.a.O., S. 105.

gefragt. Wo keine Trennung von Arbeitsplatz und Wohnung besteht, ist die Burnout-Rate nachgewiesenermaßen höher.

2.2.7 Betreuungsmentalität

Weithin gibt es in den Gemeinden - trotz mancher gegenteiligen theologischen Beteuerung - eine Art eine Betreuungsstruktur bzw. eine Pastoren- und Pastorinnenfixierung, die hohe Erwartungen an die Hauptamtlichen im Bereich der Seelsorge und der Gemeindeleitung mit sich bringt. Ein Geburtstagsbesuch vom Pastor/von der Pastorin ist für die Leute etwas anderes als der Besuch eines anderen Gemeindeglieds.¹³ Dazu kommt die nicht zu verachtende Anzahl an Sonderaufgaben und Sonderposten, die jeder Pastor/jede Pastorin neben der Gemeindegemeindearbeit auch noch hat. Manchmal kann man sogar den Eindruck gewinnen, dass sich Kollegen und Kolleginnen auf diese Sonderposten geradezu stürzen. Vielleicht weil sie hier mehr Anerkennung zu bekommen hoffen.

2.3 Subjektives Erleben des Burnout-Syndroms

Wer vom Ausbrennen bedroht ist, fühlt sich hilflos, hoffnungslos und erschöpft. Man ist der ganzen Arbeit und des Lebens überdrüssig. Man hat alles gegeben und jetzt hat man nichts mehr zu geben. Körperliche Symptome wie Schlafstörungen, Konzentrationsschwäche, Kreislauf- oder Verdauungsprobleme können sich einstellen. Auch ist eine besondere Anfälligkeit für Suchtmittel gegeben. Auf der Gefühlsebene hat man das Empfinden, dass andere Menschen einem gleichgültig werden, dass man sich vorwiegend um sich selbst dreht. Manche verlieren dabei die Selbstachtung und werden zynisch. Andere suchen Sündenböcke unter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Man beginnt, auf die Gemeinde zu schimpfen, andere Menschen zu verletzen, häufig ohne es selbst zu merken. Und auch das ist wieder ein Kreislauf, denn dadurch wird die mangelnde soziale Anerkennung größer, und die nötigen positiven Rückmeldungen bleiben aus, was wiederum das Burnout-Syndrom verstärkt.

2.4 Folgen für die Gemeindegemeindearbeit

Wenn die Krise längere Zeit andauert, hat das natürlich Folgen: Es ersterben Kreativität und Visionen, die eine lebendige Gemeindegemeindearbeit braucht. Konflikte in der Kirche und in der Familie werden nicht mehr bearbeitet. Vielmehr wird ihnen aus dem Weg gegangen. Kompetenzen bei sich und in der Gemeinde verkümmern. Selbst die äußere Ausstattung der Räume kann darunter leiden: Alles wirkt muffig, distanziert, humorlos und unterkühlt. Entscheidungen werden nicht mehr in den dafür vorgesehenen Gremien, sondern vom Pastor oder der Pastorin im Alleingang vorgenommen. Es geschieht die innere und manchmal auch die äußere Emigration aus dem meist so hoffnungsvoll begonnenen Dienst.

¹³ Vgl. dazu: E. Hauschildt, *Alltagsseelsorge. Eine sozio-linguistische Analyse des pastoralen Geburtstagsbesuches*, Göttingen 1996, S. 115.

3 Maßnahmen zum Schutz vor dem Ausbrennen und Hilfen zum Umgang mit dem Burnout und zu seiner Überwindung

Im Folgenden werden sowohl präventive Maßnahmen als auch solche der Krisenintervention genannt.

3.1 Aus Glauben leben¹⁴

Der Glaube an Gott, der die Gottlosen rechtfertigt, schenkt Gelassenheit im Umgang mit sich selbst, mit anderen Menschen und mit der Welt. Dieser Glaube befreit von dem Wahn, der Atlas der Welt sein zu müssen, der alles auf sich zu nehmen hat und an dem alles hängt. Der Glaube befreit von dem krankmachenden Zwang, sich selbst ständig produzieren zu müssen. Und damit befreit er schließlich auch dazu, in aller Begrenztheit doch hoffnungsvolle und sinnvolle Zeichen des Reiches Gottes in dieser Welt zu setzen. Weil wir nach oben, zu Gott hin, nicht kämpfen müssen, bekommen wir die Hände frei zum Dienst für unsere Mitmenschen und die Mitwelt.

3.2 Praxis des Glaubens

In seinem Aufsatzband „Suche nach Sinn“ beschreibt Wolfram Kurz die christliche Meditation als einen „Weg zur seelischen Gesundheit“.¹⁵ Meditation wirkt pathogenen Spannungszuständen entgegen, die unsere komplizierte und schnelllebige Welt in uns bewirken kann. Menschliches Leben, das sich nicht in negativer Weise verlieren will, braucht beide Pole: die Arbeit und die Ruhe, Ekstase und Versenkung. Im Diensthandbuch der Zentralkonferenz der Evangelisch-methodistischen Kirche in Deutschland ist das in dem Satz festgehalten: „Wer viel zu arbeiten hat, betet viel“¹⁶. Allerdings: Gebet und Meditation wollen (ein-)geübt sein. Ich bin davon überzeugt, dass eine geistliche Tätigkeit auf die Dauer nur möglich ist auf dem Grund einer geistlichen Existenz. Hilfreich kann dabei sein, eine Zeit am Tag für zweckfreies Bibellesen, Meditieren und Beten freizuhalten. Dabei kann jeder und jede eine eigene Form suchen und gebrauchen. Auch theologische Literatur kann zur Seelsorgerin des Seelsorgers und der Seelsorgerin werden. Bücher sind in ihrer therapeutischen Wirkung nicht zu unterschätzen. Wir sollten den Freiraum des Studierens der Bibel und anderer Literatur, der uns durch die Neuformulierung unserer Ordinationsfragen garantiert ist, nutzen¹⁷.

3.3 Ausruhen

Eng zusammenhängend mit dem gerade Gesagten ist der Hinweis auf die Notwendigkeit des Ausruhens. Aber gerade am Rande der Überforderung stehende Menschen können Ruhe und Entspannung oft nicht mehr genießen. Traugott Ulrich

¹⁴ Vgl. O. Bayer, *Aus Glauben leben. Über Rechtfertigung und Heiligung*, Stuttgart 1984.

¹⁵ Würzburg 1991, 159ff.

¹⁶ 220.1.

¹⁷ § 214 KO: „Willst du im Studium der Heiligen Schrift und im Gebet fleißig sein? Bist du bereit, dich für deinen Dienst im umfassenden Sinn theologisch weiterzubilden?“

Schall unterscheidet in seinem Buch „Erschöpft - müde - ausgebrannt“¹⁸ drei Weisen des Ausruhens: entspannungsbezogenes Ausruhen, personbezogenes Ausruhen und fachbezogenes Ausruhen. Entspannungsbezogenes Ausruhen spricht die Bereiche Unterhaltung, Lesen, Spaziergehen, Hobbys, Kultur usw. an. Zum Bereich des entspannungsbezogenen Ausruhens gehören auch Entspannungstechniken, die zum Teil recht einfach zu erlernen sind.¹⁹ Unter personbezogenem Ausruhen versteht Schall vor allem Gespräche mit Kollegen und Kolleginnen, die ähnliche Probleme haben (s.u.). Mit fachbezogenem Ausruhen schließlich meint er den Besuch von Fortbildungen und Schulungen. Sie fördern fachliche und persönliche Kompetenz, schaffen Abstand zum alltäglichen Geschäft und lassen einen die eigenen Probleme aus einer etwas anderen, weiteren Perspektive sehen.

3.4 Pastor/innen und die Gemeinde

Pastoren und Pastorinnen *leben* in einer Gemeinde. Sie sind nicht nur die Verantwortenden und die Macher bzw. Macherinnen. Mit den Menschen in der Gemeinde zusammen Gottesdienst feiern, singen, lachen und essen, das ist gegenseitige Seelsorge und Ermutigung. Nicht der Pastor bzw. die Pastorin trägt die Gemeinde, sondern sie trägt ihre Hauptamtlichen. Was Rudolf Bohren über die Hörer und Hörerinnen als „Evangelium für den Prediger“ geschrieben hat, kann auf die Gemeinde überhaupt übertragen werden.²⁰

3.5 Menschen zum Zuhören finden

Pastoren und Pastorinnen brauchen (mindestens) einen Menschen, der ihnen zuhört, der sich Zeit für sie nimmt, der Aggressionen aushält, weil er weiß, dass sie nicht ihn persönlich meinen. Der Ehepartner oder die Ehepartnerin kann diese Funktion auf weite Strecken hin ausfüllen. Manchmal fehlt hier aber die nötige Distanz, weil sie selbst mit in die Krise hineingezogen sind. Dann ist es gut, Freunde und Freundinnen zu haben. Freilich ist es bei dem relativ häufigen Wohnortwechsel und bei den unkonventionellen Arbeitszeiten von Pastoren und Pastorinnen gar nicht so leicht, Freundschaften zu pflegen.

Eine Wirkungsweise des Evangeliums wurde von Martin Luther auf die Formel *per mutuuum colloquium et consolationem fratrum*²¹ gebracht: durch das gegenseitige Gespräch und den Trost der Brüder und - ich ergänze - der Schwestern. Ansatzweise kann das gelingen in unserer konnexionalen Kirchenstruktur.²² Und manch-

¹⁸ Würzburg 1993, S. 72-75.

¹⁹ Gute Erfahrungen habe ich persönlich mit der Methode der progressiven Muskelrelaxation nach Edmund Jacobson gemacht. Vgl. H. Brenner, Entspannungstraining, München 1982.

²⁰ Predigtlehre, 4. Aufl., München 1980, S. 470-473.

²¹ Vgl. dazu die Auslegung von J. Henkys, Seelsorge und Bruderschaft. Luthers Formel „per mutuuum colloquium et consolationem fratrum“ in ihrer gegenwärtigen Verwendung und ursprünglichen Bedeutung, Stuttgart 1970.

²² Die Evangelisch-methodistische Kirche ist weltweit in einer sog. konnexionalen Kirchenstruktur verfasst. Mit dem Begriff „connexio“ wird ein Verbundsystem bezeichnet, das die Solidarität der Pastoren und Pastorinnen sowie der Gemeinden untereinander und mit der Gesamtkirche lebendig erhalten und fördern soll. Vgl. W. Klaiber/ M. Marquardt, Gelebte

mal wird es auch direkt inszeniert in Fallbesprechungsgruppen, Predigtgesprächen oder Pastoren- und Pastorinnenstammtischen etc. Das Besprechen der oft ganz ähnlichen Probleme und Lösungsmöglichkeiten ermutigt und hilft. Dazu kommt noch: „Forderungen kann der Mensch an sich selbst stellen, aber seine Rechtfertigung muss ihm offenbar zugesprochen werden. Selbstverurteilung ist allenthalben wirksam, aber wirksam freisprechen muss uns ein anderer.“²³ Die Nachfrage nach der Möglichkeit zur Beichte bei den Evangelischen Kirchentagen und in Kommunen dokumentiert die bleibende Aktualität dieser Form der gegenseitigen Seelsorge.

3.6 Neue sachliche Herausforderungen sind wichtig

Für ein sinnerfülltes Leben reicht es nicht aus, immer nur das Alte zu pflegen und zu konservieren. Wie schon unter Punkt 1 gesagt, können auch Langeweile und gnadenlose Routine zum Ausbrennen führen. Nur ein spannendes und abwechslungsreiches Leben ist letztlich ein gesundes Leben.²⁴

3.7 Hilfreiche Distanz zum Erfolgsdenken

Die Logotherapeutin Elisabeth Lukas beschreibt ihr Rezept gegen das Burnout-Syndrom folgendermaßen:

„Ein elementarer Grundsatz schützt davor, und das ist die Unabhängigkeit vom Erfolg ... Uns interessiert der Mensch, und nicht der Erfolg unserer Bemühungen um den Menschen - aber weil uns der Mensch interessiert, bemühen wir uns um ihn. Wir huldigen nicht der mechanistischen Vorstellung, der Helfer habe in der Gestalt des zu Helfenden eine Maschine zum Laufen zu bringen, umzubauen oder zu reparieren. Und wenn diese Maschine am Ende immer noch nicht richtig läuft, dann habe er versagt und müsse von sich und seinem Können enttäuscht sein. Wir machen es uns nicht leicht, wir sagen nicht: Das ist nicht mein Problem, das ist sein Problem... Aber wir müssen sagen: Bis hierher geht meine Verantwortung, und dort beginnt deine Verantwortung... Der andere ist stets dialogisch mitbeteiligt, und vielleicht nicht nur der andere Mensch, vielleicht noch - ein anderer. Die Bescheidenheit und der Respekt vor dem Konstrukteur, der man nicht selber ist, schützen somit vor einer Enttäuschung, die so zermürend sein könnte, dass sie die Glut eines sozialen Engagements abzutöten vermöchte ... Wie die Selbstakzeptierung mit einer gesunden Demut, so hat die Selbsterhaltung bei den helfenden Berufen mit einer gesunden Distanz zu tun, und beides ist dem Burnout-Syndrom gegenläufig, das nur entstehen kann auf dem Boden einer Überheblichkeit des Alles-reparieren-Wollens einerseits und einer Abhängigkeit vom Erfolg-haben-Wollen andererseits ...“²⁵

Gnade. Grundriss einer Theologie der Evangelisch-methodistischen Kirche, Stuttgart 1993, S. 338-341.

²³ K.-P. Hertzsch, Seelsorge am Seelsorger, in: Handbuch der Seelsorge, bearb. v. I. Beker u.a., Berlin 1983, S. 528.

²⁴ Vgl. E. Lukas, Spannendes Leben. In der Spannung zwischen Sein und Sollen - ein Logotherapiebuch, 2. Aufl., München 1993.

²⁵ Psychologische Vorsorge, Freiburg 1989, 307-309.

Damit soll natürlich nicht gesagt werden, dass ein Mensch auf positive Rückmeldungen ganz verzichten kann. Es soll nur die Abhängigkeit davon korrigiert werden.

3.8 Ja, Nein, Ich

In seinem Buch „Der Pfarrer ist anders“²⁶ schreibt Manfred Josuttis:

Der Pfarrer, der mit Überforderung und Zeitnot zu kämpfen hat, muss eigentlich „nur drei kleine Wörter aussprechen lernen: Ja, Nein, Ich. Ja, das heißt: Diese Ziele will ich erreichen, in meinem Leben, in diesem Jahr, in dieser Woche, an diesem Tag. Nein: Diese Ansprüche weise ich ab, diese Wünsche kann ich nicht erfüllen, diesem Menschen entziehe ich mich. Ich: Dies ist der Sinn meines Lebens, dies ist meine Begabung, mein Interesse, mein Auftrag und mein Dienst. Ja, Nein, Ich: Es ist klar, dass diese Wörter nicht nur fürs Selbstgespräch wichtig sind, dass ihre ganze Brisanz vielmehr erst in der Kommunikation mit anderen Menschen ans Licht tritt“.²⁷

Mir scheint dabei wichtig zu sein, dass Josuttis das Ja zu den Zielen und Aufgaben des Lebens an den Anfang stellt. Denn es ist meines Erachtens nicht hilfreich und heilsam, sich vornehmlich aus dem „Nein“ - das will ich nicht; das kann ich nicht; das ist nicht meine Aufgabe - zu definieren. Vielleicht haben wir in den vergangenen zwei Jahrzehnten zu oft gesagt: „Lerne bloß von Anfang an, 'nein' zu sagen und dich gegen Ansprüche zu wehren!“ Wer so in der permanenten negativen Abgrenzung arbeiten will, wird seines Lebens und Arbeitens auf Dauer nicht froh.

3.9 Selbstorganisation

Mit den Worten „Ja, Nein, Ich“ ist auch die Selbstorganisation angesprochen, ein Bereich, der viel mit der Psychohygiene des eigenen Lebens zu tun hat. Ziele sind für das Leben und für den Dienst zu bestimmen. Prioritäten zu setzen. Lebenswünsche zu formulieren und zu gewichten. Bilanz von Zeit zu Zeit zu ziehen. Planen und Delegieren zu lernen. Zeit einzuteilen usw. Es gibt inzwischen eine Menge ganz praktischer, hilfreicher Tips und Methoden aus dem Bereich des Managements, aus denen man sich das herausuchen kann, was zu einem passt und womit man gut zurechtkommt.²⁸

3.10 Konflikte bearbeiten

In kirchlichen Kreisen ist es besonders schwer, mit Konflikten hilfreich umzugehen. Wer aber die Gefühle des Ärgers und der Aggression auf Dauer unterdrückt oder vermeidet, wer die notwendigen Auseinandersetzungen scheut, „schneidet einen wichtigen Teil seiner Lebendigkeit und Ausdrucksfähigkeit ab“. Denn „nicht nur Ärger wird unterdrückt“, schreibt Michael Klessmann in seinem Buch „Ärger und Aggression in der Kirche“²⁹, „sondern auch sein Gegenteil, die Liebe. Sowohl die Freude am Leben als auch die Fähigkeit, Schmerzen zu empfinden werden mitre-

²⁶ 4. Aufl., München 1991.

²⁷ A.a.O., S. 133.

²⁸ Vgl. Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung, hg. v. E. R. Schmidt u. H. G. Berg, Offenbach 1995, S. 222-254 (dort auch weitere Literatur); zum Umgang mit der eigenen Zeit: R. Deichgräber, Von der Zeit, die mir gehört, 3. Aufl., Göttingen 1990.

²⁹ Göttingen 1992, S. 14.

duziert ... Es macht sich ein Zustand unterdrückter Emotionalität und unterdrückter Lebendigkeit breit - in Form von Indifferenz und Apathie, Lustlosigkeit und Depression ... in Form von nicht ausgetragenen Konflikten, die latent weiterwirken und das Klima vergiften.³⁰ Natürlich gibt es kein Patentrezept für das Lösen von individuellen und gemeindebezogenen Konflikten. Die Arbeit an ihnen ist aber psychohygienisch in jedem Fall dem Verdrängen und Überspielen vorzuziehen.

3.11 Das Ausbrennen wahrnehmen

Für erschöpfte und überforderte Menschen gilt es, die eigene Situation an sich herankommen zu lassen und sie nicht durch noch hektischere Aktivität oder resignative Passivität wegzudrängen. Es ist notwendig, vor sich - und wenn es angebracht ist, auch vor anderen - zuzugeben, dass man Hilfe braucht, dass man nicht mehr alles im Griff hat. Dabei ist die betroffene Person häufig auf Hilfe angewiesen, da es ihr selbst meist nicht mehr möglich ist, die eigene Situation realistisch wahrzunehmen und entsprechende Schritte einzuleiten.

3.12 Fachliche Hilfe in Anspruch nehmen

Wo das Gespräch mit Freunden und Freundinnen, mit der Ehepartnerin/dem Ehepartner oder auch mit Kollegen und Kolleginnen nicht mehr weiterhilft, wo die bewährten Maßnahmen der eigenen Konfliktbewältigung nicht mehr greifen, spätestens da sollte Supervision oder Therapie in den Blick genommen werden. Supervision hat vor allem das Ziel, Probleme im Bereich der Berufsausübung zu bearbeiten. Sie hilft, berufliche Konflikte zu lösen und „beeinträchtigte Arbeitsprozesse wieder funktionsfähig zu machen“³¹. Sicher ist es dabei hilfreich, einen Supervisor oder eine Supervisorin mit Einblick in die kirchliche und pastorale Situation zu finden. Bei einer Therapie wird stärker die gesamte Lebensproblematik, der Lebensentwurf der von der Krise Betroffenen bearbeitet. Das ist vor allem in schweren Fällen oder bei psychosomatischen Reaktionen angebracht, die die Ausübung des Dienstes stark beeinträchtigen oder verhindern.

Supervision und Therapie sind keine Allheilmittel. Aber sie sind einen Versuch wert, bevor jemand innerlich oder äußerlich den Dienst quittiert. In kirchlichen Kreisen ist manchmal zu hören, dass die Psychologie die Hingabe und den Diensteifer dämpfe. Dieser Vorwurf wird dann entkräftet, wenn in Supervision und Therapie die logotherapeutische Prämisse im Blick bleibt, dass der Mensch für seine psychische Gesundheit eine Aufgabe braucht, „die ihn zum Schwitzen bringt, eine Aufgabe, die für andere etwas bedeutet“. Denn geht es nicht um ein Ausspielen dessen, was einem selbst gut tut, gegen das, was anderen hilft, sondern um eine sinnvolle und damit heilsame Perspektive für das eigene Leben und den pastoralen Dienst.

³⁰ Ebd.

³¹ B. Groenefeld-Berneking, zitiert nach: T. U. Schall, Erschöpft - müde - ausgebrannt, Würzburg 1993, S. 95; vgl. auch Supervision und Beratung. Ein Handbuch, hg. v. G. Fatzner u. C. D. Eck, Köln 1990.