

2 BURNOUT

Die Gefahr des Ausbrennens im pastoralen Dienst – Wege aus der Krise¹

Vorbemerkung

»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« (Wolfram Kurz).

Gleich zu Beginn ist dem Missverständnis zu wehren, dass das Burnout-Problem einfach dadurch gelöst werden kann, dass man nur weniger oder gar nichts zu arbeiten braucht. Denn auch das Gegenteil der Überforderung, nämlich die Unterforderung, ist krisenträchtig. Man spricht in diesem Zusammenhang vom Boreout.² Frustration und Überdruß entstehen nicht nur bei Überlastung, sondern auch dann, wenn man sich zu wenig zumutet. Wer sich zu sehr schont, aus Angst oder aus Bequemlichkeit, gleicht dem, der sein Leben erhalten will, und es gerade deshalb verliert (Markus 8,35 par). Allerdings werden die eigenen Kräfte in der Regel nur dann in rechter 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 des Praktischen Theologen und Logotherapeuten 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 Tausch, des Soziologen Aaron Antonovsky und des Psychologen Mihaly Csikszentmihalyi.³ Letzterer ging der Frage nach, unter welchen Bedingungen sich ein Mensch

¹ Dieser Beitrag von Holger Eschmann diente den Mitgliedern der Süddeutschen Jährlichen Konferenz für die Beratungen bei der Tagung im Mai 2011 zur Vorbereitung. Die vorliegende Fassung wurde für diese Veröffentlichung aktualisiert. Die vom Autor verwendete Gliederung wurde beibehalten und nicht an die Gliederungssystematik der Veröffentlichung angepasst.

² Vgl. dazu P. Rothlin, P. R. Werder, *Die Boreout-Falle. Wie Unternehmen Langeweile und Leerlauf vermeiden*, München 2009.

³ Vgl. R. Tausch, *Sinnerfahrungen: Bedeutung für unser Leben und Möglichkeiten der Förderung – empirische Aspekte*, in: W. Kurz, F. Sedlak (Hg.), *Kompendium der Logotherapie und Existenzanalyse*, Tübingen 1995, 745-776; A. Antonovsky, *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*, Tübingen 1997; M. Csikszentmihalyi, *Das FLOW-Erlebnis. Jenseits von Angst und Langeweile: im Tun aufgehen*, Stuttgart 1985.

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 Herausforderungen, denen 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 vonstättengeht. Alles andere um einen herum wird vergessen. Für solch eine FLOW-Erfahrung sind vor allem zwei Dinge wichtig: zum einen ein klares Ziel der Tätigkeit und zum anderen ein deutliches Feedback. Bei den Probanden von Csikszentmihalyi kam übereinstimmend heraus, dass während der Arbeitszeit mehr FLOW erlebt wird als während der Freizeit.

I. Burnout – was ist das?

1. Definition

Das Thema Burnout ist in aller Munde. Wir sind ein »Volk der Erschöpften«, titelte das Wochenmagazin Spiegel in seiner Ausgabe vom 24. Januar 2011. Spätestens seit der Skispringer Sven Hannawald, der Fußballtrainer Ralf Rangnick, der Fernsehkoch Tim Mälzer, der frühere SDP-Vorsitzende Matthias Platzeck oder die Kommunikationswissenschaftlerin Miriam Meckel als prominente Burnout-Betroffene bekannt wurden, reden viele darüber. Allerdings ist Burnout ein etwas schillernder Begriff, der sich nicht leicht fassen lässt und sich einer exakten Definition entzieht. Die Abgrenzung zu Phänomenen wie Stress, Depressionen und Erschöpfungszuständen ist schwer. In der Internationalen Klassifikation der Krankheiten (ICD) wird Burnout nicht als eigenständige Krankheit, sondern nur als ein zusätzlicher, die Gesundheit beeinflussender Faktor geführt. Zum Burnout kommt es, wenn das Ich überfordert ist, wenn das Leben mit seinen vielfältigen Herausforderungen nicht mehr bewältigt wird. Ein Burnout beginnt meist unbemerkt mit Phasen der Überaktivität. Er verläuft dann über lange Zeit schleichend, bis psychische und körperliche Symptome nicht mehr zu übersehen sind.

Eine etwas ältere Definition lautet: Burnout ist ein »physischer und psychischer Zusammenbruch nach Perioden intensiven Engagements (vor allem) bei helfenden Berufen«⁴. Eine neuere Beschreibung ist umfassender: Burnout bringt

⁴ E. Lukas, *Psychologische Vorsorge*, Freiburg 1989, 307.

»eine Erosion der Werte, der Würde, des Geistes und des Willens – eine Erosion der menschlichen Seele (mit sich). Es ist ein Leiden, das sich schrittweise und ständig ausbreitet und Menschen in eine Abwärtsspirale zieht, aus der das Entkommen schwer ist.«⁵ Nachdem das Phänomen des Ausbrennens zunächst vor allem bei Menschen in sozialen Berufen beobachtet wurde, ist es heute weitgehend Konsens, dass alle Personen- und Berufsgruppen vom Burnout betroffen sein können.⁶ Untersucht ist Burnout zum Beispiel bei Anwälten, Polizistinnen, Ärzten, Therapeutinnen, Krankenpflegern, Pfarrerinnen, Sozialarbeitern, Lehrerinnen, Managern, Sportlerinnen, Musikern, Hausfrauen, aber auch bei arbeitslosen Männern und Frauen.

Im Folgenden geht es nicht um einen allgemeinen Beitrag zum Thema. Ich lege den Schwerpunkt vielmehr auf einige für den pastoralen Beruf spezifische Ursachen und Hilfsmöglichkeiten bezüglich des Ausbrennens. Dabei gehe ich vornehmlich von meiner eigenen Kirche, der Evangelisch-methodistischen Kirche, aus. Vieles davon lässt sich natürlich auf andere Kirchen und Berufsfelder übertragen.

Bei der immer wieder diskutierten Frage, ob das Ausbrennen einer Person mehr mit der eigenen persönlichen Disposition und Veranlagung oder mehr mit den gesellschaftlichen oder beruflichen Rahmenbedingungen zu tun hat, ist es meine Überzeugung, dass in den meisten Fällen alle drei Dimensionen eine bedeutsame Rolle spielen: die gegenwärtige gesellschaftliche Situation, die konkreten Arbeitsbedingungen vor Ort und individuelle Faktoren der Person, in die auch der familiäre Bereich mit einzubeziehen ist. Die allgemeine Beschleunigung des Lebenstempos, die zunehmende Rationalisierung und Ökonomisierung der Arbeitsprozesse, die vom Einzelnen hohe Flexibilität verlangen, fördern erkennbar die Zunahme von Depressionen und Erschöpfungszuständen.⁷ Auch globale Krisen wirken auf die Gesundheit ein. So stellte der Arzt einer psychosomatischen Klinik fest, dass »vor der Finanzkrise Banker und Finanzberater ... unter den Patienten selten (waren). Seit der Bankenkrise wurden es immer mehr.«⁸ Laut einer Umfrage des Gesundheitsmagazins »Apotheken Umschau«

⁵ Chr. Maslach, M. P. Leiter, zitiert nach: M. Burisch, *Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung*, 3., überarb. Aufl., Heidelberg 2006, 20.

⁶ Vgl. M. Burisch, *Das Burnout-Syndrom*, a.a.O., X.

⁷ Zu den gegenwärtigen gesellschaftlichen und institutionellen Rahmenbedingungen vgl. u.a. H. Rosa, *Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne*, Frankfurt 2005; W. Jäger, *Reorganisation der Arbeit. Ein Überblick zu aktuellen Entwicklungen*, Opladen/Wiesbaden 1999; A. Ehrenberg, *Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart*, Frankfurt 2008.

⁸ <http://www.sueddeutsche.de/karriere/banker-mit-burn-out-schon-wieder-die-zielvorgaben-verfehlt-1.1045737> (Stand: 1.8.2012).

fühlen sich etwa zehn Prozent der Menschen in Deutschland ausgebrannt und nahe am Zusammenbruch.⁹ Pastoren und Pfarrerinnen machen da keine Ausnahme, wie statistische Erhebungen zeigen – im Gegenteil.¹⁰ Dass dies alles auch gesellschaftliche Ursachen hat, ist mit Händen zu greifen. Auf der anderen Seite gibt es aber die Beobachtung, dass bei zwei Angestellten, die in derselben Firma an nahezu identischen Arbeitsplätzen arbeiten, der eine ausbrennt, während die andere erfüllt ihrer Arbeit nachgeht. Daher wäre es kurzschlüssig, die Ursachen für das Ausbrennen einseitig nur in gesellschaftlichen und institutionellen oder nur in persönlichen Faktoren zu suchen. Vielmehr müssen alle drei Dimensionen beachtet werden.

2. Ursachen für das Ausbrennen

Im Folgenden wird versucht, einige wichtige Faktoren für das Ausbrennen im pastoralen Beruf herauszugreifen und kurz darzustellen.

a) Mangelnde berufliche Anerkennung und mangelnder Erfolg

Der Beruf des Pastors und der Pastorin hat in unserer als postmodern oder auch nachchristlich bezeichneten Gesellschaft an Selbstverständlichkeit und Autorität verloren. Stand der Beruf des Geistlichen vor etwa dreißig Jahren bei Umfragen noch ziemlich an der Spitze der sozialen Wertschätzung, ist er inzwischen nach hinten abgedrängt bzw. ist die Bewertung schwankend geworden.¹¹ Da auch von den Kirchengemeinden in der Regel wenig Lob kommt, ergeben sich bei Pastoren und Pastorinnen immer wieder Probleme mit der beruflichen Anerkennung und der Frage nach dem Erfolg der eigenen Arbeit. »Mache ich alles falsch, dass ich so wenige Rückmeldungen bekomme, dass sich so wenig bewegt? Warum kommen so wenige Gemeindeglieder in meine Seelsorge? Warum sagen so wenige

⁹ <http://www.apotheken-umschau.de/Stress/Burnout-Jeder-zehnte-deutsche-Berufstaetige-gefaehrdet--126745.html> (Stand: 1.8.2012).

¹⁰ Vgl. dazu A. von Heyl, *Zwischen Burnout und spiritueller Erneuerung. Studien zum Beruf des evangelischen Pfarrers und der evangelischen Pfarrerin*, Frankfurt 2003; ders., *Das Anti-Burnout-Buch für Pfarrerinnen und Pfarrer*, Freiburg 2011; für den Bereich der Freikirchen: E. Voltmer, C. Thomas, C. Spahn, *Spiritualität, Gesundheit und berufsbezogene Verhaltens- und Erlebensmuster von Pastoren der Freien Evangelischen Gemeinden*, in: PTh 99 (2010), 488-505.

¹¹ Vgl. z.B. die Focus-Umfrage vom April 2009 mit dem Titel: »Pfarrer sind nicht besser als Taxifahrer« http://www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/umfrage-pfarrer-sind-nicht-besser-als-taxifahrer_aid_388099.html (Stand: 1.8.2012).

Gottesdienstbesucher, dass ihnen die Predigt gut getan hat? Warum gehen meine Bemühungen um den Gemeindeaufbau ins Leere?» usw.

Nicht ohne Grund wird dieser Punkt als erster genannt, da beim Entstehen von Burnout der sogenannten gestörten Handlungsepisode¹² eine wichtige Rolle zugewiesen wird. Was ist darunter zu verstehen? Als ungestört wird eine Handlungsepisode dann empfunden, wenn man auf seine Aktionen ein positives, befriedigendes Echo bekommt. Gestört ist eine Handlungsepisode dann, wenn das angestrebte Ziel nicht erreicht wurde, die Belohnung ausbleibt oder negative Nebenwirkungen die positiven Wirkungen so beeinträchtigen, dass unter dem Strich das Ergebnis unbefriedigend bleibt. Andere Forscher sprechen in diesem Zusammenhang von mangelnder Selbstwirksamkeit oder vom Kontrollverlust über das Arbeitsfeld und den eigenen Erfolg.¹³

Wenn man unter dieser Perspektive die Gemeindegarbeit und die Gemeindeaufbaubemühungen in den Blick nimmt, kann man sich leicht vorstellen, dass hier großes Konfliktpotential vorhanden ist. Die Mitgliederzahlen der meisten Kirchen in unserer Gesellschaft nehmen seit Jahren kontinuierlich ab. Im geistlichen Bereich lässt sich Erfolg nicht einfach machen und messen. Wenn die eigenen Gemeindeaufbaubemühungen ins Leere laufen, kann es zu kränkenden und krank machenden Frustrationen kommen. Diese werden nachweislich verstärkt, wenn die finanzielle Kompensation, die man für die geleistete Arbeit bekommt, vergleichbaren Tätigkeiten in der Gesellschaft nicht entspricht oder wenn der Arbeitsplatz nicht als gesichert empfunden wird.¹⁴

b) Dienstliche Überforderungen

Der pastorale Dienst ist – positiv ausgedrückt – sehr vielseitig. Dass Pastoren und Pastorinnen multitalentiert zu sein haben, zeigt sich an der Vielzahl der praktischen Berufsfelder, die sie traditionellerweise abzudecken haben. Wenn ich von meiner früheren Stelle als Leitender Pastor im Bezirk München-Friedenskirche ausgehe, war ich dort unter anderem Prediger, Seelsorger, Gemeindeleiter und Gemeindeentwickler, Vorgesetzter im gemeindeeigenen Kindergarten, Leh-

¹² Vgl. M. Burisch, *Das Burnout-Syndrom*, a.a.O., 159f.

¹³ Vgl. Chr. Maslach, M. Leiter, *Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was sie dagegen tun können*, Wien/New York 2001, 12; auf den pastoralen Dienst bezogen: Chr. Jacobs, »Seine Hände kamen los vom Lastkorb« (Ps 81,7). *Burnout!? – Pastoraltheologische und pastoropsychoologische Perspektiven für eine salutogenetische Seelsorge*, in: ThPQ 158 (2010), 234-246.

¹⁴ Vgl. Chr. Maslach, M. Leiter, *Die Wahrheit über Burnout*, a.a.O., 48-51. Auf diesem Hintergrund bekommt die Entscheidung der Generalkonferenz der Evangelisch-methodistischen Kirche über die Aufhebung der »zugewiesenen Dienstzuweisung« (guaranteed appointment) eine besondere Brisanz.

rer im Kirchlichen Unterricht, Liturg im Gottesdienst, Repräsentant der Evangelisch-methodistischen Kirche in der Ökumene, Studierendenkreisleiter, theologischer Fachmann, Organisator, Sitzungsleiter, Gestalter von Kasualien, Krankenhausseelsorger im Diakoniewerk Martha-Maria, Ersatzhausmeister und manches mehr. Wenige Berufe verlangen so viele und schnell aufeinander folgende 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. Häufig stellt sich auch – ausgesprochen oder unausgesprochen – die Kompetenzfrage: Theologie habe ich ja gelernt. Aber habe ich auch gelernt, mit Menschen umzugehen oder mit Geld und Bauplänen?

Die gegenwärtigen finanziellen Engpässe in den Kirchen verstärken den Leistungsdruck: »Während die Personaldecke immer dünner wird, nehmen die Aufgaben zu, müssen aber auf weniger Personen verteilt werden. Das demotiviert das Personal, überfordert es, und führt überdies dazu, dass kirchliches Handeln an Glaubwürdigkeit verliert, weil die erwartete engagierte Zuwendung zu den Menschen an vielen Stellen nicht mehr geleistet werden kann.«¹⁵

Es gibt die Negativspirale oder den Teufelskreis der Überlastung. Hohe Leistungsansprüche, ein tatsächlich erhöhtes Arbeitspensum – vielleicht gepaart mit der eigenen Unfähigkeit, auch mal »Nein« sagen zu können – führt zu mehr Fehlern, verstärkter Selbstkritik und Kritik von außen. Es wird versucht, dies mit Mehrarbeit, der Einschränkung von Freizeit und vielleicht auch mit anregenden oder beruhigenden Mitteln zu kompensieren. Kurzfristig führt dies zu erhöhter Leistung, mittel- und langfristig aber zu reduzierter Belastbarkeit. Zeichen der Überforderung mehren sich. Die Leistungsfähigkeit verringert sich, was wieder mehr Fehler, verstärkte Selbstkritik und Kritik von außen hervorruft usw.

c) »Ein Pastor/eine Pastorin weint nicht«

Gerade im pastoralen Dienst mit seiner Vorbildfunktion fällt es schwer, Schwächen zu zeigen. Hauptamtliche repräsentieren Kirche und Religion, wie die großen empirischen Untersuchungen zum Thema Kirche zeigen.¹⁶ Trug früher stärker das Amt die Person – was durchaus auch für freikirchliche Hauptamtliche galt

¹⁵ M. Klessmann, *Aufbrechen oder Bewahren?*, in: PTh 98 (2009), 2.

¹⁶ *Wie stabil ist die Kirche? Bestand und Erneuerung*, hg. v. H. Hild, Gelnhausen 1974; *Was wird aus der Kirche?*, hg. v. J. Hanselmann u.a., Gütersloh 1984; *Fremde Heimat Kirche. Die dritte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft*, hg. v. K. Engelhardt u.a., Gütersloh 1997.

– so muss jetzt die Person immer stärker das Amt definieren und ausfüllen.¹⁷ Und man hat entsprechend vorbildlich zu sein. Man hat das exemplarisch zu leben und bekommt sogar Geld dafür, was andere, »normale« Christinnen und Christen in unserer Gesellschaft längst nicht mehr in ihren familiären und beruflichen Bezügen zu leben vermögen. Wer aber seine Schwächen und seinen Schatten zwanghaft meint verstecken zu müssen, brennt über kurz oder lang aus.¹⁸

Wenn man in Seelsorgebüchern die Rubriken »Seelsorge am Seelsorger« (oder an der Seelsorgerin) durchliest, sind es immer wieder ähnliche Problemkreise, die als Gefährdung beschrieben werden: Als berufsmäßiger Helfer fällt es einem schwer, selbst um Hilfe zu bitten. Wer Seelsorge anbietet, meint häufig, dass die eigene Kompetenz in Frage gestellt sei, wenn man selbst Seelsorge in Anspruch nimmt.¹⁹

d) Die Kluft zwischen Ideal und Wirklichkeit

Nicht nur die anderen Menschen, sondern auch ich selbst habe meine Vorstellungen von mir, meiner Familie und meiner Gemeindegemeinschaft. In der Praxis klaffen häufig Wunschbild und Realität auseinander. Ich bin als Pastor oder Pastorin in der Regel angesteckt vom gegenwärtigen gesellschaftlichen Wahn der Machbarkeit aller Dinge, vom Wahn des totalen Managements, mit dem mein Leben oder meine Gemeindegemeinschaft doch zum Erfolg führen muss. Wer dann von der eigenen Persönlichkeitsstruktur her noch zum Perfektionismus neigt, ist besonders gefährdet. Denn wer sich nicht – wenigstens ein Stück weit – mit der Realität versöhnen kann, wer die Dinge nicht auch einmal gut sein lassen kann, überfordert sich ständig. Die Kreativität droht zu versiegen und eine latente Depression schleicht sich ein. Nach außen gebe ich mich vielleicht weiterhin fröhlich, aber innen ist es »wüst und leer«. Oft wären Lösungen, die nur 80 statt 100 Prozent der Arbeitskraft in Anspruch nehmen, die bessere Alternative.

Diese Gefahr der Überforderung droht auch von zu idealen, vermeintlich »urchristlichen« Gemeindebildern, denen ein permanenter Überforderungsdruck innewohnt. Gerade in der populären Gemeindeaufbauliteratur werden

¹⁷ Vgl. dazu C. Grethlein, *Pfarrer – ein theologischer Beruf*, Frankfurt/M 2009, 61f.: »Die Überzeugungskraft und Authentizität des Pfarrers treten – potenziell – an die Stelle früherer Amtsauctorität, die früher dem Vertreter der Kirche als selbstverständlich akzeptierter und sozial abgesicherter Normeninstanz zukam.«

¹⁸ Obwohl Frauen häufig eher zugestanden wird, Schwächen zu zeigen, müssen sie im pastoralen Beruf, der ja immer noch weithin männerorientiert ist, oft in besonderer Weise demonstrieren, dass sie erfolgreich sind. Hier sind die Erwartungen aus Gesellschaft und Kirche besonders hoch. Vgl. B. Enzner-Probst, *Pfarrerinnen. Als Frau in einem Männerberuf*, Stuttgart 1995.

¹⁹ Vgl. K. Winkler, *Handbuch der Praktischen Theologie*, Band 3, Gütersloh 1983, 521-531.

manchmal Idealbilder von Gemeinden und von Gemeindearbeit vorgeführt. Natürlich kann und soll man am Beispiel anderer lernen. Aber man darf nicht den Unterschied zwischen den verschiedenen Kontexten, Ressourcen, Kulturen und Kräften verwischen. Gemeindeaufbaumodelle, die nach dem Muster »Wenn du nur ausreichend dies oder jenes tust, dann stellt sich Erfolg ein ...« funktionieren, sollten mit großer Vorsicht behandelt werden.

e) Die mangelnde Distanz zwischen Beruf und Privatleben

Der Praktische Theologe Dietrich Rössler nennt den pastoralen Dienst einen Weltanschauungsberuf²⁰. »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 distanziiert.«²¹ Und da der Pastor und die Pastorin laut Kirchenordnung und öffentlicher Erwartung 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.«²² Dieses ganzheitliche Leben und Arbeiten ist nicht an sich schlecht, aber es kann zum Ausbrennen führen, wenn übersehen wird, dass das Leben notwendigerweise aus »Kampf und Kontemplation« (R. Schütz), Ausatmen und Einatmen, Vorwärtsdrängen und Sich-Zurückziehen besteht.

Häufig ist das Amtszimmer in der Wohnung der Pastorenfamilie. Die Hauptamtlichen können sich kaum zurückziehen. Sind es mal keine Wünsche aus der Gemeinde, stehen möglicherweise ein Nichtsesshafter oder eine mit im Kirchenhaus wohnende Mieterin vor der Tür. Wo keine Trennung von Arbeitsplatz und Wohnung besteht, ist die Burnout-Rate nachgewiesenermaßen höher. Übermäßige Fremdbestimmung durch andere oder zu große Autonomieeinbußen auch

²⁰ D. Rössler, *Grundriß der Praktischen Theologie*, Berlin 1986, 103.

²¹ A.a.O., 104.

²² A.a.O., 105.

noch in der Freizeit verstärken die das Ausbrennen begünstigenden Gefühle wie Ohnmacht und Hilflosigkeit.

Dazu kommt die gesellschaftliche Tendenz, dass durch die wachsende Ökonomisierung und Flexibilisierung der Arbeitswelt eine (meist unbewusste) »freiwillige Selbstaussbeutung« der Erwerbstätigen zunimmt, die sich vor allem in längeren Arbeitszeiten ausdrückt. Dies gilt insbesondere für Arbeitsabläufe, deren Ergebnisse nicht einfach messbar sind, wie das im pastoralen Beruf häufig der Fall ist. Dann werden E-Mails auch um Mitternacht abgerufen und beantwortet oder im Urlaub Mobiltelefonnummern hinterlassen, um »im Notfall« erreichbar zu sein. Der Philosoph und Medientheoretiker Byung-Chul Han schreibt: »Der Exzess der Arbeit und Leistung verschärft sich zu einer Selbstaussbeutung. Diese ist effizienter als die Fremdaussbeutung, denn sie geht mit dem Gefühl der Freiheit einher. Der Ausbeutende ist gleichzeitig der Ausgebeutete. [...] Die psychischen Erkrankungen der Leistungsgesellschaft sind gerade die pathologischen Manifestationen dieser paradoxen Freiheit.«²³

3. Subjektives Erleben von Burnout²⁴

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. Der Kontakt zu den Lebensträumen und Visionen, die die eigene Arbeit und das Leben motiviert haben, ist verloren gegangen. Auf der Gefühlsebene hat man das Empfinden, dass andere Menschen einem immer gleichgültiger 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, Nachbarn oder Familienmitgliedern. Man beginnt, auf die Gemeinde zu schimpfen, andere Menschen zu verletzen, häufig ohne es selbst zu merken. Menschen, die von ihrer Persönlichkeitsstruktur her ohnehin eher unzufrieden sind und an allem etwas zu kritisieren haben, sind hier besonders betroffen.

²³ B.-C. Han, *Müdigkeitsgesellschaft*, 6. Aufl., Berlin 2011, 24f. Vgl. auch J. Moosbrugger, *Subjektivierung von Arbeit: Freiwillige Selbstaussbeutung. Ein Erklärungsmodell für die Verausgabebereitschaft von Hochqualifizierten*, Wiesbaden 2008.

²⁴ Eine ausführliche Symptomatologie und Verlaufsbeschreibung bietet M. Burisch, *Das Burnout Syndrom*, a.a.O., 24-44. Beispiele aus der Praxis bei Chr. Maslach, M. Leiter, *Die Wahrheit über Burnout*, a.a.O., 25-40.

Man spricht in diesem Zusammenhang von der sogenannten Burnout-Spirale: Der negative Prozess beginnt meist mit erhöhter Aktivität, um berufliche oder private Unzufriedenheit zu überspielen. Erste Warnsymptome können die eigene Unsicherheit, erhöhte Empfindlichkeit und ein Misstrauen anderen gegenüber sein, oder aber auch das verstärkte Gefühl, dass man unentbehrlich ist. Aus der erhöhten Aktivität folgt Erschöpfung, die sich in chronischer Müdigkeit und im Verlust von Schwung und Energie äußern kann. Die Leistungsfähigkeit leidet. Das spürt man und reagiert emotional mit Aggressionen oder zynischer Resignation. Gedankenkraft, Motivation und Kreativität lassen nach. Hilflosigkeit und Resignation machen sich breit. Weil man schwierig oder ungenießbar wird, verliert man wichtige soziale Kontakte, die einem bisher Halt gegeben haben. Es kommt häufig zu psychosomatischen Reaktionen wie Schlafstörungen, Verdauungsproblemen, Tinnitus oder Hörsturz. Ein Burnout geht oft auch mit Herz-/Kreislaufbeschwerden, der Verminderung der Immunabwehr und dadurch bedingter Infektanfälligkeit und mit Sexualstörungen einher. Es besteht eine erhöhte Gefahr des Missbrauchs von Suchtmitteln wie Alkohol und Psychopharmaka. Der Burnout-Prozess kann in eine schwere Depression führen, in deren Folge Selbstmordgedanken auftauchen können, die in schlimmen Fällen auch zu Suizidversuchen führen.

4. Folgen für die Gemeindegemeinschaft

Wenn die Krise längere Zeit andauert, hat das natürlich Folgen für die Gemeindegemeinschaft, die hier nur kurz angedeutet werden sollen. Auch in der Gemeinde sterben Kreativität und Visionen, die eine lebendige Gemeindegemeinschaft 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 bei den Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen die innere und manchmal auch äußere Emigration aus dem so engagiert und hoffnungsvoll begonnenen Dienst.

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

In diesem zweiten Teil werden sowohl präventive Maßnahmen als auch Maßnahmen der Krisenintervention beschrieben. Wie die Burnout-Forscher Maslach und Leiter anhand von vielen Praxisbeispielen gezeigt haben, kann die Initiative zur Überwindung von Burnout sowohl vom Betroffenen ausgehen, als auch von der Institution, die vom Burnout ihrer Mitarbeiter betroffen ist.²⁵ Daher richten sich die Überlegungen an beide Seiten.

Im Folgenden lege ich das Salutogenese-Modell des Medizinsoziologen Aaron Antonovsky zugrunde.²⁶ Nach Antonovsky sind Gesundheit und Krankheit keine sich ausschließenden Alternativen. Vielmehr werden sie als zwei Pole gesehen. Zwischen dem Gesundheits- und Krankheitspol gibt es fließende Übergänge. Je nachdem, welche Faktoren im Leben bestimmend sind – die krankmachenden Stressoren oder die gesundheitsfördernden Ressourcen – befindet man sich näher am Krankheitspol oder aber weiter auf der Gesundheitsseite. Der große Vorteil dieses Modells ist, dass man nicht so sehr nur auf die Reduzierung von krankmachenden Faktoren fixiert ist. Vielmehr kommen auch die gesundmachenden Ressourcen des Menschen in den Blick, die ein stärkeres Krankwerden verhindern und die Position in Richtung Gesundheit verschieben können – selbst wenn nicht alle krankmachenden Faktoren beseitigt werden können.

Ein weiteres Ergebnis der Forschungen von Antonovsky ist, dass für ein gesundes und ausgeglichenes Leben das von ihm so benannte »Kohärenzgefühl« bedeutsam ist (englisch: *sense of coherence* – zu Deutsch wörtlich: Zusammenhangsgefühl oder Stimmigkeitsgefühl).²⁷ Zu diesem Kohärenzgefühl gehören drei Dimensionen: Das ist zum einen das Gefühl der Verstehbarkeit des Lebens (*comprehensibility*). Kann ich das, was mir im Leben begegnet, einordnen und zuordnen. Verstehe ich, wie die Dinge funktionieren oder erscheint mir alles als unzusammenhängendes Chaos, in dem ich orientierungslos stecke? Die zweite Bedingung ist das Gefühl der Bewältigbarkeit oder Handhabbarkeit des Lebens (*manageability*). Kann ich meine Anforderungen bewältigen? Habe ich die Zuversicht, dass ich den Herausforderungen gewachsen bin und dass sich die Dinge

²⁵ Vgl. Chr. Maslach, M. Leiter, *Die Wahrheit über Burnout*, a.a.O., bes. 85-134.

²⁶ Vgl. neben dem bereits genannten Grundlagenwerk von Antonovsky auch Th. D. Petzold, *Praxisbuch Salutogenese. Warum Gesundheit ansteckend ist*, München 2010.

²⁷ Vgl. A. Antonovsky, a.a.O.

zum Guten wenden werden? Die dritte Dimension des Kohärenzgefühls ist das Gefühl der Sinnhaftigkeit oder Bedeutsamkeit des Lebens (*meaningfulness*). Ist das Leben sinnvoll? Gibt es etwas, für das sich zu leben lohnt?

1. Aus Glauben leben

Spätestens bei der Frage nach der Sinnhaftigkeit des Lebens, aber eigentlich auch schon bei den beiden anderen Dimensionen des Kohärenzgefühls überschreitet Antonovsky die rein psychologische Ebene. Es kommt etwas ins Spiel, das man mit den Begriffen Spiritualität oder Religiosität bezeichnen kann. Seit einigen Jahren befasst sich die medizinische und psychologische Forschung intensiv mit den Phänomenen Spiritualität und Religiosität und deren Auswirkungen auf die menschliche Gesundheit. Es gibt inzwischen über 1.500 ernst zu nehmende wissenschaftliche Untersuchungen darüber, in welcher Weise Spiritualität und Religiosität auf die Gesundheit Einfluss nehmen. Zu den Ergebnissen dieser Studien schreibt der Religionspädagoge und Religionspsychologe Bernhard Grom zusammenfassend: »Religiosität/Spiritualität heilt in der Regel [d.h. statistisch gesehen, HE] [...] keine schweren körperlichen Krankheiten, kann aber zur Bewältigung kritischer Lebensereignisse und Dauerbelastungen gegen Stress abpuffern und manchen Erkrankungen vorbeugen. Sie kann auch zur günstigen Krankheitsverarbeitung beitragen und damit Heilungsprozesse unterstützen und leichtere Beschwerden, zumal Schmerzen, beheben. Damit ist sie eine wichtige soziale und persönliche Ressource – ein Bewältigungs- und Schutzfaktor.«²⁸ Nicht zufällig wurde bei der »Umfrage zur Arbeitszufriedenheit« in dieser Veröffentlichung von den Hauptamtlichen am häufigsten die Spiritualität unter den stressmindernden Ressourcen genannt.

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 vom Wahn, der Atlas der Welt sein zu müssen, der alles auf sich zu nehmen hat und an dem alles hängt. »Der Glaube macht leicht« (Benedict XVI.). Der Glaube an die gute Geschichte Gottes mit den Menschen befreit vom krankmachenden Zwang, sich selbst ständig produzieren zu müssen. Und damit befreit er schließlich auch dazu, in aller Begrenztheit hoffnungsvolle und sinnvolle Zei-

²⁸ B. Grom, *Wie gesund macht der Glaube?* StZ 136 (2011), 111f.

chen 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.

In seinem Aufsatzband »Suche nach Sinn« beschreibt Wolfram Kurz die christliche Meditation als einen »Weg zur seelischen Gesundheit«. ²⁹ 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: Arbeit und Ruhe, Einatmen und Ausatmen. Im Diensthandbuch der Evangelisch-methodistischen Kirche wird das in dem Satz festgehalten: »Als Christ/Christin lebt der Pastor/die Pastorin aus dem Evangelium und aus dem Wirken des Heiligen Geistes. [...] Er/Sie hat Zeit für Gebet und Fürbitte. Wer viel zu arbeiten hat, betet viel.« ³⁰ Allerdings: Gebet und Meditation wollen (ein-)geübt sein. 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 Seelsorge am Seelsorger und an der Seelsorgerin dienen. Bücher sind in ihrer therapeutischen Wirkung nicht zu unterschätzen. Wir sollten den Freiraum des Studierens der Bibel und anderer Literatur nutzen, der durch die Ordinationsfragen garantiert, ja aufgegeben ist. ³¹

2. Ausruhen

Eng zusammenhängend mit dem zuvor Formulierten ist der Hinweis auf die Notwendigkeit des Ausruhens – gerade angesichts des erwähnten zunehmenden gesellschaftlichen Zwangs zur »freiwilligen Selbstausschöpfung«. Traugott Ulrich Schall unterscheidet in seinem Buch »Erschöpft – müde – ausgebrannt« ³² drei Weisen des Ausruhens: Entspannungsbezogenes Ausruhen, personbezogenes Ausruhen und fachbezogenes Ausruhen.

²⁹ W. Kurz, *Meditation – ein christlicher Weg zur seelischen Gesundheit?*, in: ders., *Suche nach Sinn. Seelsorgerliche, logotherapeutische, pädagogische Perspektiven*, Würzburg 1991, 159-168.

³⁰ Art. 220.1, in: *Evangelisch-methodistische Kirche. Diensthandbuch*, hrsg. auf Beschluss der Zentralkonferenz in Deutschland (Fassung 2005), 67. In der aktuellen Intranet-Fassung fehlt dieser Artikel.

³¹ *Verfassung, Lehre und Ordnung der Evangelisch-methodistischen Kirche*, hrsg. auf Beschluss der Zentralkonferenz in Deutschland (Ausgabe 2005), Art. 336 Abs. 6: »Willst Du im Studium der Heiligen Schrift und im Gebet fleißig sein? Bist Du bereit, Dich für Deinen Dienst im umfassenden Sinn theologisch weiterzubilden?«

³² T. U. Schall, *Erschöpft – müde – ausgebrannt. Überforderung und Resignation: vermeiden – vermindern – heilen*, Würzburg 1993, 72-75. Vgl. dazu auch S. Porta, M. Hlatky: *Die Kraft der Pause. Wege aus dem Burnout*, Wien 2010.

Entspannungsbezogenes Ausruhen spricht die Bereiche Unterhaltung, Lesen, Spaziergehen, Hobbys, Kultur usw. an. Hier braucht es ein wenig die Gelassenheit und Gewissheit Martin Luthers, der in seiner zweiten Invokavitpredigt im Jahr 1522 schrieb: »Ich habe allein Gottes Wort getrieben, gepredigt und geschrieben, sonst hab ich nichts getan. Wenn ich geschlafen habe, wenn ich Wittenbergisch Bier mit meinem Philipp Melanchthon und mit Amsdorf getrunken habe, hat das Wort alles bewirkt und ausgerichtet.« Zum Bereich des entspannungsbezogenen Ausruhens gehören auch Entspannungstechniken, die zum Teil einfach zu erlernen und doch wirkungsvoll sind.³³

Unter personbezogenem Ausruhen versteht Schall vor allem Gespräche mit Kollegen und Kolleginnen, die von ähnlichen beruflichen Rahmenbedingungen und Problemfeldern betroffen sind. »Beruflicher Austausch, Gedanken, Gefühle, Freuden und Belastungen können in diese Gespräche einfließen. Überforderungen, Erfolg und Misserfolg können ausgesprochen, diskutiert und damit aus der Verborgenheit hervorgeholt werden. Das Gespräch der Frauen und Männer in pastoraler und sozialer Arbeit hat entlastenden Charakter.«³⁴

Mit fachbezogenem Ausruhen schließlich meint Schall den Besuch von Fortbildungen und Schulungen. Sie fördern fachliche und persönliche Kompetenz und dienen damit der Bewältigbarkeit des Lebens. Sie schaffen Abstand zum alltäglichen Geschäft und lassen einen die eigenen Probleme aus einer etwas anderen, weiteren Perspektive sehen.

Für all diese beschriebenen Formen des Ausruhens können die durch die Kirchenordnung gegebenen Möglichkeiten genutzt werden, in bestimmten Abständen Zeiten der Erholung und der Fortbildung in Anspruch zu nehmen.³⁵ Dabei sollte die Kirche – wie jeder andere Arbeitgeber auch – von Zeit zu Zeit prüfen, ob die getroffenen Urlaubsregelungen den veränderten gesellschaftlichen Bedingungen noch entsprechen oder anzupassen sind.

³³ Vgl. H. Brenner, *Entspannungstraining*, München 1982.

³⁴ T. U. Schall, *Erschöpft - müde - ausgebrannt*, a.a.O., 73.

³⁵ *Verfassung, Lehre und Ordnung der Evangelisch-methodistischen Kirche*, a.a.O., Art. 351 Weiterbildung und geistliches Wachstum: »1 Regelmäßige Weiterbildung und geistliches Wachstum sind wesentlich, um den pastoralen Dienst wirkungsvoll über längere Zeit tun zu können. 2. Für persönliche Weiterbildung und geistliches Wachstum stehen angemessene Zeiträume zur Verfügung. [...] 3. Bei vollzeitlichem Dienst kann innerhalb eines Zeitraums von zehn Jahren ein Weiterbildungsurlaub von bis zu sechs Monaten im Rahmen der normalen Dienstzuweisungen gewährt werden.«; Art. 352. Sabbaturlaub: »Ein Sabbaturlaub von bis zu einem Jahr kann Mitgliedern in außerordentlicher oder in voller Verbindung mit der Jährlichen Konferenz, die sechs Jahre hintereinander vollzeitlichen oder entsprechenden teilzeitlichen Dienst getan haben, gewährt werden, ohne dass die Konferenzbeziehung sich verändert. Ein Sabbaturlaub kann für Studium, Reise, Erholung oder einen anderen gerechtfertigten Zweck bewilligt werden.«

3. Pastoren/Pastorinnen und die Gemeinde

Ob die Gemeindeglieder eher beglückend oder belastend empfunden wird, hängt von meinem Blickwinkel ab. Sehe ich meine Gemeinde primär als Geschenk oder als Aufgabe? Pastoren und Pastorinnen leben in einer Gemeinde. Sie sind nicht nur die Veranstaltenden und die Macher bzw. Macherinnen. Zusammen mit den Menschen in der Gemeinde Gottesdienst feiern, singen, lachen und essen, das ist gegenseitige Seelsorge und Ermutigung. Es ist eine evangelische Grundaussage, dass nicht der Pastor bzw. die Pastorin die Gemeinde trägt, sondern dass die Gemeinde ihre Hauptamtlichen trägt.³⁶ Die vielen Ansprüche, die Gemeindeglieder an ihre Hauptamtlichen in einer Dienstleistungsgesellschaft heute häufig haben, können allerdings einen solchen heilsamen Blick auf die Gemeinde verstellen. Gelingt es dagegen, in einer Kirchengemeinde eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung und des Vertrauens aufzubauen, hat dies direkte Auswirkungen auf die Gesundheit. Eine neuere Untersuchung des General Board of Pension and Health Benefits der Evangelisch-methodistischen Kirche über die Gesundheit im pastoralen Dienst weist auf den direkten Zusammenhang zwischen Gesundheit und Arbeitszufriedenheit vor Ort bei den Pastoren und Pastorinnen hin.³⁷

4. Menschen zum Zuhören finden

»Eine als positiv erlebte soziale Unterstützung ist eine der wirksamsten Ressourcen zur Prävention oder Behandlung eines Burnout.«³⁸ 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 Partner oder die Partnerin kann diese Funktion zwar auf weite Strecken hin ausfüllen. Manchmal fehlt aber die nötige Distanz, weil sie selbst mit in die Krise hineingezogen sind. Dann ist es gut, Freunde und Vertraute zu haben. Freilich ist es bei den relativ häufigen Wohnortswechseln und bei den unkonven-

³⁶ Vgl. dazu die Überlegungen zum »Hören als Evangelium für den Prediger« in R. Bohren, *Predigtlehre*, 4. Aufl., München 1980, 465–498.

³⁷ Eine Zusammenfassung der Ergebnisse der Untersuchung findet sich unter www.gbophb.org/userfiles/file/health/CFHCSTF_Update_12-01-09.pdf (Stand: 1.8.2012); zu vertrauensbildenden Maßnahmen in Kirchengemeinden vgl. R. Strunk, *Vertrauen. Grundzüge einer Theologie des Gemeindeaufbaus*, 2. Aufl., Frankfurt 1987.

³⁸ E. Voltmer, C. Thomas, C. Spahn, *Spiritualität, Gesundheit und berufsbezogene Verhaltens- und Erlebensmuster von Pastoren der Freien Evangelischen Gemeinden*, a.a.O., 504.

tionellen 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« gebracht: »durch das gegenseitige Gespräch und den Trost der Brüder und – ich ergänze – der Schwestern«. ³⁹ Die konnexionale Kirchenstruktur der Evangelisch-methodistischen Kirche kann dazu Räume bieten – vor allem, wenn die Rolle der Bundesgruppen zunehmend gestärkt wird. Manchmal wird es auch direkt inszeniert in Fallbesprechungsgruppen, Predigtgesprächen oder Pastoren- und Pastorinnenstammischen 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.« ⁴⁰ Die Nachfrage nach der Möglichkeit zur Beichte bei den Evangelischen Kirchentagen und in Kommunitäten dokumentiert die bleibende Aktualität dieser Form der gegenseitigen Seelsorge.

5. Hilfreiche Distanz zum Erfolgsdenken

Die Psychologin Elisabeth Lukas beschreibt ihr Rezept gegen Burnout 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 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 zermürbend 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

³⁹ Vgl. J. Henkys, *Seelsorge und Bruderschaft. Luthers Formel »per mutuuum colloquium et consolationem fratrum« in ihrer gegenwärtigen Verwendung und ursprünglichen Bedeutung*, Stuttgart 1970.

⁴⁰ K.-P. Hertzsch, *Seelsorge am Seelsorger*, in: I. Becker u.a. (Hg.), *Handbuch der Seelsorge*, Berlin 1983, 528.

nur entstehen kann auf dem Boden einer Überheblichkeit des Alles-reparieren-Wollens einerseits und einer Abhängigkeit vom Erfolg-haben-Wollen andererseits [...].⁴¹ «Könnte man dies – auf den Bereich der Gemeindegarbeit bezogen – vielleicht so umformulieren: Uns interessiert in erster Linie das Reich Gottes und nicht, ob wir Erfolg haben. »Erfolg ist kein Name Gottes«, hat Martin Buber einmal formuliert. Damit soll natürlich nicht gesagt werden, dass ein Mensch auf positive Rückmeldungen verzichten kann. Es müssen nur ungute Abhängigkeiten davon korrigiert werden.

6. Ja, Nein, Ich

In seinem Buch »Der Pfarrer ist anders«⁴² schreibt der Praktische Theologe 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«.⁴³

Mir ist wichtig, 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, das habe ich noch nie gemacht – zu definieren. Wer in der permanenten negativen Abgrenzung arbeiten will, wird seines Lebens und Arbeitens auf Dauer nicht froh. Es reicht für ein sinnerfülltes Leben nicht aus, immer nur das Alte zu pflegen und zu konservieren. Auch Langeweile und Routine können, wie bereits beschrieben, zum Ausbrennen führen. Nur ein spannendes und abwechslungsreiches Leben ist letztlich ein gesundes Leben.⁴⁴ Dennoch wird ein

⁴¹ E. Lukas, *Psychologische Vorsorge*, a.a.O., 307-309.

⁴² M. Josuttis, *Der Pfarrer ist anders. Aspekte einer zeitgenössischen Pastoraltheologie*, 4. Aufl., München 1991.

⁴³ A.a.O., 133.

⁴⁴ Vgl. E. Lukas, *Spannendes Leben. In der Spannung zwischen Sein und Sollen – ein Logotherapiebuch*, 2. Aufl., München 1993; S. Breit-Keßler, N. Dennerlein, *Stay wild statt Burn out: Leben im Gleichgewicht*, 3. Auflage, Gütersloh 2009.

freundliches, aber bestimmtes Nein immer wieder dann nötig, wenn Freiräume nicht geachtet und Grenzen überschritten werden. Um diese Freiräume zu erhalten, kann es unter Umständen nötig werden, eine zu enge räumliche Verknüpfung von Wohnort und Arbeitsplatz zu entflechten.

7. Selbstorganisation und Einstellung zum Leben

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, von Zeit zu Zeit Bilanz zu ziehen, Planen und Delegieren zu lernen, Zeit einzuteilen usw. Es gibt eine Menge praktischer, hilfreicher Tipps und Methoden aus dem Bereich des Managements, aus denen man sich das herausuchen kann, was zu einem passt und womit man gut zurechtkommt.⁴⁵

Dieser individuellen Dimension der Organisation sollte eine institutionelle von Seiten des Arbeitgebers entsprechen. Das heißt, dass angesichts der beschriebenen Komplexität des pastoralen Dienstes die Arbeitsfelder und Dienstaufgaben – insbesondere zu Dienstbeginn – so klar wie möglich zu beschreiben sind, um einer lähmenden Unübersichtlichkeit zu wehren und den gegen das Ausbrennen so wichtigen »Überblick über die inneren und äußeren Umwelten« zu ermöglichen.⁴⁶

Über diese organisationspsychologischen Fragen hinaus ist es wichtig, dass man von dem barmherzigen Gott lernt, einen gnädigen Blick auf sein ganzes Leben zu bekommen. In der Klinik bekam eine Pastorin nach ihrem Burnout ein Blatt ausgeteilt mit den fünf »Antreibern« und den fünf »Erlaubern«. Sagt der Antreiber: »Sei perfekt!«, entgegnet der Erlauber: »Ohne Fehler lernt man nichts.« Auf ein »Sei stark!« antwortet ein »Auch Schwächen sind sympathisch.«

⁴⁵ Immer noch hilfreich in diesem Zusammenhang ist E. R. Schmidt, H. G. Berg (Hg.), *Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung*, Offenbach 1995, 222-254 (dort auch weitere Literatur); zum Umgang mit der eigenen Zeit: R. Deichgräber, *Von der Zeit, die mir gehört*, 3. Aufl., Göttingen 1990. Eher problematisch ist dagegen eine Ratgeberliteratur, die mit einfachen Rezepten wirbt. Sie kann durch die Erfolgsversprechen den Druck auf den Einzelnen sogar erhöhen.

⁴⁶ Chr. Jacobs, »Seine Hände kamen los vom Lastkorb«, a.a.O., 243. Auf diesem Hintergrund sind auch die Stimmen betroffener Pastoren und Pastorinnen zu hören, die auf die im Regionalisierungsprozess der Evangelisch-methodistischen Kirche entstehenden Unsicherheiten – z.B. bei Dienstzuweisungen in Regionen statt auf Bezirke und bei Teampastoraten – hinweisen.

Gegen ein »Streng dich an!« steht ein »Locker geht es besser.« Das »Mach's allen recht!« wird durch ein »Sei gut zu dir.« korrigiert. Und das ständige »Beeil dich!« bekommt ein »Mach es mit Muße.« zur Seite. Was zunächst ganz einfach klingt, ist im Alltag nicht leicht umzusetzen.

8. Konflikte bearbeiten

In kirchlichen Kreisen ist es wegen verinnerlichter christlicher Normen oft besonders schwer, mit Konflikten hilfreich umzugehen. Wer aber die Gefühle von Ärger und 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 der Pastoralpsychologe Michael Klessmann, »sondern auch sein Gegenteil, die Liebe. Sowohl die Freude am Leben als auch die Fähigkeit, Schmerzen zu empfinden werden mitreduziert. [...] 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.«⁴⁷ In der SJK-Umfrage zur Arbeitszufriedenheit der Hauptamtlichen wurde in der Liste der belastenden Stressoren von den Pastoren und Pastorinnen der Bereich der Konflikte in der Gemeinde am häufigsten genannt. Dass dieses Problemfeld nicht nur in der Süddeutschen Konferenz wahrgenommen wird, zeigt die Herausgabe eines »Leitfadens zum Umgang mit Konflikten auf Gemeinde- und Bezirksebene« durch die EmK Schweiz/Frankreich.⁴⁸

Auch wenn es kein Patentrezept für das Lösen von individuellen und gemeindebezogenen Konflikten gibt, ist die Arbeit an ihnen psychohygienisch in jedem Fall dem Verdrängen und Überspielen vorzuziehen.⁴⁹ Sind die Hauptamtlichen in Gemeindef Konflikten selbst involviert, ist es ratsam, professionelle Konfliktbewältigungsangebote von außerhalb der Gemeinde in Anspruch zu nehmen (Mediation, Gemeindeberatung). Zudem ist es wünschenswert, dass die betroffenen Hauptamtlichen in solchen Konfliktfällen von ihren Vorgesetzten ausrei-

⁴⁷ M. Klessmann, *Ärger und Aggressionen in der Kirche*, Göttingen 1992, 14.

⁴⁸ http://www.emk-schweiz.ch/uploads/media/Leitfaden_Gut_zum_Druck_01.pdf (Stand: 1.8.2012).

⁴⁹ Zu Fragen der Konfliktlösung vgl. z. B. F. Glasl, *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, 8. Aufl., Stuttgart 2004; M. B. Rosenberg, *Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens*, Paderborn 2010.

chend Rückendeckung erhalten. Denn in Gemeindegrenzkonflikten empfinden sich die Hauptamtlichen den betroffenen Laien gegenüber häufig in einer schwachen und einsamen Position.

9. Das Ausbrennen wahrnehmen und fachliche Hilfe in Anspruch nehmen

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 meist auch vor anderen zuzugeben, dass man hilflos ist, dass man nicht mehr alles im Griff hat. Dabei ist die betroffene Person häufig auf Hilfe von außen angewiesen, da es ihr selbst in der Regel nicht mehr möglich ist, die eigene Lage realistisch wahrzunehmen und entsprechende Schritte einzuleiten.

Wo das Gespräch mit Freunden und Freundinnen, mit der Ehepartnerin oder dem Ehepartner oder auch mit Kollegen und Kolleginnen nicht mehr weiterhilft, wo die bewährten Maßnahmen der eigenen Konfliktbewältigung nicht mehr greifen, spätestens da sollte fachliche Hilfe in Form von 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«⁵⁰. 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 beeinträchtigen oder gar verhindern.

Unter Umständen kann auch ein Aufenthalt in einer psychosomatischen Fachklinik angebracht sein, die ein ganzheitliches Gesundheitskonzept verfolgt, denn es geht ja nicht nur darum, einzelne Symptome abzustellen, sondern einen neuen Lebensstil einzuüben. Seit einigen Jahren bieten auch Klöster und andere spirituelle Zentren mit kirchlicher Unterstützung Einrichtungen an, in denen überlastete und in Krisen geratene kirchliche Hauptamtliche eine Auszeit mit spiritueller und fachlich-psychologischer Begleitung nehmen können. Es empfiehlt sich, die dort begonnenen therapeutisch-spirituellen Maßnahmen nach

⁵⁰ B. Groenefeld-Bernecking, zitiert nach: T. U. Schall, *Erschöpft - müde - ausgebrannt*, Würzburg 1993.

der Rückkehr zu Hause eine Zeit lang weiterzuführen, um eine Begleitung auch in der Umgebung zu haben, in der der Prozess des Ausbrennens stattgefunden hat.

Da die von einem Burnout betroffene Person ihre Hilfsbedürftigkeit selbst oft nicht deutlich genug wahrnimmt oder zu überspielen versucht, sollte es – neben dem Rat guter Freunde und Freundinnen – auch eine Aufgabe dienstlicher Begleitung sein, Fragen der Überlastung und Gesundheit in Dienstgesprächen mit den Hauptamtlichen und Gemeindegremien anzusprechen. Es gilt, den Betroffenen Mut zu machen, sich Hilfe zu suchen, »denn nicht der ist ein guter Seelsorger oder eine gute Seelsorgerin, der mit allem allein fertig wird, sondern wer auch um das eigene Angewiesensein weiß und fähig und bereit ist, andere dafür in Anspruch zu nehmen.«⁵¹

Die persönlichen finanziellen Ressourcen sind im pastoralen Dienst in der Regel eher begrenzt. Daher sind Kirchen gut beraten, in die Gesundheit ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu investieren und Maßnahmen der Supervision und der Rekreation in den genannten Einrichtungen finanziell zu unterstützen.

Ausblick

Bei allen präventiven und interventiven Maßnahmen ist es wichtig, die anfangs genannte Prämisse nicht aus dem Blick zu verlieren, dass nämlich der Mensch für seine psychische Gesundheit und Lebensfreude eine Aufgabe benötigt, »die ihn zum Schwitzen bringt, eine Aufgabe, die für andere etwas bedeutet«. Es geht nicht um ein Ausspielen dessen, was einem selbst gut tut, gegen das, was anderen hilft. Es geht vielmehr um eine sinnvolle und heilsame Gesamtperspektive für den pastoralen Dienst und das eigene Leben.

⁵¹ J. Ziemer, *Seelsorgelehre*, Göttingen 2000, 192.