

Dr. Martin Sauer, Bielefeld

Referate, gehalten auf der Gemeinsamen Tagung der niederländischen und Westfälischen Krankenhauseelsorge „Lebensgeschichte oder: Was macht mein Beruf mit mir?“

Evangelische Akademie Iserlohn, 27.-28.11.2003

1. Referat: Der Klinikseelsorger / Die Klinikseelsorgerin: Der Spagat zwischen Unersetzlichkeit und Marginalität

1. Fallgeschichte

Jörg Bauer ist 35 Jahre alt; ein gut aussehender, selbstbewusster Mann ‚in den besten Jahren‘. Beruf: Krankenhauseelsorger, Inhaber einer 75 % - Stelle. Er lebt in einer ‚Beziehung‘ mit einer 36-jährigen Ärztin, die in einem anderen Krankenhaus arbeitet. Als derjenige in der Beziehung, der eine relativ geregelte und dazu noch Teilzeit-Arbeit hat, ist er überwiegend zuständig für den Haushalt – das Paar lebt in einer modernen, großzügigen Eigentumswohnung. Er geht gerne ins Theater – vorwiegend freies, experimentelles Theater und liebt Restaurants der gehobenen Klasse. Aber er kocht auch gerne und gut. Ein weiteres Hobby: Theologie.

Auf die Krankenhauseelsorge-Stelle hat er sich aus mehreren Gründen beworben: Eine Gemeinde-Pfarrstelle kam für ihn nicht in Frage, weil seine damalige Freundin sich ein Leben im Pfarrhaus und gar als Pfarrfrau partout nicht vorstellen konnte – und weil er nach Vikariat und Hilfsdienst in einer Kleinstadt-Gemeinde eine Existenz zwischen Animateur, Beichtvater, Verwaltungsleiter, Katechumenen-Bändiger, Frauenhilfs-Sunnyboy, 80.-Geburtstags-Gratulant, Zeremonienmeister ebenfalls nicht reizvoll fand – zu viel action, zu wenig Inhalte, zu wenig Substanz.

Während der klinischen Seelsorge-Ausbildung lernte er seine jetzige Partnerin kennen; das gemeinsame Arbeitsgebiet Krankenhaus bot viel Gesprächsstoff. Doch nach 6 Jahren in der Klinikseelsorge erlebt sich Jörg Bauer als in der Krise: Das Aufstehen morgens fällt ihm schwer – die Lokalzeitung hält ihn länger am Frühstückstisch fest als geplant. Bevor er auf eine seiner Stationen geht, muss er sich jedes Mal einen Ruck geben. Noch immer wird er von den Patienten überwiegend freundlich empfangen; aber die Gespräche erscheinen ihm selbst zunehmend als schal. Seine Gesprächsführung ist routiniert spiegelnd und aktivierend, sein Mitgefühl professionell. Manchmal hat er das Gefühl, dass er ein gutes und hilfreiches Gespräch geführt hat. Aber häufiger denkt er: Hätte irgendjemandem irgendetwas gefehlt, wenn ich heute nicht zur Arbeit gekommen wäre? Will eigentlich überhaupt jemand etwas von ihm? Anders gefragt: Habe ich überhaupt etwas zu bieten, was gefragt ist?

Anfangs hat er seine Andachten und Predigten gründlich und liebevoll vorbereitet. Aber die meistens sehr geringe Zahl der Gottesdienstbesucher hat ihn oft frustriert; der Vorbereitungsaufwand wurde geringer und geringer. Rückmeldungen zu Predigten oder Andachten gab's selten – schon mal, er habe zu leise gesprochen oder habe so eine angenehme Stimme, auch mal: Ihre Predigt hat mir wirklich gut getan. Aber inhaltliche Rückmeldungen: fast immer Fehlanzeige.

Die Schwestern und Pfleger sind freundlich zu ihm, finden's überwiegend auch gut, wenn er kommt, bieten ihm eine Tasse Kaffee an. Aber zu tieferen Gesprächen im Stationszimmer oder mit einzelnen kommt es selten. Theologische Fragen: Fehlanzeige.

Jörg Bauer hat viele Patienten leiden gesehen und hat erlebt, wie Menschen schwer und mühsam sterben. Immer häufiger beobachtet er bei sich selbst die Frage nach dem Warum – gerade, wenn jüngere Menschen, junge Mütter, Kinder sterben müssen. Ist Gott wirklich gerecht und ein Freund der Menschen und des Lebens? Oder sind das nur hohle Worte? Hat der Dichter des Hiob-Buches nicht recht, wenn er Gott am Ende als einen darstellt, der so groß und so fern ist, dass er am einzelnen Menschen vielleicht gar kein Interesse hat? Aber ein Gott, der so weit und so fern ist – ist

es da nicht egal, ob er überhaupt existiert? Gut, er hat auch den Satz gelernt, ‚einen Gott, den es gibt, gibt es nicht‘ – aber in der praktischen Seelsorge hat ihm das auch nicht weitergeholfen. Mit seinen Theologen-Kollegen mag er darüber nicht sprechen. Über Theologie könnte man ja vielleicht auf guten intellektuellem Niveau streiten – aber über Glaubensfragen sprechen? Das ist doch zu intim.

Er hat sich mit einem erfahrenen, lang gedienten Klinik-Seelsorger unterhalten, ob für ihn wohl eine Therapie- oder eine Supervisoren-Ausbildung sinnvoll sein könnte. Der Kollege hat beides gemacht und ihm auch zugeraten. Er geht nur noch wenigen Stunden am Tag in die Klinik und hat nebenbei eine gut gehende Beratungspraxis. Aber das hat Jörg Bauer auch nicht so überzeugt. Ein anderer Kollege engagiert sich in mindestens 5 kreiskirchlichen Gremien. So hat er immer ein gutes Gewissen, wenn er nicht in der Klinik ist und macht trotzdem noch Überstunden. Aber so ein Gremien-Hansel will Jörg Bauer nicht werden. Und außerdem würde da seine Partnerin auf Dauer nicht mitspielen, wenn er abends so oft weg wäre.

Nein, so geht das alles nicht weiter. Lustlosigkeit und schlechte Laune macht sich bei ihm breit. Er weiß genau – irgendwann können daraus Schlafstörungen oder psychosomatische Beschwerden werden. Aber was tun?

2. Gesellschaftlicher Rahmen und Dilemmata

Vielleicht kennen Sie diese oder eine ähnliche Geschichte schon. Vielleicht von sich selbst. Vielleicht von anderen. Vielleicht erscheint sie Ihnen auch nur als ein schlechtes Klischee. Ich möchte versuchen, an ihr einige Dilemmata aufzuzeigen.

2.1 Ideale des Pfarrerbildes: Gelungene Identität vs. brüchige Identität

Jörg Bauer ist ein Mensch, dessen Identität nicht sonderlich gefestigt erscheint. Welche Rolle spielt er im Krankenhaus? Hat das, was er tut, Bedeutung, ist es wichtig? Er ist hin- und her gerissen, ambivalent. Wie könnte sein weiterer Weg aussehen?

In der pastoraltheologischen Theorie ist häufig von der reifen, vollständigen, stabilen Identität des Pfarrers / der Pfarrerin die Rede (KLESSMANN 1994). Ausgehend z.B. von der Identitätstheorie von Erik Erikson wird das Ideal des kontinuierlich reifenden Menschen hoch gehalten. Angesichts der gesellschaftlichen Wirklichkeit, in der Biografien immer häufiger abbrechen und Identitäten in ständig wechselnden Rollen- und Umwelтанforderungen diskontinuierlich werden, ist das ein verlockendes Ideal.

Aber ist das nicht eine totale Überforderung?

Gerade in der Pfarrer- und Seelsorgerrolle erleben wir hochgradig auseinander strebende Erwartungen und Ansprüche – Größe- und Allmachtsträume auf der einen Seite, Kleinheits-, Unsicherheits- und Unterlegenheitsgefühle auf der anderen. Identität bezeichnet im Konzept des symbolischen Interaktionismus (George Herbert Mead, Lothar Krappmann u.a.) den Prozess des ständigen Balancierens zwischen sich ständig verändernden, diskrepanten, konflikthaften Erwartungen an mich. Hilfreich dafür sind aber nicht stabile Rollenkonzepte, sondern eher Rollen- und Normendistanz, Empathie im Sinne der Fähigkeit, einfühlsam die jeweils angemessene Rolle einzunehmen und Ambiguitätstoleranz, also die Fähigkeit, auch das Inkongruente, das nicht Zusammenpassende jeder Interaktion auf sich zu nehmen.

C.G.Jung spricht in diesem Zusammenhang statt von Identität von Individuation – und das heißt, sich von den sozialen Sicherheiten und Anerkennungen lösen zu können und wirklich das Eigene zu finden – d.h. auch, mich mit meiner ‚Schattenseite‘, mit meinen verdrängten Persönlichkeitsanteilen, mit dem eigenen Bösen, mit meinen Grenzen und Brüchen auseinanderzusetzen, Schuld auf mich zu nehmen und Unerledigtes zu erkennen und zu betrauern.

2.2 Die Grenzenlosigkeit des Auftrags: Man ist nie ‚fertig‘

Manchmal ist Jörg Bauer neidisch. Die Verkäuferin im Krankenhaus-Kiosk ist mit ihrer Arbeit fertig, wenn die Schicht zu Ende und der Laden abgeschlossen ist. Die Verwaltungsangestellte in der Patientenaufnahme stellt ihren Computer nach 7,6 Stunden ab. Sogar seine Nachbarin, die Lehrerin, packt zufrieden ihre Tasche, wenn sie den Unterricht für den nächsten Tag fertig vorbereitet hat. Er, der Pfarrer aber – zumindest der deutsche – ist immer im Dienst, denn sein Auftrag ist kein Beruf, sondern ein Amt. Es wäre immer noch jemand zu besuchen.

Ohne Frage: Jörg Bauer weiß, dass er als Krankenhausseelsorger es meist viel besser als die Gemeindepastorin mit ihren viel umfangreicheren und schwerer zu begrenzenden Aufgaben hat. Trotzdem: Auch, wenn seine Arbeitszeit abgelaufen ist, bleibt bei ihm manchmal das Gefühl, nicht genug oder nicht das Richtige oder nicht das Wichtige getan zu haben. Habe ich mich nicht vor einem schwierigen Gespräch schon seit Tagen gedrückt? Müsste ich angesichts bestimmter Zustände nicht doch mit der Klinikleitung sprechen? Kann ich tatsächlich mit gutem Gewissen nach Hause gehen, nur weil ich erschöpft bin oder weil ich lange genug gearbeitet habe?

2.3 Gesellschaftlicher Wandel: Der Amtsbonus verschwindet - die Erwartungen wachsen

Früher war vieles besser – der Pfarrer war noch jemand, eine öffentliche Person, eine Person mit Bedeutung. Wenn der Pfarrer / in zu Besuch kam, dann war das schon an sich ein Erlebnis. Er / sie musste nicht besonders gut, klug, fromm, einfühlsam sein – allein die Tatsache seines / ihres Besuches hatte einen Wert an sich. Und wenn er dann noch freundlich und menschlich war ... Doch das Amt trägt schon lange nicht mehr die Person, wie JOSUTTIS schon 1974 feststellte (so KLESSMANN 1994). Seelsorger sollen und wollen als Person hinter und in ihrem Amt erkennbar bleiben. Die Qualität der seelsorgerlichen Leistung von Jörg Bauer hängt ganz davon ab, wie sie durch ihn, die Person des Seelsorgers erbracht wird – allein die *Tatsache* seines Besuches zählt nicht mehr. Aber mehr noch: Die Seelsorgerin soll ganz und gar Mensch und Person sein, glaubwürdig, empathisch, soll das richtige Wort zur richtigen Zeit finden – aber das, was sie leistet, wird dann, positiv wie besonders negativ, ‚der Kirche‘ zugerechnet. Insofern bleibt sie immer Vertreterin der Institution – doch ohne den Bonus des Amtes.

2.4 Theologische Vielfalt: Welcher Ansatz trägt?

Jörg Bauer hat immer Spaß an Theologie gehabt. Aber das, was ihm die akademische Theologie bietet, verhilft ihm kaum noch zur theologischen Identität. Theologie, die Orientierung bietet, ist Mangelware geworden – jedenfalls wenn man wie Jörg Bauer auf starre, tote Dogmatik verzichtet. Auch im Blick auf theologische Positionen ist Pluralität angesagt. Die Fülle der theologischen Konzeptionen, die auf dem Markt sind, macht es dem Einzelnen kaum noch möglich, eine einigermaßen abgerundete theologische Position zu vertreten. Gott als ein personhaftes, persönlich ansprechbares Gegenüber – oder als eher a-personale ‚Macht in Beziehung‘? Christlicher Glaube als ein Sich-Einmischen in Politik und Gesellschaft (Protestanten!) oder als persönliche, intime Gottesbeziehung, die sich in Gebet und Hoffnung äußert? Ist der Himmel – mit Heinz Zahrnt – ‚leer‘ oder ist da doch jemand, der mich wahrnimmt? Gott in mir – und ist damit die meditative Reise in mein Inneres auch ein Weg zu Gott? Begegnet mir Gott im charismatischen Heilungsgeschehen? Ist Gott einer, der sich – immer identisch mit sich selbst – in den verschiedenen Religionen offenbart – oder der sich nur in Jesus dem Christus der Welt gegeben hat? Seelsorge als heilmachende und heilbringende Konfrontation im Sinne von Thurneysen, als das Selbstfindungs- und Selbstheilungskräfte mobilisierende Gespräch im Sinne von Faber/Schoot oder als ‚Therapie und doch nicht Therapie‘ nach Scharfenberg? Reale Auferstehungshoffnung als Kern christlichen Glaubens oder in symbolischem Verständnis als ein machtvolles Ja zum Leben – was immer das dann praktisch bedeuten mag? Vom christologischen zum ekklesiologischen Ansatz? Tröstende Theologie vom allmächtigen oder vom mitgehenden Gott für's Volk und akademische Theologie für die Intellektuellen – ‚die Gerechtigkeit bei Paulus im Lichte seines Genitivgebrauchs‘? Jörg Bauer hat immer Spaß am intellektuellen Spiel der Theologie gehabt – aber eine Theologie, die ihn als Person trägt und die er zu den Menschen tragen kann, fehlt ihm.

2.5 Hilflosigkeit der Helfer: Die Theodizee-Frage

Die Frage nach dem ‚Warum?‘ des Leidens hat Jörg Bauer schon im Seelsorge-Kurs Probleme bereitet. Er fand die Antworten von Sölle, Gollwitzer, Carter Heyward u.a. **theologisch** schon überzeugend – die Rede vom mitleidenden, im Leid solidarischen Gott, von dem, der mich nicht allein lässt, der mir mit seinem Geist Kraft und Hoffnung gibt auch jenseits irdischer Hoffnungen. Aber in seinen **seelsorgerlichen** Gesprächen hat er Schwierigkeiten, das rüberzubringen. Wo ist der solidarische, der mitleidende HErr zu spüren, wenn der Sohn, wenn die Tochter einfach nicht zu Besuch kommen? Wenn Nachbarn und Freunde aus lauter Rücksicht auf meine Schmerzen mich allein lassen? Auch wenn Jörg Bauer sich jeden Tag eine halbe Stunde Zeit nimmt und sich ans Bett der krebserkrankten Frau setzt, spricht, tröstet, die Hand hält – ihm selbst reicht das als Antwort auf die Frage nach dem gerechten Gott, nach der Gerechtigkeit Gottes nicht aus. Und auf die Frage nach dem Warum hat er entweder zu glatte oder nur stammelnde Antworten zu bieten.

2.6 Leben im ideologischen Teilsystem: Fragwürdigkeit von Plausibilität

Trösten, predigen, beten, deuten – das war, das ist leicht in einer Welt, in einem System, das von der Existenz Gottes ausgeht, in dem es – bei allem Zweifel im Detail – unbestritten ist, dass Gott uns Menschen liebt, dass er uns hört, dass er sein Reich der Gerechtigkeit und des Friedens irgendwann und irgendwo errichten wird – kurz gesagt: Wo eine bestimmte religiöse Konstruktion der Wirklichkeit vorliegt. Doch von den Patienten und den Pflegekräften im Krankenhaus leben nur sehr wenige noch in einem System, in dem die vorfindliche Wirklichkeit in diesem Sinne gedeutet wird. Schon Jörg Bauers Partnerin wirft ihm immer vor: Ihr Theologen seid doch inkonsequent: Wenn Böses auf der Welt passiert, dann sind die Menschen in ihrer Sündhaftigkeit daran schuld – und wenn Gutes geschieht, dann wird das dankbar Gott zugerechnet. Das ist doch unlogisch! Entweder lenkt und bestimmt Gott das Schicksal der Menschen oder er tut es nicht! - Im Krankenhaus erlebt Jörg Bauer, dass sich zwar viele Menschen über seinen Besuch freuen, aber religiöse Fragen kaum gestellt und religiöse Antworten und Symbole nicht mehr verstanden oder mitgetragen werden. Das macht ihn oft ganz hilflos.

Wenn er mal in seiner Ortsgemeinde einen Gottesdienst hält, erlebt er das anders: Da trägt noch die gemeinsame Deutung der Wirklichkeit – einigermaßen jedenfalls. Doch im Krankenhaus, ohne Talar, ohne Amtsbonus, ohne Gemeinschaft der Heiligen, da fehlt ihm das tragende Netz, da gelten keine Selbstverständlichkeiten mehr, da gibt es keine gemeinsame Axiome. Da fühlt er sich total gefordert, allein gelassen, ständig zu Selbstzweifeln gedrängt.

2.7 Wandel im Partnerschaftsverständnis: Jeder für sich – hohe Erwartung an Gemeinsames

Jörg Bauer lebt, wie gesagt, mit einer Partnerin zusammen. Sie ist Ärztin in einem Krankenhaus. Jörg Bauer liebt seine Freundin. Aber leicht ist es in dieser Beziehung nicht. Beide sind Individuen mit deutlich eigenen Interessen an ein selbstständiges, erfülltes Leben. Beide wollen sich selbst im Beruf verwirklichen, wollen ihre Freundeskreise weiter pflegen. Jörgs Freundin hat oft Bereitschaftsdienst. Wenn sie am Wochenende frei hat, hat Jörg oft Predigtendienst – und auf Grund seiner Arbeitshemmung muss er dann regelmäßig am Samstag noch Vorbereitungen treffen. Sind sie doch beide zur gleichen Zeit zu Hause und haben Zeit füreinander, sind die Erwartungen aneinander groß. Aber zugleich ist oft einer von beiden müde oder kann seine Gedanken an die Arbeit nicht abschalten. Früher haben sie oft über die Arbeit gesprochen, das hatte etwas Verbindendes und Entlastendes. Doch seit einiger Zeit vermeiden sie solche Gespräche weitgehend – zu oft hatte sich Jörg kritisch über das Verhalten der Ärzte im Allgemeinen und im Besonderen geäußert, über ihre Einstellungen zu Schwestern und Patienten. Und immer mehr kam seine Freundin in die Rolle, ihre Berufsgruppe zu verteidigen. Das endete meist im Abbruch des Gesprächs, im sich Anschweigen, manchmal dann auch im getrennten Weg ins Bett. Ein Kollege, verheiratet, 3 Kindern hat Ähnliches erzählt: „Wir reden kaum noch über die Arbeit. Es endet ja doch immer in Klagen darüber, dass ich zu wenig für die Familie da wäre.“

J. Bauer hat einmal bei C.G. Jung, der Pfarrerssohn war, den Satz gelesen: „Meine Eltern taten sehr viel Gutes. Darum hatten sie meistens schlechte Laune.“ Sowohl bei ihm wie bei seiner Freundin scheint von der Rolle her erwartet zu werden, dass sie im Berufsalltag ausgeglichen,

zugewandt, verständnisvoll und nicht-aggressiv sind. M. KLESSMANN (zit. b. Winkler 1999) berichtet über Untersuchungsergebnisse:

1. Alle Untersuchungen zeigen, „dass Theologen ein ausgeprägtes Bedürfnis nach sozial gewünschtem Verhalten haben. Sie wollen durch ihr Verhalten und durch die Qualität ihres Berufes gemocht und anerkannt werden, und sie verwenden viel Energie darauf, solche Anerkennung nicht zu gefährden.“

„2. Das hat zur Folge, dass TheologInnen deutlich weniger Ärger ausdrücken als andere vergleichbare Untersuchungsgruppen und auch eine stärker ablehnende Haltung gegenüber Ärger und Aggression bei anderen zeigen.“

3. Daraus resultiert lt. Klessmann, dass es entweder zu einer habituellen Wahrnehmungsverengung kommt, sie Ärger also gar nicht mehr wahrnehmen oder auf doch wahrgenommenen Ärger stark selbst bestrafend reagieren, d.h. mit Schuldgefühlen, Selbstvorwürfen und depressiven Verstimmungen.

Hohe Erwartungen aneinander – wenig Energie füreinander: Bei Jörg Bauer hängt jedenfalls der Hausseggen schief. Auch sexuell erlebt er seine früher so aufregende Beziehung eher als lustlos – und sich selbst dabei auch. Öfter hat er schon an Trennung gedacht.

2.8 Die Kehrseite der Spezialisierung: Routine, Langeweile, Überdruß (Akedia)

Vom *Kopf* her ist Jörg Bauer mit seiner Arbeit immer noch sehr zufrieden. Er hat viel Freiheiten, eigentlich wenig Stress, bekommt doch auch einiges an Anerkennung und Wertschätzung, wenn er ehrlich ist. Kein Chef, der ihn kontrolliert oder schikaniert. Die Bezahlung ist so schlecht auch nicht – es sind eher die Steuern und Abgaben, die ärgerlich hoch sind.

Doch vom *Gefühl* her ist er oft unzufrieden: Er wünscht sich mehr Abwechslung, mehr Herausforderungen, nicht immer so schwere, psychisch belastende Situationen, mehr Normalität, mehr Leichtigkeit und Lachen. Insbesondere aber quält ihn die Routinen. Zwar ist jeder Patient, jeder ‚Fall‘ anders – und trotzdem wiederholt sich alles. Manchmal könnte er die Geschichten, die er hört, selbst weitererzählen – und das noch spannender, farbiger und analytischer als die Betroffenen selbst. Oft ist er sie schlicht überdrüssig, kann sich nicht aufraffen, ist unzufrieden.

Schon der Diakon und spätere Einsiedler Evagrius, 345 n.Chr. geboren, kannte dieses Phänomen und nannte es Akedia (ABEL 1995). „Erschlaffung, Müdigkeit, der Verlust der eigenen Bestimmung und der Selbstachtung beschreiben die Akedia. Sie zeigt sich in Unruhe, Lustlosigkeit, in der Nachlässigkeit in alltäglichen Aufgaben, in Symptomen des Aufgeben-Wollens.“ Übrigens wird im Mittelalter die Akedia als eines der Laster einer 8-Laster-Lehre zugeordnet. Die 7 übrigen Laster sind: Fresslust, Unzucht, Geldgier, Traurigkeit, Zorn, Eitelkeit und Überheblichkeit. Diese 8 Laster sind bei allen Menschen vorhanden und sind nicht per se Sünde, sondern werden es erst, indem sie Macht über uns gewinnen, als destruktive Gedanken bei uns verweilen. In der alten Lehre werden ihnen 8 Tugenden gegenüber gestellt: Enthaltensamkeit, Besonnenheit, Besitzlosigkeit, Freude, Langmut, Geduld, Bescheidenheit und Demut.

2.9 Therapeutische Professionalisierung: Oft eine Sackgasse

Jörg Bauers Kollege, der Supervisor und Therapeut, ist nicht als einziger den Weg gegangen, den viele KlinikseelsorgerInnen gegangen sind. Aus der Hilflosigkeit des Helfers zur Methodenvielfalt des Therapeuten oder Beraters. Theologie-Studium, klinische Seelsorge-Ausbildung und Berufserfahrung sind dafür hervorragende Voraussetzungen. Diese persönliche und berufliche Weiterentwicklung mag für viele sinnvoll sein und auch ein Ausweg aus der persönlichen Krise. Aber man soll sich m. E. nicht täuschen: Damit wird eine neuer, eine anderer Beruf gelernt. Nur in relativ seltenen Fällen wird die KlinikseelsorgerIn in ihrem Job tatsächlich systematisch therapeutisch arbeiten können. Und wer seine Fähigkeiten als Supervisor den Stationsteams zur Verfügung stellt, tut damit vielleicht ein gutes, sinnvolles und gern angenommenes Werk – aber es ist ein anderer Auftrag, und selten dürfte der Klinikseelsorger zugleich den Auftrag des Teamberaters haben. Manche werden über die Therapeutenausbildung zum alten Weisen, der

jungen Kollegen gerne rät. Andere entwickeln sich über derartige Weiterbildungen zum Guru, der inner- und außerkirchlich seine Jüngerschaft findet.

Die neue, herausfordernde Aufgabe, neben dem eigentlich Beruf ausgeübt, kann durchaus als Möglichkeit genutzt, Seelsorge auf einer Teilzeitstelle zu betreiben; sie kann sicher hilfreich sein, der Routine zu entfliehen, indem man gezielter helfen kann und eine andere Art von Anerkennung bekommt – aber Ausbildungen dieser Art ändern m. E. nicht grundlegend die beschriebenen Dilemmata. Sie sind zwar ein individueller Ausweg, grundsätzlich aber wohl eher eine Sackgasse.

2.10 Krankmachender Spagat: Zwischen Unersetzlich- und Überflüssig-Sein

Wenn Jörg Bauer nicht im Krankenhaus ist, macht keiner seine Arbeit. Manchmal bekommt er auch zu hause Anrufe, wenn die Pflegenden mit verzweifelten Angehörigen nicht zurecht kommen oder ein Schwerkranker um einen Seelsorger bittet. Im Grunde freuen ihn solche Anrufe, auch wenn sie aktuell störend sind und nicht passen. Aber sie zeigen, dass er wichtig, dass er unersetzlich ist. Und immer dann, wenn er schon Beziehungen zu Patienten aufgebaut hat, könnte er nicht so einfach von einer Vertretung ersetzt werden. So ist er innerlich oft auf dem Sprung, kann nicht wirklich abschalten, geht auch am Wochenende nach dem Gottesdienst noch bei diesem oder jenem Patienten kurz vorbei.

Im Krankenhaus fühlt er sich oft allein, er gehört zu keinem Team, da ist nur der katholische Kollege, aber mit dem hat er wenig Gemeinsames. Er gehört keinem Gremium an. Was hätte er nicht an Anregendem, an Verbesserungsvorschlägen, auch an kritischen Rückmeldungen der Krankenhaus-Leitung zu bieten! Aber ihn fragt ja kaum mal einer ... Welche Vergeudung an Ressourcen! So hat er immer wieder dieses quälende Gefühl, nicht wirklich etwas bewirken zu können, manchmal nur wie ein Vertreter von Tür zu Tür gehend ‚Klinken zu putzen‘ – immer muss er sich neu anbieten. Aber wer wartet schon wirklich auf ihn? Dabei hätte er doch so viel anzubieten – eigentlich das Wichtigste im Leben. Aber wer fragt schon noch nach Religion? Er fühlt sich dann irgendwie unwichtig, ja überflüssig, randständig, ja marginalisiert, zerrissen und wie im Spagat.

2. Referat: ‚Ausbrennen‘ in der Seelsorge

1. Einleitung

Es ist natürlich mit Händen zu greifen: Jörg Bauer ist in einer Krise. Er ist dabei auszubrennen. Das Phänomen des ‚Ausbrennens‘ oder burnout wird in der Literatur seit dem 70er Jahre beschrieben – inzwischen inflationär. Die Suchmaschine google nennt ca. 71.700 deutschsprachige Seiten zum Thema burnout sowie ca. 30.300 zum Stichwort Ausbrennen. Auch die Literatur, die sich mit dem Burnout bei TheologInnen befasst, ist inzwischen umfangreich. Im Herbst dieses Jahres ist z.B. eine über 400 Seiten starke Habilitationsschrift erschienen: Zwischen Burnout und spiritueller Erneuerung. Studien zum Beruf des ev. Pfarrers und der ev. Pfarrerin (Autor: Andreas von Heyl). Sie alle hier haben sich vermutlich längst damit befasst. Ich möchte daher im Folgenden nur eine kurze und keinesfalls vollständige Zusammenfassung einiger Erklärungsansätze bieten.

2.1 Das Burnout-Syndrom

Ich beginne mit einer knappen Beschreibung des Ausbrennens in helfenden Berufen, angelehnt an Peter ABEL (1995, 21):

Burnout ist ein den Menschen beeinträchtigender Zustand körperlicher, emotionaler und geistiger Erschöpfung und ist bedingt durch chronische, überbeanspruchende Belastungen in der Arbeit. Burnout ereignet sich in der Arbeit mit Menschen und in Situationen, die beständig emotional fordern und überfordern, vor allem in helfenden Berufen. Indem Helfende häufig durch äußere Einflüsse – wie starre Bürokratie, wenig Anerkennung, wenig Unterstützung, lähmende Routine – frustriert werden, beginnen sie auszubrennen. Burnout ist das Ergebnis eines schleichendes

Prozesses emotionaler Aushöhlung, der typischerweise diejenigen am meisten trifft, die am idealistischsten ihren Beruf begonnen haben. Ihre Einstellungen und ihr Verhalten ändern sich, sie verlieren die Kontrolle über ihr Handeln und / oder ihre innere Gestimmtheit. Die eigene Arbeit wird mehr und mehr als sinnlos erlebt, das berufliche Engagement versiegt. Die ursprüngliche Bereitschaft zu helfen verändert sich in eine depersonalisierende und negative, ja manchmal sogar zynische Einstellung zum Mitmenschen. Die Arbeit stagniert, führt zu Frustrationen und Überdruß bis hin zur völligen Erschöpfung und Depression. Ausgeprägtes Ausbrennen ist gekennzeichnet durch Gefühle der Hilflosigkeit, durch geringe Belastbarkeit und durch eine negative Einstellung der Arbeit und dem Leben gegenüber sowie dem Verlust des Wohlbefindens. Ausgebrannte sind dabei sowohl meist körperlich und seelisch, aber auch geistig und spirituell erschöpft, leer.

Die Ursachen des Ausbrennens sind vielfältig, sind sowohl in der persönlichen Disposition und in Beeinträchtigungen des Betroffenen als auch in den Arbeitsbedingungen und im Umfeld zu sehen; dahinter steht eine fehlende Balance von Person und Umwelt, von Arbeit und Freizeit.

Neben Ausgebrannt Sein, Burnout und Erschöpfung wird im kirchlichen Umfeld auch gerne von der Elias-Müdigkeit gesprochen (SCHALL 1993). Dabei wird Bezug genommen auf die alttestamentliche Geschichte vom Propheten Elija, der nach erfolgreicher Prophetentätigkeit und nach der Ermordung von 850 Baals-Priestern auf der Flucht vor der Todesdrohung der Königin Isebel in die Wüste flüchtet und sich voller Angst, erschöpft von Flucht, Wüste und Perspektivlosigkeit, unter einen Ginsterbusch legt und zu Gott klagt: „Nun ist es genug, Herr. Nimm mein Leben; denn ich bin nicht besser als meine Väter.“ Dann schlief er ein (1.Kön.19,4f)

2.2 Erscheinungsformen des Burnout (*Folien in der Anlage*)

Es lassen sich folgende Symptome des Burnout unterscheiden:

1. Psychische Symptome

1.1 *emotionale* (großer Widerstand, zur Arbeit zu gehen; Gefühle des Versagens, Ärgers u. Widerwillens; Schuldgefühle, Entmutigung u. Gleichgültigkeit; Misstrauen und paranoide Vorstellungen; Frustration)

1.2 *kognitive* (Rigidität im Denken und Widerstand gegen Veränderungen; Projektionen; Konzentrationsstörungen)

1.3 *motorische* (nervöse Ticks; Verspannungen)

2. Physische Symptome

2.1 *psychosomatische Beschwerden* (häufige Gefühle von Müdigkeit u. Erschöpfung; große Müdigkeit nach dem Arbeiten; Schlafstörungen; sexuelle Probleme)

2.2 *Erkrankungen* (häufige Erkältungen und Grippe; häufige Kopfschmerzen; Magen-Darm-Beschwerden)

2.3 *Physiologische Reaktionen* (erhöhter Herzschlag; erhöhte Pulsfrequenz; erhöhter Cholesterinspiegel)

3. Symptome auf der Verhaltensebene

3.1 *individuelle Verhaltensweisen* (exzessiver Drogengebrauch, Tabakgenuss, Alkohol- und Kaffeekonsum; erhöhte Aggressivität)

3.2 *Verhalten in der Arbeit* (häufiges Fehlen am Arbeitsplatz; längere Pausen; verminderte Effizienz)

4. Soziale Symptome

4.1 *Im Umgang mit Klienten* (Verlust von positiven Gefühlen den Klienten gegenüber; Verschieben von Klientenkontakten; Widerstand gegen Anrufe und Besuche von Klienten; Unfähigkeit, sich auf Klienten zu konzentrieren oder ihnen zuzuhören)

4.2 *Im Umgang mit Kollegen* (Isolierung und Rückzug; Vermeidung von Arbeitsdiskussionen mit Kollegen)

4.3 *außerhalb der Arbeit* (Ehe- und Familienprobleme; Einsamkeit)

5. *Problematische Einstellungen*

5.1 *im Umgang mit Klienten* (Stereotypisierungen von Klienten; Zynismus; schwarzer Humor; verminderte Empathie; Demonstration von Machtlosigkeit)

5.2 *in der Arbeit / Einrichtung* (negative Arbeitseinstellung; Desillusionierung; Verlust von Idealismus)

(nach SCHAUFELI 1992, zit. bei v.HEYL 2003)

2.3 **Phasen des Ausgebrannt-Seins**

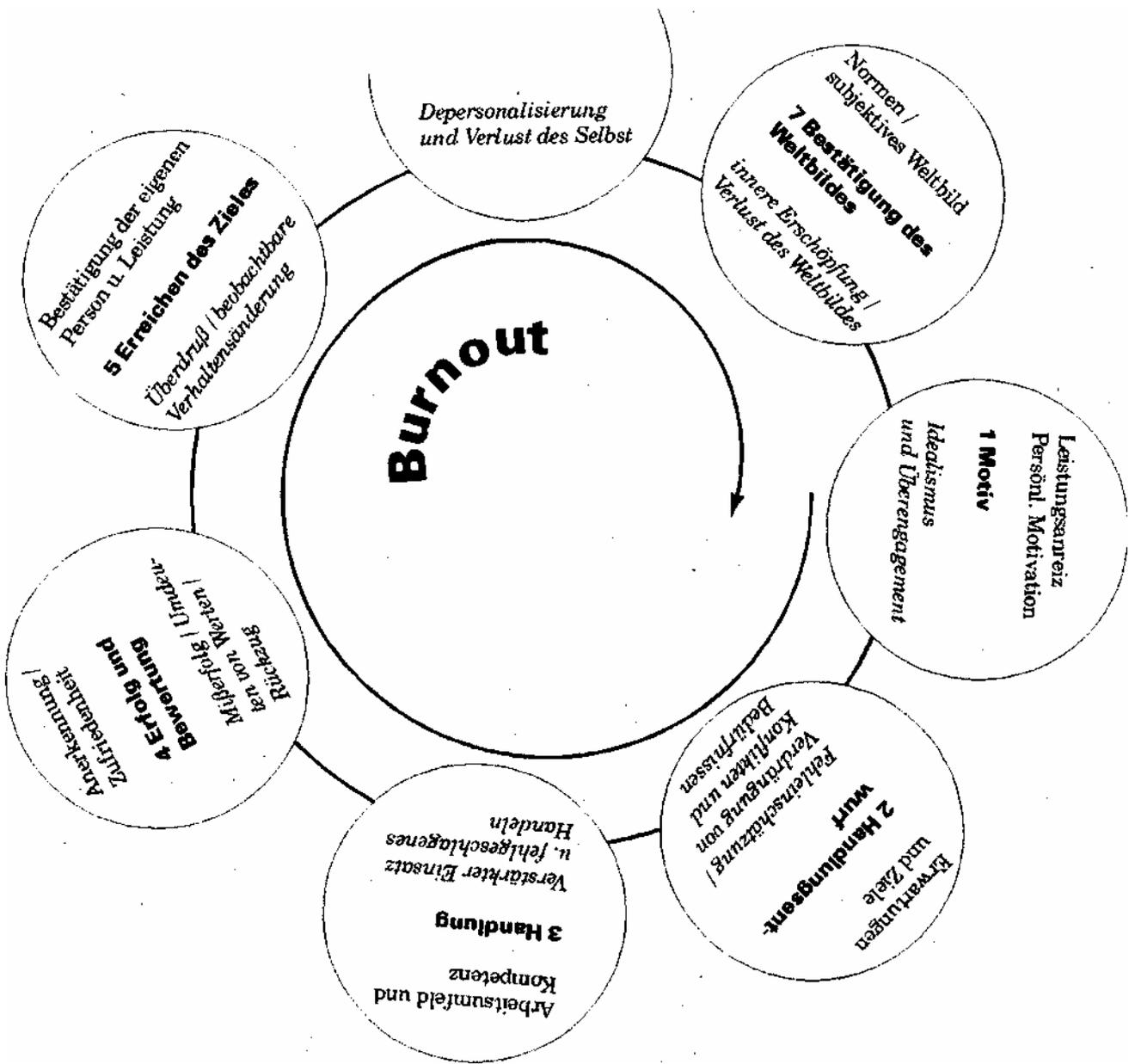
Natürlich gibt es von Autor zu Autor etwas unterschiedliche Entstehungsmodelle. Ich möchte mich hier auf zwei beschränken:

Zunächst das Phasenmodell das von FENGLER (1998, zit. b. v.HEYL 2003):

- 1) Freundlichkeit u. Idealismus
- 2) Überforderung
- 3) geringer werdende Freundlichkeit
- 4) Schuldgefühle darüber
- 5) vermehrte Anstrengung
- 6) Erfolglosigkeit
- 7) Hilflosigkeit
- 8) Hoffnungslosigkeit
- 9) Erschöpfung; Abneigung gegen Klienten; Apathie, Aufbäumen, Wut
- 10) Burnout; Selbstbeschuldigung, Flucht, Zynismus, Sarkasmus, psychosomatische Reaktionen, Fehlzeiten, große Geldausgaben, Unfälle, Dienst nach Vorschrift, Selbstmord, Liebschaften, Scheidung, plötzliche Kündigung, sozialer Abstieg, Aus-dem-Tritt-Kommen

Dabei gilt es festzuhalten, dass die Phasen keine *zwangsläufige* zeitliche oder kausale Abfolge bedeuten. Der Prozess kann zwischen einzelnen Stufen hin und her pendeln; manchmal existieren die Symptome einzelner Stadien auch gleichzeitig nebeneinander. Manche Personen brennen innerhalb eines halben Jahres aus, bei anderen dauert es Jahrzehnte.

Matthias Burisch (1989) beschreibt den Weg ins Burnout als eine Spirale (aus: ABEL 1994, 41) – siehe folgende Seite - :



Mit dieser Spirale soll ausgesagt sein: Burnout bricht nicht plötzlich wie ein Vulkan aus, sondern entsteht meist durch eine Vorgeschichte von Enttäuschungen, Misserfolgen und ausgebliebenen Belohnungen. Es ist ein Prozess, der durch eine Folge von gestörten, fehlgeschlagenen und unbewältigten Handlungsepisoden in Gang gebracht wird, sich wie in einer Spirale intensiviert und am Leben hält.

An jedem Punkt des Zyklus' kann sich Burnout entwickeln, aber auch Bewältigung einsetzen. Der Regelkreis ist gestört, wenn der erlebte oder interpretierte Misserfolg zum Verlust von Autonomie und zu Gefühlen der Frustration führt, wenn sich die Beziehungen negativ verändern, wenn mit der Bewertung einer Situation das Selbstwertgefühl verloren geht. Der Betroffene bewältigt die Situation negativ. Dauert dieser Prozess an und wiederholt er sich, beginnt das eigentliche Ausbrennen. (vgl. ABEL aaO).

Trotz der ausgeprägten Symptomatik kann man Burnout nicht einfach den seelischen Krankheiten zurechnen. Im Gegensatz zu anderen psychischen Erkrankungen bilden sich die Symptome schnell zurück, wenn die Arbeitsbedingungen und das Umfeld sich positiv verändern.

Doch auch wenn burnout keine ‚Krankheit‘ ist, ist sie trotzdem *ansteckend*. In der Forschung wird ausführlich dokumentiert, wie rasch und nachhaltig ausgebrannte Mitarbeiter andere mit ihrem Pessimismus und ihrer Hilflosigkeit, aber auch mit ihrer untergründigen oder manifesten Aggressivität infizieren können. Ein ausgebranntes Teammitglied kann die Kreativität, Dynamik und Schaffensfreude eines ganzen Teams nicht nur bremsen, sondern eindeutig negativ beeinflussen. Besonders fatal ist das natürlich dann, wenn es sich bei der ausgebrannten Person um einen Menschen in Leitungsrolle oder mit besonders hohem Status handelt.

2.4 Abgrenzungen

Auch wenn die Erscheinungsformen teilweise ähnlich sind, muss Burnout doch von anderen Beeinträchtigungen abgegrenzt werden:

a) *Überdruss*: Überdruss ist eine seelische Reaktion, die sich auf Grund von Über- oder Unterforderung in allen Lebensphasen, Existenzbereichen und Beziehungsebenen einer Person entwickeln kann. Burnout entsteht dagegen nur in der Phase der Erwerbstätigkeit und in beruflichen Zusammenhängen. Wenn auch die Symptome ähnlich sind, so sind doch die Ursachen unterschiedlich. Überdruss hat primär mit *chronischer Belastung* zu tun, burnout mit wiederholter *emotionaler Belastung* im intensiven Einsatz für anderen Menschen.

b) *Stress*: Ohne Frage stehen Stress und Burnout in einem engen Zusammenhang. Viele Forscher gehen davon aus, dass Ausbrennen eine klassische Fehlanpassung im Sinne der Stresstheorie ist. Aber diese Sichtweise ist zu unspezifisch. Stress allein reicht nicht aus, um Ausbrennen zu erklären. Viele Berufe mit hoher Stressbelastung kennen das Burnout-Syndrom überhaupt nicht.

c) *Depression*: Eine sich manifestierende ‚depressive Verstimmung‘ ist Bestandteil und Ausdruck eines umfassenden Krankheitsgeschehenes, das einerseits mit einer fehlgeschlagenen Integration tiefenpsychologischer Kräfte wurzelt und andererseits mit einer ungenügenden Regulation des hormonellen und elektrochemischen neuronalen Gleichgewichtes zusammenhängt. Burnout resultiert dagegen aus konkreten Belastungen der jeweiligen Arbeitssituation.

Während die Entstehung von *Ausbrennen* immer arbeits- und situationsspezifisch erklärt werden kann, bleiben die Ursachen von *Depressionen* oft im Dunkeln. Burnout ist auch in seiner schwersten Ausprägung arbeitsbezogen. Depression ist ein psychiatrisches Konzept, Burnout dagegen ein sozialpsychologisches.

2.5 Empirische Ergebnisse

Andreas von Heyl hat in einer empirischen Untersuchung – die ich hier nicht im Ganzen wiedergeben kann – festgestellt, dass bei der untersuchten Gruppe von ca. 200 bayrischen Pfarrern, diese in ihrer Mehrheit *nicht* als ausgebrannt bezeichnet werden kann. Mit Hilfe des Maslach-Burnout-Inventory wurden drei Bereiche untersucht und in Skalen bewertet. Dabei ging es um die Dimensionen

- Emotional Exhaustion (emotionale Erschöpfung)
- Depersonalisation (Entpersönlichung; vielleicht frei zu übersetzen: Zunehmende Missachtung von Personen)
- Personal Accomplishment (etwa: Persönliche Leistungsfähigkeit)

Ein relativ hoher Prozentsatz, nämlich knapp 50 %, so das Ergebnis, müsse aber zumindest als gefährdet angesehen werden, weil sie in einer Dimension hohe Werte zeigten. 7,5 % waren in einem kritischen Zustand mit hohen Werten in 2 Dimensionen, richtig ausgebrannt aber nur 1,6%. Damit ist der Beruf des Pfarrers / der Pfarrerin immer noch weniger belastet als etwa die Gruppe der LehrerInnen oder der Krankenschwestern / - pfleger.

Interessanterweise wurden in dieser Untersuchung u.a. Groß- und Mittelstadt-Pfarrer mit Klinikpfarrern verglichen. In den Dimensionen Emotionale Erschöpfung und Depersonalisation zeigten sie ähnliche Werte wie die Großstadtpfarrer, auffallend waren aber die geringeren Werte auf der Skala Personal Accomplishment. v. Heyl vermutet, dass dieses mit den besseren Arbeitsbedingungen in der Klinikseelsorge, nämlich klare Trennung von Privatleben und Beruf, klar umrissene Arbeitszeit, Tätigkeit in einem 'Kernbereich' der Kirche, nämlich Seelsorge, zusammenhängt. Zugleich fiel allerdings auf, dass die KlinikseelsorgerInnen in den einzelnen Skalen jeweils die höchsten Werte aufzeigten.

Neben der schriftlichen Befragung führte v. Heyl auch Interviews durch. Als Summe zeigte sich, dass ‚Burnout für die Pfarrerschaft der Ev-luth. Kirche in Bayern kein Fremdwort, sondern eine reale Gefährdung ist. Insgesamt ergibt sich lt. v. Heyl der ‚Eindruck einer verbreiteten und als leidvoll erlebten Vereinsamung bei ev. PfarrerInnen im *Gemeindedienst*. KlinikpfarrerInnen schein auf Grund ihrer kommunikativen und psychologischen Spezialausbildung besser für sich sorgen zu können.“ (S.282)

2.6 Ausbrennen als spirituelle Krise

Burnout hat bei Christen und damit auch bei PfarrerInnen eine besondere Dimension. Am Anfang steht, wie schon dargestellt, meistens eine überdurchschnittlich hohes Engagement. Sich einsetzen, arbeiten im Weinberg des Herrn, Gutes tun und gut sein, Anerkennung bekommen und geliebt werden, das Gefühl, es müsse doch gelingen, wenn man sich nur richtig und ausreichend einsetze, Macht- und Machbarkeitsphantasien. „Ein Christ ist immer im Dienst.“

Letztlich geht es hier um so etwas wie „Werkgerechtigkeit“ und „Selbstrechtfertigung“. „Mit unserer Macht ist nichts getan, wir sind gar bald verloren“ – dieser Luther-Vers spielt keine Rolle, denn: Wenn ich es nicht tue, wer tut es dann? Wenn mir es nicht gelingt, wem soll es dann gelingen? „Manches Engagement, manche Erwartung und mancher Anspruch haben etwas von einem neuzeitlichen Pharisäismus an sich“, schreibt SCHALL (S.34), „alles allen

recht zu machen, nicht unvollkommen sein zu dürfen“, von inneren Antreibern und Einschärfen bestimmt zu sein.

Dass gerade die reformatorischen Kirchen in ihrer Theologie eigentlich von der lutherischen ‚Wiederentdeckung‘ der Rechtfertigung allein aus Glauben ausgehen, ist bei dieser Haltung ganz in Vergessenheit geraten – oder wird abgespalten und für Predigten zum Reformationstag reserviert. Nicht aus uns selbst heraus sind wir erfolgreich und gut – und der Zwang dazu ist unendlich anstrengend und treibt letztlich in die Verzweiflung – sondern allein aus Gnade fallen uns Erfolg und gelingende Arbeit zu – sie sind Geschenk. Wir können den Boden dafür bereiten, wir können um Gelingen beitragen – aber wir haben es nie allein in der Hand. (KLESSMANN 1994, 298).

Ausbrennen hat wohl mit dieser un-evangelischen Selbstüberforderung zu tun, aber auch mit dem Abgeschnitten-Sein von den geistlichen Kraftquellen. Dieses Abgeschnitten-Sein führt auf Dauer zu Dürre und zum Verwelken, zur Kraftlosigkeit. Mit der praxis pietatis evangelischer Pfarrer steht es im Allgemeinen nicht zu besten – das zeigen auch die Interviews von v.Heyl. Ein Mitglied der Kirchenleitung sagt dazu: „Komischerweise ist dieses Thema fast mehr Tabu als Sexualität und da läuft etwas falsch.“; eine andere Stimme: „Ich fürchte, dass dieses spirituelle Leben sehr gering ist. Ich glaube, dass da wenig passiert. Ich fürchte fast, es gibt noch nicht einmal ein Morgen- oder Abendgebet, manchmal ein Tischgebet“. Oder: „Aber ich will das nicht verallgemeinern. Da traue ich den Jüngeren auch mehr zu als den Älteren. Wir sind hier weitgehend Lernende und nicht Meister. Andere sind uns voraus.“ (S. 340).

Wie sagte der Prophet Josua (1,8-9): „Und lass das Buch dieses Gesetzes nicht von deinem Munde kommen, sondern betrachte es Tag und Nacht, dass du hältst und tust in allen Dingen nach dem., was darin geschrieben steht. Dann wird es dir auf deinen Wegen gelingen, und du wirst es recht ausrichten. Siehe, ich habe dir geboten, dass du getrost und unverzagt seist, Lass dir nicht grauen und entsetze dich nicht; denn der HERR, dein Gott, ist mit dir in allem, was du tun wirst.“

Manfred Josuttis sagte zu diesem Thema vor einigen Jahren sehr bildstark: „Ohne den permanenten Energiefluss zwischen dem Leib und dem Haupt tritt der ‚Hirntod‘ ein, auch wenn die soziologischen und psychologischen Beatmungsgeräte weiter funktionieren“ (zit.b. v.Heyl 337).

3. Referat: Balancen finden und Perspektiven klären

1. Situationsklärung und Diagnose

Wir haben uns nun, in Referaten, Einzel- und Gruppenarbeiten, recht intensiv mit der eigenen Berufsgeschichte und den Veränderungen im Erleben des Berufes und mit der eigenen Burnout-Gefährdung auseinander gesetzt. Sie werden eine gute Einschätzung davon haben, ob Sie sich überhaupt in einer kritischen Phase befinden und, wenn ja, wie ausgeprägt diese ist und ob sich diese Krise eher in emotionaler Erschöpfung oder in Depersonalisation oder gar in beidem zeigt und wie Ihre persönliche Leistungsfähigkeit einzuschätzen ist. Daher mag für Sie das Thema dieses 3. Teiles der Tagung und dieses 3. Referat auch unterschiedliche Bedeutung haben – eine eher persönliche oder eine eher distanziert-sachliche. Auch in diesem Teil möchte ich zunächst aus der Fülle des Materials ein wenig berichten, danach soll wieder Zeit in Gruppen für eine ausführliche Beschäftigung mit den eigenen Erfahrungen sein. Ich habe mich entschlossen, in diesem Referatsteil eher breit und übersichtsmäßig als tiefschürfend vorzugehen.

Dabei werde ich auch einen kleinen Ausflug in die Literatur machen, die sich nicht speziell auf das Ausbrennen von Mitarbeitern in helfenden Berufen bezieht. Nach amerikanischen Untersuchungen vom Ende der 90er Jahre ‚fühlt sich jeder 3. US-Arbeitnehmer erschöpft und ausgebrannt – und zwar täglich‘ (ASGODOM 2002, 16). Work-Life-Balance-Konzepte haben daher seit einigen Jahren in den USA und inzwischen auch bei uns Hochkonjunktur. Allerdings liegt hier wohl ein breiteres, unspezifisches Verständnis von Burnout vor.

Human-Ressource-Manager – also Personalentwickler und – verantwortliche – gehen davon aus, dass sich die Werteorientierung bei Führungskräften in den nächsten Jahren erheblich verändert wird. Schon jetzt ergeben Befragungen von jüngeren Managern, dass ihnen der Freizeitbereich immer wichtiger und die Karriere immer weniger wichtig wird – und zwar nicht so, dass ihnen *neben* einer erfolgreichen Karriere zusätzlich *auch* noch der Lebensbereich außerhalb der Arbeit wichtig ist, sondern dass sie auch zunehmend bereit sind, auf berufliche Karriere und Erfolg zu verzichten zu Gunsten anderer Lebensbereiche wie Familie, Partnerschaft, Hobby, Freunde, Sport, Kultur u. ä. Immer mehr Firmen entdecken die Bedeutung, die ausgeglichene, aus-balancierte Mitarbeiter haben und legen ausgesprochene Work-Life-Balance-Programme auf – nicht, weil sie so menschenfreundlich sind, sondern weil es sich für den Betrieb langfristig auch betriebswirtschaftlich ‚rechnet‘. Aber dazu später.

Der 1. Schritt aus der Krise ist natürlich die Selbsterkenntnis. „Das Burnout-Syndrom“, schreibt Klaus Winkler, „die mit ihm verbundene Gefahr einer inneren und äußeren Emigration, ist kein *Schicksal*.“ Nur wenn ich meine Situation erkenne und mir eingestehe, dass ich gefährdet bin, kann ich die Kraft entwickeln, etwas zu verändern. Das kann – grundsätzlich – auf verschiedenen Ebenen geschehen:

- durch Veränderung meiner eigenen inneren Haltung
- durch Veränderung meiner Arbeitssituation
- durch Veränderung meiner persönlichen Lebensorganisation
- durch das Aufbauen von stützenden und helfenden Strukturen in meinem Umfeld.

In jedem Fall aber wird der Anstoß von mir selbst ausgehen müssen – auch dann, wenn ich andere zur Unterstützung benötige.

2. Hilfe-Ansätze aus der Literatur:

2.1 Klaus Winkler: Sechs-Punkte-Programm

Klaus Winkler, bis 1997 Professor für Praktische Theologie an der KiHo Bethel und Leiter des Instituts für Klinische Seelsorge, nennt in seinem 1999 veröffentlichten Aufsatz „Die Gefahr der inneren und äußeren Emigration“ ein *Sechspunkte-Programm*:

- (1) Das Erste ist die genaue *Diagnose*: Statt Verdrängen, Verharmlosen oder Abtun als zufällige Befindlichkeit und momentanem Ausnahmezustand ist die Diagnose ein innovativer Akt, ein erster, aber entscheidender Schritt.
- (2) Das eigene Betroffensein von Burnout nicht als *Kränkung* empfinden. Jede und jeder kann davon betroffen sein oder betroffen werden. Selbstvorwürfe sind ebenso wenig am Platz wie moralisierende Appelle. Wichtig: Über die Situation kommunizieren, statt sie in seiner Selbstkränkung verschweigen.
- (3) Die dringend angezeigte Verhaltenskorrektur oder die Umstrukturierung der äußeren Bedingungen *vom Detail* her anpacken und in einzelnen Schritten vornehmen. Den gordischen Knoten in einem Gewaltstreich durchzutrennen, gelingt nur in Ausnahmefällen. Schritt für Schritt einen Entspannungsprozess einleiten!
- (4) Gezielte oder sogar institutionalisierte „*Seelsorge an Seelsorgern*“. Das geschieht am besten in Gruppen von Betroffenen – in Balintgruppen oder in Selbsthilfegruppen.

- (5) Die Grenzen der Selbstheilungsmöglichkeiten akzeptieren. In ‚ernsteren‘ Fällen, besonders bei lang anhaltendem Vitalitätsverlust ist eine *Psychotherapie* angebracht.
- (6) Sich um sein persönliches *Credo* bemühen bzw. sich dessen erinnern: Welchen ‚Sitz im Erleben‘ hat mein christlicher Glaube eigentlich? Wichtig ist dabei, sich nicht nur beruflich um den Glauben anderer, sondern auch um die eigene Glaubensbasis und Glaubenspraxis zu kümmern.

2.2 Hilarion Petzold: 5 Säulen der Identität

Von Hilarion Petzold, dem großen alten Guru der Gestalt- bzw. der Integrativen Therapie, stammt das Konzept der 5 Säulen der Identität. Nach diesem Konzept geht es darum, diese 5 Säulen in einem ausgeglichenen, ausgewogenen Verhältnis zu halten, sie auszubalancieren. Dieses ist kein spezielles Konzept zur Vermeidung von Ausbrennen, aber ein Konzept, dass sicher auch bei der Gefahr des Ausbrennens gute Anregungen gibt. Das Konzept der 5 Säulen der Identität hat übrigens eine erstaunlich große Nähe zu einem der modernen Steuerungskonzepte in der Managementlehre, das zur Zeit auch im Non-Profit-Bereich Einzug hält: der BSC – Balanced Score Card (Kaplan/Norton: Finanzen – Kunden – Lernen / Entwicklung – Mitarbeiter / Ressourcen). Nun zu den 5 Säulen:

- (1) *Leiblichkeit*. Hier geht es um die Frage, wie bewusst oder unbewusst, zerstörerisch oder bewahrend, übersteigert oder vernachlässigend ich mit meinem Leib als dem 1. und zentralen Sitz meiner Identität umgehe. Ob und wie ich mit Anspannung und Entspannung, mit meiner Ernährung, mit meinem Bewegungs- und Schlafbedürfnis, mit meinem Wunsch nach Zärtlichkeit und Sexualität, mit meiner Körperpflege und meinem Outfit umgehe, welche Botschaft ich meinem Körper sende und welche Botschaft ich mit meinem Körper sende.
- (2) *Kontext der Sozialen Netzwerke*. Die eigene Identität findet der Mensch nicht allein; erst durch Spiegelung an einem Gegenüber erfährt sich der Mensch als Ich. Wie wichtig gerade auch für in der Beziehungsarbeit tätige Menschen Netzwerke sind, Gruppen, die tragen, die Rückmeldungen geben, die zur Eigenreflexion helfen, die warnen, aber in denen auch Spaß und Entspannung möglich ist, ist gestern und heute immer wieder zitiert worden. Dabei geht es nicht nur um Balintgruppen, sondern auch um die Männer- oder die Frauengruppe, um die Sportgruppe, den Chor, die Partei o.ä.
- (3) *Arbeit und Leistung*. Berufliche Arbeit und Leistung haben in unserer Gesellschaft einen hohen Stellenwert. Das macht schon die Frage „Was sind Sie?“ deutlich – gemeint ist dabei in aller Regel, welchen *Beruf* man ausübt. Gesellschaftlicher Status, Selbstbewusstsein, Sinnerleben, Strukturierung des Alltags, Teilhabe am Konsum u.a. sind damit verbunden. Gerade wir Protestanten sind durch das reformatorische Arbeitsethos gefährdet, auf diesen Aspekt ein allzu großes Gewicht zu legen.
- (4) *Materielle Sicherheit*. Das hängt mit Arbeit und Leistung eng zusammen, hat aber in einer Gesellschaft, die inzwischen ebenso von der Arbeitslosigkeit und der Angst davor wie von der Arbeit bestimmt wird, eine besondere Bedeutung. Für von der Kirche angestellte Krankenhausseelsorger mag die Angst vor der Verlust der materiellen Sicherheiten durch einen festen Arbeitsplatz nicht so groß sein; bei denen, die direkt von Krankenhäusern angestellt sind, kann das schon anders aussehen. Hire & Fire ist inzwischen auch sozialen Bereich durchaus üblich geworden. In der Bedürfnishierarchie von Maslow steht das Bedürfnis nach Sicherheit ganz unten auf der Skala, d.h. es ist ein Grundbedürfnis., ohne dass sich andere, sozusagen höherwertige Bedürfnisse erst gar nicht entwickeln.
- (5) *Bereich der Werte*. Das ist zugleich der klassische Bereich der Religionen. In einer Gesellschaft, in der ‚anything goes‘ gilt, in der alles möglich und begründbar zu sein scheint, ist das Festhalten an Werten nicht einfach. Zugleich ist dem Einzelnen mehr

denn je aufgegeben, eigene Wertentscheidungen zu treffen. Ich erlebe es an mir selbst: Viele scheinbare Sicherheiten, Werte-Sicherheiten, die mich 40 oder gar 50 Jahre begleitet haben, lösen sich auf, sind in Frage gestellt, stellen mich in Frage. Religion könnte in dieser Situation eine Sphäre sein, in der die Pluralität der Werte aufgehoben wird im Blick auf eine transzendente Wirklichkeit, auf das Reich Gottes.

Wie gesagt: Es geht darum, diese 5 Säulen der Identität so auszubilden, zu gestalten, dass alle gleichmäßig beachtet werden. Das muss noch nicht gleichbedeutend sein mit einer reifen, in sich ruhenden Persönlichkeit. Problematisch wird es aber, wenn die 5 Säulen meiner Identität in ein erhebliches Ungleichgewicht geraten. Die Arbeit an diesen 5 Aspekten, die Entdeckung meiner Ressourcen, kann hilfreich und heilend sein.

Die Konzepte von Winkler und Petzold sind bestimmt berechtigt und wichtig, aber ein bisschen konkreter und handfester darf es schon noch werden!

2.3 Traugott Ulrich Schaller: Prävention und Heilung – sechs heilende Einflüsse

Traugott Ulrich Schaller, inzwischen pensionierter lippischer Pfarrer in der übergemeindlichen Beratungsarbeit, nennt unter der Überschrift ‚Prävention und Heilung‘ u.a. 6 heilende Einflussbereiche:

- (1) *Das Ausruhen von der Arbeit.* Darunter versteht er auch das Ernstnehmen des Feiertagsgebotes – als Erinnerung daran, dass Arbeit und Ruhe sich gegenseitig bedingen. Er empfiehlt drei Formen von Ausruhen: (a) *entspannungsbezogenes Ausruhen* – also ein Ausruhen ohne gleich neuen Leistungsstress in der Freizeit: Unterhaltung, Lesen, Wandern, Spazieren gehen, Hobbies, Konzertbesuch, Theater, Film, Fernsehen, Pflege von Freundschaft und Ehe. (b) *personbezogenes Ausruhen* – das sind die kleinen, entlastenden Gespräche am Rande, beruflicher Austausch, kollegiale Beratungsgruppen und (c) *fachbezogenes Ausruhen* – das kann bedeuten: Fortbildung, aber auch Fachliteratur lesen ohne direkten Verwertungszweck.
- (2) *Achten auf die Engel.* Hiermit bezieht er sich auf die Geschichte von Elija unter seinem Ginsterstrauch. Elija konnte die Hilfe des Engels annehmen – Brot und Wasser und das ermutigende ‚Steh auf und iss‘! Professionelle Helfer müssen akzeptieren, dass auch sie nicht immer nur die Gebenden sein können, sondern auch selbst der Hilfe - Hilfe durch Engel - bedürfen. Das können Profis sein, Kollegen, Partner.
- (3) *Notwendige Distanz zur Arbeit.* So wie Elija nach der Stärkung erst mal 40 Tage und Nächte wandert, bevor er wieder einen Auftrag erfüllt, ist auch für den Helfer immer wieder Distanz zur Arbeit nötig. Distanz zur Arbeit heißt nicht: distanziert arbeiten, sondern: aus der Distanz klären können, was in der beruflichen Arbeit möglich und erreichbar ist und was unrealistisch ist. Auch Misserfolge als solche zu erkennen und als möglicherweise unvermeidbar zu akzeptieren, ist ein Aspekt von notwendiger Distanz. Schaller beschreibt diese Distanz mit Hilfe zweier biblischer Gestalten – sich zwischen Kain und Jesus bewegen. Kain als Prototyp des ‚Soll ich meines Bruders Hüter sein?‘, Jesus als Prototyp dessen, der sein Leben für andere opfert. Unter Distanz zur Arbeit nennt Schaller auch „Nebenarbeitsfelder“ – Tätigkeiten, die nicht meine Hauptarbeit sind, sondern in denen ich gelegentlich besondere Fähigkeiten oder Neigungen leben kann, als Spielbein neben dem Standbein, um der Routine oder gar der Monotonie der Hauptarbeit mal zu entfliehen. Aber die Nebenaufgaben dürfen nicht das Übergewicht bekommen.
- (4) *Neue Welt- und Gottessicht.* Klienten sind nicht immer dankbar, sondern bisweilen nörgelnd und unzufrieden. Und auch Helfer müssen erkennen, dass sie nicht alles

Leid und alle Probleme lösen können. Aber sie dürfen akzeptieren, dass es mehr Möglichkeiten gibt, als wir Menschen sehen. Dazu gehört auch, zu akzeptieren, dass auch in kirchlichen und diakonischen Einrichtungen nicht alles so ist, wie es sein sollte. Es geht um Gelassenheit, aber auch darum, auf kleine Zeichen, auf Hoffnungsmachende Spuren zu achten.

- (5) *Begrenzte Aufgaben übernehmen; Hilfe von anderen annehmen.* Angesichts von Überforderung und Müdigkeit sich nur kleine, überschaubare Aufgaben vornehmen als heilendes Programm. Und schauen, wo und von wem ich Hilfe bekommen kann. Erkennen, dass andere auch etwas können und etwas tun wollen.
- (6) Und schließlich: *Supervision* – in der alten kirchlichen Tradition von Episkopos (Aufseher, Hüter, Beschützer), von Superintendenten (auf etwas sehen, die Aufsicht haben) und Dekan (Aufsicht über 10 Personen).

Nach diesen ja schon etwas konkreteren Hinweisen möchte ich einen kurzen Ausflug in die arbeitswissenschaftliche und Management-Literatur machen, bevor wir uns abschließend mit zwei im engeren Sinne theologischen und pastoralpsychologischen Ansätze beschäftigen wollen:

2.4 Management-Literatur: Work-Life-Balance – „In der Ruhe liegt die Kraft“

Hinter diesem Begriff, der sich geradezu explosionsartig verbreitet hat, steht die Erkenntnis, dass private Lebensverhältnisse des Mitarbeiters im Interesse der Unternehmen stärker berücksichtigt werden müssen. Ausgehend von den unterschiedlichen Lebenssituationen und Bedürfnissen werden für jede/n MitarbeiterIn die jeweils am besten passenden Maßnahmen angeboten. Unternehmen beginnen mit Angeboten, um bestimmte Problematiken wie Kinderbetreuung, Versorgung älterer Familienangehöriger zu beseitigen, können sich aber auch um häusliche Dienstleistungen wie Einkaufsdienste und Wäschereidienste für Vielarbeiter und Rechts- oder Schuldnerberatung für die Mitarbeiter kümmern. Dazu kann auch gehören, dass Sport- und Freizeitangebote durch die Firma gemacht werden, flexible Arbeitszeiten, ergonomische Bürostühle, Rückenschule und Tai Chi, Sabbaticals (Sabbatjahre) angeboten werden oder auch Mitarbeiter für ehrenamtliche Tätigkeiten – im Konzept der Corporate Citizenship – freigestellt oder Seminare zum Finden von Balance zwischen Beruf und Privatleben, Gesundheitschecks u.ä. angeboten werden. Die Fa. Bertelsmann z.B. hat das Portal www.managers-health.de entwickelt, in dem Manager Tipps für eine gesunde und ausgeglichene Lebensweise finden – vom ‚Fisch gegen Migräne‘ bis hin zum Ratschlag gegen Lustlosigkeit, Flaute im Bett und der Rubrik ‚Impotenz Special‘. Das neue Work-Life-Balance-Vokabular findet sich ‚auf einen Blick‘ im Internet (www.faz.net)

Neben dem, was Firmen für ihre Mitarbeiter – und letztlich zur Profitmaximierung – tun, bleibt die Aufgabe für jeden Einzelnen, für sich selbst den richtigen Weg zur Balance zu finden. Die Bestsellerautorin Sabine Asgodom greift dabei auf viele – ohne Frage gute und richtige – Erkenntnisse und Methoden zurück, die wir auch schon aus der ‚Helfer-Literatur‘ kennen. Sie geht dabei von 4 Thesen aus:

- (1) Es gibt keinen dauerhaften Erfolg im Beruf ohne ein erfülltes Privatleben. (Diese These richtet sich natürlich vornehmlich an karriere-süchtige oder –gestresste Männer)
- (2) Privates Glück hält nicht ohne Erfolgserlebnisse außerhalb des Heims. (Dass gilt in erster Linie den Frauen.)
- (3) Männer und Frauen haben fundamental unterschiedliche Probleme mit dem Balancing.

- (4) Die Wirtschaft muss sich auf das Balancing einstellen – und zwar bald, wenn sie nicht ihre Zukunft auf's Spiel setzen will. (2002, S.18).

Klar ist auch hier: Die Veränderungen fangen im Kopf an; ohne veränderte Einstellung keine veränderte Lebenspraxis. Zehn Schritte führen zum Balancing:

- (1) Dass ich nicht in der Balance bin, das merke ich überall, wo die Unzufriedenheit groß wird – oder sich im Körper schmerzvoll bemerkbar macht.
- (2) Ich übernehme die Verantwortung für meine Zufriedenheit oder Unzufriedenheit.
- (3) Ich nehme die Botschaften meines Körpers wahr, wie Schmerzen, Schlafstörungen, Essstörungen, Schläppheit, Unlust, Angstgefühle.
- (4) Ich versuche, die Zusammenhänge zwischen dieser Unzufriedenheit und meinem Leben herzustellen. Das macht mir im Moment vielleicht Angst, weil es Veränderungen bedeuten kann, aber ich stelle mich.
- (5) Ich habe den Mut, weiterzudenken und mir Alternativen zu meinem bisherigen Leben vorzustellen.
- (6) Ich bemühe mich, ins Gespräch zu kommen – mit anderen, aber auch mit mir selbst. Das hilft mir, mein Unbehagen und eine Sehnsucht in konkrete Sätze zu fassen.
- (7) Ich suche mir Unterstützung, um mehr über mich zu erfahren und mir über meine Wünsche und Entscheidungen Klarheit zu verschaffen.
- (8) Ich bin mir bewusst, dass ich manchmal durch die Schmalspurigkeit im Denken behindert und in meinen Problemen verfangen bin. Deshalb können mir Gespräche helfen mit jemandem, der nicht mit den gleichen Ängsten lebt wie ich, z.B. einer Therapeutin.
- (9) Ich sehe mich um, suche nach Möglichkeiten der Veränderung. Ich versuche vorauszusehen, welche Auswirkungen sie für mein Leben hätten und probiere einiges aus und mache meine Erfahrungen damit.
- (10) Ich entscheide mich ganz persönlich für Veränderungen. Es gibt nämlich keine Patentrezepte. Und ich weiß: Selbst wenn ich aussteige – ich nehme mich immer mit! (115f).

Dazu gibt es dann eine ganze Reihe von Übungen – von der Zeitanalyse und Zeitplanung nach der 60/40-Regel über Prioritätenlisten für mein Leben, Analyse der eigenen Glücksmomente, Körperübungen, bis hin zur Visionsreise. Nicht alles ganz neu, aber wohl im Managementbereich noch nicht so verbreitet – und bei uns könnte sicher auch so mancher noch davon profitieren!

Nun aber, nach diesem Ausflug, zurück zur Theologie:

2.5 Michael Klessmann: Individuation und Rechtfertigungslehre

Über Michael Klessmans Ausführungen über stabile und brüchige Identität habe ich gestern zu Beginn des 1. Referates schon kurz berichtet. Klessmann stellt, um es noch einmal aufzugreifen, das Postulat der reifen, stabilen und vollständigen Identität des Pfarrer/in in Frage. Er weist darauf hin, dass das Identitätskonzept des symbolischen Interaktionismus' Identität gerade als einen Aushandlungsprozess im Wirbel gesellschaftlicher Strömungen versteht, als einen Prozess des ständigen Ausbalancierens gegenüber sich verändernden, unvermeidlich diskrepanten und konflikthaften Erwartungen. Aspekte wie *Unabgeschlossenheit, Diskontinuität, Bruchstückhaftigkeit und Ambivalenz* bestimmen ein solches Identitätsverständnis viel mehr als Stabilität und Reife. Zur Identitätsbildung gehört denn auch, die menschlichen Grunderfahrungen der Endlichkeit, der Vergänglichkeit, des sich wiederholenden Versagens und die Erfahrungen von Abhängigkeit, Begrenztheit und Schuldigwerden zu akzeptieren und zu integrieren.

Hier setzt Klessmann mit seinem Hinweis ein, dass der christliche Glaube dem Menschen immer wieder seine Nicht-Identität, die Fragmentarhaftigkeit und Brüchigkeit seines Lebens vor Augen stellt. Erst im Horizont der eschatologischen Hoffnung gibt es die Erwartung auf das Vollkommene, auf die Zeit, in der das Stückwerk unseres Lebens überwunden ist. Henning Luther hat darauf schon vor etwa 12 Jahren aufmerksam gemacht (Leben als Fragment). Genau dieses, so Klessmann, formuliert auch die Rechtfertigungslehre: Nicht aus uns selbst heraus werden wir identisch, sondern allein aus Gnade und als Geschenk fällt uns Identität in der Nicht-Identität zu.

Ziel ist es daher, die eigene Begrenztheit wahr- und anzunehmen, Schmerzen und Trauer darüber zuzulassen, aber auch die Chancen und die kreativen Möglichkeiten für den beruflichen wie privaten Alltag zu erkennen, also z.B.

- Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit als nicht vermeidbar zu erkennen
- dem Vollkommenheitswahn der modernen Gesellschaft zu wehren
- Bereitschaft zu zeigen, mit Kollegen und Laien zu kooperieren und Aufgaben zu delegieren
- die Fähigkeit, Prioritäten zu setzen.

2.6 Andreas v. Heyl: Spirituelle Erneuerung

Das dicke Buch von v. Heyl ist naturgemäß voll von Ansätzen zur Vermeidung und Überwindung von Burnout. Neben den umfangreichen Kapiteln über Belastungen und Überforderungen listet v. Heyl differenziert die ‚Kraftpotentiale‘ auf, die das kirchliche Amt bietet. Ich nenne nur einige:

- das diffuse Berufsbild, die Rollenvielfalt und die Aufgabenfülle, die eben auch Wahlfreiheiten und Entfaltungsmöglichkeiten bieten
- die Freiheit der zeitlichen und inhaltlichen Arbeitsgestaltung
- die Chancen, die die Zusammenarbeit mit engagierten und interessanten KollegInnen und Gemeindegliedern bietet.
- Aber auch in den Zeiten spiritueller Dürre sieht er Kraftpotentiale – sind sie doch das beste Indiz dafür, dass man sich nach Gott sehnt und seiner bedürftig ist.

Er nennt darüber hinaus viele Möglichkeiten der Vorbeugung – viele davon sind in den schon zitierten Ansätzen genannt, so dass ich sie nicht wiederholen möchte.

Zusätzlich zu den bisher genannten Autoren weist er auf ‚*Coping-Strategien*‘ hin - darunter sind aktive, planmäßige Bewältigungsstrategien zu verstehen. Coping-Strategien auf der *Verhaltensebene* sind z. B. angreifen bzw. standhalten und sich verteidigen oder flüchten. Wir erinnern uns an das alte Buch von Horst Eberhard Richter. Ich kann also z.B. versuchen, bestimmte Aufgaben, die mich besonders belasten, abzugeben oder lernen, etwa besonders angstbesetzte Situationen besser auszuhalten, z.B. über Atem- oder Entspannungstherapien. *Emotionsorientierte Strategien* lassen mich die Situation umdeuten oder abwerten („bin nicht gescheitert, sondern habe ein Chance zum Lernen erhalten“; „war mir sowieso nicht so wichtig“).

Ein besonderes Anliegen von Heyl's liegt allerdings in der spirituellen Erneuerung. Dazu eine Kernaussage: „Die erste uns anvertraute Seele ist unsere eigene“ (S. 329). Spirituelles Leben ist für ihn einer der Kernbegriffe für Prävention und Therapie. Er weist auf 2 Einrichtungen hin, die speziell für die Behandlung ‚ausgebrannter‘ oder anderweitig in einer Lebenskrise befindlicher Geistlicher eingerichtet wurden: Das Haus Recollectio der Benediktiner-Abtei Münsterschwarzach und das ev. Haus Respiratio auf dem Schwanberg. Die Kurse dort dauern i.d.R. 40 Tage.

Heyl erinnert daran, dass auf die ‚geistliche Erneuerung des Pfarrerstandes‘ als Schlüssel für die Erneuerung der Kirche Julius Schniewind schon 1947 hingewiesen hatte – und vor ihm schon die Barmer Bekenntnissynode 1934.

Mit einigen Hinweisen von von Heyl möchte ich diesen Teil abschließen:

- Wichtig ist ihm die Achtung des Sabbattages – im Sinne eines freien Tages, den man ‚heilig‘ hält, „um seine Sinne zu öffnen, um die Schönheit zu Schöpfung zu erfassen und um zu meditieren“ (382).
- Ebenso wichtig ist aber auch, die Werktage mit sabbatlichen Pausen, Rückblicken, Ausblicken zu durchziehen.
- regelmäßige Zeiten für Bibellese und Gebet (Schniewind: Das einsame Gebet des Pfarrers ist das Herzstück unseres Amtes; es ist unablässig – dennoch hat es bestimmte Gebetsstunden.)
- Auch die Vision eines geschwisterlich organisierten Lebens mit verbindlicher geistlicher Praxis ruft er in Erinnerung und verweist auf Bonhoeffer, der mit Nachdruck die Notwendigkeit einer geistlichen Lebensführung für Studenten und Pfarrer betont – wobei von Heyl nicht an klösterliches Leben, sondern eher an lockere Gemeinschaften denkt, in denen zu bestimmten Zeiten das tägliche Leben, Lernen und innere Wachsen und auch der Glaube geteilt wird.

Damit bin ich mit meiner Übersicht am Ende angelangt. Sicher war vieles nicht neu für Sie, vielleicht gab es aber doch diesen oder jenen bereichernden neuen oder nun wieder aufgefrischten Gedanken. In der Gruppenarbeit können wir die Erfahrungen austauschen und die Anfragen daran formulieren.

Anbieten möchte ich für die 1. Phase der folgenden Gruppenarbeit eine Einzelarbeit aus dem Buch von Sabine Asgodom: Welche Rolle spielen Sie?

Benutzte Literatur:

Abel, Peter: Burn Out in der Seelsorge. Mainz 1995 (Matthias-Grünwald)

Asgodom, Sabine: Balancing – das ideale Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben. Düsseldorf. 3.Aufl. 2002 (Econ TB)

v. Heyl, Andreas: Zwischen Burnout und spiritueller Erneuerung. Studien zum Beruf des evangelischen Pfarrers und der evangelischen Pfarrerin. Frankfurt 2003 (Peter Lang)

Klessmann, Michael: Stabile Identität – brüchiges Leben? Zum Bild des Pfarrers / der Pfarrerin zwischen Anspruch und Wirklichkeit – ein pastoraltheologischer Beitrag. in: Wege zum Menschen, 46. Jg., S.289-301

Schall, Traugott Ulrich: Erschöpft – müde – ausgebrannt. Überforderung und Resignation: vermeiden – vermindern – heilen. Würzburg 1993 (Echter)

Winkler, Klaus: Die Gefahr innerer und äußerer Emigration aus dem Dienst als praktisch-theologisches Problem. in: Wort und Dienst, 25. Band 1999, S.371-383

sowie Internetseiten zum Thema „5 Säulen der Identität / Hilarion Petzold“ und „Work-Life-Balance“)

Burnout-Symptome

1. *Psychische Symptome*

1.1 *emotionale*

- großer Widerstand, zur Arbeit zu gehen
- Gefühle des Versagens, Ärgers u. Widerwillens
- Schuldgefühle, Entmutigung u. Gleichgültigkeit
- Misstrauen und paranoide Vorstellungen
- Frustration

1.2 *kognitive*

- Rigidität im Denken und Widerstand gegen Veränderungen
- Projektionen
- Konzentrationsstörungen
-

1.3 *motorische*

- nervöse Ticks

- Verspannungen

2. *Physische Symptome*

2.1 psychosomatische Beschwerden

- häufige Gefühle von Müdigkeit u. Erschöpfung
- große Müdigkeit nach dem Arbeiten
- Schlafstörungen
- sexuelle Probleme
-

2.2 Erkrankungen

- häufige Erkältungen und Grippe
- häufige Kopfschmerzen
- Magen-Darm-Beschwerden

2.3 Physiologische Reaktionen

- erhöhter Herzschlag
- erhöhte Pulsfrequenz
- erhöhter Cholesterinspiegel

3. *Symptome auf der Verhaltensebene*

3.1 individuelle Verhaltensweisen

- exzessiver Drogengebrauch, Tabakgenuss, Alkohol- und Kaffeekonsum
- erhöhte Aggressivität

3.2 Verhalten in der Arbeit

- häufiges Fehlen am Arbeitsplatz
- längere Pausen
- verminderte Effizienz

4. Soziale Symptome

4.1 Im Umgang mit Klienten

- Verlust von positiven Gefühlen den Klienten gegenüber
- Verschieben von Klientenkontakten
- Widerstand gegen Anrufe und Besuche von Klienten
- Unfähigkeit, sich auf Klienten zu konzentrieren oder ihnen zuzuhören

4.2 Im Umgang mit Kollegen

- Isolierung und Rückzug
- Vermeidung von Arbeitsdiskussionen mit Kollegen

4.3 außerhalb der Arbeit

- Ehe- und Familienprobleme
- Einsamkeit

5. Problematische Einstellungen

5.1 im Umgang mit Klienten

- Stereotypisierungen von Klienten
- Zynismus
- schwarzer Humor
- verminderte Empathie
- Demonstration von Machtlosigkeit

5.2 in der Arbeit / Einrichtung

- negative Arbeitseinstellung
- Desillusionierung
- Verlust von Idealismus

(nach SCHAUFELI 1992, zit. bei v.HEYL 2003)

Phasen des Ausgebrannt-Seins

- 11) Freundlichkeit u. Idealismus
- 12) Überforderung
- 13) geringer werdende Freundlichkeit
- 14) Schuldgefühle darüber
- 15) vermehrte Anstrengung
- 16) Erfolglosigkeit
- 17) Hilflosigkeit

- 18) Hoffnungslosigkeit
- 19) Erschöpfung; Abneigung gegen Klienten; Apathie, Aufbäumen, Wut
- 20) **Burnout:** Selbstbeschuldigung, Flucht, Zynismus, Sarkasmus, psychosomatische Reaktionen, Fehlzeiten, große Geldausgaben, Unfälle, Dienst nach Vorschrift, Selbstmord, Liebschaften, Scheidung, plötzliche Kündigung, sozialer Abstieg, Aus-dem-Tritt-Kommen