

Bernhard Grom SJ

Ausbrennen

Vom Idealismus zum Überdruß in helfenden und seelsorglichen Berufen

Lynn M. berät als Sozialarbeiterin in der staatlichen Fürsorge Familien in ihren inneren Konflikten und finanziellen Problemen. Das wollte sie immer schon tun, dieser Einstieg ins Berufsleben fasziniert sie, und sie steht ihren Klienten fast pausenlos zur Verfügung. Eine Alkoholikerin mit einem unheilbaren Mann und drei Kindern kann sie selbstverständlich mehrmals in der Woche, meistens abends, wenn sie betrunken ist, zu sich rufen. Lynn merkt erst allmählich, daß es ihr Eifer der Frau erspart, ihr Leben zu ändern. Daß sich Lynn übernimmt, zeigt sich bald daran, daß sie abends nicht mehr die Geduld hat, Mitgliedern ihrer eigenen, schlechtsituierten Familie zuzuhören. Ihr Schwung leidet auch dadurch, daß ihre Bemühungen mehrmals erfolglos sind und ihr klar wird, daß sie eine Familiensituation, die seit vielen Jahren verfahren ist, nicht von einem Tag auf den anderen bessern kann. Sie fühlt sich auch oft überfordert, weil sie eine unzureichende psychologische Ausbildung erhalten hat.

Mehr und mehr verliert sie das Interesse an der Arbeit und kümmert sich beispielsweise nur noch dann um eine Nachbetreuung von gefährdeten Jugendlichen, wenn dies ausdrücklich gefordert wird. Der Versuch, in einer Einrichtung gegen Kindesmißhandlung einen Neuanfang zu machen, führt nach anfänglicher Begeisterung zu noch tieferer Enttäuschung. Ihr Tun erscheint ihr unnütz; sie wird bitter und zynisch. Schließlich rafft sie sich zu einem zweiten Stellenwechsel auf und regelt nun das Sorgerecht für Kinder aus geschiedenen Ehen. Hier begegnet sie zwar vielen Schwierigkeiten, hat aber eine klar umschriebene Aufgabe, die ihre Erwartungen, die inzwischen bescheidener wurden, erfüllt. Sie kann etwas für „ihre“ Kinder tun; ihr Beruf macht ihr wieder Freude.

Dieses Beispiel (nach J. Edelwich, A. Brodsky 1984) veranschaulicht in etwa die Phasen und die Ursachen eines Vorgangs, der in helfenden, lehrenden und seelsorglichen Berufen häufig ist und ähnlich abläuft: das Ausbrennen.

Die Karriere eines Themas

Daß manche Formen des Helfens selber hilfsbedürftig sind, hat die psychologische Fach- und Populärliteratur längst zu einem Thema gemacht und wird auch

von Sachverständigen anerkannt, denen es fernliegt, das Helfen allgemein in Ver-
ruf zu bringen. Wolfgang Schmidbauers Hinweis auf das „Helfer-Syndrom“, ein
Helfen, das einem starren, zwanghaften Ich-Ideal entspringt und die eigene Ent-
wicklung abschnürt, hat auf viele wie ein Schock gewirkt und ist in sozialberufli-
chen Kreisen des deutschen Sprachraums zum Gemeingut, teilweise auch zum
Schlagwort und Allesverdächtiger geworden. Auch „Macht als Gefahr beim Hel-
fer“, wie sie Adolf Guggenbühl-Craig in seinem gleichnamigen Buch beschrieb,
gehört inzwischen zu den Problemen, um die Fachleute sehr wohl wissen. Er-
staunlicherweise ist ein Stichwort und ein Syndrom, das eine wesentlich verbrei-
tete, geradezu normale Gefahr einer Fehlentwicklung kennzeichnet und in
nordamerikanischen Veröffentlichungen über den Patienten „Hilfe“ eine bedeu-
tende Rolle spielt, bei uns verhältnismäßig wenig bekannt: das *Burnout-Syndrom*,
das *Ausbrennen*, der *Überdruß*.

Dieses Phänomen wird verschieden definiert, einmal mehr als Zustand, einmal
mehr als Prozeß mit unterschiedlichen Phasen und Graden, mal als ausschließlich
arbeitsbedingt, mal als zugleich arbeits-, persönlichkeits- und privatbedingt.
Doch stimmen praktisch alle Autoren darin überein, mit Elliot Aronson, Ayala
M. Pines und Ditsa Kafry das Ausbrennen in helfenden Berufen als Syndrom mit
drei Hauptmerkmalen zu verstehen, die verschieden stark sein und einander be-
einflussen können: 1. Längere körperliche Erschöpfung; 2. chronisches emotio-
nales Ausgelaugtsein; 3. Enttäuschung darüber, daß die Arbeit nicht mehr die Er-
wartungen des Helfen- und Wirkenkönnens erfüllt, die man in sie gesetzt hat.
Dies bedeutet also auch Verlust der inneren Befriedigung, die man anfangs aus
seiner idealistischen sozialen Motivation gewonnen hat. (Im Unterschied dazu
hat, wer vom Helfer-Syndrom betroffen ist, seine Tätigkeit von vornherein
zwanghaft und freudlos begonnen.) Ausbrennen ist über Streß hinaus der „zu-
nehmende Verlust von Idealismus und Energie, den die in den helfenden Berufen
Beschäftigten als Folge der Arbeitsbedingungen erfahren“ (J. Edelwich, A. Brod-
sky 1984, 12). Die Betroffenen „entwickeln negative Einstellungen zum Selbst, zu
ihrem Beruf, zu anderen Menschen und zum Leben ganz allgemein. Ausbrennen
und Überdruß sind Empfindungen des Unglücks und der Unzufriedenheit, des
vergeblichen Strebens nach Idealen“ (E. Aronson u. a. 1985, 25).

Der Begriff „Burnout-Syndrom“, der einen altbekannten Tatbestand benennt
und bewußtmacht, wurde von dem Psychoanalytiker Herbert J. Freudenberger
(1974) in die Fachliteratur eingeführt. Seine Pionierarbeit beschrieb nur das Aus-
brennen bei Mitarbeitern von alternativen Einrichtungen, die größtenteils auf frei-
willige Helfer angewiesen sind und bei denen die Fehlentwicklung besonders au-
genfällig war. Doch erkannten andere Autoren bald, daß das Problem auch
fachlich hochgebildete und gutbezahlte Mitarbeiter von finanziell üppig ausge-
statteten Institutionen sowie Selbständige betrifft, seien es Krankenschwestern,
Ärzte und Psychiater in Kliniken bzw. in freier Praxis oder Rechtsanwälte, Poli-

zeibeamte, Erzieher emotional gestörter Kinder, Sonderschullehrer und Geistliche. Es stellte sich heraus, daß Überdruß zwar jeden Beruf bedroht, in helfenden Berufen aber besonders häufig auftritt und daß dort die umschriebene idealistische Enttäuschung typisch ist. Wer an Menschen arbeiten will und wem dies mehr bedeutet als ein hohes Gehalt, ist für Frustrationen in seiner Tätigkeit wohl anfälliger als jemand, der mit Material schafft oder handelt und dem ein gutes Einkommen wichtig ist. Daß Überdruß in bestimmten Helfergruppen sehr häufig vorkommt, zeigte sich daran, daß in den USA in manchen Krankenhäusern pro Jahr 70 Prozent der Schwestern ihren Arbeitsplatz wechseln und manche Abteilungen des Kinderschutzes sowie Lehrer und Sozialarbeiter in Elendsvierteln eine ähnliche Fluktuation aufweisen (E. Aronson u. a. 1985, 33).

Ausbrennen gibt es freilich auch außerhalb der Berufsarbeit und Sozialtätigkeit – nur wurde es bisher noch kaum untersucht: das Ausbrennen in der Ehe, in der Hausfrauenrolle und in der Elternrolle, zumal in einer Zeit, wo die Kinder infolge von Krankheit, Behinderung, Lernschwierigkeiten oder Ablösungskonflikten zur Last werden. Diese Lücke ist ein Mangel der Burnout-Forschung, denn das Berufs- und das Privatleben beeinflussen einander: Wer mit seiner Arbeit unzufrieden ist, nimmt diese Unzufriedenheit mit in sein Familienleben und umgekehrt.

Seit Beginn der 80er Jahre führte man mit Menschen in helfenden Berufen zunehmend Workshops und Fragebogenerhebungen durch, um belastende Faktoren zu erforschen. Der am häufigsten verwendete Test, das Maslach Burnout Inventory, ermittelt streng arbeitsbezogen Ausmaß und Häufigkeit der emotionalen Erschöpfung, der (gefährdeten) persönlichen Erfüllung (genauer: des Bewirkenskönnens), der dehumanisierenden Beziehung zu Klienten („Depersonalization“) und der Anteilnahme („Involvement“) an ihren Nöten (C. Maslach, S. Jackson 1980). Sehr verbreitet ist auch die Beschäftigungsüberdruß-Skala (Occupational Tedium Scale), die viel allgemeiner nach der Häufigkeit von körperlicher Erschöpfung, emotionaler Erschöpfung und Unzufriedenheit mit dem Leben (was seltsamerweise „geistige Erschöpfung“ genannt wird) fragt (E. Aronson u. a. 1985, 50; 235 ff.). Vergleicht man Ergebnisse dieser Tests mit Antworten auf Fragen zu bestimmten Arbeitsbedingungen (Zahl der Klienten pro Mitarbeiter, gleitende Arbeitszeit u. ä.) oder zu Schwierigkeiten im Privatleben (Alkoholismus, Ehekonflikte), so ergeben sich für Betriebs- und Organisationspsychologen manche interessanten Zusammenhänge. Sie zeigen allerdings nur Durchschnittswerte und -tendenzen; im Einzelfall muß jede Gruppe und jeder einzelne seine Lage selber beurteilen.

Gerade das ist jedoch keineswegs leicht. Die Frage, ob, in welchem Maß und warum man seiner Arbeit überdrüssig ist, ist höchst emotional und subjektiv. Menschen mit hohen Ansprüchen an sich selbst können nur schwer eingestehen, daß sie an dem Problem leiden, während Unsichere und Arbeitsscheue es sich un-

ter Umständen bereitwillig einreden. Gespräche im Kollegenkreis, in der Supervision und bei Fortbildungsveranstaltungen können eine realistische Einsicht fördern. Auch wenn es leicht Mode werden kann, von „Ausbrennen“ zu reden, ist das Thema doch unausweichlich und auch geeignet, auf Vorboten einer Fehlentwicklung aufmerksam zu machen und Bewältigungsstrategien anzuregen.

Stufen des Ausbrennens

Hilfreich für ein Verständnis ist die Beschreibung der vier Stufen oder Stadien, in denen sich nach Ansicht von Jerry Edelwich und Archie Brodsky (1984) häufig Überdruß entwickelt.

1. *Anfangsenthusiasmus*: In ihm mischen sich meistens der ehrliche Wille, anderen in großem Ausmaß zu helfen und die (weniger offen eingestandene) Ambition, erfolgreich zu sein und viel zu verändern und zu bewirken. So sagte die erwähnte Lynda M. rückblickend: „Ich wollte das Gefühl haben, daß man mich brauchte und auf mich angewiesen war.“ Ein Berater in einer Strafanstalt: „Ich glaubte, ich könnte die Leute umkrempeln von einer kriminellen Lebensweise zu einer grundehrlichen Existenz.“ Ein Englischlehrer: „Ich erwartete, bei jedem die Lesefertigkeit um drei Noten zu verbessern.“ Engagiertes Helfen verbindet eben immer das andernbezogene Motiv des Notlinderns mit dem selbstbezogenen des Wirksam- und Erfolgreichseins (der Competence und Effectance im Sinn von R. W. White). Hinzu kommt nicht selten das Bedürfnis, in der Arbeit mit anderen sich selbst intensiver erfahren und eigene Konflikte bearbeiten zu können, was einen oft zur Ungeduld und zur Überidentifikation mit Klienten treibt: Man bearbeitet im Klienten (auch) das eigene widerspenstige Selbst.

Keines dieser Motive muß wirksames Helfen verhindern, auch nicht der „narzisstische Idealismus“, der sich als auserwähltes Werkzeug in Gottes Weltenplan sieht. Aber der Helfer sollte sich ihrer bewußt werden, mit ihnen umgehen können und seine Erwartungen auf realistische Ziele einstellen. Geschieht dies nicht, so schlittert er aus der Phase der begeisterten Überarbeitung in die der Stagnation.

2. *Stagnation*: Die Arbeit hat ihren anfänglichen Zauber verloren; der Helfer stößt überall auf die Grenzen seines Wirkens. Er zieht sich etwas zurück und besinnt sich auf seine eigenen Bedürfnisse: Freizeit, Auto, Freund bzw. Freundin, Familie, Hausbau. Die Bezahlung, die in vielen helfenden Berufen bescheiden ist, rückt stärker ins Blickfeld – und wird oft ein weiterer Grund für Unzufriedenheit. Die häufig langen Arbeitszeiten erlebt er als Einschränkung der nötigen Freizeit. Bei ständiger körperlicher oder emotionaler Erschöpfung erscheint ihm die Tätigkeit als nicht mehr verkraftbar. Besonders die Arbeit mit chronisch Schwerkranken, mit unheilbar kranken Kindern, mit undisziplinierten Lernbe-

hinderten, mit feindseligen oder depressiven Klienten belastet viele über die Arbeitszeit hinaus. Die eigene Familie kann einem gewiß beim „Auftanken“ helfen, aber wenn sie selber Aufmerksamkeit und Geduld braucht, reagiert man gereizt. Zudem neigen viele Helfer mit psychologischer Ausbildung zu überhöhten Anforderungen an eine Partnerschaft und erleben darum unter Umständen schwere Ehekrisen (K. Antons 1987).

3. *Frustration*: Wird die Entwicklung nicht gewendet, so steigert sich die erste Desillusionierung zur grundsätzlichen und bitteren Enttäuschung: Meine Arbeit ist sinnlos; ich erreiche nichts. Der Helfer geht den Klienten wo er kann aus dem Weg, denn sie erinnern ihn ja nur an seine Überlastung und Erfolglosigkeit. Er kommt zu spät zur Arbeit, feiert gern krank, läßt lästige Gespräche ausfallen und klagt oft über seine Frustration. Manche schützen sich gegen die Erschöpfung und Enttäuschung, soweit sie von den Klienten kommen, dadurch, daß sie diese „dehumanisieren“ (E. Aronson u. a. 1985, 30; 73). Weil sie sich nicht mehr in andere einfühlen können, stempeln sie sie zu „Fällen“ ab und reden nur noch vom „Herzinfarkt auf Zimmer 106“, vom „Alkoholiker“ oder „Repetenten“. Sie werden zynisch. Frustrierten Helfern wird alles zuviel. Sie entwickeln immer weniger Phantasie beim Helfen und ersetzen dieses durch bloßes Verwahren des Klienten und durch starre Reglementierung. Sie vermitteln ihren Klienten oder Schülern keine Zuversicht mehr – was ihren Erfolg mindert und ihre Frustration noch weiter verstärkt.

4. *Apathie*: In dieses Stadium tritt ein Helfer, wenn seine Frustration chronisch wird, er aber aus finanziellen Gründen an seiner Arbeit festhält. Er tut nur noch, was nötig ist, um seine Stelle zu behalten („Dienst nach Vorschrift“) und sieht im Lohn die einzige Befriedigung, die sie noch bietet. Bei Selbständigen kann diese Apathie sehr geschäftige Formen annehmen – etwa wenn ein Facharzt, der seine Tätigkeit als geisttötende Routine erlebt, immer mehr Patienten mit immer kürzeren, herzloseren Behandlungszeiten annimmt und ins Geldverdienen, ins Häuserbauen und in teure Freizeithobbies flieht. So oder so ist das ursprüngliche Helfenwollen zur Gleichgültigkeit erstarrt, die Empathie der Apathie gewichen.

Wende durch Intervention

Grundsätzlich kann man die Fehlentwicklung auf jeder Stufe aufhalten und wenden. Eine „Intervention“ (J. Edelwich) ist um so leichter, je früher sie beginnt, doch spüren viele den dazu nötigen Leidensdruck erst in der Phase der Frustration. Manchmal dauert der Überdruß nur einige Tage oder Wochen, manchmal aber auch Monate oder Jahre. Viele müssen die Entwicklung mehrmals durchmachen. Ob man den Überdruß nun aus eigener Kraft (wie die erwähnte Lynn M.) oder aber mit Hilfe eines Supervisors oder einer Gesprächsgruppe

überwindet, stets muß man zuerst einmal die Ursachen erkennen, um dann herausfinden zu können, welche Veränderungen an der Arbeitssituation oder an den persönlichen Einstellungen und Verhaltensweisen Abhilfe schaffen.

Zur Klärung der Ursachen empfehlen E. Aronson u. a., daß man eine Zeitlang jeden Abend notiert, was einen erfreut und was einen belastet hat und wie man damit fertig zu werden versuchte. J. Edelwich und A. Brodsky lassen den Helfer zuerst zu einer Reihe von möglichen Ursachen eigene Erfahrungen berichten: zu geringe Bezahlung, zu lange Arbeitszeit, zuviel Schreibtischarbeit, ungenügende Ausbildung, keine Anerkennung durch die Klienten, mangelnde Anerkennung durch die Vorgesetzten, keine Unterstützung bei wichtigen Entscheidungen, Einflußlosigkeit, das System entspricht nicht den Bedürfnissen der Klienten. Dann soll er über Ursachen nachdenken, die über diesen Raster hinaus in Frage kommen. Ziel der Intervention ist, daß man seine helfende Tätigkeit wieder effizient, zufrieden und engagiert ausüben kann. Wege zu diesem Ziel setzen Phantasie, Information und Experimentierbereitschaft voraus. Patentlösungen gibt es nicht. So nennen auch die folgenden Hinweise nur Möglichkeiten, die in Erwägung zu ziehen und je nach Lage anders zu beurteilen sind.

Veränderung der Arbeitsbedingungen

Ein verkraftbares Verhältnis zwischen der Zahl der zu Betreuenden und der Betreuer herstellen.

In den Arbeitstag die nötigen Verschnaufpausen einbauen und gemütlich gestalten.

Rotation innerhalb der Institution: Wechsel von einem sehr belastenden zu einem oder mehreren weniger belastenden Arbeitsplätzen.

Die Arbeitslast und vor allem unbeliebte Tätigkeiten wie Schreibkram gerechter aufteilen.

Teilzeitarbeit, sofern dies die nötigen emotionalen Beziehungen nicht verhindert und finanziell möglich ist.

Bessere Bezahlung, wo sie vergleichsweise niedrig und durchsetzbar ist. Aufstiegsmöglichkeiten.

Fortbildungsmaßnahmen, zumal bei ehrenamtlichen Helfern oder Mitarbeitern, die für ihre Tätigkeit zu wenig Spezialausbildung mitbringen.

Monotonie durchbrechen: Beispielsweise können Zahnärzte, statt nur Zähne auszubohren und zu füllen, mit den Patienten etwas reden, um herauszufinden, wie sie angesprochen und beruhigt werden können, und so dem Umgang mit ihnen einen größeren Reiz abgewinnen (E. Aronson u. a.). Ähnlich die medizinisch-technischen Assistentinnen u. a.

Soziale Unterstützung, innerbetriebliche Kommunikation durch Mitarbeiterbe-

sprechungen, Supervision: Hier sollen die Beschäftigten aktives Zuhören, sachliche Anerkennung und Kritik sowie emotionale Unterstützung erfahren. Die Aussprache im Kollegenkreis soll Gelegenheit bieten, Dampf abzulassen und zu jammern, aber konstruktiv zu bleiben; rein negative Nörgelei und zynisches Reden steckt positiv eingestellte Mitarbeiter leicht mit Überdruß an (J. Edelwich, A. Brodsky). Die soziale Unterstützung ist wahrscheinlicher, der Reibungsverlust geringer, wenn die Mitarbeiter so ausgewählt sind, daß sie in den Grundzügen ihres Arbeitskonzepts (Montessori-Pädagogik, Verhaltenstherapie o. ä.) und ihrer ethisch-religiösen Überzeugungen übereinstimmen (C. Cherniss, D. L. Krantz 1983).

Die nötige physische Distanz wahren: Möglichst nicht am Arbeitsplatz wohnen bzw., wenn dies unvermeidbar ist, ein Refugium suchen, wo man völlig abschalten kann. Zuhause durch Einschalten des automatischen Anrufbeantworters oder ähnliches für störungsfreie Zeiten sorgen.

Sich gelegentlich an einem ruhigen Wochenende fragen, ob man sich vorstellen kann, daß man die jetzige Tätigkeit in fünf Jahren noch ausübt und mit ihr zufrieden ist. Gegebenenfalls versuchen, die Stelle oder sogar den Beruf zu wechseln, sofern die begründete Aussicht besteht, daß dies realisierbar ist und eine Verbesserung bringt (wie bei Lynn M.).

Veränderung der Einstellungen und Verhaltensweisen

1. In der Zuwendung zu den Klienten ein ausgewogenes Verhältnis von emotionaler Anteilnahme und Distanz finden: Für den begeisterten Idealisten, der sich überarbeitet und nie abschaltet, klingt es zunächst egozentrisch, wenn man ihn auffordert, seine übersteigerte, spontane Anteilnahme zurückzunehmen. (Ein junger Arzt: „Ich habe jedes Mal, wenn ich in die Notfallräume gehe, das Gefühl, als lege ich eine Rüstung gegen meine eigenen Emotionen an.“) Aber er sollte einsehen, daß dies nicht nur dem Selbstschutz dient, sondern daß man so das eigene tragbare Maß an Belastung erkennen und sich die Fähigkeit erhalten muß, möglichst lange und möglichst vielen zu helfen, das heißt seine Tätigkeit zu professionalisieren. Man muß seine Überidentifikation auch deshalb zurücknehmen, weil man nur so zu einer Einfühlung fähig wird, die die Lage des Klienten sowohl mit seiner Not als auch mit seiner Eigenverantwortung und seinen Versuchen, das Mitleid und die Schuldgefühle des Helfers auszunützen, objektiver wahrnehmen und ihm wirksamer helfen kann.

Der professionelle Helfer muß auch lernen, den Streß auf die Zeit und den Ort der Arbeit zu beschränken, das heißt, in ihr voll und ganz da zu sein und danach voll und ganz wegzugehen. Vielen hilft es, die private Zeit mit einer Phase des Entspannens oder Umschaltens (Ruhepause, Meditation, Sport) zu beginnen.

Man sollte auch herausfinden, in welcher Form man sich körperlich und emotional regenerieren und zu einseitiger Berufstätigkeit (etwa emotional-verbalen Art) einen Ausgleich (durch Sport, Werken, Gartenarbeit) schaffen kann.

2. Neben einer befriedigenden Berufstätigkeit auch ein befriedigendes Privatleben anstreben: Die Helfertätigkeit kann und soll einen zwar ausfüllen, aber wer in ihr sein ein und alles sieht, mißachtet die Bedürfnisse nach Geselligkeit, Liebe (Ehe, Familie), musischer Betätigung, Spiel, Kultur und Hobbies, die nur außerhalb der Berufstätigkeit genügend befriedigt werden können. Man kann sich und soll sich um seiner Mitmenschen willen einschränken, aber man kann sein Privatleben nicht chronisch und total vernachlässigen. Wer nur die Arbeit kennt, bemerkt die ihn bedrohende „Arbeitssucht“ nicht mehr, verarmt emotional und beraubt sich einer Quelle von Lebenszufriedenheit, die die Berufszufriedenheit ergänzen und in Krisenzeiten auch vorübergehend ersetzen kann. Enttäuschungen in der Arbeit treffen ihn härter; er brennt schneller aus. (Natürlich wirken sich umgekehrt Enttäuschungen im Privatleben auch auf die Arbeitszufriedenheit aus.)

3. Seine enttäuschten Erwartungen überprüfen und sich neue, realistischere Ziele setzen: Ein Helfer kann seine Enttäuschung nur überwinden, wenn er sich darüber klar wird, was er mit den vorhandenen Mitteln und mit seinen Fähigkeiten für die Klienten erreichen kann und was nicht, und wenn er sich auf das Erreichbare konzentriert. Er darf weder zu früh noch zu spät aufgeben, sich weder über- noch unterfordern und sich weder allein- noch nichtverantwortlich fühlen. Der erwähnte Englischlehrer kann die Leistungen seiner Schüler vielleicht nicht um drei Noten heben, sie aber immer wieder einmal 15 Minuten lang zur interessierten Mitarbeit veranlassen; der Bewährungshelfer kann vielleicht eine neue Straftat seines arbeitsscheuen Einbrechers nicht verhindern, aber die Grundlage für eine raschere Einsicht nach der zweiten Verhaftung legen, und ein Psychotherapeut muß sich oft damit begnügen, einem Klienten zu helfen, mit den immer wiederkehrenden Ängsten zu leben. Helfer müssen sehen, daß auch Teilerfolge Erfolge sind. Eine Erzieherin über die verhaltensgestörten Mädchen, die oft nach kurzen, hoffnungsvollen Ansätzen in Heim und Lehre wieder auf die Straße gehen: „Etwas Gutes zum Leben nimmt jede mit.“ Mancher Fortschritt erfolgt auch so langsam und unscheinbar, daß er nur bemerkt wird, wenn einen Kollegen darauf aufmerksam machen. Für manche Besserung kann oder will sich der Klient beim Helfer nicht bedanken; er sollte lernen, trotzdem alles Erreichte in einer Art Meditation zu vergegenwärtigen und sich darüber zu freuen.

Vieles am Helfen ist so routinehaft und unbeachtet, daß die soziale Motivation nur lebendig bleibt, wenn man sich in Meditation, Gottesdienst und Gespräch immer wieder vom grundsätzlichen und konkreten Sinn und Wert seines Tuns überzeugt: Prosoziales Verhalten schenkt uns selten jubelndes Glück, aber immer Sinnerfüllung. Es „lohnt sich“ unbedingt, ist nicht nur anerzogene Pflicht und

göttliches Gebot, sondern (psychologisch) eine Bereicherung des Menschen und (theologisch) ein „Mitlieben“ mit Gott, ein Stück Frohbotschaft (B. Grom u. a. 1987, 158–163; 237–240). Gerade deshalb sollte es ein Anliegen der christlichen Verkündigung und Spiritualität sein, die psychisch gesunde und erfüllende Nächstenliebe vor Fehlentwicklungen wie dem Ausbrennen zu bewahren und daran zu erinnern: „Gott liebt einen fröhlichen Geber“ (2 Kor 9,7).

Überdruß in der Seelsorge

Körperliche und emotionale Erschöpfung sowie Enttäuschung der idealistischen Erwartungen bedrohen ohne Zweifel auch das seelsorgliche Engagement von Pfarrern, Ordensangehörigen, Pastoralassistenten und -referenten, Katecheten, Religionslehrern sowie ehrenamtlichen Mitarbeitern in der Kinder-, Jugend-, Erwachsenen-, Alten- und Pfarrgemeinderatsarbeit. Die geistliche Tradition wußte wohl immer irgendwie darum und hat die Priesteramtskandidaten ermahnt, „unklugen Eifer“ zu vermeiden, sich durch Schwierigkeiten nicht entmutigen zu lassen und um die „Gnade der Beharrlichkeit“ zu beten.

Nach D. C. York (1982) ist Überdruß bei den evangelischen Pastoren, die er befragt hat, genauso verbreitet wie in helfenden Berufen allgemein und geht mit geringerer Selbstsicherheit und schlechteren Beziehungen zum Ehepartner einher. J. Warner und J. D. Carter (1984) differenzieren dieses Bild: Geistliche mit längerer Berufserfahrung bekunden mehr Anteilnahme (Involvement) als helfende Berufe im allgemeinen, zeigen aber keineswegs mehr emotionale Erschöpfung oder weniger persönliche Erfüllung als der Bevölkerungsdurchschnitt. Vermutlich zeigen sie statistisch weniger Überdruß als ihre dienstjüngeren Kollegen, weil sie im Lauf der Zeit den erfolgreichen Umgang mit ihren Belastungen gelernt haben, und wahrscheinlich haben diejenigen unter ihnen, die dies nicht gelernt haben, ihren Beruf aufgegeben und drücken aus diesem Grund statistisch das Ergebnis nicht mehr nach unten.

Das Ausbrennen in der Seelsorge verläuft wohl in ähnlichen Stufen wie bei den helfenden Berufen. Auch die Ursachen und Bewältigungsstrategien haben sicher vieles gemeinsam; darum soll im folgenden nur auf einige Besonderheiten hingewiesen werden.

1. Eine *Veränderung der Arbeitsbedingungen* kann in vielfacher Hinsicht angezeigt sein. Hier seien nur einige Punkte angefragt: Können Pfarrer nicht nur Verwaltungs-, sondern auch Seelsorgsaufgaben an Laienmitarbeiter delegieren, ohne sich dadurch „überflüssig“ und von der Gesamtverantwortung für die Gemeinde dispensiert zu fühlen? Können sie sich vorstellen, daß bestimmte Gruppen die für die Seelsorge wichtigen persönlichen Beziehungen nicht zum Pfarrer, sondern zum zuständigen Mitarbeiter aufbauen? Kann der Pfarrer die Tatsache, daß viele

Menschen heute mehr Freizeit und eine bessere Ausbildung als früher haben, nutzen und Initiativen zulassen bzw. anregen (Familienkreise, Selbsthilfegruppen, Entwicklungshilfegruppen u.ä.) und in die Gemeindearbeit integrieren? Ist es möglich, die einzelnen Mitarbeiter nach ihren Fähigkeiten einzusetzen?

In großen Gemeinden mit Kindergarten und Altenheim muß der Pfarrer oft als Vorgesetzter zahlreicher Mitarbeiter fungieren. Dafür ist er selten genügend vorgebildet, so daß er sich überfordert fühlt. Es hält ihn auch von seelsorglichen Kontakten ab, die ihm mehr bedeuten, und stürzt ihn nicht selten in Rollenkonflikte. Wie kann er von diesen Aufgaben entweder entlastet oder für sie besser vorbereitet und bei Bedarf beraten werden?

Erhält der Pfarrer selber die nötige sachliche Anerkennung und Kritik sowie emotionale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte (so etwas wie Supervision)? Mangel in dieser Hinsicht könnte nach R. W. Brownings (1981) Untersuchung ein Grund für manche Resignation sein.

Erfahren die Mitarbeiter solche soziale Unterstützung etwa in den Besprechungen der Hauptamtlichen, aber auch dadurch, daß der Pfarrer etwa die Frauengruppe, die monatelang ehrenamtlich die Kirche geputzt und geschmückt hat, zum Dank zum Kaffee oder zur Weihnachtsfeier einlädt und Religionslehrer wissen läßt, daß er ihre Arbeit für wichtig hält? Ein Religionslehrer: „Seit zehn Jahren bin ich in der Pfarrei, und noch nie hat mich der Pfarrer angesprochen.“

2. Eine *Veränderung der Einstellungen und Verhaltensweisen* wird aus den oben genannten Gründen das Ziel umfassen müssen, ein befriedigendes Privatleben anzustreben, sei der Seelsorger verheiratet oder nicht. Auch wenn der engagierte Seelsorger ruhig stärker mit seinem Beruf verwachsen sein darf als der engagierte Arzt oder Psychotherapeut und seine Tätigkeit liebt, wird ein Freiraum für persönliche Bedürfnisse, die ihm neben der Arbeit auch etwas bedeuten, nicht fehlen dürfen, weil er sonst leicht emotional arm und einseitig wird. Dazu gehört auch ein Kreis von Bekannten und Freunden, mit denen er sich persönlich austauschen und in der Freizeit etwas gemeinsam unternehmen kann.

Viele Seelsorger müssen auch enttäuschte Erwartungen überprüfen und sich realistischere Ziele setzen. Der alte Pfarrer, der in maßloser Verallgemeinerung behauptet: „Die Leute haben heute nur Sex und Geld im Sinn“, mißt seine Erwartungen wohl ganz an idealisierten volksskirchlichen Verhältnissen. Doch der jüngere Kollege, der die Familien der Erstkommunionkinder besucht und bei zwei Drittel von ihnen auf höfliches Desinteresse am kirchlich-religiösen Leben stößt und fragt: „Wer interessiert sich denn noch für unsere Botschaft?“, ist nicht weniger enttäuscht.

Ein erster Schritt, um weiterer Resignation vorzubeugen, könnte das Eingeständnis sein: Mich betrübt nicht nur, daß Gottes Frohbotschaft (die zweifellos alle erreichen will), sondern auch, daß mein Erfolgsstreben so wenig zum Ziel kommt. Ich muß den Ehrgeiz aufgeben, etwas anbieten zu wollen, das zum

Wohlbefinden so unentbehrlich ist wie Nahrung, medizinische Versorgung und Einkommen. Ich darf auch nicht bedauern, daß die Kirche in unserer hochentwickelten, angebotsreichen Gesellschaft kein Monopol mehr auf psychologische Beratung oder auf Bildung hat, sondern sozusagen nur noch für das Spirituelle gebraucht wird, das sich eben nicht mit der Dranghaftigkeit von Hunger und Durst meldet, sondern eher dem „Luxus“ der Liebe und der Kunst gleicht, der auch zeitweilig entbehrlich und oft nicht geschätzt, aber immer vermenschlichend ist. Ich kann trotz des verbreiteten Materialismus überzeugt sein, daß der Mensch auch in einer materiell gesättigten Gesellschaft nicht vom Brot allein lebt und daß die seelsorgliche und spirituelle Begleitung und Animation ein wichtiger Dienst am Menschen bleiben wird: das anspruchsvollste, aber auch erfüllendste Angebot.

In einem zweiten Schritt könnte man klären, was in der pastoralen Arbeit mit Aussicht auf Erfolg angestrebt werden und worauf man sich konzentrieren kann. Dies könnte bedeuten: Lernen, ohne die Aufdringlichkeit des „Ohne Gott hat dein Leben keinen Sinn“ zu erspüren, wo die vielfältige Nachfrage nach Lebenshilfe, Selbstwahrnehmung und Selbstentfaltung, befriedigendem Zusammenleben mit den Mitmenschen, einem verantwortlichen Verhältnis zu Benachteiligten und der richtigen Beziehung zu Konsum, Technik und Natur die Grenzen des Psychologischen, Soziologischen und Politischen überschreitet und zur Weltanschauungs- und Glaubensfrage wird. Lernen, darauf sensibel und ohne fundamentalistische Verhaftung an die traditionelle Verkündigungssprache einzugehen. Religiöse Ansprechbarkeit auch dort entdecken, wo sie sich ganz unkirchlich und vorreligiös ausdrückt, und die erste Phase der Evangelisierung nicht überspringen.

Angebote für Gruppen mit unterschiedlicher Nähe zur Gemeinde machen. Beispielsweise für kirchenferne Jugendliche gelegentliche Treffs mit bescheidener pädagogischer Zielsetzung, für die kirchennahen aber feste Gruppen, Meditation und Gottesdienst, die weiterführen. Sich im Religionsunterricht, wo man kaum mehr mit einer kirchlich geprägten Mehrheit von Schülern rechnen kann, mit dem kleinen, aber wichtigen Ziel bescheiden, die Bereitschaft zu wecken, sich mit religiösen Grundfragen auseinanderzusetzen und seine Haltung dazu zu überdenken.

Schließlich muß der unverdrossene Seelsorger auch lernen, den Erfolg zu sehen, den seine Bemühungen trotz aller Unscheinbarkeit und Nichtmeßbarkeit haben. Auch wenn er selten ein ausdrückliches Echo auf seine Predigt, Meditation oder Unterrichtsstunde bekommt, kann er doch aus der Aufmerksamkeit der Teilnehmer sowie aus der Tatsache, daß sie immer wieder kommen, darauf schließen, daß sie etwas davon haben. Und wenn er zu manchen Menschen nur kurze Kontakte hat und offensichtlich nur wenig bewegt, so kann er ihnen doch *eine* Anregung mitgeben, und das genügt; denn neben ihm müssen viele andere Anstöße vermitteln, damit eine religiöse Entwicklung gelingen kann.

Zum unverdrossenen Seelsorger gehört aber auch, daß er das Positive wahr- und aufnimmt, das er von den Betreuten erhält: die Fröhlichkeit der Kinder, die Ehrlichkeit von Jugendlichen, das Vertrauen von Ratsuchenden, den Familiensinn von Eltern oder die Gefäßtheit von Kranken. Er sieht sich nicht nur als Gebenden, sondern auch als Empfangenden und kann – auch wenn er manchmal seufzen mag – im Hinblick auf einen Großteil der von ihm Betreuten sagen: „Ich danke meinem Gott jedesmal, wenn ich an euch denke; immer wenn ich für euch alle bete, tue ich es mit Freude“ (Phil 1, 3 f.).

Literatur: K. Antons, Helfen oder Lieben? Trennung und Scheidung in psychosozialen Berufen (Reinbek 1987); E. Aronson, A. M. Pines, D. Kafry, Ausgebrannt. Vom Überdruß zur Selbstentfaltung (Stuttgart 1985); A. Bellebaum (Hrsg.) Helfen und Helfende Berufe als soziale Kontrolle (Opladen 1985); R. W. Browning, Professional burnout among the clergy, in: Dissertation Abstracts International 42 (1981) 4570 B; C. Cherniss, Professional burnout in human service organizations (New York 1980); Stress, burnout, and the special services provider, in: Special Services in the Schools 2 (1985) 45–61; C. Cherniss, D. L. Krantz, The Ideological Community as an Antidote to Burnout in the Human Services, in: B. A. Farber 1983, 198–212; K. J. Corcoran, Measuring burnout: A reliability and convergent validity study, in: Journal of Social Behavior and Personality 1 (1986) 107–112; J. Edelwich, A. Brodsky, Ausgebrannt. Das „Burn-out“-Syndrom in den Sozialberufen (Salzburg 1984); B. A. Farber (Hrsg.), Stress and Burnout in the Human Service Professions (New York 1983); B. R. Faulkner, Burnout in ministry (Nashville 1981); H. Firth u. a., Maslach Burnout Inventory: Factor structure and norms for British nursing staff, in: Psychological Reports 57 (1985) 147–150; H. J. Freudenberger, Staff burnout, in: Journal of Social Issues 30 (1974) 159–165; H. J. Freudenberger, G. Richelson, Burnout: The high costs of high achievement (New York 1980); S. F. Greenberg, Stress and the Teaching Profession (Baltimore 1984); ders., P. J. Valletutti, Stress and the Helping Professions (Baltimore 1980); B. Grom, N. Brieskorn, G. Haefner, Glück – auf der Suche nach dem „guten Leben“ (Berlin 1987); A. Guggenbühl-Craig, Macht als Gefahr beim Helfer (Basel 1983); C. Maslach, Burnout: The cost of caring (Englewood Cliffs 1982); C. Maslach, S. Jackson, The Maslach burnout inventory (Palo Alto 1980); S. Quattrochi-Tubin u. a., The burnout syndrome in geriatric counselors and service workers, in: Activities, Adaptation and Aging 3 (1982) 65–76; T. F. Riggat, Stress Burnout. An Annotated Bibliography (Carbondale 1985); W. Schmidbauer, Die hilflosen Helfer (Reinbek 1977); Helfen als Beruf (Reinbek 1983); M. Shin, H. Morch, A Tripartite Model of Coping with Burnout, in: B. A. Farber 1983, 227–240; J. Warner, J. D. Carter, Loneliness, marital adjustment and burnout in pastoral and lay persons, in: Journal of Psychology and Theology 12 (1984) 125–131; D. C. York, Relationship between burnout and assertiveness, aggressiveness, styles of relating, and marital adjustment with pastors, in: Dissertation Abstracts International 43 (1982) 1634 B.