

Christoph Jacobs

„Seine Hände kamen los vom Lastkorb“ (Ps 81,7)

Burnout!? – Pastoraltheologische und pastoralpsychologische Perspektiven für eine salutogenetische Seelsorge

♦ Viele sprechen gegenwärtig in der Kirche vom Burnout. Allerdings tut auch hier ein differenzierter Blick Not, z. B. um Burnout von Depressionen zu unterscheiden. Noch wichtiger ist die Entwicklung gesundheitsfördernder Strategien für Personen und ganze Systeme. Zugleich ist der Verdacht, dass Arbeit in der Seelsorge krank macht, zu relativieren bzw. abzulösen durch Konzepte, wie Seelsorge gesund machen kann. Diesen Spannungsbogen zeichnet der Paderborner Pastoraltheologe und Pastoralpsychologe Christoph Jacobs nach. Damit leistet er einen differenzierten Einblick in das Thema Burnout in der Seelsorge und weist lebensförderliche Handlungsoptionen für Seelsorger/-innen und Kirche auf. (Redaktion)

Frage: „Wie kocht man einen Frosch, ohne dass er es merkt?“ Antwort: „Wenn du einen Frosch kochen willst, musst du ihn in einen Topf mit kaltem Wasser setzen. Während der Frosch dann in seliger Genügsamkeit dasitzt, bringe das Wasser langsam zum Kochen. Wenn der Frosch merkt, was los ist, ist es für ihn zu spät, hinauszuspringen.“

Als wir dieses chinesische Sprichwort im Rahmen einer groß angelegten Fortbildungsveranstaltung zur Illustration der Belastungsproblematik des pastoralen Wandels ins Spiel brachten, kam einmal ein altgedienter Pfarrer auf uns zu und sagte erregt: „Das dürft Ihr nicht mehr gebrauchen!“ „Warum?“, war unsere Rückfrage. „Weil wir alle merken, dass es nur zu wahr ist! Wir sind hilflos und kommen unter die Räder!“

Mich hat diese emotionale Reaktion eindrücklich berührt. Kein Zweifel: Die gegenwärtigen Veränderungen in der Pastoral werden von zahlreichen Seelsorgern

und Seelsorgerinnen als große, zum Teil existenzielle Belastung wahrgenommen. Aufgrund ihres Selbstverständnisses und ihres Verwobenseins in die Veränderungen erleben sie die Belastungen „hautnah“ an ihrer eigenen Person: Komplexitätszunahme (große Räume, große Teams), Steigerung der Anforderungen (Zeitdruck, individuelle Ansprüche), die verschiedenen Mangelsituationen (Gottesdienstbesucher, Finanzen, Personal usw.). So ist die Rede vom „Burnout in der Seelsorge“ zum akzeptierten, „wohlverstandenen“ und erklärungskräftigen Gemeingut geworden.

Aus wissenschaftlicher Sicht ist die Beurteilung allerdings nicht ganz so einfach. Es stellen sich eine ganze Reihe von schwierigen Fragen: 1. Ist es wirklich der Fall, dass Burnout zunimmt? 2. Wie lässt sich die gegenwärtige „burnout-geladene“ Stimmung realitätsgerecht erklären? 3. Gäbe es ein Denkmodell, das die gegenwärtige Situation angemessener erfasst als das Burnout-Modell? 4. Was könnte hilf-

reich sein, um die gegenwärtige Situation konstruktiv zu bewältigen?

Dieser Beitrag vertritt zwei zentrale Thesen:

1. Erschöpfte Individuen in der Pastoral sind vor allem Symptomträger einer zu Ende gehenden Ära von Kirche, deren Sozialgestalt erschöpft ist.

2. Es braucht für die Zukunft einen gemeinschaftlichen und persönlichen Befreiungsprozess, der nicht „gemacht“ wird, sondern sich von den geistlichen Kräften her empfängt und sich an der Leidenschaft für Gott und die Menschen entzündet.

Ein kurzer Blick auf den Schlussabschnitt „Aus Leidenschaft für Gott und sein Volk: Zehn Kurzformeln für eine heilsame Seelsorge“ begleitet und erleichtert das Lesen der folgenden Ausführungen.

1 Burnout als Realität und als Problem

Die vermeintliche oder tatsächliche Zunahme der wahrgenommenen oder zu Interventionsbedarf führenden Belastungssituation wird zur Zeit von drei entscheidenden Gruppen weitgehend bejaht: 1. von den in der Seelsorge Tätigen, 2. von den in der Begleitung Tätigen (Geistliche Begleitung, Supervision, Therapie), 3. von den Personalverantwortlichen. (Bisher steht die Überprüfung allerdings noch aus, ob die Anzahl „Burnout-bedingter Ausfälle“ im engeren Sinne empirisch tatsächlich zugenommen hat).

Als Pastoraltheologe hat man zunächst einmal zur Kenntnis zu nehmen: *Burnout ist keine Krankheit im engeren Sinn.*¹ Die in

der pastoralen Öffentlichkeit vorgefundene Etikettierung der gegenwärtigen pastoralen Belastungssituation und ihrer unangenehmen Folgen durch die Diagnose „Burnout“ ist aus psychologischer Sicht erstens *differenzialdiagnostisch schwierig* und zweitens aus pastoraler Fürsorge für die im engeren Sinn Betroffenen sehr vorsichtig anzuwenden.

Nicht leicht ist vor allem die *Abgrenzung zur Depression*, deren Häufigkeit in den letzten Jahren offensichtlich zunimmt.² Für von Depression betroffene Personen ist es verständlicherweise leichter, die wahrgenommene Störungsproblematik für sich selbst, die Bezugspersonen in der Pastoral und die behandelnden Personen unter dem Etikett „Burnout“ zu führen. Die Diagnose „Burnout“ ist sowohl für die eigene Person wie für die Umgebung leichter erträglich und kommunizierbar.³ Dabei gilt: Die Diagnose „Depression“ oder „Depressive Verstimmung“ ist im Gegensatz zu Burnout keine berufsfeld-spezifische Diagnose. Daher wäre es problematisch, allzu schnell die „Entlastungs-Diagnose Burnout“ als Standarddiagnose anzuwenden.

Weiterhin: Es ist zu unterscheiden zwischen Burnout als im engeren Sinne behandlungsbedürftigem Syndrom-Komplex und „*Burnout als vergleichsweise normalem Ermüdungszustand, der verbunden ist mit einer „Schuldzuweisung“ (Etikettierung): verantwortlich sei eine veränderungsbedürftige Belastungssituation im Alltag der Seelsorge.*

Noch eine weitere Differenzierung ist angebracht: Burnout ist nach dem Standard-Messinstrument „MBI“ gekennzeichnet durch drei Dimensionen: a) emotionale

¹ Ina Rösing, Ist die Burnout-Forschung ausgebrannt? Analyse und Kritik der internationalen Burnout-Forschung, Heidelberg 2003.

² Gabriela Stoppe / Anke Bramesfeld / Friedrich-Wilhelm Schwartz (Hg.), Volkskrankheit Depression? Bestandsaufnahme und Perspektiven, Berlin 2005.

³ Ferdinand Jaggi, Burnout – praxisnah, Stuttgart 2008.

Erschöpfung als Zentralmerkmal, b) Entfremdung von den anvertrauten Personen und/oder negative, zynische Einstellungen zum Beruf, c) negative Selbstbewertung in Bezug auf die berufliche Leistung.⁴ Sehr viele SeelsorgerInnen, die sich als „burnt-out“ oder „burnout-gefährdet“ bezeichnen, reagieren weder mit Zynismus auf Menschen noch mit Selbstabwertung der eigenen pastoralen Kompetenz. Im Gegenteil: Auch angesichts von emotionaler Erschöpfung sind es gerade *die wahrgenommene Sympathie für die Menschen und das positive Einstehen für die eigene seelsorgliche Leistungsfähigkeit*, welche SeelsorgerInnen die Gefahren des Ausbrennens zugleich wahrnehmen und fürchten lassen.

Dem Burnout-Spezialisten Jörg Fengler ist daher ausdrücklich zuzustimmen: „Ich lege Wert darauf, dass diejenigen, die vom Burnout betroffen sind, nicht psychiatrisiert werden. [...] Daher halte ich es für förderlich, den Krankheitswert von Burnout niedrig anzusetzen.“⁵

2 Macht Seelsorge krank? Zur Konzeptproblematik des Burnout-Konstruktes

Trotz oder gerade wegen der immensen Popularität des Burnout-Konstruktes in der gesellschaftlichen und damit auch in der seelsorglichen Öffentlichkeit ist festzustellen: Die konzeptionellen Probleme

des Burnout-Konstruktes und der damit in den Blick genommenen Wirklichkeiten sind immens.⁶ Die „Popularitätsfalle“ von Burnout hat den Blick auf zwei Tatsachen verstellt: Erstens werden die mit dem Burnout-Konstrukt erzielten Forschungsergebnisse seit Jahren stets widersprüchlicher. Zweitens ist der Erklärungswert für notwendige Interventionen oder gar Prävention minimal.⁸ *Das Burnout-Modell erklärt wenig und hilft wenig!*

Der schärfste Kritikpunkt ist jedoch der folgende: Das Burnout-Konstrukt ist weitgehend nicht mehr auf dem Stand der aktuellen Theoriebildung der Gesundheitswissenschaften sowie der Therapieforschung. *Denn es argumentiert tendenziell einseitig individuell-pathogen und dichotom.* Der erste Kritikpunkt adressiert die Problemfixierung auf die scheinbar objektiven (selten subjektiven) Stressoren. Der Zusammenhang zwischen Stressorlast und „Burnout“ (also dem Gesundheitszustand) ist geringer als der sogenannte gesunde Menschenverstand glaubt. Der zweite Kritikpunkt zielt auf die Einsicht, dass Menschen nicht im dichotomen Sinn entweder gesund oder krank sind, sondern sich stets auf einem Kontinuum zwischen Krankheit und Gesundheit bewegen.

Für die Gesundheitswissenschaften ist evident: *Der eigentliche Erklärungsbedarf besteht nicht in der Pathogenese von Stress: und damit auch nicht in der Vermeidung oder der Bekämpfung von Stressoren. Wich-*

⁴ Christina Maslach / Michael P. Leiter, Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können, Wien 2001.

⁵ Jörg Fengler, Helfen macht müde. Zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation, Stuttgart 2008, 97. Vgl. auch seinen Beitrag in vorliegendem Heft, 247–251.

⁶ Ina Rösing, Ist die Burnout-Forschung ausgebrannt? (s. Anm. 1).

⁷ Wilmar B. Schaufeli / Dirk Enzmann, The Burnout Companion to Study and Practice. A Critical Analysis, London 1998.

⁸ Matthias Burisch, A longitudinal study of burnout: the relative importance of dispositions and experiences, in: Work & Stress 16 (2002/1), 1–17.

tiger und hilfreicher ist die explizit gesundheitswissenschaftliche Fragestellung: Wie bleiben und werden Menschen angesichts der normalerweise überall wirksamen Stressoren und Barrieren gesund?

Wenn man diese Überlegungen pastoralpsychologisch und pastoraltheologisch aufgreift, dann ist ein unheilvolles Erbe des Burnout-Konstruktes für die Seelsorge aktiv auszuschlagen: der durch die Popularitätsfalle heimlich genährte Verdacht, dass Seelsorge „in Menge“ oder gar „an sich“ krank machen könne. Im Gegenteil: Seelsorge stärkt die Dynamiken des Gelingens von Leben! Gerade religiöse Lebensformen und darin das hingebungsvolle professionelle Engagement für Glaube und Religion machen in der Regel nicht krank, sondern gesünder als andere. *Nichts ist für die seelsorgliche Identität in der Seelsorge engagierter Menschen daher destruktiver als die generelle Selbstinstruktion oder die scheinbar freundlich gemeinte Warnung: „Sieh zu, dass du nicht ausbrennst!“*

Die Begründung dafür liefert die gesundheitswissenschaftliche Sozialepidemiologie: Keine Gruppe in der Bevölkerung besitzt als Gesamtheit eine so hohe Lebenserwartung und einen so hohen Gesundheitsstatus wie die „Professionellen“ aller Religionen.⁹ Eine theologisch verantwortete Bearbeitung der (realen) Belastungsproblematik wird also gut beraten sein, *ein umfassendes, salutogenetisch konzipiertes Kontinuumsmodell seelsorglichen Engagements zu verwenden*, welches das Augenmerk nicht eindimensional auf Burnout richtet, sondern die positive Gegendimen-

sion von Burnout integriert und als Gesamtdynamik eine Fokussierung auf die Ressourcen als Basis anbietet.

3 Die Ablösung des Burnout-Modells durch ein allgemeines systemisches Anforderungs-Ressourcen-Modell in der Seelsorge

Wie bereits Jörg Fengler in seinem Beitrag implizit angedeutet hat, ist das Burnout-Konzept in der Praxis eigentlich nur dann sinnvoll, wenn es bereits in der Modellbildung zusätzlich ergänzt wird durch ein Konzept der Salutogenese und Implementierung der Prävention.

Der von den Gesundheitswissenschaften vorgelegte Ansatz geht noch ein wesentliches Stück weiter: Ausgehend von einer breit angelegten Systemtheorie wird Gesundheit verstanden *als geglückte Bewältigung der internen und externen Anforderungen des Lebens mit Hilfe interner und externer Ressourcen*.

Ein in der Weise umfassender Ansatz fokussiert auf der Basis eines empirisch abgesicherten Ressourcen-Ansatzes die Blickrichtung nicht auf Burnout, sondern auf Gesundheit, Engagement und Salutogenese. Burnout wird verstanden als missglückte Bewältigung der Lebensanforderungen auf der Basis überforderter Ressourcen.¹⁰ Wie lässt sich dieses „salutogenetische Wechselspiel“ verstehen?

– *Anforderungen* sind Bedingungen oder Umstände, die eine Person zu lebensgestaltenden Reaktionen veranlassen (sol-

⁹ Christoph Jacobs, Wer glaubt, dem ist geholfen! Von der Heilkraft des Glaubens und dem hilfreichen Potential einer heilsamen Pastoral, in: Barbara Haslbeck / Jörn Günther (Hg.), Wer hilft, wird ein anderer. Zur Provokation christlichen Helfens, Berlin 2006, 373–389.

¹⁰ Vgl. hierzu: Peter Becker, Gesundheit durch Bedürfnisbefriedigung, Göttingen 2006; Klaus Grawe, Grundriß einer allgemeinen Psychotherapie, in: Kurt Pawlik (Hg.), 39. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie. Abstracts. Band I (A–K), Hamburg 1994, 214–215.

len). Diese Anforderungen können einerseits aus dem „Innen“ der Person stammen; dann sind es persönliche Bedürfnisse (z. B. Schlaf, Bewegung, Fähigkeiten entfalten, Nähe pflegen, Anerkennung erhalten) oder interne Zielvorgaben (z. B. Ideale, Maßstäbe, „Sollwerte“ oder Werte). Andererseits können die Anforderungen aus der Außenwelt stammen; dann sind es z. B. Bitten, Anweisungen oder externe Zielvorgaben und Hindernisse. Diese internen und externen Anforderungen stehen in Beziehung zu den inneren und äußeren Ressourcen.

– Ressourcen sind jede Art von Faktoren, die geeignet sind, die ganzheitliche (psychosoziale und physische) positive Lebensentwicklung des Menschen zu fördern. Die Bedeutung von Ressourcen wird besonders evident angesichts einer tatsächlichen oder potenziellen Bedrohung der Gesundheit durch interne oder externe Belastungen. Externe Ressourcen können Lebensbereichen zugeordnet werden, z. B. dem Arbeitsbereich, dem Bereich der sozialen Beziehungen oder dem gesellschaftlichen Bereich (Freizeit, Zugang zu Wissen, Werte). Interne Ressourcen können unterschieden werden in emotional-kognitive Ressourcen, Persönlichkeitseigenschaften (z. B. Extraversion, emotionale Intelligenz), Rollen, Ämter, Positionen und natürlich physische Ressourcen (Fitness, Attraktivität usw.).

Bereits auf dem Hintergrund der Korrespondenz von Anforderungsdynamik und Ressourcendynamik werden Richtung und Ziel klar: *Gesundheit wird gefördert, wenn ein Mensch in seinem Alltag wahrnimmt und praktisch im Handeln realisiert: „Ich kann und werde mein Leben in die*

Hand nehmen, komme nicht zu kurz, behalte Übersicht und Kontrolle und bin eingebettet in eine lebenswerte (soziale) Umwelt!“

„Weiterhin ist unmittelbar einsichtig, dass vorhandene oder befürchtete Ressourcendefizite oder -verluste – wegen ihrer Relevanz für die Bedürfnisbefriedigung – belastend erlebt werden und zu Stressreaktionen führen.“ Eine Beeinträchtigung der Gesundheit (u. a. „Burnout“) wird dann eintreten, wenn ein Missverhältnis zwischen Risiko- und Schutzfaktoren bzw. von prädisponierenden und immunisierenden, auslösenden und Pufferbedingungen eintritt.¹¹

Kurz: *Sind interne und externe Anforderungen angemessen und interne und externe Ressourcen verfügbar, so entsteht Gesundheit – andernfalls Krankheit.*

4 Belastungsbewältigung und Gesundheit: die organisationspsychologische Perspektive

Im Horizont eines allgemeinen „Wechselspiel-Modells“ zwischen Kraftquellen und Anforderungen des Lebens gewinnen zwei weitere Modelle eine fruchtbare Erklärungskraft für eine gelingende Belastungsbewältigung in der Seelsorge.

Das *Anforderungs-Kontroll-Unterstützungs-Modell* erklärt negative gesundheitliche Folgen im Berufsleben durch ein Missverhältnis von Anforderungen und wahrgenommener Kontrolle im Sinne von Einfluss auf den Erfolg der Arbeitsanstrengung: Je größer die Anforderungen und je geringer die Kontrolle über die Arbeit, desto höher sind die Belastungen.¹² Umgekehrt

¹¹ Peter Becker, Gesundheit durch Bedürfnisbefriedigung (s. Anm. 10), 135.

¹² Robert A. Karasek / Töres Theorell, Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life, New York 1990.

gilt: Erhöhte Belastungen lassen sich durch eine Erhöhung des Handlungsspielraums neutralisieren. Soziale Unterstützung ist dabei ein wesentlicher Faktor: Je höher die wahrgenommene Unterstützung, umso weniger Ausfall durch Krankheit.

Das *Modell der beruflichen Gratifikationskrisen* erweitert diesen Zusammenhang durch Merkmale der Persönlichkeit. Es postuliert drei individuelle Bedürfnisse: a) das Bedürfnis, sich als selbstwirksam zu erleben (befriedigt durch die erfolgreiche Bewältigung von Anforderungen), b) das Bedürfnis nach Bewahrung und Förderung der Selbstachtung (befriedigt durch soziale Anerkennung), c) das Bedürfnis nach sozialer Integration (befriedigt durch Einbindung in eine berufliche Gemeinschaft). Wenn diese Bedürfnisse im beruflichen Alltag angesichts eines hohen Engagements („Verausgabung“) nicht befriedigt werden, entsteht eine Gratifikationskrise.¹³ Diese Krise wird durch drei Variablen beeinflusst: 1. von Seiten der Person durch ein problematisches Bewältigungsverhalten („Ich muss alles selber tun oder in der Hand behalten und erwarte für meinen Einsatz hohe Dankbarkeit!“), 2. von Seiten der Umwelt durch hohe berufliche Anforderungen und Verpflichtungen, 3. von Seiten der Umwelt durch als unzureichend zur Verfügung gestellten Dank in Form von Wertschätzung, Sicherheit, Einkommen und Karrierechancen. Verschärft wird die beschriebene Problematik durch fehlende Arbeitsplatzalternativen, durch erhoffte, aber nicht erhaltene „Beförderungschancen“ und problematische

persönliche Bewältigungsmuster im Sinne von Verausgabungsneigung und Fehleinschätzung von Anforderungen, eigenen Kompetenzen und Anerkennungschancen.¹⁴

5 Das Ungleichgewicht von Anforderungen, Kontrolle, Erfolg, Unterstützung und Dank: Mosaiksteine zur Erklärung der Belastungsdynamik

Das systemische Anforderungs-Ressourcen-Modell sowie Gleichgewichts- und Wechselwirkungsmodelle zur Gesundheit im Beruf ermöglichen eine differenzierte und konstruktiv erhellende Antwort auf die Frage: Wie kommt es zur gegenwärtigen Belastung bzw. Belastungswahrnehmung in der Seelsorge?

Evident ist dabei, dass die meisten Faktoren als „Ankommen“ der Gesellschaftsdynamik in der Pastoral gesehen werden müssen, einige aber auch kirchlich hausgemacht sind. Die im Folgenden genannten Facetten gelten nicht nur allgemein in der Pastoraltheologie als Belastungsfaktoren des Wandels, sondern wurden in einem empirischen Forschungsprojekt überprüft.¹⁵ Entscheidend für die Gesamtlast ist selten das Erschöpfungspotenzial eines Einzel-faktors, sondern das Wechselspiel und die Kumulation der externalen und internalen, der psychologischen, soziologischen und „kirchen-systemischen“ Faktoren:

– Der gesellschaftliche und in der Folge der pastorale Wandel führen über

¹³ Johannes Siegrist, Soziale Krisen und Gesundheit. Gesundheitspsychologie. Band 5, Göttingen 1996; Ders., Stress am Arbeitsplatz, in: Ralf Schwarzer (Hg.), Gesundheitspsychologie (Enzyklopädie der Psychologie. Serie Gesundheitspsychologie 1), Göttingen 2005, 303–318.

¹⁴ Vgl. Peter Becker, Gesundheit durch Bedürfnisbefriedigung (s. Anm. 10).

¹⁵ Christoph Jacobs / Michael Bredeck, Das Geheimnis des Türhüters: Priester als Brückenbauer im Umbruch, in: Lebendige Seelsorge 61 (2010), 106–114.

den Veränderungsdruck auf die pastoralen Systeme zu allgemeiner kognitiver, emotionaler und spiritueller Desorientierung: „Keiner weiß, was werden wird, und wie es gehen soll!“ *Die Folge ist ein genereller Kontrollverlust bei den Leitungsverantwortlichen in der Pastoral und – noch stärker – bei dem „einfachen“ pastoralen Personal vor Ort.* Konkret heißt das: Man lebt und arbeitet „von der Hand in den Mund!“

– Viele erlernte und „von oben“ erwartete pastorale Handlungsstrategien erweisen sich als wirkungslos und ineffizient. Das *Erleben der Selbstwirksamkeit* ist deutlich beeinträchtigt. Viele sagen: „Man kann tun, was man will, und alles noch so gut planen und machen: Die Kirchen werden leerer!“

– Die pastoralen Restrukturierungsversuche aufgrund des Mitglieder- und Personalmangels üben einen erheblichen *negativen Druck auf die soziale Integration aus.* Für viele SeelsorgerInnen geht über den Verlust der pastoralen Heimat auch das eigene stabilisierende soziale Nah-Umfeld verloren.

– Die Veränderung der pastoralen Strukturen führt zu einer *Intensivierung der pastoralen Arbeitsdynamik*, wobei nur selten die Effizienz, vor allem aber die Arbeitslast gesteigert wird. Häufig ist es so, dass durch notwendige Maßnahmen der „Erfolg“ noch weiter sinkt (z.B. der Kirchenbesuch bei Änderungen der Gottesdienstzeiten).

– Viele Priester sind für die Anforderungen der Leitung größerer Pfarren oder gar von Pfarrsystemen schlecht oder nicht geeignet, obwohl sie als Pfarrer eingesetzt werden oder sich in Verkennung ihrer Kompetenzen im Kontext der gewan-

delten Situation als dafür geeignet halten. *Als empirisch gesichert darf gelten, dass maximal ein Drittel der Priester von ihrem Persönlichkeits-Belastungs-Profil her für belastungsintensive Leitungsaufgaben geeignet sind.*¹⁶

– Viele Priester haben im Vergleich mit der Normalbevölkerung *recht hohe Ansprüche* („Sollwerte“) *an persönliches Wohlergehen* (freie Zeit, Freiraum, Konfliktfreiheit, freie Wahl der Tätigkeiten im Wochenablauf), also eine unangepasste Bedürfnisstruktur. In vergleichbaren Berufen wird häufig mehr, härter oder belastungsintensiver gearbeitet.

– Viele Hauptamtliche in der Seelsorge tun sich schwer mit der Erwartungsstruktur der Bevölkerung an eine Kirche der Dienstleistung (vgl. LG 4). Sie empfinden sich als überfordert oder gar als „*Opfer unberechtigter Ansprüche*“.

– Priesterkandidaten (aber auch zukünftige hauptamtlichen Laien) werden nicht angemessen auf die reale Anforderungsstruktur und die „Barrierehaltigkeit“ bei gleichzeitigem „Anerkennungsdefizit“ vorbereitet. Wird über Jahre hinweg ein zu geringes Leistungsniveau eingeübt, so *werden „normale“ Belastungen in der Seelsorge als Überforderung wahrgenommen.*

– Viele SeelsorgerInnen verspüren oder befürchten angesichts der Entwicklungsdynamik der Kirche im Kontext der Gesellschaft einen *drohenden Ressourcenverlust* (z.B. von Anerkennung, Ämtern und Positionen) oder zumindest keinen ihrem Einsatz angemessenen Gewinn. Manche Priester wollten z.B. eigentlich nicht Priester, sondern Pfarrer (z.B. einer einzelnen Gemeinde mit 2000 Katholiken) sein. *Viele empfinden die Perspektive eines*

¹⁶ Christoph Jacobs, Salutogenese. Eine pastoralpsychologische Studie zu seelischer Gesundheit, Ressourcen und Umgang mit Belastung bei Seelsorgern, Würzburg 2000.

Nicht-Aufstiegs als „Degradierung“: Sie teilen diese Karrierebremse mit vielen Laien in der Seelsorge, denen ein Aufstieg als Belohnung für ihr oft sehr großes Engagement generell unmöglich ist.

– Das *biografische Wachstum der internen Ressourcen* (s. o., also z. B. die physische Gesundheit, die emotionalen oder sozialen Kompetenzen) hält bei zahlreichen Priestern und Laien nicht Schritt mit dem Wachstum der freiwillig angestrebten bzw. mehr oder weniger bereitwillig oder gezwungen übernommenen Positionen und Verpflichtungen.

– Die *persönlichen sozialen Ressourcen* geraten im Getriebe der sozialen Alltagskontakte der Seelsorge aus dem Blick und verlieren so ihre Unterstützungskraft in Zeiten der Belastung.¹⁷

– Manche Priester und Laien geraten deswegen in Belastungskrisen, weil ihr Ressourcenreservoir durch *lange chronifizierte Probleme mit den Lebensformen* in der Pastoral (Zölibat, Sexualität, Alkoholprobleme, Selbstmanagementkompetenzen) bereits durch kleine oder mittlere Belastungsspitzen stark überfordert ist.

– Die *soziale Unterstützung durch Vorgesetzte* (vor allem durch Bischöfe, Personalverantwortliche und Pastoralverantwortliche) und KollegInnen entspricht nicht den Erfordernissen von heute. Unterstützungssysteme zerfallen angesichts der deutlichen Überlastungssymptome in den Leitungsebenen der Diözesen und der Individualisierungstendenzen unter dem pastoralen Personal (z. B. Konveniaten).

– Die *spirituellen Ressourcen von Priestern und Laien in der Seelsorge halten in ihrer Kraft den spirituellen Herausforderungen häufig nicht Stand*. Dies ist nicht zuerst

als persönliches Defizit zu sehen, sondern als Folge der Selbstausbeutung aufgrund der Umwidmung der spirituellen Ressourcen zur Aufrechterhaltung des Pastoral-systems.¹⁸ Dafür ein Beispiel: Ein Priester wird nicht deswegen kritisiert, weil er nicht gebetet hat, sondern wenn er nicht zum Seniorenkaffee kommt.

Als Zwischenzusammenfassung lässt sich festhalten: *Nicht nur einzelne Individuen, sondern die Pastoral im bisherigen Selbstverständnis und in der bisherigen Sozialform von Kirche haben sich erschöpft. Das bedeutet: Die Kirche selbst ist im deutschsprachigen Raum in einem Zustand, in dem die Kontrolle über Einsatz und Ertrag verloren gegangen ist. Visionen sind eher selten. Dieser Zustand ist charakterisiert durch mehr und mehr „Symptomträger“, die gleichzeitig Produzenten und Opfer des Belastungskreislaufs darstellen.*

6 Wie macht Seelsorge gesund? – Engagement und Salutogenese

Wenn sich die wahrgenommene Burnout-Problematik recht überzeugend auf der Basis eines systemischen und reziproken Kontinuummodells von Anforderungen und Ressourcen erklären lässt, dann muss auch die Suche nach einer konstruktiven Bewältigung in diese Richtung gehen. (*Mit anderen Worten: Ratschläge wie „Du musst gut für dich sorgen!“ sind simplifizierend, sie individualisieren die Problemsituation, sehen ab vom systemisch-pastoralen Grundsatzproblem und erinnern eher an die Strategie des „blaming the victims“.*)

Die Erklärungskraft der dargestellten modernen systemischen und mehrdimen-

¹⁷ Ebd.

¹⁸ Vgl. den Beitrag von Jeanette Moosbrugger in vorliegendem Heft, 252–260.

sionalen Konzeptionen hat hier zu einer erheblichen Blickerweiterung der alten Burnout-Modelle geführt. Bereits Christina Maslach, die Schöpferin der Dreikomponententheorie des Burnout, hat ein Kontinuumsmodell entwickelt, bei dem *das Engagement als konstruktiver Gegenpol zum Burnout* in das Zentrum des Interesses rückt.¹⁹

Dieses Modell postuliert: Wichtiger als Burnout-Vermeidung ist die Schaffung der Positiv-Dynamik von Engagement im Beruf. Es geht um Erzeugung von Energie, Hingabe an den Beruf (und das Leben überhaupt) und das Erzielen eines Gefühls der Selbstwirksamkeit. Auf die Frage „Wie kann das Leben im Beruf gelingen?“, antwortet das Modell mit 6 Strategien:

a) Berufsenergien und -ressourcen fördern, b) positive Kontrolle über das Arbeitsfeld und den Erfolg ermöglichen, c) angemessene Anerkennung bereit stellen, d) hilfreiche Sozialbeziehungen im Arbeitsfeld schaffen, e) Fairness garantieren, f) auf Werte-Orientierung im Beruf und auf Werthaltigkeit der Arbeit achten. Derart wird Engagement zum entscheidenden Gegenspieler von Burnout.²⁰ *Engagement ist eine positive, erfüllende, arbeitsbezogene Grundhaltung, die durch Vitalität, Hingabe und Absorbiertheit gekennzeichnet ist. Engagement ist kein kurzfristiger und spezifischer Zustand, sondern eine eher konstante und umfassende affektiv-kogni-*

tive Einstellung und Praxis der Lebensbewältigung.

Die wohl überzeugendste Integration und Weiterentwicklung aller Belastungs- und Belastungsbewältigungstheorien stammt von dem Medizinsoziologen Aaron Antonovsky, dem wohl einflussreichsten Gesundheitstheoretiker der Neuzeit.²¹

Sein Salutogenese-Modell, das zum Basiskonzept der Weltgesundheitsorganisation (WHO) avancierte, geht von einer paradigmatischen Veränderung der Fragestellung aus. Diesem Konzept geht es darum, Gesundheit und gelingende Lebensbewältigung zu erklären, nicht Krankheit und Zusammenbruch unter Stress.²²

Evident ist: Es gibt zahlreiche Menschen, die angesichts einer Stressorlast gesund bleiben, unter denen andere längst zusammengebrochen wären. In dem inzwischen in den Gesundheitswissenschaften zum Standard gewordenen Salutogenese-Modell geht es daher um die entscheidende Frage: *Woher rührt die Stärke von Menschen?* Die Einsicht der salutogenetischen Forschung lautet: *Kernkompetenz für eine gelingende Lebensdynamik angesichts von Stressoren ist die Fähigkeit zur Aktivierung von Ressourcen und Wachstumspotenzialen in Anbetracht von Anforderungen.*

Von besonderer Bedeutung dabei sind die sogenannten Meta-Ressourcen. Gemeint sind Zugangs-Ressourcen, welche die

¹⁹ Christina Maslach, A multidimensional theory of burnout, in: Cary L. Cooper (Hg.), *Theories of Organizational Stress*, Oxford 1998, 68–85.

²⁰ Wilmar B. Schaufeli / Arnold B. Bakker / Willem v. Rhenen, How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism, in: *Journal of Organizational behavior* 30 (2009), 893–917.

²¹ Peter Becker, Gesundheit durch Bedürfnisbefriedigung (s. Anm. 10), 90; vgl. hierzu auch den Beitrag von Jörg Fengler in vorliegendem Heft, 247–251.

²² Vgl. hierzu: Christoph Jacobs, Salutogenese: Ein Programm für ein heilsames Leben. Pastoralpsychologische Perspektiven unserer Sehnsucht nach Gesundheit, Heil und Gelingen, in: Anselm Grün / Wunibald Müller (Hg.), *Was macht Menschen krank, was macht sie gesund?*, Münsterschwarzach 2005, 71–141.

Nutzung sämtlicher anderer Ressourcen erleichtern. Eine zentrale Rolle spielt hier das Kohärenzgefühl oder die Fähigkeit zur Verankerung im Leben. Wenn Menschen die Fähigkeit aufgebaut haben, *1. den Überblick über die inneren und äußeren Umwelten zu behalten, 2. den Alltag und seine Herausforderungen aktiv zu gestalten, 3. die Anforderungen als Herausforderungen zu sehen, die einer Investition und des Engagements verdienen*, dann bleiben sie gesund und wachsen und reifen durch Schwierigkeiten.

*Das salutogenetische Paradigma setzt im Kontext eines systemischen Anforderungs-Ressourcen-Modells auch der pastoraltheologischen und pastoralpsychologischen Perspektive der Belastungsbewältigung einen neuen Standard, verleiht einen neuen Fokus und neue Möglichkeiten zur Intervention.*²³

Mit Blick auf das Ziel und den Prozess einer salutogenetischen Pastoral kann das Paradigma in drei Stufen entfaltet werden:

Stufe 1: Es gilt zunächst, den von den Anforderungen und Belastungen „gebannten“ Blick grundsätzlich der gelingenden Lebensdynamik und damit den Ressourcen in der Seelsorge zuzuwenden.

Stufe 2: Dann gilt es, dem balancierten Wechselspiel von systemischen und individuellen Anforderungen und Mitteln besondere Aufmerksamkeit zu schenken, wobei in der alltäglichen Seelsorge a) der möglichen Kontrollierbarkeit der Anforderungen mit Hilfe von Ressourcen und b) eine wahrnehmbare angemessene Anerkennung und Unterstützung eine besondere Bedeutung zukommt.

Stufe 3: Und schließlich gilt es, gemeinschaftlich-kirchliche und persönliche Lebensbedingungen zu fördern, welche ein Gefühl der Stimmigkeit und Verankerung unter Berücksichtigung der individuellen

„Struktur der Bedürftigkeit“ ermöglichen und eine vitale Lebenskompetenz zu Engagement und Hingabe aufbauen.

7 „Seine Hände kamen los vom Lastkorb“ (Ps 81,7): Auf dem Weg zur Befreiung

Wer sich selbst und sein Leben ohne jede Schonhaltung „mit Haut und Haar“ der Seelsorge verschreibt, erhöht für sich die Wahrscheinlichkeit, ein gelingendes Leben zu führen. Mit dieser spirituellen und menschlichen Grundeinstellung haben Generationen von SeelsorgerInnen gelebt und sind damit glücklich geworden. *Seelsorge ist auf biblischem Fundament von der Grundstruktur her nicht ein Belastungsvorgang, sondern ein Befreiungsgeschehen.* Die Chance dafür ist auch heute klar gegeben. Wenn in der gegenwärtigen pastoralen Situation reale Gefahren des Ausbrennens in der Seelsorge in das Zentrum des Interesses treten, dann müssen die gemeinschaftlichen sowie persönlichen Bedingungen und Orientierungen auf den Prüfstand gestellt werden. Es geht dabei um die Frage, wie die Seelsorge wieder neu nicht als belastend, sondern als lebensbereichernd und lebensschöpfend erfahren werden kann. Letztlich geht es dabei um die spirituelle, organisationale und professionelle Realisierung der biblischen Botschaft der Befreiung aus der Versklavung an überfordernde institutionelle Rahmenbedingungen, persönliche zur Fessel geratene Bedürfnisstrukturen und fatale Wechselbeziehungen aus beiden Faktoren.

So lässt sich nunmehr die konkrete Frage stellen: Wie kann Seelsorge heute

²³ Ebd.

gelingen? Auf welche Stimmen gilt es neu zu hören?

– Seelsorge wird gelingen, wenn sie sich *zu allererst von Grund auf geistlich neu orientiert*. Dies bedeutet vor allem, der *spirituellen und menschlichen Verankerung* wieder die persönlichen und organisationalen Ressourcen zuzuweisen, wie es die geistliche Tradition grundlegt und die persönliche Einsicht schon lange anmahnt. Umbruchszeiten sind (nur) dann Gnadenzeiten, wenn ihr Potenzial (selbst-)kritisch zur Unterscheidung der Geister gewürdigt wird. Sowohl ganze Diözesen und Gemeinschaften wie auch die einzelnen SeelsorgerInnen sind daher gut beraten, *wenn sie Initiativen und Programmen zur Entschleunigung im Dienste der spirituellen und menschlichen Vergewisserung höchste Priorität und Ressourcen einräumen*. Dies erfordert für viele eindeutig einen Verzicht im selbst- und fremdgeforderten Arbeitspensum.

– Seelsorge wird loskommen vom Lastkorb, wenn die deutschsprachige Kirche konsequent Abschied nimmt von einer Sozialform von Seelsorge („Kreisquadrat Pfarrgemeinde“, „vereinsförmige Kirche“),

die angesichts der gewandelten pastoralen Rahmen- und Lebensbedingungen ein „Mehr desselben mit gesteigerter Anstrengung“ praktiziert und damit die Mittel überfordert. *Es braucht möglichst schnell neue pastorale Strukturen, neue pastorale Paradigmen und Praxismodelle, die den SeelsorgerInnen die Übersicht und die Kontrolle über ihre Handlungsfelder zurückgeben*. Dabei muss die Frage: „Was kommt zum Leben?“ auf die Dauer stärker gewichtet werden als die Frage: „Was kommt zum Sterben?“ Und dann gilt es, die Energien auf das Leben zu konzentrieren!

– Es gilt auf die Stimmen zu hören, welche die Verantwortlichen davor warnen, die Arbeitsbedingungen in der Seelsorge durch die Verlagerung der organisationalen Probleme nach unten (und damit ihre Individualisierung) weiter zu verdichten und bei den SeelsorgerInnen *vorhandene Tendenzen der Selbstausbeutung auszunutzen* oder gar zu verstärken.

– Seelsorge wird loskommen vom Lastkorb, wenn der Personaleinsatz stärker als bisher *personorientiert und nicht „stellenbesetzend“ erfolgt* (Stichwort „charismenorientierte Personalführung“). Dazu gehört auch die bessere Passung der Leitungskompetenzen und der Anforderungsstrukturen der Leitungsämter. Die Anforderungsprofile sind genauer auf die Qualifikationen der verfügbaren Personen abzustimmen, so dass sie weder überfordert noch unterfordert werden.

– Seelsorge wird gelingen, wenn sowohl die Diözesen wie die Individuen der *sozialen Integration und der sozialen Unterstützung* Aufmerksamkeit und Möglichkeiten zur Verfügung stellen. Zusätzlich wird es darauf ankommen, Motivations- und Anerkennungsdynamiken zu schaffen, die stärker auf *intrinsische Motivation* („um des Himmelreiches willen!“) setzen als

Weiterführende Literatur:

Ina Rösing, Ist die Burnout-Forschung ausgebrannt? Analyse und Kritik der internationalen Burnout-Forschung, Heidelberg 2003.

Peter Becker, Gesundheit durch Bedürfnisbefriedigung. Göttingen 2006.

Christoph Jacobs, Salutogenese. Eine pastoralpsychologische Studie zu seelischer Gesundheit, Ressourcen und Umgang mit Belastung bei Seelsorgern (Studien zur Theologie und Praxis der Caritas und Sozialen Pastoral 19), Würzburg 2000.

an gesellschaftlichen Belohnungssystemen Maß nehmen.²⁴

– Seelsorge wird loskommen vom Lastkorb, wenn sie sich daran erinnern lässt, dass viele „moderne“ Ideale der Selbstmächtigkeit und der Selbstverwirklichung den Charakter von Illusionen tragen. Dies gilt individuell wie organisational. *Übersteigerte Ansprüche an das Gelingen des eigenen Lebens und die innerweltliche Mächtigkeit von Kirche übersehen die eigene Endlichkeit*, die Widerständigkeit und Vorläufigkeit von Welt und Kirche und sind so eine Quelle von zerstörerischer Anstrengung.²⁵

– Priester werden loskommen vom Lastkorb, wenn sie begreifen, „dass sie von Christus nicht bestellt sind, die ganze Heilsmission der Kirche an der Welt allein auf sich zu nehmen“ (LG 30). Das Zweite Vatikanische Konzil sieht das Volk Gottes in einer Gesamtverantwortung für die Evangelisierung der Welt. Dies ist entlastend und ermutigt zur Konzentration auf die ureigene Aufgabe: *zum Dienst am Priestertum der Gläubigen*.

– Seelsorge wird gelingen, wenn Priester und Laien in der Seelsorge ihre Tätigkeit neu *als ganzheitliche Berufung* verstehen. Ihre Berufung hat drei Dimensionen, die im Fall des Gelingens kunstvoll ineinander verwoben sind: die Berufung zum Menschsein, zum Christsein und in den Dienst.²⁶ Nur wenn SeelsorgerInnen *professionell für ihre Berufung Sorge tragen*, wird ihnen diese Berufung nicht zur Stolperfalle. Seelsorge ist nur dann professionell gut, wenn sie stets auch professionelle

Selbstsorge ist. Dies wird bedeuten, sich von eigenen Allmachtsfantasien (auch des Amtes!) zu verabschieden. Und es wird bedeuten, gegenüber unzeitgemäßen oder überfordernden Ansprüchen eine Kultur des Nein-Sagens um eines höheren Gutes willen zu pflegen – und vor allem eine Kultur des Ja-Sagens zu dem Neuen, was zum Leben kommt.

– Seelsorge wird dann gelingen, wenn nicht die Stressvermeidung, sondern *das Wecken und Erhalten der Leidenschaft für Gott und sein Volk* Orientierung und Maßstab des Handelns sind. Der Blick auf die spirituellen Ressourcen im Sinn von *Ressourcenförderung, Ressourcengenerierung und Ressourceninvestition* ist dabei die entscheidende Größe. Dabei wünschen sich sowohl die Gläubigen wie die Hauptamtlichen in der Seelsorge eine Verschiebung der Kräfte hinein in den Bereich der spirituellen und menschlichen Begleitung in Alltags- und Krisensituationen des Lebens sowie Glaubens. Dort verschenken, erleben und empfangen sie am stärksten und liebsten Kraft und Energie. *Die attraktiven Kraftzentren und Wertschöpfungszentren sind in Zukunft eine kontemplative und eine diakonische Pastoral*.

– Seelsorge wird gelingen, wenn Seelsorger und SeelsorgerInnen eine *Kultur des Engagements bei gleichzeitiger Berücksichtigung ihrer eigenen Bedürftigkeit* aufbauen und pflegen. Gemeint ist eine Grundhaltung des Dienstes und der Opferbereitschaft, die motiviert ist durch Energie, Vitalität, Hingabe und die Lust am

²⁴ Klaus Demmer, Zumutung aus dem Ewigen. Gedanken zum priesterlichen Zölibat, Freiburg i. Br. 1991.

²⁵ Vgl. hierzu: Josef Ratzinger (Benedikt XVI.), Glaube und Zukunft, Stuttgart 1970 (Neuaufgabe 2007).

²⁶ Hermann M. Stenger, Im Zeichen des Hirten und des Lammes, in: Josef Römelt / Bruno Hidber (Hg.), In Christus zum Leben befreit. Festschrift für Bernhard Häring, Freiburg i. Br. 1992, 275–292.

„Flow-Erlebnis“ des Einsatzes in einer leidenschaftlichen Freude an Gott und dem Menschen.²⁷ Wer sich durchschont, hat weniger vom Leben. Doch ebenso gilt: *Nur wer eine angemessene Kultur der eigenen Bedürfnisse entwickelt und der „Erlaubnis zum Fragment“ traut, wird am Engagement seine Freude haben.*

8 Aus Leidenschaft für Gott und sein Volk: Zehn Kurzformeln für eine heilsame Seelsorge

Als Pastoralpsychologe und Pastoraltheologe werde ich sowohl in der Beratung zur Entwicklung der Pastoral und in der Einzelbegleitung immer wieder gefragt: „Haben Sie nicht Leitlinien für die Organisation oder ein paar persönliche Tipps, wie es gehen könnte?“

Natürlich gibt es kein Patentrezept, aber es gibt Kurzformeln für individuell und gemeinschaftlich konkretisierbare Vorsätze, die sich schon jetzt oder bei nächster Gelegenheit realisieren lassen. Im Interesse einer gelingenden Seelsorge und eines gelingenden Lebens in der Seelsorge könnte das Programm heißen:

1. Die „Pastoral der Erschöpfung“ verabschieden und entschleunigen
2. Sich geistlich neu verankern und die Geister unterscheiden
3. Die Seelsorge der Kirche von der Berufung aller Getauften her konzipieren
4. Nicht Flächen abdecken, sondern zeichenhaft und sakramental nahe bei Gott und den Menschen sein
5. Verlässliche, Heimat und Sicherheit gebende pastorale Strukturen gründen

6. Unterstützung, Anerkennung und soziale Integration gestalten und organisieren

7. Eine ressourcenorientierte Pastoral pflegen: die Stärken stärken, die Keime des Gelingens wertschätzen, „best-practice-Beispiele“ erzählen

8. Die eigenen Bedürfnisse kultivieren und Selbstbescheidung üben

9. Im Engagement und in der Hingabe wachsen

10. Mit Mut zum Experiment und zum Fragment pastoral zukunftsfähig werden.

Der Autor: Prof. Dr. Christoph Jacobs lehrt Pastoralpsychologie sowie Pastoralsoziologie an der Theologischen Fakultät Paderborn und ist Pastoraltheologe und -psychologe am Priesterseminar. Als Priester und Klinischer Psychologe widmet er sich neben der Tätigkeit in Ausbildung, Fortbildung und Begleitung schwerpunktmäßig Fragestellungen der Persönlichkeitsentwicklung, Belastungsverarbeitung und Organisationsentwicklung sowie der Geistlichen Begleitung. Publikationen (u. a.): *Salutogenese. Eine pastoralpsychologische Studie zu seelischer Gesundheit, Ressourcen und Umgang mit Belastung bei Seelsorgern*, Würzburg 2000; *Salutogenese. Ein Programm für ein heilsames Leben*, in: A. Grün/W. Müller (Hg.), *Was macht Menschen krank, was macht sie gesund?* Münsterschwarzach 2005, 71–108; Jacobs, C./Bredeck, M. (2010). *Das Geheimnis des Türhüters: Priester als Brückenbauer im Umbruch. Lebendige Seelsorge*, 61 (2/2010), 106–114. Weitere Informationen und Kontakt: www.cjacobs.de.

²⁷ Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow. Das Geheimnis des Glücks*, Stuttgart 1993.