

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

Fünf Faktoren, die innere Ermüdung verursachen

Bei der Überlegung des „Warum“, also der Forschung nach Ursachen, stoßen wir in der Geschichte des Elias ([1. Könige 19](#)) auf markante Faktoren, die auch heute das Syndrom der Berufsmüdigkeit begründen.

1. Starkes persönliches und berufliches Engagement

Am Anfang steht ein starkes persönliches und berufliches Engagement. So haben wir den Propheten in seiner Geschichte kennengelernt. Wir können ihn uns nur – wie dargelegt – in Einheit von Person und Beruf vorstellen. Aus dem großen Engagement folgt quasi automatisch eine hohe Erwartung.

Aus der Klage des Elias kann geschlossen werden, daß er mehr schaffen, vielleicht auch mehr sein wollte als seine Vorväter. Elias könnte mit diesem Vorsatz geradezu als das Bild junger Frauen und Männer gelten, die – wie wohl in jeder Generation – in Kirche und Sozialarbeit ihre Arbeit mit dem Ziel antreten, es besser zu machen, als es ihre Mütter und Väter taten.

2. Die Erfahrung begrenzter Kompetenz

Dem besonderen Engagement und der hohen Erwartung begegnet die Erfahrung begrenzter Kompetenz. Elias hat in der Zeit der Dürre Wunderbares erlebt. Das von ihm inszenierte „Gottesurteil auf dem Karmel“ hat dem Volk die Größe Gottes vor Augen geführt. Das vorher stumme Volk rief „Jahwe ist Gott!“ Es kann vielleicht mit Recht vermutet werden, daß der Prophet die Umkehr von Königshaus und Volk erwartete. Mehr als auf dem Berge Karmel geschehen, konnte Elias als Prophet Gottes nicht erreichen. Größere Anstrengungen physischer und psychischer Art waren nicht leistbar. Mehr und deutlichere Zeichen Gottes waren nicht zu erwarten. Elias hatte das eingesetzt, was er einzusetzen hatte.

3. Erfahrung von Mißerfolg

Gerade darum muß der empfundene Mißerfolg um so größer gewesen sein. Die Todesdrohung der Königin Isebel kann dem Propheten ja nur wie eine Quittung von Mißerfolg erschienen sein. Trotz des Eingreifens Gottes war die alte heidnische Macht ungebrochen. Die große Tat auf dem Karmel hatte trotz aller Anstrengung und trotz allen Glaubens nichts gebracht. Es ist unübersehbar: Elias selbst ist erfolglos geblieben. Ob Elias auch an seinem Gott und seinem Glauben zweifelte, wissen wir nicht. Aber daß gerade die Erfolglosigkeit ihn in die Wüste trieb, das wird deutlich.

4. Soziale Isolierung

Und bei allem ist Elias allein. Propheten werden uns als einzelne, manchmal einsame Streiter für die Sache Gottes geschildert. Trotzdem fällt auf, daß in dem großen Kampf mit der Staatsmacht, auch im Gebetskampf auf dem Karmel keiner auf der Seite des Elias steht. Nicht nur die herrschenden Mächte sind gegen ihn. Auch sonst scheint der Prophet alleinzustehen. Wenn Jesus später seine stärkende und trösten-

de Nähe an die zwei oder drei in seinem Namen Versammelten knüpft, so hat Elias keinen Mitstreiter und Helfer.

5. Verkennung des Willens und Gebotes Gottes

Der Prophet Elias kämpft für einen gewaltigen Gott. Das Gottesurteil auf dem Karmel endet in einem Meer von Blut. Luthers Übersetzung „...und schlachtete sie daselbst“ macht das noch deutlicher als zeitgenössische Ausgaben. Es muß als Kritik und Korrektur verstanden werden, wenn Elias zunächst für 40 Tage in die Einsamkeit der Wüste geführt wird und er Gott dann am Berge Gottes, dem Horeb, nicht in der Gewalt der Natur, sondern im stillen, sanften Sausen erkennt.

Alle fünf Faktoren müssen auch heute als verursachend oder zumindest mitverursachend für Berufsmüdigkeit, das „Ausbrennen“ angesehen werden. Ihre genaue Betrachtung und die Einwirkung dieser Faktoren ist darum der erste Zugang zum Verständnis des „burned out“ und auch ein erster Zugang zu vorbeugenden und vermeidenden Hilfen. Wir werden zu betrachten haben:

- Hohe Erwartungen der Helfer
- Objektive und subjektive Überforderung
- Erfolg und Erfahrung von Mißerfolg
- Soziale und sozioökonomische Einflüsse
- Verkennung des Gebotes und Zuspruchs Gottes.

Fragen an den Leser zur Selbsteinschätzung:

1. Hohes Engagement, Erwartungen und Ansprüche

Welche Erwartungen habe ich an mich selbst und meine Arbeit?

Welche Ziele habe ich persönlich bei meiner Arbeit? Warum arbeite ich gerade an diesem Arbeitsplatz?

Welche Charakterstruktur finde ich bei mir am ehesten? Und was sind dabei meine besonderen Fähigkeiten? Wo muß ich besser für mich selbst sorgen?

Was sollte ich mehr tun und was weniger?

Wie gehe ich mit meiner Unvollkommenheit um und wie mit der Unvollkommenheit meiner Arbeit?

An welcher Stelle bin ich müde geworden?

2. Überforderung durch nicht ausreichende Kompetenz

Welche besonderen Kompetenzen habe ich? Welche werden mir zugeschrieben und von mir erwartet?

Was belastet mich in meiner jetzigen Tätigkeit am meisten?

Wo liegen Dauerbelastungen?

Wo gibt es besonders bedrückende Situationen oder Ereignisse?

Welche „unlösbar Aufgaben“ werden mir gestellt, welche habe ich stillschweigend übernommen?

Gegen welche(n) Antreiber kann ich mich wehren?

Welche Schwierigkeiten schiebe ich vor, um weiterhin vor mir selbst als stark zu erscheinen?

Welche Möglichkeiten für Seelsorge, Beratung und Supervision würde ich anderen in meiner Nähe empfehlen – und nehme sie selbst nicht wahr?

3. Erfahrung von Mißerfolg

Welche konkreten Ziele habe ich bei meiner Arbeit? Sind diese Ziele realistisch?
Stimmen meine offenen Arbeitsziele und meine geheimen persönlichen Ziele überein?

Für welchen Einsatz und welche Bemühungen erwarte ich Erfolg, „Belohnung“, Anerkennung? Kenne ich meine geheimen Wünsche und Sehnsüchte?

Wo sehe ich Erfolg bei meiner Arbeit? Wo sehen andere ihn? Wird das ausgesprochen? Genügt es mir in der ausgedrückten Form?

Wie nehme ich Anerkennung und gar „Lob“ entgegen? Dankbar – verlegen – abwehrend ?

Wie kann ich (Teil-)Erfolge messen und mir eigene und fremde Anerkennung abholen?

4. Fragwürdige Arbeitsbedingungen

Welche konkreten Mängel bemerke ich bei meiner Arbeit? Welche sind änderbar, welche nicht?

Was kann ich bei meiner Arbeit realistischerweise an Besserung erwarten und womit will ich mich abfinden?

Für welche Art von Streß bin ich persönlich empfänglich?

Was ist im Augenblick meine größte Last und Anspannung?

Welche Stärken kann ich in schwierigen Situationen einsetzen?

Wie beurteile ich die Personalführung

- die ich selbst ausübe?
- die ich von anderen erfahre?

Was kann ich daran ändern; was muß ich akzeptieren?

An welcher Stelle meines Berufes bin ich im Augenblick müde? Kann ich es zugeben?

5. Veränderter Glaube und Weltanschauung

Wo erkenne ich in meinem Arbeitsgebiet meine besondere „religiöse Kompetenz“?

Wo finde ich in meinem Arbeitsbereich Gemeinschaft mit anderen im Glauben?

An welcher Stelle bin ich in meinem Vertrauen zu Gott besonders müde geworden?

Wo verfallende ich insgeheim dem „Glauben an die Machbarkeit aller Dinge“?

In welchen Situationen bin ich besonders geduldig, in welchen besonders ungeduldig?

Welchen regelmäßigen Kontakt habe ich zu meiner oder zu einer Pfarr- bzw. Kirchengemeinde? Habe ich jemanden, der sich um meine „Seele sorgt“?

Sechs heilende Einflüsse

Die „Eliasmüdigkeit“ der alten Zeit wird, so können wir in der Bibel lesen, auf sechsfache Weise behandelt:

1. *Elias darf ausruhen.*

Mit einem Akt, den wir heute „Symptomverschreibung“ nennen würden, wird Elias das erlaubt, was er braucht: Ausruhen. Elias erfährt keine Ermahnung angesichts seiner Müdigkeit. Seine Ermüdung wird durch die Mitteilung des Boten ganz ausdrücklich gestattet.

2. *Elias erfährt Hilfe und Betreuung.*

Wir lesen dazu in der Bibel: „Doch ein Engel rührte ihn an und sprach: ‚Steh auf und iß!‘ Als er um sich blickte, sah er neben seinem Kopf Brot, das in glühender Asche gebacken war, und einen Krug mit Wasser. Er aß und trank und legte sich wieder hin.“

3. *Elias wird in zeitweilige Distanz zur Arbeit geführt.*

Auch das ist bemerkenswert. Der müde Prophet wird nach einer Ruhepause und dem Umsorgtwerden durch den Engel nicht sofort wieder an seine Arbeit geschickt. Er tut etwas ganz anderes, geht auf eine lange Wanderung, die ihn von seinem Wirkungskreis wegführt. Er verläßt seine Arbeit ganz, um zu ihr zurückzukehren.

4. *Elias erfährt eine Korrektur seiner Gotteserfahrung.*

In zeitgenössische Fachsprache übertragen könnte ich sagen: Elias erfährt keine fachbezogene Fortbildung mit besserem Sozialverhalten, wirksameren Strategien und gekanntem Selbstmanagement. Es geht um Selbst- und Gotteserfahrung. Seine Werte und seine Erwartungen werden „behandelt“ und korrigiert. In der Mitte seiner Person, seiner Lebensphilosophie, in seinem Glauben setzt die Veränderung an.

5. *Die Veränderung schließt einen konkreten, überschaubaren Auftrag ein.*

Dem müden, verausgabten Propheten wird eine Aufgabe übertragen, die er bewältigen kann. Er kann und soll an einer Stelle ein Ergebnis, einen Erfolg seiner Arbeit sehen können. Die neue Arbeit ist erfüllbar. Und sie ist mit einer ganz ausdrücklichen Zusage verbunden.

6. *Elias bekommt einen Helfer und Nachfolger.*

Er darf seine Arbeit weitergeben. Und er hat für seine Aufträge einen Begleiter. Er ist nicht mehr allein.

Mit diesen sechs Erfahrungen des alttestamentlichen Propheten sind die grundlegenden Elemente von Prävention und Heilung der inneren Müdigkeit benannt. Der Prophet damals wurde durch diese Hilfen wieder zur Arbeit tüchtig gemacht. Und über seine Zeit hinaus werden hier Einflüsse markiert, die auch heute als Vorsorge und Heilung gegen die Gefahr des „Ausbrennens“ gelten müssen:

- Ausruhen von der Arbeit
- Fürsorge durch andere
- Notwendige Distanz zur Arbeit
- Erneuerte Welt- und Gottessicht
- Begrenzte Aufgaben
- Begleitung durch andere und Supervision

Fragen an den Leser zur Selbsteinschätzung:

1. Das Ausruhen von der Arbeit

Wieviel Zeit bleibt mir am Tag und in der Woche für mich – meine Familie – Freunde und Bekannte?

Achte ich auf den – meinen – Feiertag in der Woche? Welche Beziehung habe ich zum Gottesdienst (m)einer Pfarr- bzw. Kirchengemeinde?

Kann ich „abschalten“ und mich nach Feierabend entspannen? Welche Gelegenheiten zum persönlichen Austausch gibt es in meinem Arbeitsbereich? Bin ich damit zufrieden? Was möchte ich anders? Welche Erfahrungen habe ich mit „Selbsterfahrungsgruppen“? Könnte mir eine solche Begegnungsgruppe gut tun?

Wann war ich das letzte Mal zu einer längeren Fortbildung (5-7 Tage)? Welche Fortbildung hätte ich jetzt am nötigsten?

Welche Hindernisse stehen dem entgegen? Was kann ich zur Überwindung der Hindernisse tun? Welche überflüssigen Sitzungen kann ich vermeiden?

2. Achten auf die Engel

Wo erfahre ich in meinem alltäglichen Leben Fürsorge: Steh auf und iß? Gibt es jemanden, der für mich je und dann „zum Engel wird“? Welche äußeren Freundlichkeiten habe ich in der letzten Woche, gestern erfahren?

Welche Hinweise habe ich in der letzten Zeit wahrgenommen – welche überhört?

Worum möchte ich „meinen Engel“ bitten?

Welches ist meine Wüste?

Welches ist mein Weg „zum Berge Gottes“?

Wo sind die Engel? Professionelle Helfer, Frauen und Männer in pastoraler, zuwendender, pflegender oder sozialer Tätigkeit brauchen einen „Engel“. Sie brauchen immer wieder den oder die Menschen, die sagen: „Steh auf und iß!“. Sie brauchen ihrerseits die Erfahrung, daß da einer, eine oder gar mehrere sind, die sich je und dann und immer wieder sorgend um sie kümmern.

Nun darf das natürlich nicht so sein, daß Angehörige der Helferberufe sozusagen auf Kosten anderer, ihrer Ehepartner und Freunde leben: „Du hast für mich zu sorgen!“ Es kann auch nicht so sein, wie es in der Eheberatung immer wieder leidvoll erfahren wird, daß der „Engel“ der oder die heimliche Geliebte ist, die verständnisvoll, zuwendend und zuhörend ist, wo Ehepartner dazu nicht im gewünschten Maß bereit oder in der Lage sind. Beiden Versuchungen sollte im Gegenteil kräftig widerstanden werden. Ihnen nachzugeben, führt nach dem Linsengericht einer schnellen und oft kurzfristigen Erleichterung in aller Regel zu viel Kummer und Leid. Davon weiß wieder professionelle Eheberatung sehr leidvoll zu berichten. Aber Fürsorge zu erbitten – und dafür zu danken –, liebevolle Zuwendung wahrzunehmen, das kann stärken und helfen.

Allem Anschein nach haben es hier immer noch und besonders Männer nötig, obligate und oft als selbstverständlich erlebte Zuwendung wahrzunehmen und sich ihrer zu freuen. Augenscheinlich ist es immer noch so, daß Ehefrauen und auch Haushälterinnen ein großes Maß an Fürsorge für Ehemänner bzw. Hausherren leisten, selbst wenn sie selbst auch im Beruf stehen. Und allem Anschein nach gelingt es nicht immer, im Sinne eines ehelichen

oder partnerschaftlichen *quid pro quo* oder *do ut des* eine Balance in der Zuwendung herzustellen. Hier verzahnen sich Ehe- und Lebensberatung und Heilung von Eliasmüdigkeit.

Wo sind die Engel? Jede professionelle Helferin und jeder professionelle Helfer kann und wird sich auf den inneren Weg machen, nach der Fürsorge Ausschau zu halten, die sie oder er brauchen – und die sie oder er auch unmerklich erhalten. Der Brief an die Hebräer mahnt zur Gastfreundschaft und begründet das mit der Bemerkung „denn durch sie haben einige, ohne es zu ahnen, Engel beherbergt“.

Fürsorgende Engel sind nicht immer und sofort zu erkennen. Das Paradigma des Propheten Elias ermuntert durchaus dazu, nach ihnen Ausschau zu halten und zu suchen – und ihre Zuwendung dankbar anzunehmen. Professionelle Helfer werden als autarke Singles – wenn es denn solche Lebensweise überhaupt geben sollte – nicht gut arbeiten können.

3. Notwendige Distanz zur Arbeit

Welche Bedeutung hat meine Arbeit für mich?

Ist Arbeit für mich Gottesdienst – oder nur Selbstbestätigung?

Spüre ich gelegentlich die Tendenz, Menschen retten zu sollen? Ist das meinem Auftrag angemessen?

Stimmt die Distanz zur Arbeit für mich?

Lasse ich meine Müdigkeit zu? Und was mache ich damit?

Welche Nebenarbeitsfelder habe ich?

Stimmt das Verhältnis zwischen meiner Hauptaufgabe und den Nebenarbeitsfeldern?

4. Neue Welt- und Gottessicht

Welche Bedeutung hat meine Erwerbstätigkeit für mich? Werde ich nur durch sie „wirklich“?

Wie kommt mein Glaube – Gehorsam und Vertrauen Gott gegenüber – bei meiner Arbeit vor?

„Menschen sind so!“ Kann ich damit etwas anfangen?

An welcher Stelle leide ich an meiner Institution, Kirche, meinem Anstellungsträger?

Habe ich meinem Träger innerlich gekündigt?

Die Kirche ist eine „gemischte Gesellschaft“. Hat das Konsequenzen für mich?

Wo sind mir in meiner Arbeit in der letzten Woche die Spuren Gottes begegnet?

Welche Verbindung habe ich zum Gottesdienst „meiner“ Gemeinde?

Habe ich am Tag eine „stille Zeit“?

Wo ist mein augenblicklicher Standort in der Geschichte des Elias? Noch unter dem Ginster? Auf dem Weg zum Berge Gottes? Beim Hören auf das leise, sanfte Sausen? Zurück zu meiner Arbeit?

5. Begrenzte Aufgaben und Hilfe von anderen

Welche konkreten Aufgaben habe ich? Was kann ich davon konkret leisten?

Reichen meine Kräfte für meine konkreten Aufgaben?

Möchte ich mehr, als ich aufgetragen bekam? Was sind meine Interessen dabei?

Wie ist die Zusammenarbeit in meinem Dienstbereich?

Klappt die Delegation von Aufgaben zwischen mir und meinen Kolleginnen oder Kollegen?

Kann ich Hilfe von anderen annehmen?

An welcher Stelle fühle ich mich besonders kompetent, unersetzbar, mächtig?

Begleitendes Instrument: Supervision

Das zeitgenössische Phänomen des „Ausgebranntseins“, des „burned-out-Syndroms“ wurde vorstehend in zwei Abschnitten abgehandelt. Fünf Ursachen ließen sich zunächst am Beispiel der „Eliasmüdigkeit“ benennen und entfalten:

1. Hohes Engagement, Erwartungen und Ansprüche
2. Überforderung durch nicht ausreichende Kompetenz
3. Erfahrung von Mißerfolg
4. Fragwürdige Arbeitsbedingungen
5. Veränderter Glaube und Weltanschauung.

Diesen Ursachen und Bedingungsfaktoren von innerer Müdigkeit wurden – wieder in Angleichung an die Geschichte des Elias – fünf mildernde, vorbeugende und heilende Kräfte gegenübergestellt:

1. Ausruhen von der Arbeit
2. Achten auf die Engel
3. Notwendige Distanz zur Arbeit
4. Neue Welt- und Gottessicht
5. Begrenzte Aufgaben und Hilfe von anderen.

Nun ist die Darlegung und Entfaltung dieser einzelnen Bedingungen eine erste Grundlage dafür, die Störung zunächst zu erkennen und danach zu beheben. Die Ergebnisse der wissenschaftlichen Forschung und die hier beschriebenen Erkenntnisse und Erfahrungen sind zu diesem Zweck notwendig, aber sie sind dazu keineswegs hinreichend. Gedankliche Einsichten sind bei Veränderungsprozessen ganz wesentlich. Sie verändern jedoch Verhalten und Lebensgefühl nur sehr eingeschränkt. Hier ist wiederum die Geschichte des Elias ein Hinweis. Der müde Prophet wurde nicht belehrt, sondern er machte eine Erfahrung. Beim Essen und Trinken unter dem Ginsterbusch, auf der langen Wanderung von seiner Arbeit weg durch die Wüste und bei der Begegnung am Berge Gottes hat der Prophet etwas erlebt. Was berichtet wird, erscheint ganz eindeutig: Durch die unterschiedlichen Erfahrungen wurde der Prophet geheilt. Über einen heute möglichen Rahmen heilender Erfahrung gilt es nun zu sprechen. Es ist die Supervision.

Was ist Supervision?

Nun ist bisher implizit und explizit von Supervision die Rede gewesen, ohne hinreichend darzulegen, was denn mit diesem Begriff exakt gemeint ist. Das hatte insofern seine Berechtigung, als ein allgemeines Wissen von Supervision als fach- und personbezogener Beratung in beruflichen Fragen bei der Mehrzahl der Helfer vorhanden ist und vorausgesetzt werden kann. Dennoch scheint eine nähere Beschäftigung mit dieser Arbeitsform auch in unserem Zusammenhang sinnvoll, wurde Supervision doch vorstehend als das „Mittel der Wahl“ bezeichnet, um der inneren Ermüdung – dem „burned-out“ – vorzubeugen bzw. diese Störung zu mildern und vielleicht gar zu heilen.

„Supervision ist eine methodisch angelegte Beratung, die problemorientiertes Lernen im beruflichen Alltag ermöglichen soll. Ihr Ziel ist es, Probleme in Berufsfeldern aufzugreifen, berufliche Konflikte lösen zu helfen, beeinträchtigte Arbeitsprozesse wieder funktionsfähig zu machen“ (Berend Groeneveld-Berneking). Diese Begriffsbestimmung eines Praktikers weist auf einige Charakteristika von Supervision hin. Es handelt sich um eine Spezialform von Beratung. Supervision ist kein Mittel der Dienstaufsicht, auch keine Form von pädagogischer Einflußnahme. Wie jede andere Beratung gelten auch für die Supervision bestimmte Bedingungen:

- sie ist verabredet
- sie ist supervisandenzentriert
- sie ist partnerschaftlich
- sie ist aufgabenverteilt
- sie ist zielbestimmt.

Zusammenfassung

Die Geschichte des Propheten Elias hat einen großen Spannungsbogen. Am Anfang steht sein Widerstand gegen ein ganzes Volk und vor allem gegen seine Regierung. Die Verfolgungssituation trägt dieser Prophet ohne Murren. Dann folgen seine großen Erlebnisse und Wunder mit Hilfe Gottes. Die große Demonstration der Stärke Gottes und seines Propheten geschieht am Karmel. Danach folgt die Wende. Der bedrohte Prophet flieht in die Wüste und will sterben. Der Engel stärkt ihn; Elias geht weit von seiner Aufgabe weg und begegnet Gott in der Stille. Und er bekommt einen neuen Auftrag: konkret, eindeutig, leistbar.

Das ist nun wirklich ermutigend, um nicht zu sagen tröstlich. Die tiefe Resignation und innere Ermüdung, von der wir hier handeln, ist nicht irreversibel. Sie ist umkehrbar. Es gibt Heilung. Menschen, die innerlich müde wurden, ausgebrannt waren, können hoffen. Es gibt einen Neuanfang. Und dieser Neuanfang – so zeigt das Paradigma des Elias – überfordert nicht. Die Ruhe, erfahrene Fürsorge, Stärkung, Distanz zur Arbeit und neue Sicht von Welt und Gott werden – so frisch wie sie sind – nicht überlastet. So wie ein Kranker nach der Genesung erst vorsichtige Schritte tun soll und darf, um seine Gesundheit nicht wieder zu beeinträchtigen, so bekommt der Prophet zuerst ganz leichte Aufgaben. Später – beim Justizmord desselben Königs an Naboth – wird der Prophet wieder „ganz der Alte“ sein. Aber jetzt sind seine Aufgaben überschaubar: Geh zurück, geh nach Damaskus, salbe zwei Könige und nimm dir einen Schüler und Nachfolger. Dieses neue und heilende Programm ist eine Art Gegenprogramm zu der früheren Arbeit. Wo der Prophet früher Widerstand üben mußte, darf er jetzt gestalten, ausrichten. Durch seine Arbeit geschieht Neues. Und dieses Neue ist begreifbar, konkret.