

**Dienstbereich Mitarbeitende und Gemeinde des
Bundes Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden in Deutschland K.d.ö.R.**

**Burnout-Prävention: Welche positiven Strukturen und
systemische Faktoren innerhalb einer Gemeinde des BEFG
unterstützen die psychische Gesundheit von
Hauptamtlichen?**

Abschlussarbeit im Anfangsdienst

Mai 2024

Dorothee Marks

**Pastorin in der
Hoffnungsgemeinde Barsinghausen**

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	3
2	Das Phänomen „Burnout“	5
2.1	Definition	5
2.2	Entstehung und Entwicklung	6
3	Die BEFG-Gemeinde als Organisation.....	8
3.1	Das Wesen der Kirche (theologisch)	9
3.2	Die Gemeinde als Organisation.....	9
3.3	Die Gemeinde als System (soziologisch-systemisch)	11
3.4	Die Strukturen einer (typischen) BEFG-Gemeinde.....	12
4	Burnout-Gefahr von Hauptamtlichen in Gemeinde	15
4.1	Gemeinde im Spannungsfeld von Organisation und familialem System	15
4.2	Die Organisationskultur in Gemeinde und ihr Spannungsfeld	18
4.3	Die Rolle der hauptamtlichen Person innerhalb der Gemeinde.....	19
4.4	Rollenkonflikte der hauptamtlichen Person	23
4.5	Exkurs: „Organizational Burnout“ – Ausgebrannte Organisationen und ihre Bedeutung für Gemeinde	26
5	Förderliche Strukturen und gesundheitsfördernde Faktoren für die psychische Gesundheit Hauptamtlicher	29
5.1	Gesunde Strukturen und positive systemische Faktoren in der Gemeinde .	30
5.1.1	Kommunikation und Transparenz in Prozessen.....	31
5.1.2	Gemeindekultur: Vertrauen, Respekt und Toleranz.....	33
5.1.3	Organisationskultur	34
5.1.4	Enttarnung von Machtstrukturen	37
5.1.5	Akzeptanz der Ist-Situation in Gemeinde.....	39
5.1.6	Teamansatz (Wir-Gefühl) anstelle von Schuldzuweisungen	41
5.1.7	Ermöglichen von Beratung (Externe Gemeindeberatung)	43
5.2	Gesundheitsfördernde Faktoren für die hauptamtliche Person	44
5.2.1	Soziales Umfeld der hauptamtlichen Person	44
5.2.2	Praktische Strategien, Haltungen und Handlungsoptionen	45
5.2.3	Achtsamkeit in „helfenden Berufen“	49
5.2.4	Beratungsangebote (Supervision, Coaching, Therapie)	50
6	Fazit.....	50
7	Literaturverzeichnis	53
8	Rechtliche Erklärung.....	55

1 Einleitung

Die Worte „Selbstfürsorge“ und „Achtsamkeit“ haben in den letzten Jahren in Deutschland an Beachtung gewonnen. Dem Ärzteblatt zufolge sieht sich jeder Fünfte Deutsche mit der Gefahr konfrontiert, ein Burnout zu erleben und 61% der Deutschen fürchten eine Erkrankung an Überlastung.¹

Schon im Jahr 2019 berichtete die Frankfurter Rundschau, dass auch Pastorinnen und Pastoren im Gemeindedienst ein „Burnout“ erleiden können. So erlebe laut einer Studie jeder dritte Pastor Burnout-Symptome.² Dass das Phänomen „Burnout“ auch Hauptamtliche im freikirchlichen Kontext betrifft, zeigt beispielsweise die 2013 veröffentlichte Handreichung zum Thema „Burnout“ im Bund der Frei evangelischen Gemeinden (BFeG).³

Weil das Phänomen „Burnout“ so gesellschaftsrelevant ist und auch Hauptamtliche oder Leitende in den Ortsgemeinden des Bundes Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden (BEFG) tangiert, beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit der Burnout-Prävention Hauptamtlicher in BEFG-Gemeinden. Dabei liegt der Schwerpunkt dieser Arbeit nicht auf der persönlichen Selbstfürsorge, welcher Hauptamtliche zur Stärkung ihrer psychischen Gesundheit nachkommen können. Denn es gibt meines Erachtens schon viele Ratgeber bezüglich der Sorge für die eigene psychische Gesundheit auf dem Markt. Stattdessen geht es in dieser Arbeit in erster Linie um die Gemeinden als Arbeitsplatz und Arbeitsfeld von Hauptamtlichen und um ihren Einfluss auf die psychische Gesundheit Hauptamtlicher. Daher wirft diese Arbeit einen systemischen Blick auf die Strukturen und die dazugehörigen systemimmanenten Faktoren einer typischen Gemeinde im BEFG. Dabei ist es mir wichtig, die positiven

¹ Vgl. Ärzteblatt, Burnout, <https://www.aerzteblatt.de/nachrichten/149236/Viele-Beschaefigte-fuerchten-ein-Burnout> 24.05..24.

² Vgl. Frankfurter Rundschau, Weihnachtszeit, <https://www.fr.de/wissen/nicht-weihnachtszeit-11709820.html>.

³ Diese ist zu finden unter: <https://seelsorge.feg.de/service-downloads/>.

Faktoren und gesunden Strukturen herauszuarbeiten, die förderlich für die psychische Gesundheit Hauptamtlicher sind.

Meine persönliche Motivation, diese Arbeit über Burnout-Prävention zu schreiben, begründet sich zum einen im eigenen Erleben von „Achtsamkeit“ und „Selbstfürsorge“ innerhalb meines Anfangsdienstes im BEFG und im Hören von Erfahrungen, die Kolleginnen und Kollegen mit mir geteilt haben. Zum anderen empfinde ich den systemischen Blick auf die Ortsgemeinde – und damit das Zusammenspiel der persönlichen Selbstfürsorge auf der einen und einem gesunden System auf der anderen Seite – als sehr spannend.

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) bezeichnet die psychische Gesundheit als „Zustand des Wohlbefindens, in dem eine Person ihre Fähigkeiten ausschöpfen, die normalen Lebensbelastungen bewältigen, produktiv arbeiten und einen Beitrag zu ihrer Gemeinschaft beitragen kann.“⁴ Um diesen wohlfindlichen Zustand auch in den BEFG-Ortsgemeinden zu fördern, möchte diese Arbeit dazu ermutigen, die positiven und gesunden Strukturen, die schon in den Gemeinden vorhanden sind, wertzuschätzen und auszubauen. Gleichzeitig regt diese Arbeit zum Entwickeln neuer Strukturen und einer neuen (Organisations-) Kultur in den Bereichen an, die noch nicht gesundheitsfördernd sind.

Inhaltlich nähert sich die Arbeit der Burnout-Prävention Hauptamtlicher über den Versuch einer Definition von „Burnout“ sowie über eine kurze Darstellung der Entstehungsgründe eines Burnouts.

Um das Arbeitsumfeld der Hauptamtlichen genauer zu erschließen, wird anschließend begründet, warum eine BEFG-Ortsgemeinde als Organisation verstanden werden kann. Darauf basierend werden die

⁴ Bundesamt für Statistik, Psychische Gesundheit <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/querschnittsthemen/wohlfahrtsmessung/wohlfahrt/subjektives-wohlbefinden/psychische-gesundheit.html> und WHO, Health and Well-Being, <https://www.who.int/data/gho/data/major-themes/health-and-well-being>.

Strukturen einer typischen Gemeinde beleuchtet und ein systemischer Blick auf Gemeinden geworfen.

Auf Basis dessen wird die Rolle der/des Hauptamtlichen innerhalb der Gemeinde hinsichtlich einer Burnout-Gefahr untersucht. Dazu gehört auch die Analyse der gemeindlichen (Organisations-) Kultur sowie das Betrachten des Spannungsfeldes zwischen Organisation und familialem System, in dem die Ortsgemeinde steht.

Darauf folgt ein kurzer Exkurs zum „Organizational Burnout“, bei dem es um das Ausbrennen von Organisationen selbst sowie um die Prävention eines organisationalen Burnouts geht.

Dieser Exkurs bildet die Grundlage für den letzten Teil dieser Arbeit, welcher gegliedert ist in die Vorstellung der positiven Strukturen und systemischen Faktoren in der Gemeinde einerseits sowie in die Vorstellung der gesundheitsfördernden Faktoren im Sinne einer persönlichen Selbstfürsorge Hauptamtlicher andererseits.

2 Das Phänomen „Burnout“

2.1 Definition

Das Phänomen „Burnout“ bezeichnen die Professoren Wilmar Schaufeli und Dirk Enzmann als eine[n] „dauerhafte[n], negative[n], arbeitsbezogene[n] Seelenzustand ‚normaler‘ Individuen“⁵, wobei es zu Symptomen wie z.B. Erschöpfung, innerer „Unruhe und Anspannung (distress)“, einer als vermindert empfundenen Effektivität, einer verringerten Motivation und zu „dysfunktionale[n] Einstellungen und Verhaltensweisen bei der Arbeit“ komme.⁶ Da es bisher keine einheitliche Definition von „Burnout“ gibt,⁷ kann man sich dem Phänomen über verschiedene Erklärungen nähern. So entwickelte die Sozialpsychologin Christina Maslach 1981 das MBI (Maslach Burnout Inventory), um das Phänomen „Burnout“ wissenschaftlich zu erforschen und erfassen.⁸ Wie Schaufeli und Enzmann bezieht Maslach die im Burnout empfundene Erschöpfung auf den Beruf bzw. den chronischen Stress im Beruf eines Menschen. Dabei unterscheidet sie drei Ebenen, bei denen das persönliche Erleben der

⁵ Vorherr, Burnout 16.

⁶ Ebd.

⁷ Vgl. Scharnhorst, Burnout 11.

⁸ Vgl. a.a.O. 12.

Erschöpfung und der Mangel an emotionalen Ressourcen, der zwischenmenschliche Umgang im Berufsfeld und die Beziehung zur Arbeit (sowie eigenes Erfolgserleben hinsichtlich der Arbeit) beleuchtet werden.⁹

„Burnout“ gilt der internationalen statistischen Klassifikation von Krankheiten und ähnlichen Gesundheitsproblemen (ICD 10) zufolge nicht als Krankheit.¹⁰ Daher wurden bisher keine klaren Symptome für eine Diagnose „Burnout“ veröffentlicht. Zudem gibt es „im alltäglichen Gebrauch des Begriffs Burnout starke Überschneidungen mit anderen Zuständigkeiten und Begrifflichkeiten, z.B. Überforderung und Stress, Depression, [...], psychosomatische Störungen, Erschöpfung usw.“¹¹, sodass das Phänomen „Burnout“ schwer zu erfassen ist. Hinzu kommt, dass nach Schaufeli und Enzmann die Entwicklung eines Burnouts lange unbemerkt bleiben kann und sich ein Burnout über einen langen Zeitraum entwickelt.¹²

2.2 Entstehung und Entwicklung

Die Entstehung und Entwicklung eines Burnouts beruht meist auf *äußeren* Faktoren, wie z.B. der Belastung im Privatleben, im Umfeld oder auf der Arbeit, und *inneren* Faktoren, wie beispielsweise eigenen Wertvorstellungen und Haltungen sowie Persönlichkeitsmustern.¹³ So können Lebens- und Arbeitseinstellungen, die mit „inneren Antreibern“ einhergehen, wie z.B. übersteigertem Ehrgeiz; dem starken Wunsch, persönlich subjektiv wahrgenommene Defizite auszugleichen; sehr hohen Idealen; dem Streben nach Anerkennung; der Unfähigkeit, „nein“ zu sagen und Grenzen zu setzen oder dem Perfektionismus zur Ursache von Burnout werden – besonders, wenn sie an Ängste geknüpft sind, die die inneren

⁹ Vgl. a.a.O. 11. Auch Johannes Vorherr bezieht sich auf die Definition Maslachs: „Burnout ist ein Syndrom der emotionalen Erschöpfung, der Depersonalisierung und einer subjektiv reduzierten Leistungsfähigkeit unter Personen, die in irgendeiner Form mit Menschen arbeiten“, Vorherr, Burnout 15.

¹⁰ Vgl. Scharnhorst, Burnout 13. Dazu Gustav Greve in „Organizational Burnout“, 17: „Die Nummer Z00-Z99 in ICD-10 der International Classification of Diseases [...] gibt nur ‚Faktoren‘ wider, die den Gesundheitszustand beeinflussen und zur Inanspruchnahme des Gesundheitswesens führen. Z73.0 kommt dem Burnout am nächsten.“

¹¹ Scharnhorst, Burnout 14.

¹² Vgl. a.a.O. 13 und Vorherr, Burnout 16.

¹³ Vgl. Scharnhorst, Burnout 21f.

Antreiber verstärken.¹⁴ Versteckte oder bewusste Ängste sind dabei z.B. die Angst vor Ablehnung; die Angst, Erwartungen zu enttäuschen; die Angst, das Gesicht oder den Arbeitsplatz zu verlieren oder Versagensangst.¹⁵ Neben Ängsten können auch Haltungen und Wertvorstellungen, die „teilweise auch tief in der eigenen Geschichte und Persönlichkeit verankert“¹⁶ sind, wie beispielsweise starker Neurotizismus, ein ausgeprägtes „Helfersyndrom“ oder der Mangel an Selbstwertgefühl die Antreiber der eigenen Lebens- und Arbeitseinstellungen verstärken.¹⁷

Johannes Vorherr betont, dass ein Burnout in sozialen Berufen „zum großen Teil aus einem Beziehungsgefälle [resultiert], d.h. aus der sozialen Beziehung zwischen Hilfesuchenden und dem Helfer, der mehr geben muss, als er zurückbekommt. Dementsprechend sind Menschen, die in einem sozialen Gefälle arbeiten, stärker gefährdet (z.B. Sozialarbeiter, Lehrer, Pfarrer, Ärzte).“¹⁸

Wenn eigene Ideale nicht erreicht und innere Haltungen oder Antreiber nicht befriedigt werden, und dazu äußere Faktoren wie mangelnde Anerkennung der Klienten oder Vorgesetzten, ungenaue Rückmeldungen und unklare Erwartungen an die betroffene Person oder Stress und Überforderung im Arbeitsalltag kommen, kann es zu einem zirkulären Prozess kommen: „Die äußere Belastung schwächt die persönliche Belastbarkeit, was wiederum zu einer erhöhten Belastung führt und die Belastbarkeit noch mehr schwächt. Es entwickelt sich ein Teufelskreis.“¹⁹

Zu den äußeren Faktoren, die ein Burnout verstärken, gehören Julia Scharnhorst zufolge neben innerberuflichen Herausforderungen wie Probleme mit Betreuten, bürokratische Hemmschwellen und der Tabuisierung psychischer Belastungen auch die ständige Einsatzbereitschaft und dadurch auch die ständige Erreichbarkeit von Menschen in Sozial- und „Helfer“-Berufen: „Auch in der Freizeit wird die Rolle des oder der Helfenden nur schwer abgelegt.“²⁰

¹⁴ Vgl. Greve, Organizational Burnout 21.

¹⁵ Vgl. Scharnhorst, Burnout 22f.

¹⁶ A.a.O. 23.

¹⁷ Vgl. ebd.

¹⁸ Vorherr, Burnout 17.

¹⁹ Ebd.

²⁰ Scharnhorst, Burnout 46.

Hinzu kommen gesellschaftliche Faktoren, die zu einer Zunahme von Burnout führen: Neben Wirtschafts- und Finanzkrisen, die in Organisationen und bei Einzelnen Existenzängste auslösen können, bestimmen auch die Anforderungen der Leistungsgesellschaft das heutige Leben.²¹ So sei es „inzwischen üblich geworden, sich selbst und anderen immerzu Höchstleistungen abzuverlangen.“²² Während es früher in Unternehmen und Organisationen auch ruhige Phasen gab, „wird das Personal inzwischen so eingesetzt, dass viele dauernd an der Grenze ihrer Leistungsfähigkeit arbeiten.“²³ Dabei fungieren auch die Globalisierung, die Digitalisierung und die weltweiten Möglichkeiten über das Internet als äußere Antreiber für den Leistungsdruck. Dass man in vielen Bereichen ständig verglichen werden kann und so mit anderen Menschen oder Organisationen weltweit konkurriert, „erhöht Ängste und Unsicherheiten“²⁴. So können Hauptamtliche in freikirchlichen Gemeinden beispielsweise erleben, dass Gemeindemitglieder nicht nur zum eigenen Gottesdienst kommen, sondern zum Teil verschiedenste Gottesdienste im Internet streamen, welche zum Teil aufgrund technischer und finanzieller Möglichkeiten eine größere Professionalität aufzeigen können. Wenn der Vergleich mit anderen Kirchen und Gemeinden dann zu überhöhten Erwartungen in der eigenen Gemeinde und zum perfektionistischen Anspruch führt, in allen Bereichen der eigenen Gemeinde trotz Mitarbeitendenmangel und fehlender Ressourcen eine ähnliche Professionalität herbeizuführen, werden nicht nur ehrenamtlich Leitende, sondern auch Hauptamtliche unter Druck gesetzt.

3 Die BEFG-Gemeinde als Organisation

Im Folgenden wird auf das Wesen der Kirche eingegangen und begründet, inwiefern man die Ortsgemeinde im BEFG als Organisation verstehen kann. Dabei werden typische Strukturen einer kongregationalistischen BEFG-Gemeinde herausgestellt. Auf Basis dessen wird dann im nachfolgenden

²¹ A.a.O. 35f.

²² A.a.O. 36.

²³ Ebd.

²⁴ A.a.O. 37.

Abschnitt (4.) erörtert, welche Faktoren und Strukturen in der Gemeinde im Blick auf eine Burnout-Gefahr von Hauptamtlichen zu beachten sind.

3.1 Das Wesen der Kirche (theologisch)

Theologisch betrachtet kann man die Kirche (griech. Ekklesia) als die Gemeinschaft derer bezeichnen, die an Jesus Christus glauben und auf die in Christus geschehene Rechtfertigung vertrauen.²⁵ Die vier klassischen Attribute der Kirche (Einheit, Heiligkeit, Universalität und Apostolizität) zeichnen ein Idealbild, das Rochus Leonhardt zufolge „allerdings von Anfang an in einer Spannung zur erfahrbaren Wirklichkeit von Kirche [stand].“²⁶ So ist im Hinblick auf die unterschiedlichen Konfessionen und Glaubensformen das Attribut der Einheit zu hinterfragen sowie in Bezug auf die Beziehung zwischen der institutionalisierten Kirchlichkeit und dem christlichem Leben das Attribut der Heiligkeit.²⁷

Biblische Bilder für die Kirche oder die Gemeinde Christi sind z.B. der Leib Christi (1 Kor; Eph), das auf Christus als Basis errichtete Bauwerk (1 Kor) oder der „Weg“ (Apg).

Ausgehend von diesem Bild der Kirche als Leib Christi oder als Nachfolgemeinschaft Jesu kann man nun theologisch einwenden, dass die Kirche so doch nicht wissenschaftlich erfassbar sei und daher nicht als Organisation betrachtet werden könne. Daher werden nachfolgend mit einer soziologischen Perspektive die Merkmale einer Organisation herausgearbeitet und auf die freikirchliche Ortsgemeinde angewendet.

3.2 Die Gemeinde als Organisation

„Alle Bereiche des modernen Lebens sind von Organisationen durchdrungen, die sich darauf spezialisiert haben, bestimmte Funktionen zu übernehmen.“²⁸ So bereichern Bernhard Petry zufolge Organisationen die Gesellschaft, indem sie als soziale Systeme Bedürfnissen bestimmter

²⁵ Vgl. Leonhardt, Dogmatik 375.

²⁶ A.a.O. 359.

²⁷ Vgl. a.a.O. 360.

²⁸ Petry, Ortsgemeinde 38.

Gesellschaftsgruppen oder der gesamten Gesellschaft Raum und Gestalt geben.²⁹

Für Organisationen sind dabei drei Grundmerkmale konstitutiv: eine Zielorientierung, eine vereinheitlichte Aufgabenerfüllung unabhängig von handelnden Personen und eine funktionale Ausdifferenzierung.³⁰ Dass diese drei Grundmerkmale auch auf die Kirche bzw. auf die Ortsgemeinde zutreffen, zeigt Petry an konkreten Beispielen. Zunächst verfolgt die Kirche bzw. Ortsgemeinde Ziele, die „im Dienst einer Sache [d.h. einem übergeordnete[n] Ziel] stehen.“³¹ Bezieht man dies auf eine Ortsgemeinde im BEFG, so kann ein übergeordnetes Ziel sein, Gottes gute Nachricht als Gemeinde weiterzutragen, wie in der „Rechenschaft des Glaubens“ beschrieben wird: „In Evangelisation und Diakonie bezeugt die christliche Gemeinde das Heil Gottes allen Menschen.“³² Dieses Ziel gliedert die Ortsgemeinde dann in einzelne Unterziele, die dem oberen Ziel untergeordnet sind.

Auch das Merkmal einer vereinheitlichten Aufgabenerfüllung kann auf die Kirche bzw. Ortsgemeinde angewendet werden, was beispielsweise an der „Aufgabe“ der Vorbereitung und Ausführung der Predigt im Gottesdienst deutlich wird.³³ So kann die Aufgabe der Predigt in formal gleicher Weise erledigt werden – und unabhängig von der Person des Predigers/der Predigerin ist das Element „Predigt“ sichergestellt.

Im Hinblick auf das dritte Merkmal einer Organisation, die funktionale Ausdifferenzierung, schreibt Petry: „Kirche bindet bestimmte Funktionen an Personen, die zur Ausübung dieser Funktion eigens qualifiziert sind.“³⁴ Gleichermäßen wird in der Präambel der „Ordnung zum Dienstrecht des Bundes für Ordinierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ des BEFG neben der Ausführung des Priestertums aller Glaubenden auf gesonderte Dienste, wie z.B. Verkündigung, Lehre, Seelsorge oder Leitung eingegangen, „die in

²⁹ Vgl. ebd.

³⁰ Vgl. a.a.O. 39.

³¹ A.a.O. 40.

³² BEFG, Rechenschaft vom Glauben 5 (Teil 2, I. 1).

³³ Vgl. Petry, Ortsgemeinde 42.

³⁴ Ebd.

der Regel mit einer Ordination verbunden sind³⁵ - also von Menschen ausgeführt werden, die für diese Funktion qualifiziert sind.

Daher kann man die Ortsgemeinde im BEFG als Organisation verstehen.

3.3 Die Gemeinde als System (soziologisch-systemisch)

Betrachtet man die Ortsgemeinde als soziales System³⁶, so ist Sven Dreger zufolge nicht nur die äußere Grenze der Gemeinde (z.B. die Gebäudegrenze) zu beachten, sondern besonders die Grenze des inneren Systems, welche beispielsweise durch das Selbstverständnis der Gemeinde oder die organisatorische Struktur deutlich wird.³⁷ Das innere System „verarbeitet äußere Einflüsse, passt sie der Organisation ein, prägt sie um und entlässt sie wieder nach außen (transformative Funktion)“³⁸. Dabei entwickelt sich innerhalb der Organisation Gemeinde bzw. innerhalb dieses Systems eine Kultur, zu der „die bewusst und unbewusst agierten Glaubensgrundsätze, Normen, Regeln, Sprache, Umgangsformen, Rituale, Tabus, Ge- und Verbote“³⁹ gehören, welche wiederum Einfluss auf den zwischenmenschlichen Umgang in der Gemeinde haben.⁴⁰

Verglichen mit wirtschaftlichen Unternehmen, in denen die Priorität beim Erfüllen von Aufgaben liegt, ist die Organisationskultur einer Gemeinde besonders auf das zwischenmenschliche Miteinander und den persönlichen Umgang gerichtet.⁴¹

In diesem Zusammenhang ist es interessant, dass die Gemeinde, ähnlich wie andere soziale Systeme, einen starken Hang zur Autopoiese, also zur Selbsterhaltung hat,⁴² und daher Dreger zufolge ideologischen

³⁵ BEFG, Ordnung zum Dienstrecht von OM im BEFG (Präambel) 4.

³⁶ Vgl. Dziewas, Treue 221.

³⁷ Vgl. Dreger, Supervision 7.

³⁸ Ebd.

³⁹ Ebd.

⁴⁰ Vgl. ebd.

⁴¹ Vgl. a.a.O. 7f.

⁴² Dreger bezieht sich auf von Schlippe / Schweitzer, Lehrbuch 68.

Täuschungen unterliegen kann.⁴³ In 4.1 wird sich Beispielen solcher ideologischen Täuschungen gewidmet.

Sven Dreger zufolge sind Menschen, die in Organisationen arbeiten, „von ihren Eigenheiten in hohem Maße professionell und persönlich betroffen“⁴⁴. Daher werden in den folgenden Abschnitten die Eigenheiten der Organisation „BEFG-Gemeinde“ beleuchtet, um dann letztlich positive Strukturen und gesundheitsfördernde Faktoren für Hauptamtliche innerhalb dieser Gemeinde auszumachen - sodass einem Burnout vorgebeugt werden kann. Dafür ist es zunächst wichtig, die generellen Strukturen, Spannungsfelder und Besonderheiten einer Ortsgemeinde im Kongregationalismus zu verstehen.

3.4 Die Strukturen einer (typischen) BEFG-Gemeinde

Ortsgemeinden, die zum Bund Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden gehören, wohnt eine kongregationalistische Struktur inne.⁴⁵ Dabei unterstreicht der Begriff „Kongregationalismus“, der sich auf die lateinischen Wörter „con“ (zusammen), „grex“ (Herde) und „congregare“ (sich versammeln) zurückführen lässt, die Wichtigkeit der sich versammelnden Gemeinde.⁴⁶ Ein zentrales Merkmal der kongregationalistischen Kirchenform ist daher die Selbstständigkeit der Ortsgemeinde, worin das Prinzip der Freiheit / Freiwilligkeit deutlich wird.⁴⁷ Das bedeutet beispielsweise, dass Ortsgemeinden im BEFG „die Führung von Haushalt und Mitgliederlisten, die Berufung von Hauptamtlichen sowie das geistliche Leben selbstständig [gestalten]“⁴⁸. Neben dem Prinzip der Freiheit wird eine kongregationalistische Gemeinde jedoch gleichzeitig vom Prinzip der Einheit / Einmütigkeit bestimmt. So gehört die autonome Ortsgemeinde zum

⁴³ Vgl. Dreger, Supervision 7.

⁴⁴ A.a.O. 4.

⁴⁵ Vgl. Beiderbeck-Haus / Dzierwas / Neese / Pilnei, Gemeinde leiten 27.

⁴⁶ Vgl. ebd.

⁴⁷ Vgl. a.a.O. 27f.

⁴⁸ A.a.O. 27.

Leib Christi und ist innerhalb des Bundes Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden in überörtliche Strukturen eingeordnet.⁴⁹

Das Prinzip der Freiheit / Freiwilligkeit fungiert dabei Ralf Dziewas zufolge als ein „ein ständiger Motor für Veränderungsprozesse“⁵⁰, wobei die Veränderungen oft von „unten“ aus der Basis – aus den Ortsgemeinden – kommen und daraufhin über die Regionalebene auch auf die Bundesebene gelangen.⁵¹ Da das Prinzip der Freiheit / Freiwilligkeit mit dem der Einheit / Einmütigkeit konkurriert, müssen Ortsgemeinden auf Bundesebene u.a. durch Kompromisse zueinander finden, um so gemeinsame Wege zu gehen.

Neben den Prinzipien der Einheit und der Freiheit (Selbstständigkeit der Ortsgemeinde; Glaubens- und Gewissensfreiheit) prägen auch die weiteren sogenannten „Baptist Principles“⁵² wie beispielsweise die Gemeinde der Glaubenden, die Taufe auf das Bekenntnis des Glaubens, die Bibel als Gottes Wort und das allgemeine Priestertum aller Glaubenden die Strukturen einer typischen BEFG-Gemeinde. Besonders der zuletzt genannte Grundsatz hat daher einen großen Einfluss auf die Organisationsstruktur einer Gemeinde, da durch das Wegfallen einer offiziellen Ämterhierarchie oder hierarchischen Rangordnung eine gute Transparenz in Entscheidungsprozessen im Miteinander mit der gewählten Leitung benötigt wird.

Wie in der BEFG-Handreichung für Gemeindeleitungen „Verantwortlich Gemeinde leiten“ aufgezeigt wird, entstehen auch in Ortsgemeinden Strukturen, die es zu reflektieren und zu verändern gilt.⁵³ „Es gibt bewusste und unbewusste, geschriebene und ungeschriebene Ordnungen“⁵⁴ in Gemeinden, wobei es sehr viel herausfordernder ist, unbewusste und

⁴⁹ Vgl. a.a.O. 27f.

⁵⁰ Dziewas, Treue 227.

⁵¹ Vgl. ebd.

⁵² Die baptistischen Grundsätze findet man z.B. hier: <https://www.befg.de/der-befg/wir-ueber-uns/was-wir-glauben/#c2931>.

⁵³ Vgl. Beiderbeck-Haus / Dziewas / Neese / Pilnei, Gemeinde leiten 13.

⁵⁴ Ebd.

ungeschriebene Ordnungen und Zuständigkeiten zu erkennen und umzuwandeln.

In kongregationalistischen Gemeinden kommt ihrer theologischen Auffassung zufolge der sich versammelnden Gemeinde der Glaubenden, also konkret der Gemeindeversammlung, „die höchste Entscheidungsvollmacht zu“⁵⁵, da Jesus Christus durch den Heiligen Geist Gottes Reich baut und dies in der Kirche und durch die Kirche geschieht.⁵⁶ Trotzdem werden auch in BEFG-Ortsgemeinden Menschen in Ämter und Dienste gewählt, um Zuständigkeiten, Kompetenzen, Aufgabenbereiche, Machtbefugnisse und Leitungsfunktionen zu übertragen.⁵⁷

In vielen Evangelisch-Freikirchlichen Gemeinden wird dabei die Gemeinde durch Älteste, Gemeindeleitungen und Hauptamtliche (Ordinierte Geistliche) geleitet.⁵⁸ „Eine wichtige Besonderheit dieser Leitungsstruktur ist aber, dass Leitungs- und Entscheidungsebenen nicht hierarchisch strukturiert, sondern auf den Kopf gestellt sind und sich verschränken.“⁵⁹ Weil Älteste und ordinierte Hauptamtliche oder Gemeindeleitungen berufen sind, die Gemeinde geistlich und inhaltlich zu leiten und zu führen, gleichzeitig aber die gesamte Gemeindeversammlung die höchste Entscheidungsvollmacht innehat, ist hier ein Konflikt- und Spannungsfeld vorprogrammiert, wenn nicht das nötige Vertrauen an die Leitung ausgesprochen wird oder Zuständigkeitsbereiche nicht bis ins Genaueste geklärt sind. Dieses Spannungsfeld wird in 4.4 nochmal thematisiert.

Ein anderes Spannungsverhältnis, das schon in der Struktur nicht eindeutig geklärt ist, stellt die Beziehung zwischen der hauptamtlich angestellten ordinierten Person und der ehrenamtlich gewählten Gemeindeleitung dar:⁶⁰ Der Musterordnung des BEFG zufolge ist der Gemeindeleiter oder die Gemeindeleiterin der hauptamtlichen Person gegenüber weisungsbefugt und nimmt ihr gegenüber die Dienstaufsicht wahr. Dabei „[stehen] [d]iejenigen, die nach der Satzung die Gemeinde repräsentieren,

⁵⁵ A.a.O. 28.

⁵⁶ Vgl. ebd.

⁵⁷ Vgl. ebd.

⁵⁸ Vgl. ebd.

⁵⁹ Ebd.

⁶⁰ Vgl. a.a.O. 30.

hierarchisch gesehen über denen, die in einem ordinierten Dienst in der Gemeinde tätig sind.“⁶¹ Hauptamtliche, die ihr Amt auf Basis eines Theologie- oder Diakoniestudiums ausüben, erhalten oft durch ihre tagtägliche Arbeit einen tieferen Einblick in das Gemeindeleben als ehrenamtliche Leitende. Durch das zeitintensive Gestalten von Beziehungen haben die Hauptamtlichen meist einen größeren Überblick über das Gesamtgeschehen der Gemeinde, stehen jedoch hierarchisch unter der/dem ehrenamtlichen Gemeindeleiterin/Gemeindeleiter.⁶² Weil „[d]iese systemimmanente Unwucht Konfliktpotential [bietet] und sich nicht abschließend auflösen [[ässt]“⁶³, ist Offenheit, Ehrlichkeit, eine gute Kommunikation, regelmäßige Selbstreflexion und Vertrauen untereinander vonnöten.⁶⁴

4 Burnout-Gefahr von Hauptamtlichen in Gemeinde

In diesem Abschnitt wird nun auf Basis der Kenntnisse über das Phänomen „Burnout“ sowie dem Wissen über typische Strukturen einer Gemeinde innerhalb des BEFG die Burnout-Gefahr von Hauptamtlichen in der Gemeinde in den Blick genommen. Dabei werden verschiedene Konflikt- und Spannungsfelder in der Gemeinde dargestellt und die Rolle der hauptamtlichen Person dessen bezüglich untersucht. In einem kurzen Exkurs wird danach auf das Phänomen „Organizational Burnout“ eingegangen, da die Erkenntnisse dieses Exkurses als Grundlage für den letzten Teil der Arbeit dienen.

4.1 Gemeinde im Spannungsfeld von Organisation und familialem System

Wie in 3.2 ausgeführt, kann man die freikirchliche Gemeinde als Organisation verstehen, die sich an einem Ziel orientiert und dabei bestimmte Aufgaben erfüllt, welche von Menschen, die in gewisser Hinsicht dafür qualifiziert sind, ausgeführt werden. Hierfür gibt es in Organisationen Systeme direkter und indirekter Kommunikation.⁶⁵ Dabei ergänzt die

⁶¹ Ebd.

⁶² Vgl. ebd.

⁶³ Vgl. ebd.

⁶⁴ Vgl. a.a.O. 30f.

⁶⁵ Vgl. Dreger, Supervision 4.

indirekte Kommunikation (z.B. definierte Aufgabenbereiche und eine klare Verteilung der Zuständigkeiten) die direkte Kommunikation auf „zwischenmenschlicher („familialer“) Ebene“, welche wiederum notwendig ist, damit die indirekte Kommunikation auf „organisatorischer Ebene geling[en]“⁶⁶ kann.

Im Hinblick auf die Arbeit in Gemeinden betont Sven Dreger, dass sich – im Gegensatz zur Kommunikation in Organisationen, die sich an Zielen und Aufgaben orientiert – die Kommunikation in familialen Systemen besonders nach „Personen und Beziehungen“ richtet und dabei in erster Linie „der Gestaltung von Beziehungen“⁶⁷ dient. Erst im zweiten Schritt erfolge das Ausführen von Aufgaben.⁶⁸

Weil Menschen „in ihrer psychosozialen Entwicklung am stärksten von der Familie u. ä. Systemen geprägt [werden]“ und „[a]ufgrund von Übertragung und Gegenübertragung [...] auch Organisationen (besonders, wenn wir selber in ihnen arbeiten) mit einer familialen Brille wahr[nehmen]“⁶⁹, ist es nach Dreger wichtig, familiale Systeme von Organisationen zu unterscheiden.

So zeigt sich gerade in der freikirchlichen Gemeinde, in welcher Beziehungen zum Teil wie in einer Familie gelebt und gestaltet werden, die Gefahr, dass „Charakteristika familialer Systeme auf Organisationen übertragen werden“⁷⁰ und so familiale Systeme und Organisationssysteme vermischt oder verwechselt werden. Herausfordernd hierbei ist, dass Strukturen der Organisation erst „in ihren Wirkungen wahrnehmbar sind“ und „[m]an mit Organisationen nicht interagieren oder sich in ihre Interessen einfühlen [kann]“⁷¹. Daher lernen Menschen meist erst durch enttäuschte

⁶⁶ Ebd.

⁶⁷ Ebd.

⁶⁸ Siehe hier auch 3.3.

⁶⁹ Dreger, Supervision 4.

⁷⁰ Ebd.

⁷¹ Ebd.

Erwartungen, das familiäre System vom organisatorischen System zu differenzieren.⁷²

Hauptamtliche in freikirchlichen Gemeinden stehen also in der Gefahr, die Organisation „Gemeinde“ (nur) durch eine familiäre Brille wahrzunehmen und zu bewerten, aber auch von Gemeindegliedern durch eine familiäre Brille wahrgenommen und bewertet zu werden. Durch das Vermischen von organisatorischer Ebene und zwischenmenschlicher, persönlicher Ebene kann es auf beiden Seiten zu enttäuschten Erwartungen kommen. Wenn diese nicht aufgearbeitet werden, sondern sich summieren, kann dies zur Burnout-Gefahr von Hauptamtlichen beitragen – besonders, wenn die hauptamtliche Person eigene innere Antreiber, wie beispielsweise das Bedürfnis nach der Anerkennung anderer oder die Angst, Erwartungen zu enttäuschen, mitbringt (siehe 2.2).

Wie in 3.3 ausgeführt, prägt die Tendenz zur „Famillialität“ in Gemeinden nicht nur die gegenseitige Wahrnehmung, die Kommunikation und die gegenseitigen Erwartungen, sondern die gesamte Organisationskultur der Gemeinde wird von dieser Famillialität beeinflusst. Konkret bedeutet dies, dass in Gemeinden „z. B. Gefühle von Abhängigkeit, Wünsche nach Zugehörigkeit, Vertrautheit, Zuwendung und Einheit besonders ausgeprägt“⁷³ sind. Demzufolge können jedoch innergemeindliche Glaubenssätze, Normen und Tabus – die ja zu einer Organisationskultur gehören – und auch Ängste entstehen, die sich gegen Werte wie Freiheit oder Selbstständigkeit,⁷⁴ aber auch gegen eine offene und transparente Konfliktkultur oder gegen das Aussprechen von verdeckten Machtansprüchen richten. Hier zeigt sich die Gefahr von ideologischen Täuschungen, die in 3.3 angesprochen wurde. Hilfreich für Gemeinden ist an dieser Stelle, in Kenntnis darüber zu sein, dass Gemeinden einen starken Hang zur Selbsterhaltung haben und dass aufgrund der Tendenz zur Famillialität die Gefahr besteht, sich stark nach außen hin abzugrenzen

⁷² Vgl. ebd.

⁷³ A.a.O. 8.

⁷⁴ Vgl. ebd.

und Tabus (wie z.B. hinsichtlich einer transparenten Konfliktkultur) zu schaffen.

Aufgrund der Tendenz zur Familialität in Gemeinden spricht sich Sven Dreger dafür aus, dass Gemeinden⁷⁵ neben diesem Fokus auf das familiäre und zwischenmenschliche Miteinander „ein Bewusstsein von sich selbst als Organisation“⁷⁶ benötigen: „Wenn sie vor diesem Hintergrund neue Chancen entdecken und bekannte Ressourcen neu bewerten, kommen und bleiben sie auch nachhaltig im Fluss ihrer ureigenen Bewegung.“⁷⁷

Daher geht es im Folgenden um die Organisationskultur von Gemeinden.

4.2 Die Organisationskultur in Gemeinde und ihr Spannungsfeld

Wie bereits erwähnt, macht die Organisationskultur einer freikirchlichen Gemeinde aus, dass sie im Gegensatz zur Wirtschaft nicht in erster Stelle zweck- und sachorientiert, sondern zunächst beziehungsorientiert ist.⁷⁸

Nach Sven Dreger hat „der Mythos, dass ‚alle eine große Familie sind‘“⁷⁹ einen großen Einfluss auf die Kultur der Organisation Gemeinde sowie auf das Selbstverständnis der Gemeinde bzw. der Gemeindeglieder.

Dass innerhalb der freikirchlichen Gemeinde das „Priestertum aller Glaubenden“ eine wichtige Rolle spielt, und daher alle Gemeindeglieder aufgerufen sind, mitzuarbeiten und Verantwortung zu übernehmen, bietet dabei eine starke Ressource innerhalb der Organisationskultur der Gemeinde.⁸⁰ Gleichzeitig entsteht durch die basisdemokratisch geführte Gemeinde und demzufolge durch die Mitwirkung aller auch ein Spannungsfeld, das in den folgenden Abschnitten näher beleuchtet wird. Während in manchen freikirchlichen Gemeinden der hauptamtlichen Person und der Gemeindeleitung eine große Führungskompetenz zugesprochen und großes Vertrauen in die Leitung ausgesprochen wird, so wird in anderen Gemeinden dem Pastor oder der Pastorin die Rolle des

⁷⁵ Sven Dreger bezieht sich hierbei auf Gemeinden im BFeG. Da ich bzgl. der Familialität ein ähnliches System in Gemeinden des BEFG wahrnehme, führe ich Dregers These an dieser Stelle an.

⁷⁶ Vgl. Dreger, Supervision 12.

⁷⁷ Ebd.

⁷⁸ Vgl. a.a.O. 11.

⁷⁹ Ebd.

⁸⁰ Vgl. ebd.

oder der „Angestellten“ zugeschrieben.⁸¹ Aber auch innerhalb einer Gemeinde kann es eine große Vielfalt an Leitungsverständnissen der einzelnen Mitglieder und demzufolge viele unterschiedliche Erwartungen oder Ansprüche an die hauptamtliche Person geben. So birgt dieses Spannungsfeld Konfliktpotenzial, wenn Aufgabenbereiche und Entscheidungshoheiten nicht sehr deutlich und klar verteilt sind bzw. nicht transparent kommuniziert werden.

Damit Gemeinden offen für Veränderungen und Entwicklung werden, wirbt Dreger, wie schon erwähnt, um ein größeres Organisationsbewusstsein in Gemeinden. Auch in der BEFG-Handreichung für Gemeindeleitungen „Verantwortlich Gemeinde leiten“ gehen Heike Beiderbeck-Haus, Ralf Dziewas, Friedbert Neese und Oliver Pilnei darauf ein, was es bedeutet, „Menschen zu führen und die Gemeinde als Organisation zu leiten“⁸². Hinsichtlich der strukturellen Bedingungen der Organisation Gemeinde werde vonseiten der Gemeindeleitung die „notwendig[e] Systemkompetenz“ gebraucht, also „die Fähigkeit, unter Kenntnis der Funktionsweise der eigenen Organisation steuernd auf diese einzuwirken“.⁸³ Um diese Fähigkeit innerhalb einer BEFG-Gemeinde zu nutzen, sei dabei das Wissen über die Strukturen des Kongregationalismus zentral.⁸⁴

4.3 Die Rolle der hauptamtlichen Person innerhalb der Gemeinde

Ausgehend von den vorherigen Abschnitten über die Kommunikation und über die Unterscheidung von zwischenmenschlicher und organisatorischer Ebene wird in diesem Abschnitt die Rolle der hauptamtlichen Person innerhalb der Organisation Gemeinde beleuchtet. Denn – wie in 3.2 erwähnt – sind Personen von den Besonderheiten der Organisation, in der sie arbeiten, auf persönlicher wie auch auf professioneller Ebene stark betroffen. Weil im Hinblick auf die Rolle des Pastors / der Pastorin der Umgang mit Erwartungen an die ordinierte Person zentral ist, widmet sich der Abschnitt 4.3 dem Thema „Erwartungen“ und der Abschnitt 4.4

⁸¹ Vgl. auch ebd.

⁸² Beiderbeck-Haus / Dziewas / Neese / Pilnei, Gemeinde leiten 27.

⁸³ Ebd.

⁸⁴ Vgl. ebd.

konzentriert sich auf Rollenkonflikte, die sich für die hauptamtliche Person ergeben.

Aus soziologischer Perspektive ist die Gemeinde als soziales System zu verstehen, in welchem sich die Strukturbildung dieses Systems (nach Niklas Luhmann) besonders auf die Entwicklung von Erwartungen zurückführen lässt.⁸⁵ Durch sogenannte Erwartungsstrukturen kann ein erwartetes Verhalten von einem unerwarteten Verhalten differenziert werden. Dies prägt die zwischenmenschliche Kommunikation.⁸⁶ Ralf Dziewas schreibt dazu: „Erwartungsstrukturen schaffen Normalitäten, an denen sich die Kommunikation orientiert, denn Kommunikation wird strukturiert durch das, was als relevant und gültig unterstellt werden kann. Auch das Amt des Pastors oder der Pastorin lässt sich zunächst einmal über die damit verbundenen Erwartungen beschreiben.“⁸⁷

An dieser Stelle ist es wichtig, normative Erwartungsstrukturen von kognitiven Erwartungsstrukturen zu unterscheiden. Normative Erwartungen erkennt man daran, dass ein System auch bei Enttäuschung der Erwartung an ebendieser Erwartung festhält.⁸⁸ „Zumeist reagieren soziale Systeme bei normativen Erwartungen mit Sanktionen auf Erwartungsenttäuschungen“⁸⁹, so Dziewas. Wenn ein Pastor also beispielsweise aufgrund seines Aufgabenprofils auf Hausbesuche bei Gemeindemitgliedern verzichtet, wird die Gemeinde trotzdem immer wieder Besuche einfordern oder sogar Sanktionen ausüben, wenn diese Erwartung normativ ist.

Bei kognitiven Erwartungsstrukturen dagegen werden enttäuschte Erwartungen hingenommen oder akzeptiert. Das passiert zum Beispiel, wenn eine Gemeinde die unterschiedlichen Predigtstile verschiedener Personen akzeptiert.

Zum typischen Rollen- und Aufgabenprofil eines Pastors oder einer Pastorin gehören in einer BEFG-Gemeinde – wie in 3.2 beschrieben – Dienste wie

⁸⁵ Vgl. Dziewas, Treue 221. (Dazu: Vgl. Luhmann, Soziale Systeme, 1987, 426-433).

⁸⁶ Vgl. Luhmann, Soziale Systeme, 1987, 426-433.

⁸⁷ Dziewas, Treue 221.

⁸⁸ Vgl. a.a.O. 222.

⁸⁹ Ebd.

Verkündigung, Seelsorge, Lehre oder Leitung. Neben den Kasualien wird von der hauptamtlichen Person oft die Erfüllung der Aufgaben erwartet, die in der jeweiligen Gemeinde schon „immer“ vom Pastor oder von der Pastorin ausgeführt wurden.⁹⁰

Gemeindemitglieder entwickeln dabei ihre Erwartungen an die hauptamtliche Person u.a. aus Traditionen und der Erfahrung von Diensten der vorherigen Hauptamtlichen in der jeweiligen Ortsgemeinde.

Dabei bedingt Dzierwas zufolge die Intensität des Amtsverständnisses die Erwartungen an die hauptamtliche Person: „Je stärker allerdings die Erwartungen an das Amt gebunden sind, je stärker die Erwartungen also normativ aufgeladen sind wie z.B. die Erwartung, dass der Pastor das Abendmahl, die Beerdigung, die Trauung, die Taufe durchführen soll, desto schwerer fällt es einer Gemeinschaft, diese Erwartungen aufzugeben.“⁹¹

Wenn Hauptamtliche ihren Dienst heutzutage beispielsweise über das neue Vermittlungsverfahren des BEFG⁹² mit einem bestimmten Rollenprofil – und damit mit einer bestimmten Ausprägung oder Schwerpunktsetzung – in Ortsgemeinden beginnen, können sie trotzdem auf normative Erwartungsstrukturen treffen, die „vorherige Pastoren schon immer so erfüllt“ hätten.

Wie in Unternehmen oder anderen Organisationen werden dabei die Erwartungen von Gemeinden an ihre Hauptamtlichen zudem nicht nur von ihrer eigenen Gemeindenkultur, sondern auch von gesamtgesellschaftlichen Faktoren,⁹³ wie der Leistungsgesellschaft (z.B. Streben nach Wachstum, Zeitdruck, hoher Professions- und Perfektionsanspruch), der Globalisierung

⁹⁰ Vgl. a.a.O. 221.

⁹¹ A.a.O. 223.

⁹² Seit 2021 erstellen Hauptamtliche und Gemeinden für die Vermittlung ein Profil-Ranking, mit dem der BEFG-Berufungsrat arbeiten kann. Mehr dazu: <https://www.befg.de/aktuelles-schwerpunkte/nachrichten/artikel/passgenau-vergleichbar-schneller-neues-vermittlungsverfahren/>.

⁹³ Vgl. Scharnhorst, Burnout 35f. und BFeG, Burnout 20.

und auch der Digitalisierung geprägt - beispielsweise von der Erwartung, dass Hauptamtliche „immer erreichbar sein müssen“⁹⁴.

Neben den normativen Erwartungen einer einzelnen Gemeinde sei an dieser Stelle auch das wachsende Aufgabenspektrum des pastoralen Berufs in der Postmoderne erwähnt. Im Themenheft „Burnout“, das vom Bund der Frei evangelischen Gemeinden als Handreichung für Gemeinden herausgegeben wurde, wird auf dieses vielfältige Aufgabenspektrum und die damit einhergehenden vielfältigen Erwartungen an eine hauptamtliche Person in einer freikirchlichen Gemeinde eingegangen. So erleben Hauptamtliche neben ihrer fordernden Leitungstätigkeit höhere Ansprüche an die Qualität der Predigt, sowie eine größere und anspruchsvollere Nachfrage im Bereich der Seelsorge:⁹⁵

„Der Rückgang der sozialen, vor allem familiären Beziehungsstrukturen in der Gesellschaft erhöht die Zahl derer, die in den Gemeinden und vor allem bei den Pastorinnen und Pastoren Beziehung, geistlichen Zuspruch und Lebenshilfe suchen. Auch hat sich das Angebot an Gemeindeveranstaltungen vielfach erweitert und ausdifferenziert. [...] In der Person des Pastors wird der alle Generationen ansprechende Verkündiger gesucht, zugleich der psychotherapeutisch geschulte Seelsorger, der zertifizierte Coach für die Mitarbeiter, der unterhaltsame Freizeitanimateur, der professionelle Öffentlichkeitsreferent, der lustige Moderator und der visionäre Leiter. Die Liste ließe sich fortsetzen. Es gibt kein normatives frei evangelisches Pastorenberufsverständnis, das das Spektrum der idealisierten Ansprüche an den Beruf begrenzen hilft.“⁹⁶

So stehen Hauptamtliche in freikirchlichen Gemeinden vor der Herausforderung, die eigenen (menschlich) begrenzten Kompetenzen anzunehmen, und es auszuhalten, die (zum Teil hohen) Erwartungen der Gemeindeglieder immer wieder zu enttäuschen.⁹⁷

Besonders für hauptamtliche Personen, denen es aufgrund ihrer inneren Haltungen oder Persönlichkeitsmuster wie beispielsweise der Unfähigkeit „nein“ zu Erwartungen zu sagen und Grenzen zu setzen, dem

⁹⁴ Hier im Artikel in Bezug auf Pfarrer: Frankfurter Rundschau, <https://www.fr.de/wissen/nicht-weihnachtszeit-11709820.html>.

⁹⁵ Vgl. BFeG, Burnout 24.

⁹⁶ Ebd.

⁹⁷ Vgl. a.a.O. 25.

Perfektionismus oder dem „Helfersyndrom“ (vgl. 2.2), schwerfällt, Erwartungen der Gemeinde zu enttäuschen oder eigene Grenzen zu akzeptieren und ggf. zu verteidigen, zeigt sich hier ein Burnout-Risiko.

Ein anderer Grund hinsichtlich einer Burnout-Gefahr stellt in diesem Zusammenhang das Selbstverständnis einer hauptamtlichen Person in der Gemeinde dar. Wenn das eigene pastorale Dasein und Wirken als „Totalrolle“⁹⁸ empfunden wird – wenn also das Privatleben, der eigene Glaube und die eigenen Bedürfnisse eng mit den beruflichen Anforderungen der Gemeinde sowie mit der pastoralen Rolle verknüpft sind – dann kann dies zu inneren Konflikten führen.⁹⁹

Nach Sven Dreger tragen, systemisch betrachtet, „fehlende Strukturen und Grenzen im Arbeitsfeld“ zur Identifikation mit so einer „Totalrolle“ bei.¹⁰⁰

4.4 Rollenkonflikte der hauptamtlichen Person

Zu vielfältigen Erwartungen an die hauptamtliche Person kommt es allerdings nicht nur durch normativ geprägte Wünsche und Vorstellungen bzw. durch das vielfältige Aufgabenspektrum des pastoralen Berufes in der Postmoderne, sondern auch durch die systemimmanenten Strukturen innerhalb einer typischen Ortsgemeinde, die Teil des Bundes Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden ist.

Dziewas untersucht hierzu mithilfe von Satzungen und Ordnungen des BEFG das Dreieckverhältnis zwischen der ordinierten Person als Amtsträger, der jeweiligen Ortsgemeinde und dem Bund (BEFG) aus rechtlicher, soziologischer und psychologischer Sicht.¹⁰¹

An dieser Stelle sei dabei nur auf einen Rollenkonflikt eingegangen, den die hauptamtliche Person aus psychologischer Perspektive aufgrund systemimmanenter Strukturen in einer Ortsgemeinde erleben kann. So spricht Dziewas die Herausforderung eines Pastors / einer Pastorin an, sich angesichts des Priestertums aller Glaubenden in die Ebene aller Gemeindeglieder einzuordnen und eine Sonderstellung als Hauptamtlicher damit zu verneinen – gleichzeitig aber Erwartungen der Gemeinde zu

⁹⁸ Dreger, Supervision 8.

⁹⁹ Vgl. ebd.

¹⁰⁰ Ebd.

¹⁰¹ Vgl. Dziewas, Treue 233ff.

erfüllen, die ebendiese Sonderstellung des Hauptamtlichen bejahen bzw. erfordern:¹⁰²

„Sie sollen zum einen die Gemeinde leiten und organisieren, die Gemeindeglieder im Glauben stärken und die Gemeinde nach außen repräsentieren, die Geschwister ermahnen und lehren und sie zugleich seelsorgerlich begleiten, also Erwartungen erfüllen, die nur aus einer Position der Stärke heraus erfüllbar sind, zugleich sollen sie sich auch als Hauptamtliche in den Kreis der ehrenamtlichen Mitarbeiter und Verantwortungsträger einordnen, ja sich als Angestellte der Gemeinde sogar ihnen unterordnen und ihre Vorstellungen von Gemeindegemeinschaft umsetzen.“¹⁰³

Ebenso zeigt sich, wie in 3.3 ausgeführt, ein Spannungsverhältnis in der Beziehung zwischen der hauptamtlich angestellten Person und der ehrenamtlich gewählten Gemeindeleitung.¹⁰⁴ Um Konflikten vorzubeugen, braucht es hier eine gute, ehrliche, vertrauensvolle und offene Kommunikation sowie regelmäßige Selbstreflexion auf beiden Seiten.¹⁰⁵

Wenn Hauptamtliche sich in diesem Spannungsfeld zwischen „Leitungsposition“ und „Angestelltenstatus“ mit konträren Erwartungen konfrontiert sehen, kann der Bund aufgrund der Freiheit der Ortsgemeinde nicht stark intervenierend in diese „Ordinierte-Ortsgemeinde-Beziehung“ hineinwirken, jedoch bieten Angebote des Bundes, wie beispielsweise Beratungs- und Mediationsangebote (sowie der Vertrauensrat an der Seite der Hauptamtlichen), die Möglichkeit, aufkommende Konflikte zu schlichten.¹⁰⁶

Ein anderes systemimmanentes Spannungsfeld zeigt sich in dem schon in 3.3. beschriebenen Verhältnis zwischen der geistlich und inhaltlich leitenden Gemeindeleitung, welcher i.d.R. auch die Hauptamtlichen angehören, und der gesamten Gemeindeversammlung als höchstem Entscheidungsgremium einer typischen BEFG-Ortsgemeinde. Wenn der Gemeindeleitung (und damit auch der hauptamtlichen Person) nicht das

¹⁰² Vgl. a.a.O. 239.

¹⁰³ A.a.O. 239f.

¹⁰⁴ Vgl. Beiderbeck-Haus / Dziewas / Neese / Pilnei, Gemeinde leiten 30f.

¹⁰⁵ Vgl. ebd.

¹⁰⁶ Vgl. Dziewas, Treue 240 und vgl. BEFG, Gemeindeberatung

<https://www.befg.de/bildung-beratung/netzwerk-beratung-von-gemeinden/> und BEFG, PastorInnen, <https://www.befg.de/angebote-fuer/hauptamtliche/berufsprofile/pastoren-und-pastorinnen/>.

nötige Vertrauen ausgesprochen wird oder Aufgaben- und Leitungsbereiche nicht bis ins Detail jeweils der Gemeindeversammlung oder der Gemeindeleitung zugeordnet sind, kann es in Entscheidungsprozessen auch hier zu Konflikten kommen.

Abschließend sei als Konfliktfeld der Umgang mit Macht in der Ortsgemeinde genannt. Wie in der BEFG-Handreichung „Verantwortlich Gemeinde leiten“ ausgeführt, „finden sich“ in Ortsgemeinden „häufig verdeckte und nicht offen kommunizierte Machtkonflikte“, weil „Evangelisch-Freikirchliche Gemeinden flache Hierarchien haben und offen artikulierte Machtansprüche dem Selbstverständnis entgegenstehen“.¹⁰⁷ Beispielhaft wird in der Handreichung auf sogenannte „graue Eminenzen“ eingegangen, die aktuell weder eine offizielle Position noch eine Zuweisung von Macht erfahren haben und trotzdem durch Autorität einen hohen Einfluss auf die Gemeinde ausüben.¹⁰⁸ Damit sog. graue Eminenzen ihre Macht nicht gegen die Gemeindeleitung einsetzen und ausspielen, brauche es zum einen „persönliche Gespräche und ein frühes Einbeziehen solcher Personen in wichtige Entscheidungen“¹⁰⁹ sowie zum anderen das gleichzeitige Kommunizieren des Leistungsanspruchs der amtierenden Gemeindeleitung, eine Transparenz in Entscheidungsprozessen und ein sicheres Auftreten der Gemeindeleitung.¹¹⁰

Die Textabschnitte 4.1 bis 4.4 beschäftigen sich vorrangig mit dem Burnout-Risiko einer hauptamtlichen Person aufgrund ihrer Rolle bzw. eines Rollenkonfliktes oder auf Basis von systemimmanenten Strukturen sowie der Kommunikations- und Organisationskultur in einer typischen BEFG-Gemeinde.

Im Folgenden wird noch eine weitere Perspektive zum Erörtern der Burnout-Gefahr in Organisationen oder Systemen eröffnet, und zwar der Blick auf ein Burnout der Organisation selbst. Der folgende Exkurs ist für diese Arbeit von wichtiger Bedeutung, da viele Inhalte zu den positiven Strukturen und fördernden systemischen Faktoren innerhalb der Organisation Gemeinde

¹⁰⁷ Beiderbeck-Haus / Dziawas / Neese / Pilnei, Gemeinde leiten 31.

¹⁰⁸ Vgl. ebd.

¹⁰⁹ Vgl. ebd.

¹¹⁰ Vgl. ebd.

(Teil 5) aus dem Umgang mit einem sogenannten „Organizational Burnout“ und dessen Prävention stammen. Dabei sollen die Strukturen und Faktoren einer Burnout-Prävention dienen.

4.5 Exkurs: „Organizational Burnout“ – Ausgebrannte

Organisationen und ihre Bedeutung für Gemeinde

Auf Basis des Werkes „Organizational Burnout. Das versteckte Phänomen ausgebrannter Organisationen“ von Gustav Greve wird an dieser Stelle kurz auf das Burnout von Organisationen eingegangen. Greve zufolge handelt es sich bei einer Organisation um ein „Organizational Burnout“, „wenn sich ein aktives Organisationssystem, unabhängig davon, ob der Organisationszweck marktnah oder marktfern ist, in einem erschöpften und paralyzierten Zustand befindet und mit eigenen Ressourcen diesen, als unerwünscht erkannten Zustand nicht mehr positiv verändern kann“¹¹¹.

Wie man an der Definition des Organizational Burnouts erkennt, überträgt Greve das Wissen über das Phänomen des Burnouts eines Menschen auf Organisationen. Dies funktioniert, weil - Greve zufolge - die Situation von Menschen, die als „soziale, intelligente und emotionale Wesen“ der Burnout-Gefahr ausgesetzt sein können, vergleichbar ist mit der Situation von Organisationen, „da sie in sich die emergenten Eigenschaften von organisationaler Intelligenz und Emotionalität entwickelt ha[ben]“¹¹².

Im Blick auf die Ursachen eines Organizational Burnouts geht Greve auf drei „Stressdimensionen“ ein, die eine Organisation lähmen bzw. sie zum Burnout führen: „externer Systemstress, interner Ressourcenstress und endogener Identitätsstress“.¹¹³ Während es sich beim externen Systemstress um äußere Faktoren oder Herausforderungen handelt, die auf die Organisation von außen einwirken, so gehören zum internen Ressourcenstress v.a. Alltagsprobleme innerhalb der Organisation, die auf zwischenmenschlicher Ebene stattfinden, z.B. Machtkämpfe zwischen Positionen oder zwischenmenschliche Konflikte. Wenn auf interner Ebene Ressourcen aufgebraucht sind, die für das Lösen externer Herausforderungen gebraucht werden, „[beginnt] [d]er

¹¹¹ Greve, Organizational Burnout 7.

¹¹² A.a.O. 1.

¹¹³ A.a.O. 25.

Erschöpfungskreislauf“: „Hier werden Leistungskraft und Kreativitätsenergie gebunden, die an der Front des externen Systemstresses gebraucht werden“.¹¹⁴ Bei der dritten Stressdimension, dem endogenen Identitätsstress, handelt es sich um Faktoren, die den Sinn der Organisation, und damit ihre Identität, infrage stellen oder anzweifeln.¹¹⁵ Beim Zusammenwirken dieser drei Stressdimensionen kommt es zur Burnout-Gefahr einer Organisation.¹¹⁶

Da eine freikirchliche Ortsgemeinde, wie in 3.2 beschrieben, auch als Organisation betrachtet werden kann, stellt sich nun die Frage, ob auch bei der Analyse von Gemeindesituationen Analogien zum Organizational Burnout gezogen werden können. Bezieht man die drei genannten Stressdimensionen auf freikirchliche Gemeinden, so könnten als externe Stressfaktoren beispielsweise die Covid-19-Krise oder der Krieg in der Ukraine auf die Gemeinde bzw. die Gemeindeleitung einwirken. Interner Ressourcenstress kann durch z.B. einen Mitarbeitendenmangel oder durch innergemeindliche Konflikte, die Kraft kosten, ausgelöst werden. Wenn die Ortsgemeinde sich zusätzlich die Sinn- oder Identitätsfrage stellt, so kann es hilfreich sein, sich über das Organizational Burnout zu informieren bzw. Kenntnisse über die Therapie solch eines organisationalen Burnouts zu erlangen.

Symptome, die auf das Ausbrennen einer Organisation deuten, zeigen sich nach Greve darin, dass z.B. Höchstleistungen selbstverständlich werden,¹¹⁷ dass Erfolge aus der Vergangenheit wichtiger werden als zukünftige Möglichkeiten und Chancen,¹¹⁸ oder dass der Teamgeist verlorenght.¹¹⁹ Wenn Gemeinden also eine Perfektionskultur leben, in der keine Fehler erlaubt sind und sie gleichzeitig sehr hohe Erwartungen an die Hauptamtlichen und an ihre Leitung haben (Anspruch an Höchstleistungen); wenn die Gemeinde sich nicht mehr als „Team“ oder

¹¹⁴ A.a.O. 46.

¹¹⁵ Vgl. ebd.

¹¹⁶ Vgl. ebd.

¹¹⁷ Vgl. a.a.O. 79f.

¹¹⁸ Vgl. a.a.O. 85f.

¹¹⁹ Vgl. a.a.O. 86f.

„Einheit“ versteht und stattdessen einzelne Gruppierungen gegeneinander kämpfen;¹²⁰ oder wenn in den Reihen Stimmen lauter werden, dass „früher alles besser war“ bzw. das Gemeindegewachstum in der Vergangenheit glorifiziert und neue Chancen für die Zukunft als „nicht gut genug“ abgetan werden – auch dann kann es hilfreich sein, sich als Gemeinde mit dem Organizational Burnout zu beschäftigen.

Ebenso zeigen sich am Verhalten der Mitarbeitenden in Organisationen Indikatoren, die auf ein drohendes organisationales Burnout hinweisen: Mitarbeitende spüren zunächst, dass etwas nicht stimmt, erleben widersprüchliche Informationen und werden unsicher.¹²¹ „Der Flurfunk wird wichtiger“¹²², das Vertrauen in die Leitung nimmt ab, es bilden sich Gruppierungen, die sich zum Teil zynisch über die Organisation auslassen und es tauchen Gedanken über einen Firmenwechsel auf.¹²³ In einer Gemeinde würden sich solche Indikatoren auf die Gesamtheit der Gemeindeglieder beziehen. So könnte sich Unsicherheit in Form von Diskussion oder Konflikten oder in Form von Passivität und einer Nicht-Teilnahme an Entscheidungsprozessen ausdrücken, Gerüchte könnten mehr Dynamik und Einfluss gewinnen als Informationen aus der Leitung und Mitglieder äußern den Gedanken, die Gemeinde zu verlassen.

Stellt man sich die Frage, ob die eigene Organisation bzw. die eigene Gemeinde in der Gefahr eines organisationalen Burnouts steht, so lässt sich nach Greve ein deutliches Kennzeichen festmachen, und zwar „die fehlende Energie der Organisation, die erkannten Probleme selbst zu lösen“, wobei „dieser antriebslose Zustand an der Verleugnung der Symptome [erkennbar]“¹²⁴ sei.

Dieser Exkurs zum Organizational Burnout bietet einerseits einen Impuls, die eigene Organisation „Gemeinde“ hinsichtlich ihrer Strukturen und Organisationskultur in den Blick zu nehmen und auf Ursachen und

¹²⁰ Gruppierungen gab es ja schon zu biblischen Zeiten. Vgl. 1 Kor 1.

¹²¹ Vgl. Greve, Organizational Burnout 176.

¹²² Ebd.

¹²³ Vgl. ebd.

¹²⁴ A.a.O. 260.

Symptome eines organisationalen Burnouts zu überprüfen. Zum anderen – und das ist der eigentliche Grund dieses Exkurses – gibt Greve in der Therapie eines solchen Organizational Burnouts viele gute Impulse und Methoden, wie Organisationen gesunde, fördernde und stabilisierende Strukturen, Kulturen und Faktoren aufbauen bzw. beachten können, die in den gesunden Zustand zurückführen. Einige dieser Impulse werden im folgenden Teil der Arbeit (5.) aufgenommen und auf die Situationen in einer Ortsgemeinde übertragen. Dies soll besonders der Prävention bzw. einer Bestandsaufnahme dienen. Es geht also besonders um einen positiven Blick auf das, was in Gemeinden schon vorhanden ist und auf das, was präventiv geschaffen werden kann.

An dieser Stelle ist es wichtig, zu erwähnen, dass das Burnout eines einzelnen Menschen nicht zwingend mit dem Burnout einer Organisation zusammenhängt.¹²⁵ Wenn eine Organisation ausbrennt, bedeutet das also nicht, dass die Mitarbeitenden dieser Organisation auch ein Burnout erleben. Ebenso gibt es keinen Zusammenhang zwischen dem Burnout des einzelnen Mitarbeitenden und dem Ausbrennen einer ganzen Organisation. Obwohl es in dieser Arbeit ja um die Burnout-Prävention Einzelner, in diesem Fall Hauptamtlicher geht, empfinde ich das Wissen über ein organisationales Burnout und vielmehr noch die Impulse für den Umgang mit einem solchen Burnout als sehr hilfreich, wenn es um gesunde Strukturen und systemische Faktoren in einer Ortsgemeinde geht. Denn wie in 2.2 erwähnt, ist neben der Sorge für sich selbst, also der Achtsamkeit sich selbst gegenüber, auch das Umfeld und damit auch der Arbeitsplatz prägend für die psychische Gesundheit von Menschen. Daher wird in dieser Arbeit neben dem Blick auf den Einzelnen auch ein systemischer Blick auf die Organisation als Ganzes geworfen.

5 Förderliche Strukturen und gesundheitsfördernde Faktoren für die psychische Gesundheit Hauptamtlicher

Auf Basis der Kenntnisse über das Burnout, über systemimmanente Strukturen und systemische Faktoren (die eine typische BEFG-Gemeinde

¹²⁵ Vgl. a.a.O. 260f.

als Organisation ausmachen) sowie auf Basis der Kenntnisse über die Spannungsfelder und Konfliktpunkte, mit denen Hauptamtliche in Gemeinden in Kontakt kommen, werden nun folgend Impulse gegeben, die gesunde Strukturen und ein gesundes System in der Gemeinde fördern können. Dabei bietet eine Gemeinde mit gesunden Strukturen und einer gesunden Gemeindenkultur ein Arbeitsfeld, das – im Sinne einer Burnout-Prävention – fördernd für die psychische Gesundheit Hauptamtlicher ist.

Obwohl für eine Burnout-Prävention der achtsame Umgang mit sich selbst, die Reflexion der eigenen Biografie und die Auseinandersetzung mit sich selbst unverzichtbar ist, wird im Folgenden ein Schwerpunkt auf den systemischen Blick und auf die gesunden Strukturen innerhalb der Gemeinde gelegt. Der Grund hierfür liegt darin, dass es meiner Wahrnehmung nach schon vieles an guter Literatur und Möglichkeiten gibt, die den achtsamen Umgang mit sich selbst, auch im Sinne einer Burnout-Prävention, unterstützen können.

5.1 Gesunde Strukturen und positive systemische Faktoren in der Gemeinde

Die folgenden Impulse stammen, wie bereits erwähnt, aus der Prävention vor dem Ausbrennen von Organisationen bzw. der Therapie eines Organizational Burnouts. Da sich Greve in seinem Werk „Organizational Burnout“ besonders an wirtschaftliche Unternehmen richtet, werden hier nur ausgewählte Impulse vorgestellt, die sich auch auf die Organisation „freikirchliche Gemeinde“ beziehen lassen. In diesem Sinne wird auch in der BEFG-Handreichung „Verantwortlich Gemeinde leiten“ unterstrichen, dass sich „Leitungsprinzipien aus von oben nach unten geführten Organisationen (z. B. Unternehmen [...]) nicht ohne Weiteres auf die Gemeinde übertragen“¹²⁶ lassen, da sich das Selbstverständnis der Gemeindeführenden als Dienende des Evangeliums vom Selbstverständnis hierarchischer Organisationsführungen unterscheidet. Jedoch lassen sich

¹²⁶ Beiderbeck-Haus / Dziewas / Neese / Pilnei, Gemeinde leiten 33.

viele Methoden anderer Organisationen in angepasster Weise auf Gemeinden anwenden.¹²⁷

Dabei wird sich in einzelnen Abschnitten auf die in 4. genannten Herausforderungen, Spannungsfelder und Konfliktfelder bezogen.

5.1.1 Kommunikation und Transparenz in Prozessen

Gute Kommunikation ist zentral für ein vertrauensvolles Miteinander in Gemeinden, für das Gestalten von (Veränderungs-) Prozessen sowie für das Erreichen von gemeinsamen Zielen.¹²⁸ Dabei ist es wichtig, dass nicht nur die Leitung unter sich oder nur mit bestimmten Mitarbeiterebenen im Kontakt ist, sondern, dass alle Gemeindeglieder als Teil des Ganzen verstanden werden und selbst partizipieren können, denn „[w]as nicht (von den Akteuren) kommuniziert wird, findet (in den Augen der nur tangential Beteiligten) auch nicht statt“¹²⁹.

Hilfreich ist eine direkte, ehrliche, positive und empfängerorientierte Kommunikation. Das direkte und ungefilterte Kommunizieren wirkt hierbei Gerüchten, Fehlkommunikation und Spekulationen entgegen¹³⁰ und sorgt für „unverfälschte Information und ein ungefiltertes Feedback“¹³¹.

Bei der empfängerorientierten Kommunikation geht es um die Kompetenz, dem Gegenüber auf Augenhöhe zu begegnen, im Kontakt nicht zu bewerten und sich auf das, was gemeinsam zu klären ist, zu fokussieren.¹³² Für diese Kommunikation werden folgende Fähigkeiten benötigt: eine Offenheit, die Sprache des anderen zu gebrauchen und bereit zu einer fairen Diskussion zu sein, tolerant gegenüber der Meinung des anderen zu sein sowie sich der eigenen Fehler bewusst zu sein und sich selbst sowie das Gegenüber ehrlich reflektieren zu können.¹³³

Greve geht in seinem Werk auf die Wichtigkeit der Kommunikation ein:

„Worte sind ein machtvolleres Werkzeug, vielleicht das wichtigste Werkzeug, das wir [...] zur Verfügung haben. Die Wahl unserer Worte wird durch

¹²⁷ Vgl. ebd.

¹²⁸ Vgl. Greve, *Organizational Burnout* 201.

¹²⁹ A.a.O. 202.

¹³⁰ Vgl. ebd.

¹³¹ A.a.O. 204.

¹³² Vgl. a.a.O. 203.

¹³³ Vgl. ebd.

unsere Emotionen beeinflusst und Worte beeinflussen unsere Gefühle. Wir [...] wollen Wertschätzung für uns nicht nur hören, wir wollen sie durch die Wortwahl erföhlen.“¹³⁴

Daher bevorzugt Greve die positive Kommunikation, die auf Prinzipien basiert, wie z.B. vor dem Aussprechen der Worte zu bedenken, welche Gefühle dies beim anderen hervorrufen könnte; mit anderen so zu kommunizieren, wie man sich das selbst wünscht und zu versuchen, durch Kommunikation keine negativen Gefühle auszulösen, sondern Anerkennung und Wertschätzung zu signalisieren.¹³⁵

Auch das ehrliche Kommunizieren über Gefühle wie Ängste und Sorgen kann in Gemeinden hilfreich sein – besonders, wenn es in Entscheidungs- oder Veränderungsprozessen zu aktivem oder passivem Widerstand Einzelner bzw. einzelner Gruppierungen kommt. Denn hinter so einem Widerstand können sich Botschaften verstecken, wie beispielsweise eine Angst vor negativen Folgen auf individueller Ebene oder „Bedenken gegen zu schnelle Lösungen ohne allgemeine Beteiligung“ und „Angst vor der unbekanntem Zukunft“¹³⁶ auf kollektiver Ebene.¹³⁷

Im Blick auf die Burnout-Prävention von Hauptamtlichen und auf die Herausforderungen, die sich im vierten Teil der Arbeit herauskristallisierten, wird an dieser Stelle die Empfehlung zu einer positiven, ehrlichen, direkten und empfängerorientierten Kommunikation besonders auf zwei Anwendungsgebiete bezogen: Erstens können Leitungen ihre Kenntnis über die „familiale Brille“ in die Gemeinde hinein kommunizieren und dazu beitragen, ein Bewusstsein über die Unterscheidung von familialem System und Organisation zu schaffen (Vgl. 4.1). Ein zweiter Aspekt bezieht sich auf die Vielfalt an Erwartungen bzw. hohen Ansprüchen an die hauptamtliche Person und ihre Rolle (Vgl. 4.3 und 4.4). Wenn die Gemeinde ihre eigene Organisationskultur und ihre Strukturen reflektiert und sich bestimmter Glaubenssätze und Normen bewusst wird, die auch in der Kommunikation miteinander deutlich werden - wie z.B. einer Leistungs- oder Perfektionskultur, die Fehler sanktioniert - dann ist es

¹³⁴ A.a.O. 204.

¹³⁵ Vgl. ebd.

¹³⁶ A.a.O. 198.

¹³⁷ Vgl. ebd.

hilfreich, über diese Erkenntnis im ersten Schritt offen und ehrlich zu kommunizieren und im zweiten Schritt eine gesunde Kommunikationskultur, wie sie oben beschrieben wird, einzuüben.

Neben einer guten Kommunikation spricht sich Greve für Transparenz in Prozessen aus. Dieser Impuls bezieht sich besonders auf die Leitung bzw. die Leitungsebene. Gute Prozesse werden dabei von Partizipation und Identifikationsmöglichkeit geprägt, indem die Leitung nur vorgibt, *ob* etwas nötig ist und *welche Ziele* erreicht werden sollen, jedoch für die Durchführung und die Frage danach, *wie* etwas bestmöglich gelinge, alle Beteiligten mit in den Prozess hineingenommen werden.¹³⁸

Bezüglich dieses Aspektes unterstützt die Gemeindeleitung gesunde Strukturen innerhalb der Gemeinde, indem sie sich in Systemkompetenz schulen lässt (Vgl. 4.2).

5.1.2 Gemeindkultur: Vertrauen, Respekt und Toleranz

Dass eine gesunde Gemeindkultur aus gegenseitigem Vertrauen, Respekt und Toleranz besteht und fördernd für die psychische Gesundheit von Hauptamtlichen ist, steht außer Frage. Nach Greve gibt es vier Elemente, die zu solch einer Kultur beitragen: „wertschöpfende Beteiligungsprozesse, achtsame Fehlertoleranz, ermutigende Kompetenzübertragung und ausnahmslose Wertschätzung“¹³⁹. Die tatsächliche Partizipation schafft dabei neue Wertschöpfung und eine große Identifikationsfläche mit den Zielen und den Werten der Gemeinde.¹⁴⁰ In Bezug auf die achtsame Fehlertoleranz ist es wichtig, diese nicht nur zu verkünden, sondern ehrlich zu leben und bei unbeabsichtigten Fehlern Nachsicht zu zeigen.¹⁴¹ Die Übertragung von Verantwortung und Kompetenzen ist ermutigend, wenn Mitarbeitenden etwas nach ihren Möglichkeiten und Fähigkeiten zugetraut wird und sie so über sich hinauswachsen können.¹⁴² Ausnahmslose Wertschätzung zeigt sich besonders, wenn ein Gemeindeglied nicht mehr

¹³⁸ Vgl. a.a.O. 219f.

¹³⁹ A.a.O. 245.

¹⁴⁰ Vgl. a.a.O. 250.

¹⁴¹ Vgl. ebd.

¹⁴² Vgl. ebd.

in der gleichen Intensität mitarbeiten oder geben kann, wie zuvor – und trotzdem Anerkennung, Respekt und Wertschätzung erlebt.¹⁴³

In Organisationen erkennt man ein vertrauensvolles Klima beispielsweise daran, „dass die Schuld nicht mehr bei anderen gesucht wird, sondern die Lösung bei sich selbst“¹⁴⁴. Als besonders wesentlich empfindet Greve bei Organisationen das Vertrauen in das System und in die Führung. Dabei gilt es, einen Vertrauensmangel, der durch Enttäuschungen entstanden ist und sich in Misstrauen äußert, zu heilen.¹⁴⁵

Eine vertrauensvolle Leitung gibt dabei den Gemeindegliedern Vertrauen, übernimmt selbst Verantwortung und schenkt den Mitarbeitenden bzw. den Gemeindegliedern in ihrer individuellen Persönlichkeit Wertschätzung und Anerkennung.¹⁴⁶

5.1.3 Organisationskultur

Um gesunde Strukturen und eine Atmosphäre des Vertrauens in der Gemeinde zu schaffen, ist eine gesunde Kultur bzw. Organisationskultur wesentlich. Wie wichtig eine gesunde Kultur ist, wird deutlich in der Unterscheidung von zwei Ebenen, die Greve nennt - der sichtbaren Strukturebene und der informellen, unsichtbaren Ebene:

„Die formalen Teile sind die Prozesse, die Hierarchien, die Strukturen und die Produkte. Die spürbaren Teile umfassen die Rituale, die Geschichten und sogar den Flurfunk, aber auch die informellen Beziehungen, verdeckten Regeln, Dogmen und Tabus. Auf der sichtbaren Ebene wird Sicherheit geschaffen, auf der spürbaren Ebene entsteht Vertrauen. Es ist vielleicht ähnlich einem Eisberg, wo der sichtbare Teil den Eisberg als Eisberg erkennen lässt, aber der unsichtbare Teil dem Eisberg die Stabilität gibt.“¹⁴⁷

In diesem Sinne gehören zu einer gesunden, vertrauensreichen Organisationskultur Prinzipien, wie z.B. ein toleranter und vertrauensvoller Umgang miteinander, der Blick auf das Positive, ein zuverlässiges und konsequentes Verhalten, Wertschätzung statt Vergleich und Wettbewerb

¹⁴³ Vgl. ebd.

¹⁴⁴ A.a.O. 252.

¹⁴⁵ Vgl. a.a.O. 197.

¹⁴⁶ Vgl. a.a.O. 205.

¹⁴⁷ A.a.O. 225.

sowie, dass „[j]eder tatsächlich Teil der Lösung [wird], [und] nicht Teil des Problems [bleibt]“^{148, 149} Dabei werden Geduld und Stabilität zu wichtigen Stützen, ebenso wie eine Haltung, in der das „Gute“ als gut genug empfunden wird und eine Herangehensweise, in der man sich auf das konzentriert, was machbar ist und funktioniert.¹⁵⁰

Greve zufolge ist es leichter, organisatorische Strukturprozesse und -veränderungen in einer Organisation durchzuführen, als die Kultur einer Organisation zu verändern, denn Organisationskulturen sind die „Summe aus Erfahrung, Erfolgen und Ritualen“ und damit „tief verwurzelte Verhaltensweisen, deren Veränderung nur langsam möglich ist“¹⁵¹. Dies hängt auch damit zusammen, dass die Gemeinschaftskultur – in diesem Fall in unseren Gemeinden – den Gemeindegliedern durch viele gemeinsame Erfahrungen und Gewohnheitsrituale Sicherheit und Selbstsicherheit gibt.¹⁵² Rituale haben in ihrer Form „ein festgeschriebenes Regelwerk, nach dem die Rituale tatsächlich immer ziemlich gleich ablaufen“, sie „prägen sich besonders tief durch automatisierte, körperliche Abläufe ein“ (z.B. „Gesang mit Text, Musik“) und Rituale „halten einen bestimmten Modus ein, ohne dass dieser hinterfragt wird“, wobei „[ü]berhöhte Zwecke im Mittelpunkt [stehen]“.¹⁵³

Bezieht man das Wissen über Rituale auf Gemeinden, so lassen sich viele Rituale, wie z.B. der gemeinsame Lobpreis oder das Feiern von Gottesdiensten im Allgemeinen, erkennen, die der Gemeinde Sicherheit und Gemeinschaftsgefühl geben. Interessant hierbei ist auch: „Rituale wirken, d. h. sie bewirken einen Wechsel von Status oder Kompetenz. Man

¹⁴⁸ Ebd.

¹⁴⁹ Vgl. a.a.O. 225f.

¹⁵⁰ Vgl. a.a.O. 222.

¹⁵¹ A.a.O. 226.

¹⁵² Vgl. ebd.: „Wer seinen Arbeitsritualen nachgeht, leistet mehr, ist weniger stressanfällig und findet seine Bestätigung in den gewohnt erfolgreichen Abläufen seiner Aufgabenerfüllung. Das Gehirn schüttet eine nette Portion Dopamin aus und wir sind gelassen und selbstsicher. Rituale geben uns also Sicherheit.“

¹⁵³ A.a.O. 227.

ist danach wie ausgewechselt. Rituale stiften Identität, auch aus dem Gruppendruck heraus.“¹⁵⁴

Weil Rituale Vertrauen, Stabilität und Sicherheit schaffen,¹⁵⁵ können sie also einen wichtigen Einfluss auf das Bilden gesunder Strukturen in Gemeinden haben.

Wenn es in einer Organisation Rituale gibt, die die Organisation lähmen oder dazu beitragen, dass die Organisation ausbrennt, gilt es, diese zu verändern.¹⁵⁶ Dabei ist es wichtig, dass alle Beteiligten mit in den Veränderungsprozess hineingenommen werden – die Begeisterten sowie die konservativ Bewahrenden – denn die Chance für einen Neuanfang in der Zukunft gelingt erst, wenn „wenn die Einsicht überwiegt, dass alles Neue nur besser sein kann als das bisherige“ und wenn die Veränderung „[n]icht im Kopf, sondern im Herzen“¹⁵⁷ geschieht.

Neue Rituale – und in dem Sinne eine erneuerte Organisationskultur – können entstehen, indem schrittweise neue Rituale initiiert und durchgeführt werden, die neuen Wege immateriell belohnt werden und indem die Leitung die Kultur durch positive Geschichten prägt.¹⁵⁸ Dabei geht es darum, im Miteinander nicht Negatives zu streuen und die Fehler anderer zu kritisieren, sondern „den Blick auf das richten, was gut funktioniert“: „Dort liegen die guten Geschichten, die den Beschäftigten helfen, ihr Verhalten zu steuern und ihre Ziele zu erreichen“¹⁵⁹.

In Bezug auf eine Gemeinde kann dies beispielsweise bedeuten, eine leistungsorientierte und mit überhöhten Erwartungen geprägte Kultur, in der der Fokus oft auf dem Mangel (z.B. dem Rückgang an Mitgliedern) liegt, zu einer ermutigend-begeisterten und motivierenden Kultur zu verhelfen,

¹⁵⁴ Ebd.

¹⁵⁵ Vgl. a.a.O. 226.

¹⁵⁶ Vgl. a.a.O. 227.

¹⁵⁷ Ebd.

¹⁵⁸ Vgl. ebd.

¹⁵⁹ A.a.O. 228.

indem der Blick besonders auf die Ressourcen gerichtet wird, die schon da sind und auf das, was schon funktioniert.

Beim Schaffen und Gestalten einer gesunden Kultur geht es nicht zuallererst um geniale Ideen oder Vernunft, sondern es kommt besonders auf die Emotionen und die Möglichkeit zur Identifikation an.¹⁶⁰ Im gesamten Veränderungsprozess ist es wichtig, nicht zu viel in zu kurzer Zeit erreichen zu wollen, sondern sich in der Umsetzung die nötige Zeit zu nehmen und zu zugestehen.¹⁶¹

5.1.4 Enttarnung von Machtstrukturen

Wie schon in 4.1 und 4.4 beschrieben, sind Transparenz, Offenheit und Ehrlichkeit innerhalb der Leitungs- und Entscheidungsstrukturen einer Gemeinde wichtig, damit es nicht zu verdeckten Machtstrukturen kommt bzw. die vorhandenen Machtstrukturen enttarnt werden, sodass nicht Einzelne ihre Macht missbrauchen und so der gesamten Gemeinde schaden.

In diesem Abschnitt geht es daher um zweierlei – einerseits um den Umgang mit machtgierigen Menschen in Gemeinden, die ihre Macht missbrauchen und andererseits um den Umgang der Leitung mit der ihr übertragenen Macht.

„Wir Menschen streben nach Macht, um begehrte Ressourcen zu erhalten und um uns der Kontrolle anderer zu entziehen. So erstrebenswert Macht auch erscheinen mag, so verführt Macht eben auch früher oder später zu unbewusstem – oder schlimmer noch zu bewusstem – Machtmissbrauch.“¹⁶² Gustav Greve erklärt dabei, dass Menschen in einer hohen Machtposition, die „mit Weisungsbefugnis, gelegentlich mit hohem Einkommen, mit Ansehen und nützlichen Netzwerkkontakten verbunden“¹⁶³ ist, tendenziell andere Menschen geringer wertschätzen oder sogar diskriminieren, während Menschen, die ein geringes Machtpotenzial

¹⁶⁰ Vgl. a.a.O. 229.

¹⁶¹ Vgl. ebd.

¹⁶² A.a.O. 186.

¹⁶³ Ebd.

innehaben, in ihrem Machtverhalten eher (durch andere) gebremst werden und sich noch stärker an Regeln und Normen halten.¹⁶⁴

Wenn nun in einer Gemeinde Menschen versuchen, durch Macht, die ihnen nicht durch die Gemeindeversammlung zugesprochen wurde, Einfluss auf die Kultur oder auf Entscheidungsprozesse zu nehmen, so ist es zunächst wichtig, dieses Streben nach Macht sichtbar zu machen.¹⁶⁵

Außerdem kann – der BEFG-Handreichung „Verantwortlich Gemeinde leiten“ zufolge – das persönliche Gespräch sowie ein Mithineinnehmen von mächtigen Personen in Entscheidungsprozesse hilfreich sein und vorbeugend gegenüber Konflikten wirken.¹⁶⁶ Von größter Bedeutung ist jedoch, dass die Gemeindeleitung die ihr anvertraute Macht und Verantwortung kommuniziert und in Anspruch nimmt – und dabei transparent und gefestigt auftritt.¹⁶⁷

Kommt man auf die Macht zu sprechen, die eine Gemeindeleitung qua Amt inne hat und die ihr von der Mitgliederversammlung anvertraut wurde, so stellt auch hier die Transparenz in Entscheidungs- oder Veränderungsprozessen einen wichtigen Faktor für ein gutes Miteinander und für gesunde Strukturen innerhalb einer Gemeinde dar.

Nach Greve spielt dabei besonders die empfängerorientierte Leitung und die Partizipation der Mitarbeitenden, also das Beteiligten aller, in Veränderungsprozessen eine große Rolle.¹⁶⁸ Der Mehrwert der Partizipation zeigt sich dabei nicht nur in einer gesteigerten Zufriedenheit der Mitarbeitenden bzw. Beteiligten, sondern auch darin, dass Menschen produktiver arbeiten und im Persönlichen wachsen und lernen.¹⁶⁹

Eine Herausforderung zeigt sich an dieser Stelle darin, nicht nur die Mitarbeitenden bzw. Gemeindeglieder, die der Leitung gegenüber positiv eingestellt sind, mit in diesen Prozess zu begleiten, sondern auch Mitarbeiterteams abzuholen, die der Leitung gegenüber negativ eingestellt

¹⁶⁴ Vgl. ebd.

¹⁶⁵ Vgl. Luhmann in ebd.

¹⁶⁶ Vgl. Beiderbeck-Haus / Dziawas / Neese / Pilnei, Gemeinde leiten 31f.

¹⁶⁷ Vgl. a.a.O. 32.

¹⁶⁸ Vgl. Greve, Organizational Burnout 188.

¹⁶⁹ Vgl. ebd.

sind. Während letztere nämlich das Vorankommen im Prozess hemmen und verhindern können, bemühen sich die positiv-unterstützenden Gemeindeglieder um ein Weiterkommen.¹⁷⁰ Je höher hierbei die Beteiligungsquote in Entscheidungsprozessen sowie in der gemeinsamen Zukunftsplanung ist und je mehr Verantwortung dabei auf eine größtmögliche Zahl an Mitarbeitenden übertragen werden kann,¹⁷¹ desto mehr Zufriedenheit und dadurch gesteigerte Motivation, Identifikation und Teamgeist werden in Prozessen erreicht.

Bezogen auf das Leiten in der Gemeinde stellt sich also die Frage, inwieweit tatsächlich alle Gemeindeglieder in Entscheidungsprozesse miteinbezogen werden können und auf welche Weise dies geschehen kann bzw. in welcher Weise ein Mitwirken an Entscheidungen attraktiv dargestellt werden und motivierend wirken kann. Bei einer Partizipation aller (Mitarbeits-)Ebenen spielt daher eine gesunde Diskussionskultur und der ehrliche Austausch von Informationen und Eindrücken eine wichtige Rolle.¹⁷²

Um beispielsweise einen „Kulturkampf zwischen [...] ‚denen da oben‘ und [...] denen da unten“¹⁷³, also zwischen der Gemeindeleitung und ausgewählten Gemeindefraktionen zu beenden, kann es in einzelnen Situationen an der Gemeindeleitung sein, zu lernen, dass im Sinne der Partizipation aller „weniger Führung jetzt mehr Führung ist“¹⁷⁴.

5.1.5 Akzeptanz der Ist-Situation in Gemeinde

Die bisherigen Impulse (Blick auf die Kommunikation in der Gemeinde sowie auf die Transparenz in Prozessen; Schaffen einer Gemeindegkultur, die durch Vertrauen, Respekt und Toleranz geprägt ist; Auseinandersetzung mit der Organisationskultur sowie mit Machtstrukturen) beschäftigen sich vor allem mit der Art und Weise, wie vorhandene positive Strukturen in Gemeinden gestärkt werden können oder wie gesunde Strukturen neu geschaffen werden können. Dabei geht es also besonders darum, wie gesunde Strukturen (präventiv) integriert werden können, um die

¹⁷⁰ Vgl. ebd.

¹⁷¹ Vgl. ebd.

¹⁷² Vgl. ebd.

¹⁷³ A.a.O. 223.

¹⁷⁴ Ebd.

psychische Gesundheit Hauptamtlicher sowie ehrenamtlicher Menschen in Leitung zu fördern.

An dieser Stelle geht es um eine Bestandsaufnahme der jeweiligen Gemeinde in ihrem aktuellen Zustand bzw. in ihrer aktuellen Existenz. Dabei beschäftigt sich die Gemeinde ehrlich mit ihrer jetzigen Ist-Situation: Wer ist tatsächlich da? Welche Kapazitäten und Ressourcen haben wir und wie gehen wir mit diesen um? Welche Verletzungen und Konflikte liegen unausgesprochen vor? Was hemmt uns als Gemeinde?

Wenn die Gemeindeglieder gemeinsam ihre Ist-Situation analysiert haben, geht es im nächsten Schritt um das Akzeptieren dieser Situation. Falls die Gemeinde ihre Situation nicht als besonders großartig oder als Blütezeit wahrnimmt, sondern an verschiedenen Fronten kämpft, mit großen Herausforderungen oder inneren Konflikten konfrontiert ist, dann kann der Schritt der Akzeptanz sehr schwierig sein. In Bezug auf Unternehmen, die sich in einem Organizational Burnout befinden, erläutert Greve Akzeptanzhindernisse wie z.B. das starke Bedürfnis nach schnellen Lösungen oder der Angriffsmodus auf andere Schuldige.¹⁷⁵

Überträgt man dies auf Hindernisse, die der Akzeptanz der gemeindlichen Ist-Situation im Wege stehen, so könnte beispielsweise in einer Gemeinde der Mitarbeitendenmangel oder der Rückgang der Mitgliederzahlen an der Leitung oder dem Hauptamtlichen festgemacht werden (Angriff auf andere Schuldige), nicht aber das Fehlen eigener Ressourcen akzeptiert werden und als „Ist-Situation“ angenommen werden. Als Reaktion kann sich das Bedürfnis nach Sofortlösungen darin spiegeln, dass die Gemeinde z.B. eine neue Leitung fordert bzw. sich nach Weggang des vorherigen Hauptamtlichen sofort wieder auf die Suche nach einem neuen Hauptamtlichen macht, der die Lücke füllt.

In der Therapie von Unternehmen, die ein organisationales Burnout erlebt haben, trifft Greve auf „eine erschöpfte Organisation [...], die ihre

¹⁷⁵ Vgl. a.a.O. 161.

Kompetenzen abgeschliffen hat, weder Effektivität noch Effizienz unterstützt, inzwischen überkomplex bis bürokratisch eingerichtet ist und somit langsam, frustrierend und kontraproduktiv.“¹⁷⁶

Wenn Gemeinden als Organisationen erleben, dass sie in ihren Ressourcen erschöpft sind, sich nur um sich selbst drehen und versuchen, die bürokratisch oder überkomplex eingerichteten Strukturen am Leben zu erhalten, (welche ehemals der Gemeinde gedient haben, dies heute jedoch nicht mehr tun), dann ist es ein wichtiger Schritt, die Ist-Situation zunächst einmal anzunehmen.

Bei einem Organizational Burnout geht es darum, zu akzeptieren und zu verstehen, dass die Organisation ihren Sinn mit den vorhandenen Ressourcen nicht nachhaltig und zufriedenstellend ausfüllen kann.¹⁷⁷

Ist die Gemeinde aktuell nicht mit der Gefahr eines organisationalen Burnouts konfrontiert, so ist es trotzdem hilfreich, die eigene Ist-Situation anzunehmen und von dort aus die vorhandenen Ressourcen zu untersuchen und die Ziele anhand dieser Ressourcen aufzustellen.

5.1.6 Teamansatz (Wir-Gefühl) anstelle von Schuldzuweisungen

Zu gesunden Strukturen innerhalb einer Gemeinde gehört im Sinne des Priestertums aller Glaubenden das Verständnis und die Haltung, dass alle Gemeindeglieder als ein Leib zusammengehören und sich die Aufgaben je nach Gaben und Fähigkeiten miteinander teilen. Es geht also darum, gemeinsam Glauben und Leben zu teilen und gemeinsam auf ein Ziel hin zu leben.

Bei diesem Teamansatz wird das „Wir-Gefühl“ der Gemeinde gestärkt, wenn sich die Gemeindeglieder mit den Werten und den Zielen der Gemeinde identifizieren können und erleben, dass sie gemeinsam in einem toleranten und vertrauensvollen Umgang etwas erreichen. Aus der Therapie bzw. Prävention eines Organizational Burnouts wird hier das Prinzip wichtig, dass „[j]eder tatsächlich Teil der Lösung [wird]“ und nicht „Teil des Problems [bleibt]“¹⁷⁸. Dies bedeutet auch, dass gemeinsam im

¹⁷⁶ A.a.O. 222.

¹⁷⁷ Vgl. a.a.O. 162.

¹⁷⁸ A.a.O. 196.

Team agiert wird und nicht bei anderen die Schuld gesucht wird bzw. nicht dem anderen die Schuld zugewiesen wird.¹⁷⁹ Wenn in der Gemeinde also beispielsweise ein „Kulturkampf“ zwischen der Leitung und bestimmten Gruppierungen herrscht,¹⁸⁰ so geht es an dieser Stelle darum, den Konflikt zu beenden und in einen gemeinsamen Teamansatz zu gelangen.

Um der Konfliktursache bzw. der Analyse der vorhandenen Gemeindestrukturen und -kultur auf den Grund zu gehen, wird die Problemsituation bzw. die Ist-Situation im Team mit allen gründlich und ehrlich analysiert,¹⁸¹ sodass eine gemeinsame Basis für einen gemeinsamen Neuanfang bzw. eine Neustrukturierung geschaffen wird. Dabei ist es wichtig, dass tatsächlich alle mit einbezogen werden und motiviert im Prozess dabei sind, da jede und jeder Einzelne eigene Kompetenzen und Erfahrungen mit in den Lösungsprozess hineinbringt und so genügend Informationen vorhanden sind, um die tatsächliche Ursache eines Konflikts zu finden (und nicht voreilig oberflächlich zu falschen Schlüssen zu kommen).¹⁸²

Wenn es in der Gemeinde schon zwischenmenschliche oder emotionale Verletzungen und Konflikte gab, so kann es herausfordernd sein, alle Gemeindeglieder in einen Versöhnungsprozess oder in einen Teamansatz mithineinzunehmen bzw. sie dazu zu motivieren. Denn neben eventuell geschehenen Vertrauensbrüchen kann bei einigen Mitarbeitenden bzw. Gemeindegliedern schon eine „eine große Distanz zwischen der beobachteten Situation der Organisation und dem Gefühl der eigenen Mitverantwortung“ entstanden sein: So haben „sich gerade die früher engagierten Mitarbeiter inzwischen einen Panzer des Selbstschutzes und der Unverantwortlichkeit wachsen lassen“ und „in ihrer Nische der Nichtverantwortung eingerichtet“.¹⁸³ Die Herausforderung für die Leitung bzw. für die gesamte Gemeinde zeigt sich dann darin, diese Mitarbeitenden

¹⁷⁹ Vgl. a.a.O. 179.

¹⁸⁰ A.a.O. 223.

¹⁸¹ Vgl. a.a.O. 179.

¹⁸² Vgl. a.a.O. 179f.

¹⁸³ A.a.O. 180.

zu überzeugen, sich auf den Prozess einzulassen, ohne dass diese wissen, wie risikoreich der Prozess ist bzw. wie der Prozess ausgeht.¹⁸⁴

5.1.7 Ermöglichen von Beratung (Externe Gemeindeberatung)

Im Hinblick auf das Schaffen und Umsetzen gesunder und positiver Strukturen sowie systemischen Faktoren in der Gemeinde und im Blick auf vorhandene Konflikte oder andere Herausforderungen kann die Gemeinde zu der Erkenntnis gelangen, dass eine externe Begleitung der Gemeindesituation bzw. eine externe Beratung sinnvoll und hilfreich ist.

Greve beschreibt im Hinblick auf Organisationen, dass im Falle einer externen Beratung die Betroffenen Offenheit und Bereitschaft für den Prozess zeigen sollten.¹⁸⁵ Dabei sollte die beratende Person möglichst kompetent in der Kommunikation sein, Lebenserfahrung, Kritikfähigkeit und Empathie mitbringen und eine Hilfe zur Selbsthilfe zum Ziel haben¹⁸⁶ – damit die Gemeinde nicht in Abhängigkeit zur externen beratenden Person gerät.

Wie auch in der BEFG-Handreichung „Verantwortlich Gemeinde leiten“ beschrieben, bietet der BEFG Beratungsangebote wie z.B. die Gemeindeberatung an, die in komplexen Veränderungsprozessen die Gemeinde mit einer neutralen Sichtweise, Erfahrung und Qualifikation dabei begleitet, einen Prozess zu beginnen und durchzuführen.¹⁸⁷

Der Handreichung zufolge ist innerhalb solch eines Prozesses das Erleben wichtig, dass „Veränderungen zielstrebiges Handeln erfordern, aber auch Zeit brauchen, bis sie akzeptiert sind und gelebt werden. Dazu brauchen die handelnden Personen gleichermaßen Hartnäckigkeit wie auch Geduld“.¹⁸⁸

¹⁸⁴ Vgl. ebd.

¹⁸⁵ Vgl. a.a.O. 196f.

¹⁸⁶ Vgl. a.a.O. 181f.

¹⁸⁷ Vgl. Beiderbeck-Haus / Dziewas / Neese / Pilnei, Gemeinde leiten 41. Der Kontakt für eine Gemeindeberatung findet sich hier: <https://www.befg.de/bildung-beratung/netzwerk-beratung-von-gemeinden/>.

¹⁸⁸ Beiderbeck-Haus / Dziewas / Neese / Pilnei, Gemeinde leiten 41.

5.2 Gesundheitsfördernde Faktoren für die hauptamtliche Person

Nachdem sich in 5.1 den gesunden Strukturen und systemischen Faktoren in einer Gemeinde gewidmet wurde, folgen an dieser Stelle einige kurze Impulse, die die hauptamtliche Person selbst in ihrer Achtsamkeit und Selbstfürsorge unterstützen und dadurch fördernd für die eigene psychische Gesundheit sind.

5.2.1 Soziales Umfeld der hauptamtlichen Person

Im Sinne der Vorbeugung eines Burnouts sowie der „Heilung“ eines Burnouts stellt ein gesundes soziales Umfeld wie das Unterstützen durch Freunde und Familie, durch die Gemeinde, das Arbeitskollegium oder durch Sportvereine einen „besonderen Schutz und Hilfe für Menschen in kritischen Lebensphasen dar“¹⁸⁹. Dabei unterstützt das soziale Umfeld die psychische Gesundheit des Einzelnen besonders durch Verlässlichkeit und durch das Schaffen von Räumen, in denen die hauptamtliche Person ihre eigenen Gefühle äußern kann, ohne dabei Ablehnung zu erfahren.¹⁹⁰ Gute Freundschaften oder Partnerschaften geben einer Burnout-gefährdeten Person Beistand und emotionalen Halt, welcher wiederum die „eigenen psychischen Reserven [aktiviert] und so bei der Bewältigung von Problemen [hilft]“¹⁹¹ und „die Ausprägung von Stress und Angst [wesentlich] [verringert]“¹⁹². In Beziehungen das Gefühl zu erleben, wertgeschätzt, gesehen und geliebt zu sein, stellt also einen wichtigen Faktor in der Burnout-Prävention dar.¹⁹³ Neben der Unterstützung auf emotionaler Ebene kann das soziale Umfeld auch auf der praktischen Ebene durch Hilfe im Alltag die Arbeit erleichtern.¹⁹⁴

Konkret fördern Menschen aus dem sozialen Umfeld die hauptamtliche Person in präventiver Hinsicht, indem sie - aktiv und empathisch zuhören (ohne dabei zu werten oder Rat zu erteilen)

¹⁸⁹ Vorherr, Burnout 116.

¹⁹⁰ Vgl. a.a.O. 117.

¹⁹¹ Ebd.

¹⁹² A.a.O. 118.

¹⁹³ Vgl. a.a.O. 117.

¹⁹⁴ Vgl. a.a.O. 118.

- ehrliche sachliche Rückmeldungen zur Leistung der Person (und damit Anerkennung) geben
- emotional unterstützen (und dabei den Menschen höher als seine Leistung wertschätzen)
- Sicherheit durch gleiche Wertvorstellungen und gleichzeitige Fremdeinschätzung anbieten.¹⁹⁵

Da diese Funktionen nicht alle durch einen Menschen erfüllt werden können, ist es Aufgabe der hauptamtlichen Person, sich ihrer unterschiedlichen Bedürfnisse bewusst zu werden und daraufhin zu kommunizieren, „welche Art der Unterstützung man von wem“¹⁹⁶ in angemessener Weise erwartet. Diese Unterscheidung der Bedürfnisse verhindert falsche Erwartungen, die nicht erfüllt werden können und dadurch ein Burnout-Risiko verstärken würden.¹⁹⁷ So sucht die hauptamtliche Person dann beispielsweise nicht an ihrem Arbeitsplatz, d.h. in der Gemeinde, nach dem emotionalen Halt, den sie benötigt, sondern in Familie und im Freundeskreis. Mit einer ganzheitlichen Perspektive sei an dieser Stelle besonders der persönliche Glaube an Gott als eine wichtige Ressource genannt, durch den Gottes Liebe und Annahme erlebt werden kann.¹⁹⁸

Vorherr weist darauf hin, dass das soziale Eingebundensein in die eigene Partnerschaft oder Familie neben dem beruflichen und freundschaftlichen Umfeld einen zentralen Stellenwert hat und bezeichnet dies sogar als den „wichtigste[n] Faktor bei der Vermeidung eines Burnouts“¹⁹⁹.

5.2.2 Praktische Strategien, Haltungen und Handlungsoptionen

Neben dem Schaffen eines gesunden sozialen Umfelds bzw. Netzwerks gibt es unterschiedliche Strategien, Methoden und Handlungsoptionen, die die hauptamtliche Person in ihr eigenes Leben integrieren und damit selbst zur eigenen psychischen Gesundheit beitragen kann. Da es hinsichtlich der

¹⁹⁵ Vgl. a.a.O. 118f.

¹⁹⁶ A.a.O. 119.

¹⁹⁷ Vgl. a.a.O. 119f.

¹⁹⁸ Vgl. a.a.O. 120.

¹⁹⁹ A.a.O. 117.

Selbstfürsorge und Achtsamkeit schon viele Ratgeber auf dem Markt gibt, wird an dieser Stelle nur vereinzelt auf Möglichkeiten eingegangen.

Zunächst ist es hilfreich, sich der eigenen *Kraftquellen* im Arbeitsumfeld sowie im Privaten bewusst zu werden sowie die *Fähigkeit* auszubauen, *mit Belastungen umgehen* zu können.²⁰⁰ Julia Scharnhorst zufolge ist dabei eine „der wichtigsten Kraftquellen im Arbeitsleben [...] die Anerkennung.“²⁰¹ Im beruflichen Umfeld erleben Menschen das Arbeitsleben als positiv, wenn die Ansprüche an die eigenen Fähigkeiten einerseits und die Möglichkeiten zur Befriedigung der Bedürfnisse andererseits ausgeglichen sind.²⁰² Entsteht ein Ungleichgewicht, so bildet sich psychischer Stress.²⁰³

Hilfreich für einen guten Umgang mit Stress und Belastung sind das *Stressmanagement* sowie *Entspannungstechniken*. Vorbeugend kann man Stressmanagement-Seminare oder Trainings mit psychologisch geschulten Fachkräften besuchen,²⁰⁴ um die eigene Haltung bzw. Herangehensweise an belastende Situationen zu reflektieren und eine gesunde Haltung einzuüben. Dabei kommt es auf die eigene Bewertung von Stress und Belastung an: Wenn im Arbeitsleben stressauslösende Faktoren – sogenannte „Stressoren“ – und Belastungen gemeinsam mit den eigenen Ressourcen und Kraftquellen als positiv wahrgenommen werden, fördert dies die psychische Gesundheit.²⁰⁵ Werden Stressoren sowie eigene Kraftquellen und Ressourcen negativ bewertet bzw. als mangelhaft erlebt, so entsteht Stress.²⁰⁶ Hauptamtliche können also ihre eigene Haltung hinsichtlich ihrer Arbeit in der Gemeinde sowie ihre Bewertung der eigenen Leistung, Belastung und Ressourcen reflektieren und eine positive Haltung einüben.

Strategien aus dem Stressmanagement bauen auf die Erweiterung von Kraftquellen und eigenen Ressourcen (z.B. kraftgebende Aktivitäten im Privatleben) und auf die gleichzeitige Verringerung stressauslösender

²⁰⁰ Vgl. Scharnhorst, Burnout 33.

²⁰¹ Ebd.

²⁰² Vgl. ebd.

²⁰³ Vgl. ebd.

²⁰⁴ Vgl. a.a.O. 152f.

²⁰⁵ Vgl. ebd.

²⁰⁶ Vgl. ebd.

Faktoren (z.B. bessere Arbeitszeiten oder feste Zeiten der Erreichbarkeit).²⁰⁷

Die eigene Bewertung belastender Situationen geschieht im Denkansatz des Menschen. So kann die hauptamtliche Person anstelle einer aus Perfektion oder aus Zeitdruck gesteuerten Motivation heraus stattdessen mit Ruhe und Gelassenheit an Aufgaben herangehen und diese Haltung einzuüben: „Es muss nicht alles perfekt sein.“ / „Es ist genug“ / „Ich muss und kann nicht allen Erwartungen und Ansprüchen gerecht werden.“

Neben der „inneren Arbeit“ und dem Einüben neuer Haltungen sind körperliche und psychische bzw. seelische Fürsorge hilfreich, wie z.B. Sport oder Entspannungstechniken.²⁰⁸

Außerdem können Hauptamtliche ein gesundes *Zeitmanagement* einüben, da sich heutzutage „[i]m Rahmen von Arbeitsverdichtung [...] viele Beschäftigte einem stark belastenden Zeitdruck ausgesetzt [fühlen]“ und „Zeitdruck eine der Hauptquellen für das Stressempfinden“²⁰⁹ darstellt. Weil gerade Menschen in Führungspositionen, also auch Hauptamtliche in Gemeinden, sich mit vielen Ansprüchen und Erwartungen an ihre Zeit konfrontiert sehen, erhält das Setzen von Prioritäten und gesunden Pausen eine besondere Bedeutung.²¹⁰

Da das Erleben von Konflikten erheblich zum Stressempfinden im Berufsleben beiträgt, ist das Erlernen einer starken *Kommunikations- und Konfliktfähigkeit* zentral in der Selbstfürsorge sowie der Burnout-Prävention.²¹¹ So können besonders dauerhafte, ungeklärte Konflikte zur Ursache eines Burnouts werden.²¹² Daher ist es hilfreich, wenn Hauptamtliche, aber auch Gemeindeleitungen und andere Mitarbeitende bzw. Gemeindeglieder sich im Konfliktmanagement schulen lassen, wozu beispielsweise das Analysieren von Konfliktursachen, das Unterscheiden verschiedener Konfliktebenen (Sach-, Werte- und Beziehungsebene) und

²⁰⁷ Vgl. a.a.O. 155.

²⁰⁸ Vgl. ebd.

²⁰⁹ Ebd.

²¹⁰ Vgl. ebd.

²¹¹ Vgl. a.a.O. 160f.

²¹² Vgl. a.a.O. 155.

das Wissen über Konfliktstufen und -verhalten (Stile) sowie über Intervention und Konfliktprävention gehört.²¹³

Ebenso ist das Ausbauen der eigenen *Kritikfähigkeit* hilfreich im Sinne einer Burnout-Prävention. Dabei geht es darum, im ersten Schritt an Selbstsicherheit zu gewinnen, den eigenen Wert in Gott zu finden und nicht von der persönlichen Leistung abhängig zu machen und Kenntnis über die eigene Identität zu haben.²¹⁴ Im zweiten Schritt hilft das Wissen und Akzeptieren der eigenen Stärken und Schwächen dabei, Kritik einzuordnen bzw. gelassener mit Kritik umzugehen.²¹⁵ Im dritten Schritt kann die hervorgebrachte Kritik daraufhin überprüft werden, ob sie berechtigt ist oder nicht und ob eine allgemeine Kritik durch Nachfragen spezifiziert werden kann, wodurch konkrete Verbesserungsvorschläge entstehen können.²¹⁶

Auch die Auseinandersetzung mit den eigenen Emotionen ist Scharnhorst zufolge wesentlich in der Burnout Prävention. Besonders in Berufsfeldern, in denen viel „*Emotionsarbeit*“ von den Mitarbeitenden verlangt wird – wo also nach außen hin andere Gefühle gezeigt werden müssen, als die, die innerlich wahrgenommen werden – sind Menschen mit emotionaler Dissonanz konfrontiert.²¹⁷ Auch im hauptamtlichen Gemeindedienst kann es zu emotionaler Dissonanz kommen - also zu einen inneren emotionalen Konflikt, der sich beispielsweise im Arbeitsumfeld durch das Unterdrücken eigener Gefühle wie Ärger, Gereiztheit oder Frust und das Überspielen ebensolcher Emotionen entwickelt.²¹⁸ Hier gilt es also, einen gesunden Umgang mit den eigenen Gefühlen zu finden und Räume für die vorhandenen Gefühle zu schaffen.

Nachhaltig fördernd für die psychische Gesundheit ist nach Vorherr das Verändern der eigenen Haltungen und Einstellungen: So hilft der Ausstieg aus der Opferrolle dabei, den Stress zu vermindern, indem man (wieder)

²¹³ Für Hauptamtliche, die ihren Anfangsdienst innerhalb des BEFG ausüben, gibt es im Rahmen der Fortbildungen der Akademie Elstals auch die Fortbildung zum Umgang mit Konflikten.

²¹⁴ Vgl. Vorherr, Burnout 159.

²¹⁵ Vgl. ebd.

²¹⁶ Vgl. a.a.O. 159f.

²¹⁷ Scharnhorst, Burnout 48f.

²¹⁸ Vgl. a.a.O. 47f.

die Kontrolle über das persönliche Leben erlangt.²¹⁹ Durch neue innere Einstellungen, die unter Druck setzende Botschaften wie „Ich muss...“ durch Paradigmen wie „Ich kann...“ oder „Ich bin genug“ ersetzen, werden neue Handlungsoptionen geschaffen.²²⁰ Auch das Reflektieren eigener Lebensziele („Wie viel muss ich tatsächlich erreichen?“) oder die regelmäßige Integration der schon erwähnten Entspannungsübungen tragen zur Selbstfürsorge und zur eigenen Achtsamkeit bei.²²¹

5.2.3 Achtsamkeit in „helfenden Berufen“

Da, wie in 2.2 schon erwähnt, das Burnout-Risiko in sozialen bzw. „helfenden“ Berufen größer ist, als in anderen Berufsfeldern, beschäftigt sich der vorliegende Abschnitt mit ebendiesen besonderen Herausforderungen.

Um einem Burnout in „helfenden“ Berufen (besonders Pastorinnen und Pastoren) vorzubeugen, ist es zunächst hilfreich, die eigenen Fähigkeiten im Bereich „Fachkompetenz“ (fachliches Wissen im Beruf), „Personenkompetenz“ (Kontaktfreudigkeit, soziale Kompetenz, eigene Motivation, Belastbarkeit) und „Christliche Kompetenz“ auszubauen.²²² Zu letzterem gehört die Kenntnis über kirchliche Strukturen, die eigene Haltung bzgl. der christlichen Werte und die Kompetenz, durch den persönlichen Glauben an Gott einen festen Halt und eine gefestigte Identität zu erlangen.²²³

Des Weiteren hilft bei der Vorbeugung des sogenannten „Helfersyndroms“, Einstellungen oder Persönlichkeitsmuster wie z.B. die Unfähigkeit, die eigenen Bedürfnisse und Gefühle zu äußern und dabei die gleichzeitig empfundene Verpflichtung, anderen ständig zu helfen, aufzudecken und zu hinterfragen.²²⁴ Beginnt die „Person mit Helfersyndrom“, eigene Bedürfnisse zu spüren und zu kommunizieren, eigene Grenzen auszusprechen und sich selbst (nicht nur den Hilfesuchenden) Schwäche

²¹⁹ Vgl. Vorherr, Burnout 122.

²²⁰ Vgl. ebd.

²²¹ Vgl. a.a.O. 123.

²²² Vgl. a.a.O. 162.

²²³ Vgl. ebd.

²²⁴ Vgl. a.a.O. 162f.

und Hilflosigkeit zu zugestehen, so lernt sie, achtsam mit sich selbst umzugehen und die eigene Belastbarkeit nicht regelmäßig zu überschreiten.²²⁵

Ebenso sind ein realistisches Verständnis sowie das Einteilen der eigenen Kraft und damit auch die Abgrenzung bzw. das Setzen von Grenzen wesentlich in der Selbstfürsorge.²²⁶ Wer an vielen Stellen emotionale Ressourcen mit anderen teilt, sich also mit anderen freut und mit anderen leidet, benötigt ein gesundes Maß zwischen Nähe und Distanz, um seine eigene Handlungsfähigkeit zu bewahren.²²⁷

5.2.4 Beratungsangebote (Supervision, Coaching, Therapie)

Während in 5.1.7 auf die Möglichkeit einer externen Beratung für die ganze Gemeinde als Organisation eingegangen wurde, geht es an dieser Stelle um Beratungsangebote für die hauptamtliche Person selbst.

So ist es für Hauptamtliche hilfreich, Supervision oder Intersession in Anspruch zu nehmen, bei der sie ihre eigene Rolle durch Eigen- und Fremdwahrnehmung reflektieren und auch eigene Persönlichkeitsmuster oder Denkweisen herausarbeiten können, welche sie im Arbeitsalltag beeinflussen (z.B. Dienstverständnis, Perfektionismus).²²⁸

Auch eine Beratung durch z.B. Coaching oder aber die fachliche Kompetenz von Psychotherapeuten und Ärztinnen trägt dazu bei, die erforderliche Stabilität und eine gesunde Haltung gegenüber der eigenen (psychischen) Gesundheit zu erlangen.²²⁹

6 Fazit

Zusammenfassend ist zu unterstreichen, dass zur Förderung der psychischen Gesundheit und Burnout-Prävention Hauptamtlicher beide Aspekte wesentlich sind: Die persönliche Achtsamkeit der Hauptamtlichen

²²⁵ Vgl. ebd.

²²⁶ Vgl. a.a.O. 163.

²²⁷ Vgl. a.a.O. 163.

²²⁸ Vgl. BFeG, Burnout 36.

²²⁹ Vgl. ebd.

und ihre Selbstfürsorge für ihre eigene Gesundheit zum einen sowie das Schaffen gesunder und positiver Strukturen in der Gemeinde zum anderen. Durch präventive Maßnahmen - wie beispielsweise der Reflexion eigener Haltungen, Einstellungen und biografischer Persönlichkeitsmuster, der Reflexion in Supervision oder in anderen Beratungsformaten, dem Aufbau eines guten sozialen Umfelds und dem Ausbauen praktischer Methoden, wie z.B. einem gesunden Stress- und Zeitmanagement oder Entspannungstechniken - sorgt die hauptamtliche Person achtsam für sich selbst.

Gleichzeitig stärken positive Strukturen wie auch systemische Faktoren innerhalb der Gemeinde als Arbeitsfeld des Hauptamtlichen seine oder ihre psychische Gesundheit. So bilden ein vertrauensvolles, respektvolles und tolerantes Gemeindeklima sowie eine Kultur der ehrlichen, positiven und empfängerorientierten Kommunikation eine gute Grundlage für das Miteinander in Gemeinden. Die Transparenz der Leitung in Prozessen und der Teamansatz (Wir-Gefühl) fördern eine authentische und gesunde Atmosphäre, sodass ehrliche und offene Gesprächsräume entstehen können. Durch externe Beratung erlangt die Gemeinde(leitung) die Möglichkeit, einen komplexen Veränderungsprozess durch eine erfahrene, neutrale und qualifizierte Person begleiten zu lassen.

Offene Fragen, die sich aus der vorliegenden Arbeit ergeben, zeigen sich im Bereich der konkreten Umsetzung bzw. in der Suche nach dem Ansatzpunkt für die jeweilige Gemeinde. So stellt sich für die Ortsgemeinde die Frage, an welchem Punkt die Gemeinde hinsichtlich ihrer Strukturen ansetzt bzw. ob die Ortsgemeinde im Entwickeln gesunder Strukturen zunächst einen schwerpunktmäßigen Bereich wählt - da verbunden mit den (begrenzten) Kapazitäten der Haupt- und Ehrenamtlichen nicht immer alle Bereiche gleichzeitig ausgebaut oder entwickelt werden können.

So ist auch in der Analyse oder in der Veränderung von Strukturen die Frage nach der Balance wichtig, sodass neben dem „Tagesgeschäft“ der Leitung

bzw. der Gemeinde nicht gleichzeitig ein Perfektionsanspruch an den Veränderungsprozess gestellt wird.

Kritisch würdigend weise ich an dieser Stelle darauf hin, dass in der Untersuchung der gemeindlichen Strukturen und systemischen Faktoren hinsichtlich der psychischen Gesundheit Hauptamtlicher sowie in der Beschäftigung mit der persönlichen Selbstfürsorge Hauptamtlicher theologische wie auch geistliche Aspekte wenig beleuchtet wurden.

Daher ist abschließend anzumerken, dass hinsichtlich der psychischen Gesundheit im Zusammenspiel von persönlicher Achtsamkeit und dem Entwickeln gesunder Gemeindestrukturen sowie einer gesunden Gemeindenkultur das nun Folgende eine wichtige Ressource und Grundlage ist: In all dem dient das gemeinsame Beten zu Gott und das persönliche und gemeinsame Vertrauen in Gott als dem lebenbejahenden Schöpfer, dem Mittelpunkt der Gemeinde und dem Herrn der Welt als Basis und Fundament.

7 Literaturverzeichnis

Beiderbeck-Haus, Heike; Dziewas, Ralf; Neese, Friedbert; Pilnei, Oliver: Verantwortlich Gemeinde leiten. Eine Handreichung für Gemeindeleitungen, Bund Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden, Wustermark ²2017.

Bund Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden (Hg.): Ordnung zum Dienstrecht des Bundes für Ordinierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, 20.05.2023, [aufrufbar unter <https://www.befg.de/medien-service/online-lesen/ordnungen/#c3228>, aufgerufen am 26.05.2024 um 15:30 Uhr].

Bund Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden: Rechenschaft vom Glauben, 31.05.2019 [aufrufbar unter <https://www.befg.de/der-befg/wir-ueber-uns/was-wir-glauben#c292>, aufgerufen am 26.05.2024 um 15:33 Uhr].

Dreger, Sven: Supervision in Freien evangelischen Gemeinden – ein Raum für heilsame Differenz-Erfahrungen. Die Bedeutung der organisatorischen Dimension von Supervision [unveröffentlicht] [o.O.u.J].

Dziewas, Ralf: Die unverbindliche Treue. Dimensionen des Amtes im kongregationalistischen Verhältnis von Gemeindebund und Ortsgemeinde, in: Kirche und Gemeinde aus freikirchlicher und römisch-katholischer Sicht, hg. von Burkhard Neumann und Jürgen Stolze, Paderborn 2010, 217-246.

Greve, Gustav: Organizational Burnout. Das versteckte Phänomen ausgebrannter Organisationen, Berlin/ Wiesbaden ⁴2019.

Leonhardt, Rochus: Grundinformation Dogmatik, Göttingen ⁴2009.

Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Berlin 1987.

Petry, Bernhard: Leiten in der Ortsgemeinde. Allgemeines Priestertum und kirchliches Amt, Gütersloh 2001.

Scharnhorst, Julia: Burnout. Präventionsstrategien und Handlungsoptionen für Unternehmen, Freiburg [u.a.] 2012.

Von Schlippe, Arist und Schweitzer, Jochen: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Göttingen ¹⁰2007.

Vorherr, Johannes: Das "Elia-Syndrom". Burnout und Psychohygiene, Freudenstadt ²2022.

Internetquellen

Bundesamt für Statistik (Schweizerische Eidgenossenschaft): Psychische Gesundheit,
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/querschnittsthemen/wohlfahrtsmessung/wohlfahrt/subjektives-wohlbefinden/psychische-gesundheit.html> [aufgerufen am 24.05.24 um 15:09 Uhr].

Bund Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden: Gemeindeberatung,
<https://www.befg.de/bildung-beratung/netzwerk-beratung-von-gemeinden/>
[aufgerufen am 26.04.24 um 13:56 Uhr].

Bund Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden: Pastoren und Pastorinnen,
<https://www.befg.de/angebote-fuer/hauptamtliche/berufsprofile/pastoren-und-pastorinnen/> [aufgerufen am 26.04.24 um 14:08 Uhr].

Bund Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden: Was wir glauben,
<https://www.befg.de/der-befg/wir-ueber-uns/was-wir-glauben/#c2931>
[aufgerufen am 08.05.24 um 12:37 Uhr].

Bund Frei evangelischer Gemeinden: Burnout. Eine Handreichung für Gemeinden im Bund FeG (2013), <https://seelsorge.feg.de/service-downloads/> [aufgerufen am 24.05.24 um 14:41 Uhr].

Bund Frei evangelischer Gemeinden: FeG Seelsorge,
<https://seelsorge.feg.de/service-downloads/> [aufgerufen am 24.05.24 um 14:41 Uhr].

Das Deutsche Ärzteblatt: Viele Beschäftigte befürchten ein Burnout, 13.02.2024, <https://www.aerzteblatt.de/nachrichten/149236/Viele-Beschaefigte-fuerchten-ein-Burnout> [aufgerufen am 24.05.24 um 14:31 Uhr].

Grundmann, Julia (Bund Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden): Passgenau, vergleichbar, schneller: neues Vermittlungsverfahren. Wie Gemeinden und Hauptamtliche besser zueinander finden, 08.06.21 <https://www.befg.de/aktuelles-schwerpunkte/nachrichten/artikel/passgenau-vergleichbar-schneller-neues-vermittlungsverfahren/> [aufgerufen am 06.04.24 um 14:41 Uhr].

Vom Lehn, Birgitta, (Frankfurter Rundschau): Nicht nur zur Weihnachtszeit, 04.02.2019. <https://www.fr.de/wissen/nicht-weihnachtszeit-11709820.html> [aufgerufen am 24.05.24 um 14:31 Uhr].

World Health Organization: Health and Well-Being, <https://www.who.int/data/gho/data/major-themes/health-and-well-being> [aufgerufen am 24.04.24 um 10:36 Uhr].

8 Rechtliche Erklärung

„Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig angefertigt und die benutzten Quellen und Hilfsmittel vollständig angegeben sowie im Einzelnen nachgewiesen habe.“

Ort und Datum

Dorothee Marks