



Schwerstarbeitsfe

Tun, was ich liebe, oder lieben, was ich tue?

von Gerhild Frasch

Alles, was ihr tut, geschehe in Liebe: Was für ein Anspruch! Alles, was ihr tut? 24 Stunden lang, bei der Arbeit, im Hause, in der Freizeit? Wie oft ertappe ich mich selbst und andere bei aller Art Lieblosigkeit im Alltagsgeschäft, etwa, wenn ich beim Kochen gedankenlos Gewürze streue. Oder beim Telefonieren nur mit halbem Ohr zuhöre und nebenher in der Zeitung blättere. Die Beschäftigten der Stadtreinigung kehren nach der Silvesternacht den Dreck mit Liebe auf? Die Pflegenden entsorgen die Windeln mit Liebe? Es ist eine Jahreslosung, die zum Nachdenken, zum „Herumkauen“, zum Widerspruch oder Zuspruch einlädt.

Id Kirche

Mehr als 50 Jahre lang habe ich ehrenamtlich, mehr als 40 hauptamtlich in unterschiedlichsten Feldern der Kirche gearbeitet, dabei auch über drei Jahrzehnte als Supervisorin. Dabei sind mir viele Menschen begegnet, die ihre jeweilige Arbeit mit Liebe, Engagement und Begeisterung getan haben. Und ich habe viele erlebt, die lustlos, frustriert und vor allem enttäuscht waren. Wie lassen sich diese Unterschiede erklären?

Dazu hilft vielleicht ein kleiner persönlicher Rückblick. Alles begann für mich während der Konfirmand*innenzeit. Zwei Jahre lang alle vier Wochen Sonntagsdienst im Altenheim der Diakonissen in einem schwäbischen Dorf. Frühstück mit Tageslosung, Wo-

chenspruch, eine Tasse Kaffee, ein weiches Ei, ein Stück Hefekranz. Dann Frühstück in die Zimmer bringen, Kirchgang, Mittagessen verteilen. Alles sehr strukturiert, vorhersehbar. Ora et labora. Für die Schwestern eine Arbeit, die mit Liebe getan wurde. Als Modell gedacht für die Konfirmandinnen – nur die Mädchen mussten diesen Dienst leisten. Er gehörte zu unseren Pflichten und diente auch als Einübung in protestantische Arbeitsmoral. Nach dem Studium leitete ich in meiner ersten bezahlten Arbeitsstelle beim Kirchentag in Berlin den Bereich „Einsatzdienste“ und erlebte dort tausende begeisterte Ehrenamtliche, Pfadfinder*innen, Sanitätsdienstleistende, Fahrer und Küchenhelferinnen, die Tag und Nacht schufteten und den Kirchentag zu einem riesigen Fest der Gläubigen machten. Und damit begann vor 46 Jahren meine lange Kirchenkarriere und Treue zu dieser Arbeitgeberin.



▷▷▷ **Seither haben sich Lebens- und Arbeitsbedingungen völlig verändert.** Mein

Lohn ist, dass ich dienen darf? Der Leistungsanspruch vieler Frauen im 19. Jahrhundert und bis in die 1960er Jahre hat ausgedient, stellten wir in den 1980er Jahren in einem Seminar zu weiblichen Biografien in der Kirche fest. Was aber trat an dessen Stelle? Die meisten Menschen sind erwerbstätig, weil sie Geld verdienen wollen und müssen. Zugleich ist die Arbeit insgesamt oder jedenfalls größtenteils – nicht nur im Beruf – für viele sinnstiftend und befriedigend. Die einen freuen sich an ihren Produkten und zeigen voller Stolz die selbst geschreinerte Bank oder das renovierte Haus. Andere kellnern mit Begeisterung und haben guten Kontakt zu den Gästen, Erzieher*innen freuen sich an der Entwicklung der Kinder. Wieder andere wie etwa Politiker*innen oder Führungskräfte erfreuen sich an den Möglichkeiten zur Entfaltung und Gestaltung, genießen ihren Einfluss oder auch ihre Macht. Eine große Rolle spielt dabei der zwischenmenschliche Kontakt; die meisten Menschen verbringen mehr Zeit mit ihren Kolleg*innen als mit ihren Partner*innen oder den eigenen Kindern.

Aber es gibt auch den gegenläufigen Trend. Zunehmende Industrialisierung und Digitalisierung führen oft auch dazu, dass die Identifizierung mit der jeweiligen Arbeit nachlässt. Auf entfremdete Arbeit, sinnentleerte, sich wiederholende Tätigkeiten reagieren immer mehr Menschen mit „Dienst nach Vorschrift“. Ganze Berufe verschwinden, neue entstehen.

Der steigende Fachkräftemangel verstärkt den Druck auf das vorhandene Personal. Jüngere, vor allem die Besserverdienenden, entwickeln andere Lebensvorstellungen. Sie wollen weniger Zeit in den Beruf stecken und mehr mit Familie, Kindern, Partner*innen oder in der Freizeit machen: selbstbestimmt und flexibel. Insgesamt eine verwirrende, sehr differenziert anzuschauende Entwicklung. Dabei sind die Veränderungen durch Corona und Homeoffice noch längst nicht alle absehbar.

Vor diesem Hintergrund sind auch die Veränderungen in kirchlichen Arbeitsfeldern und ihre Auswirkungen auf die haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden zu beleuchten. Kirchliche Arbeits-

bereiche sind neben dem originären theologischen Tun vor allem in Gemeinden überwiegend im erzieherischen, pflegenden, diakonischen und unteren Verwaltungsbereich angesiedelt. In diesen „helfenden Berufen“ arbeiten überwiegend Frauen, häufig in Teilzeit. Sie arbeiten engagiert zum Wohle ihrer Patient*innen oder Klient*innen. In der Regel haben sie ihren Beruf mit großem Idealismus gewählt und hoffen, genug Zeit für die Menschen zu haben und mehr als „Sauber-und-satt-Pflege“ leisten zu können. Tatsächlich aber fehlt die Zeit zum Zuhören, die Zeit für ein Gespräch. Die Zeitpläne sind eng, die Personalnot ist groß und der Krankenstand hoch. Diejenigen, die noch durchhalten, sind oft an der Grenze der Belastungsfähigkeit. Und so wächst die Enttäuschung über die Arbeit, den Arbeitgeber, die Krankenkassen, die ökonomisch knebeln. Den Wunsch, alles hinzuwerfen und den Beruf zu wechseln, erlebe ich häufig bei Pflegepersonal in Heimen aller Art, in Krankenhäusern und in der Ambulanten Pflege.

Ähnliches zeigt sich in den Kitas. Als ich zwischen 2005 und 2012 Erzieher*innen – damals tatsächlich

noch fast ausschließlich Frauen – ausgebildet habe, war ich in vielen Einrichtungen. Es war ein meist fröhliches Arbeitsfeld: Da wurde viel in die Qualitätsentwicklung investiert, die Entwicklung der Kinder stand im Mittelpunkt, die Erzieherinnen erhielten Fortbildungen und Supervision, entwickelten neue Konzepte, hatten Zeit zur Beobachtung der Kinder und die Dokumentation der beobachteten Entwicklungen. Heute fehlen bundesweit circa 80.000 Erzieher*innen, und es fehlen Ausbildungskapazitäten. Die Corona-Pandemie hat die Situation weiter zugespitzt. Landauf, landab wird auf Notbetrieb geschaltet, Gruppen werden geschlossen, weil Personal fehlt, der Krankenstand ist hoch. Die Kinder werden heimgeschickt, und die verzweifelten Eltern machen Druck.

Und auch in Gemeinden wächst der Druck. Aus Finanznot und wegen fehlender Mitglieder werden Gemeinden zusammengelegt. So manche Gemeindegemeinschaft muss heute mehrere Gemeinden, teilweise an verschiedenen Orten, mit weniger Stunden versorgen. Gemeindepädagog*innen haben verschiedene, weit auseinander liegende Einsatzorte, müssen um die knappen Freizeitressourcen der Jugendlichen mit dem Fußballclub, dem Tanzverein und anderen Anbieter*innen wetteifern, um ein einigermaßen befriedigendes Programm auf die Beine zu stellen, zu dem Jugendliche auch gerne kommen – oft zusätzlich gestresst von Kirchenvorständen, die mehr „Erfolge“ sehen möchten oder mehr

Jugendliche im Sonntagsgottesdienst. Ehrenamtliche müssen mühsam gesucht werden, vor allem im städtischen Kontext. Immer öfter mangelt es bei Wahlen zum Kirchenvorstand an Kandidat*innen. Die älteren Ehrenamtlichen schaffen es oft nicht mehr, die Anforderungen zu erfüllen, etwa die Personalbetreuung und Verwaltung in einer Kita, oder auch einfach nur Tische zu schleppen beim Gemeindefest. Die mittlere Generation ist beschäftigt mit Familie, Beruf, Karriere, eigenen Interessen. Nur wenige sind bereit Aufgaben zu übernehmen, und wenn, dann oft nur ausnahmsweise oder punktuell.

Auch Pfarrpersonen haben es mit großen Veränderungen zu tun. Den Pfarrer oder die Pfarrerin, der oder die in der Ortsgemeinde eine Amtsperson mit Gewicht und Bedeutung war, gibt es allenfalls in noch in ländlichen Gemeinden. Der Beruf hat sich verändert: weniger Theolog*in sein als Manager*in und Organisator*in von Prozessen. Kirchen müssen umgebaut oder umgenutzt werden, Gemeinden werden zusammengelegt, die Fahrzeiten verlängern sich, Kontakte zu den Gemeindegliedern werden spärlicher, die Beziehungen lockerer, hinzu kommt der gesellschaftliche Bedeutungsverlust von Kirche. Und so fragen sich immer mehr Pfarrer*innen, ob und wie sie ihren Beruf noch ausüben können. Wie sollen sie von Hoffnung und Zuversicht predigen, wenn sie ihnen selbst verloren gegangen sind? Und auch in den anderen kirchlichen Arbeitsfeldern steigt der Kostendruck, schränken Sparmaßnahmen gewohnte Aktivitäten ein, werden ganze Bereiche – auch die Frauenarbeit in Landeskirchen und EKD – ausgetrocknet und abgewickelt.

Wo soll, während die Dollarzeichen in den Augen der Verantwortlichen größer werden, die Liebe



➤➤➤ **zur Arbeit bleiben? Ist das Ende der „Gemütlichkeit im kirchlichen Dienst“ eingeläutet?** Ja und nein. Zweifellos lösen die Entwicklungen bei vielen Mitarbeitenden Ängste, Befürchtungen, Wut und Ratlosigkeit aus. Seelsorge- und Beratungsbedarf steigen. In manchen Kirchen wird Supervision oder Coaching als ein Unterstützungsinstrument für die Mitarbeitenden finanziert.

In meiner langen Supervisions- und Coachingpraxis habe ich mit allen genannten Berufsgruppen gearbeitet, einzeln, in Gruppen, in Teams, in KV-Tagen, in Fortbildungen. In den Erkenntnissen aus diesen Erfahrungen spiegeln sich die aufgezeigten Probleme. In den ersten Sitzungen passiert nach einer Kennenlernphase und Klärung des Arbeitsauftrages meist Folgendes: Die Mitarbeitenden klagen über Druck und Stress, erzählen ihre Nöte. Je nach Temperament weinen oder schimpfen sie, beschweren sich über Vorgesetzte, Kolleg*innen, hohe Anforderungen. Manche benennen ihre eigenen (vermeintlichen) Unzulänglichkeiten und die daraus erwachsenden Schuldgefühle. Dieser „Jammer- oder Klageprozess“ ist – wie bei den Klagepsalmen – nötig und erfordert von der Supervisorin gutes Zuhören, Bemühen um Verstehen und ein hohes Maß an Einfühlung. Nur wenn die Mitarbeitenden sich ernstgenommen fühlen, öffnen sie sich, Vertrauen und die Bereitschaft etwas zu ändern können wachsen. Es gilt zu unterscheiden: Was sind strukturelle Gegebenheiten, die alle in dem Berufsfeld haben? Was sind

spezifische Probleme am Arbeitsplatz? Was sind die persönlichen Anteile an dem jeweiligen Problem, das heißt, wie viel trage ich selbst zum Problem oder Konflikt bei? Diese Sortierung oder Strukturierung hilft vielen, entlastet und öffnet den Blick für das, was möglich ist. Dabei hilft ein Merksatz, der aus der Falle führen kann, die besonders für Mitarbeitende in „Beziehungsberufen“ bereitsteht: „Nimm nicht alles persönlich!“ Dieser Satz kann Distanz schaffen, und manche Kollegin stellt fest, dass ihr hoher Anspruch an sich selbst mehr Druck aufbaut als das, was Vorgesetzte oder Klient*innen von ihr erwarten oder gar verlangen. Nur mit Abstand kann es gelingen, aus der Rechtfertigungsschleife auszusteigen.

Weit verbreitet ist auch die Sorge, nicht genug zu arbeiten, nicht gut genug zu arbeiten. Sie ergibt sich bisweilen gerade aus der Bedürftigkeit der Klient*innen – nicht nur im Pflegebereich. Niemand will ein Kind in schwierigen Familienverhältnissen mit Gewalterfahrungen alleinlassen und mit „Feierabend“ oder „nicht zuständig“ abspeisen; und schon wachsen Überstunden an, und die Gedanken an das Kind lassen eine*n auch in der Freizeit nicht los. Zeitliche und emotionale Überforderung wachsen. Hier gilt es, an den Grenzen zu arbeiten: Was kann ich tun? Wo brauche ich Hilfe? Von einer Kolleg*in, einer oder einem Vorgesetzten, von anderen Beratungseinrichtungen oder einer Supervision? Wo sind meine eigenen Grenzen, und wo muss ich mich schützen? Daran arbeiten wir in der Supervision ständig und loten im Einzelfall aus, welche Handlungsmöglichkeiten für die einzelnen Mitarbeiter*innen oder das Team existieren, und wo die Grenzen spürbar werden.

Angesichts der sich verschärfenden Lage in vielen Arbeitsbereichen steigen auch die Konflikte auf

allen Ebenen – nach oben, nach unten und zur Seite. In der Supervision mache ich deutlich: Bevor man in die Beziehungsdynamik einsteigt, einander mit Vorwürfen und Anschuldigungen überhäuft, ist es nötig, sich die eigenen Aufgaben (Arbeitsplatzbeschreibung, Teamauftrag) zu vergegenwärtigen und sie zu klären. Und nötig ist der Blick auf die Strukturen: Wie ist die Einrichtung organisiert? Wer ist Leitung und hat Dienst- und Fachaufsicht, wer ist beratend? Es ist immer wieder verblüffend zu sehen, wie leicht viele Konflikte sich reduzieren oder gar auflösen lassen, wenn Klarheit über den institutionellen oder organisationalen Hintergrund erzielt ist.

Ein weiteres Phänomen, das nun auch einen neuen Namen hat, begegnet mir immer wieder – der „mental load“. Diese „mentale Last“ ist besonders bei Frauen weit verbreitet; sie leisten den Großteil der unsichtbaren Arbeit bei allen Tätigkeiten und behalten „das Ganze“ im Blick. Ist für den Altnachmittag in der Gemeinde noch genug frische Milch im Kühlschrank? Was koche ich morgen? Wer besorgt der kranken Nachbarin die Medikamente? Sind die Blumen gegossen? Ist das Geschenk für die Einladung zum Kindergeburtstag gekauft und der parallele Turntermin abgesagt? Wer holt heute die Kinder von der Kita ab? Ist der Dienstplan für die Sommerzeit erstellt? Wer nimmt Zeitausgleich für den Termin bei der Kinderärztin? Privates und Dienstliches im Kopf und real unter einen Hut zu bringen, sich für alles verantwortlich zu fühlen: Genau das trägt häufig dazu bei, in die Überforderung zu rauschen, die nicht selten in Depression oder Burnout endet.

Was also dagegen tun? Wie kann vorgebeugt werden? Sicher nicht mit moralischen Ermahnungen, Dienstanweisungen, Druck oder Arbeiten bis

zum Umfallen. Auch das riesige Angebot an Entspannungstechniken von Yoga über Achtsamkeitstraining bis Marathon kann nur begrenzt helfen. Vielmehr geht es darum, an die Wurzeln der Übel zu gehen. Ich bin der festen Überzeugung, dass (Widerstands-) Kraft und Stärke wachsen, wenn ich es schaffe, eine klare Haltung zu meiner beruflichen Arbeit und/oder meinem Ehrenamt zu entwickeln. Dazu muss ich mich, neben aller Kritik, auch immer neu fragen:

- ◆ Was macht mir Freude an meiner Arbeit?
- ◆ Was schätze ich an meiner Arbeitgeberin Kirche?
- ◆ Welche Vorteile habe ich?
- ◆ Was wäre anders bei einem anderen Arbeitgeber?
- ◆ Wie wichtig sind mir Sicherheit und Freiheit?
- ◆ Was schätze ich an meinen Klient*innen, an den mir Anvertrauten?

Im Grunde geht es darum, eine Haltung entwickeln, bei der es mir gelingt, das Jammern, Schimpfen und Kritisieren wieder mit der eigenen – und der durch andere gezeigten – Wertschätzung meiner Arbeit zusammenzudenken.

Die ständige Reflexion meiner Rolle in meinem Arbeitsfeld ermöglicht mir die notwendige Distanz, um manches aus einer anderen Perspektive zu sehen. Das kann bedeuten, dass ich erkenne, im falschen Feld, am falschen Arbeitsplatz zu sein, und einfach zu wechseln. Eine Erzieherin litt jahrelang unter dem Team und der Leitung, wurde krank bis zum



➤➤➤ Burnout. Nach Kur und Supervision wechselte sie die Einrichtung und arbeitet nun mit 60 Jahren glücklich in einer anderen Kita. Dabei helfen übrigens auch Humor und die Bereitschaft, nicht alles bierernst zu nehmen. Ich freue mich, wenn in der Supervision auch gelacht werden kann über eine Selbsterkenntnis, ein Missgeschick, einen Fehler.

So kann eine neue, von Respekt geprägte Haltung wachsen, in der meine Liebe nicht nur anderen geschenkt wird, sondern zu mir zurückkehren kann. Die Beatles singen: „And in the end, the love you take, is equal to the love you make.“ Wenn Geben und Nehmen stimmen, muss ich nicht mehr zur Haltung „Mein Lohn ist, dass ich dienen darf“ zurückkehren. Denn dann kann ich unter veränderten Arbeits- und Lebensbedingungen meine „Schwerstarbeit“ mit mehr Liebe und Leichtigkeit tun. Kann nicht nur tun, was ich liebe, sondern auch lieben, was ich tue.



Hinweis für Leiter*innen: Um den Beitrag in einer Gruppe zu besprechen, verteilen Sie Kopien für alle und lesen den Text gemeinsam mit wechselnden „Vorleser*innen“. Die TN versehen dabei den Text ggf. mit Fragezeichen (für Klärungsbedarf), Smileys („Sehe ich auch so“) und Smollys („Sehe ich anders“).

Klären Sie zunächst die Fragezeichen und tauschen sich dann – evtl. in Kleingruppen – aus: Welche Beobachtungen decken sich mit meinen Erfahrungen? Was sehe oder beurteile ich etwas / ganz anders?

Alternative oder vertiefende Impulse zur persönlichen Reflexion oder zum Gespräch:

- ◆ Wann und wo habe ich zuletzt eine Person getroffen, die ihre Arbeit mit Liebe macht? Woran habe ich das gemerkt?
- ◆ Was brauche ich, damit ich meine Arbeit mit Liebe tun kann?
- ◆ Wenn ich meine berufliche Arbeit/Ehrenamt/Hausarbeit mit anderen Arbeitsfeldern vergleiche: Wo möchte ich auf keinen Fall arbeiten? Wo und was würde ich am liebsten arbeiten?
- ◆ Was tue ich, wenn mir alles über den Kopf wächst? Welche „Überlebensstrategien“ habe ich?

Literatur-Tipp der Redaktion:

Weitere wichtige Aspekte zum „Schwerstarbeitsfeld Gemeinde“ beleuchten **Anne Grohn und Heidrun Mieke-Heger** in ihrem Artikel „Grenzen. Umgang mit Grenzen und Abstand im kirchlichen Umfeld“, in: Führen und Leiten in der Kirche. Ein Handbuch für die Praxis, hg. v. Detlef Dieckmann, Daniel Dietzfelbinger, Kristina Kühnbaum-Schmidt und Christoph Meyns im Auftrag der VELKD © 2023 Vandenhoeck & Ruprecht | Brill Deutschland GmbH, S. 172-185.

Alle Kapitel des Buches, Links aus den einzelnen Kapiteln und ggf. zusätzliche Materialien sowie das gesamte Buch stehen kostenlos als PDFs zur Verfügung. Download unter [fuehren-leiten-kirche.de](https://www.fuehren-leiten-kirche.de)