

Wahre Schönheit kommt von innen!

Zur Frage der Qualität pastoralen Handelns in Gottesdienst und Predigt
Impulsreferat zur Konferenz der Fortbildungsreferent/inn/en der Gliedkirchen der EKD (22.-24.4.2009)

I.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht liegt die Notwendigkeit kirchlicher „Qualitätsentwicklung“ unmittelbar auf der Hand: bessere Produkte, höhere Kundenzufriedenheit, Ausweitung des Marktanteils, darum muss es einer Organisation gehen, die sich im verschärften Wettbewerb der Religionen und Weltanschauungen behaupten will – zumal im Bereich des Kerngeschäfts von Gottesdienst und Predigt!

Die bestechende Logik dieser Argumentation sollte allerdings nicht verdecken, dass sie nicht an sich schon theologisch und mit einer theologischen Sicht auf Kirche auch nicht ohne weiteres kompatibel ist, ja im Kontext reformatorischer Tradition sogar ausgesprochen fragwürdig erscheint. Kam es der Reformation doch entscheidend darauf an, die Entstehung des Glaubens *exklusiv* an die Wirksamkeit Gottes zu binden und von jedweder menschlichen Mitwirkung frei zu halten.

Warum und wozu also Qualitätsentwicklung – wird man von hier aus fragen dürfen, fragen müssen – wenn das „Produkt“, um das es hier geht, menschlichem Zugriff per definitionem entzogen ist? Und weiter: Wie soll hier Qualität *gemessen*, welche *Entwicklungsziele* vorgegeben werden, wenn sich der Glaube jeder Objektivierung entzieht? Wenn unter dem Eindruck der aktuellen Qualitätsdebatte – und nicht ohne Unbehagen – die Entwicklung einer „Theologie des Messens“¹ gefordert wird, zeigt dies doch nur, dass evangelische Kirche hier ein Terrain zu betreten sich anschickt, das sie bislang aus guten Gründen gemieden hat und für das sie deshalb auch höchst unzureichend gerüstet ist.

Dieses Bestreben erstaunt um so mehr, als sich neuerdings ausgerechnet Vertreter jener Disziplin, die professionell und andauernd mit (neurowissenschaftlichen) Messungen am Menschen befasst ist (ich meine die moderne Hirnforschung), in entgegengesetzter Richtung auf den Weg machen: „Offenbar existiert hinter der Welt der materiellen, beobachtbaren und messbaren Phänomene, die das Lebendige hervorbringt, noch eine immaterielle, unsichtbare und nicht messbare geistige Welt. Sie bleibt dem seit der Aufklärung so erfolgreich zum Erkennen, Analysieren und Gestalten der äußeren Welt eingesetzten technischen Instrumentarium und den diesem Vorgehen zu Grunde liegenden Mustern des Wahrnehmens, Fühlens, Denkens und Handelns verborgen.“² Sollte – Schleiermacher abzuwandeln – der Knoten der Geschichte etwa so auseinander gehen: das Christentum mit der Barbarei und die Wissenschaft mit dem Glauben?³ Spannende Zeiten!

II.

Indessen: „Gefühl“ scheint es so etwas wie geistliche Qualität von Gottesdiensten sehr wohl zu geben: Der eine spricht mich an, bewegt mich, öffnet mich, ein anderer lässt mich kalt, ein dritter nervt und wieder ein anderer tut mir vielleicht sogar ernstlich weh. Dies könnte Indiz dafür sein, dass eine rein negative Verhältnisbestimmung nicht hinreicht, um die Beziehung zwischen menschlicher und göttlicher Wirksamkeit in der Glaubensvermittlung zu beschreiben.

Tatsächlich macht ein Bemühen um die Qualität von Gottesdiensten, ja der gesamte kirchliche (Bildungs-) Betrieb, überhaupt nur Sinn, wenn wir, dieser Spur folgend, die Arbeitshypothese zu Grunde legen, dass menschliches Tun – allen theologischen Bedenken zum Trotz – sehr wohl in einem *positiven* Zusammenhang mit der Wirksamkeit des Hl. Geistes

¹ Meyer-Blanck, EKD-Dokumentation 33. „Wir brauchen eine wissenschaftliche Überlegung dazu, was man messen kann und was nicht; bzw. wir müssen herausfinden, was Messung erbringt bzw. welchen Schaden sie anrichtet.“ (aaO, 35)

² So der Göttinger Neurobiologe G. Hüther in: ders. u.a., *Damit das Denken Sinn bekommt. Spiritualität, Vernunft und Selbsterkenntnis*, Freiburg 2008, 35

³ „Soll der Knoten der Geschichte so auseinander gehn; das Christentum mit der Barbarei, und die Wissenschaft mit dem Unglauben?“ (Zweites Sendschreiben an Lücke, Schleiermacher-Auswahl, hrsg. von Heinz Bolli 2/1980, 146)

stehen *kann*. Es wäre dann allerdings sorgfältig darzulegen, warum und inwiefern ein solcher positiver Zusammenhang von jedem Machen oder Verfügbarmachen, das die Reformation aus gutem Grund ablehnte, kategorial unterscheidbar ist.⁴ Die Reformation hat hier anscheinend durchaus Raum für weiterführende Differenzierungen hinterlassen. Was dies für die Qualitätsdebatte bedeuten könnte, möchte ich nun in Umrissen skizzieren.

III.

Der Einfachheit halber beginne auch ich auf dem Ausschlusswege: Völlig aussichtslos erscheint mir das Unterfangen, das subjektive Qualitätsempfinden, das ja zuerst und vor allem immer das eigene ist, in einen starren Kriterienkatalog zu überführen. Was der eine als störend empfindet, kann ein anderer durchaus als wohltuend erleben! So unterschiedlich sind nun einmal die Menschen – an Alter, Geschlecht, Milieu usw. gebunden, ganz zu schweigen von ihrer jeweils aktuellen Lebenssituation und Befindlichkeit.

Was sich am ehesten objektiv fassen lässt, ist die Anwendung bestimmter Kunstregeln und Techniken in einzelnen Bereichen: Liturgische Haltung, Rhetorik, Theologie u.a.m.

All dies zusammen aber macht offenbar noch nicht jene „ansprechende“ Qualität aus, nach der wir hier fragen. Bei einem Gottesdienst, einer Predigt steht es da nicht anders als bei der kritischen Lektüre von Zeitungsartikeln, die Malte Lehming zum Vergleich heranzieht:

*„Obwohl alle Rezepte befolgt und Theorien richtig angewandt wurden, blieb ich bei der Lektüre merkwürdig unbeteiligt. Eine gewisse Leere lag über dem Stück ... Die Regeln befolgt und doch eindrucklos, normal und genormt: So wirkten diese Texte, deren Autoren denn auch prompt fragten: 'Was habe ich falsch gemacht?' Und die Antwort konnte nur lauten: 'Du hast alles richtig gemacht, aber du warst nicht dabei. Du hast nicht mit dir und dem Stoff gerungen, du hast keine offenen Fragen gehabt und bist bei der Recherche (oder dem Nachdenken) nicht auf Antworten gestoßen. Du bist derselbe geblieben als der du vor dem Schreiben des Stückes warst.'“*⁵

Dieser Diskussionsbeitrag weist prägnant auf die Gefahren überangestrebter Qualitätsbemühungen hin: Eine veräußerlichte Normierung, die den angstvollen Wunsch zu gefallen produziert und damit geradewegs das Gegenteil dessen, was Kirche in diesen Zeiten braucht.

Er weist aber auch die Richtung, in der Lösungen und Antworten zu suchen sind. Und dabei rückt ganz offensichtlich die *innere* Dimension des Geschehens, die *personale* Relation in den Mittelpunkt der Betrachtung: die Ergriffenheit durch den „Stoff“ und die Bereitschaft, im Umgang mit dem „Stoff“ mit sich selbst neue Erfahrungen zu machen.

Kirchliche „Qualitätsentwicklung“ wäre demnach gewiesen, sich auf den Menschen als *Person*, auf sein *Inneres*, auszurichten und nach Möglichkeiten zu suchen, ihn als ganzen und nicht reduziert auf einzelne Funktionen zu erreichen, zu motivieren, zu fordern, zu fördern, zu ermutigen usw. Es geht um die Entwicklung von Haltung und innerer Einstellung, ein sensibles Gespür für Personen und Situationen und nicht zuletzt um Ethos und Gewissen. Auf all dies ist pastorales Wirken ganz besonders angewiesen, da es sich, wie Isolde Karle betont, ganz wesentlich in „Begegnungssituationen“ vollzieht. „Gerade die Brisanz und Riskanz der interaktiven Kommunikation des Evangeliums setzt ... die Autonomie des Pfarrers und der Pfarrerin voraus.“⁶ „Qualitätsentwicklung“ bedeutet im Bereich pastoralen Wirkens demnach ganz wesentlich **Personenentwicklung**.

⁴ Zu prüfen wäre vor allem, ob Luther sich nicht vorrangig auf ein *habituales* Verständnis menschlichen Tuns bezieht, also eines Tuns, durch das sich der Mensch eine Qualifikation *erwirbt*, die danach durch Gnade lediglich noch *vollendet* wird.

⁵ EKD-Dokumentation, 26

⁶ „Die professionelle Arbeit der Pfarrerin ist ... nur begrenzt zu technisieren und zu normieren. Die professionellen Methoden eines Wirtschaftsunternehmens sind deshalb auch nicht unesehen auf den pastoralen Berufsalltag zu übertragen. ... Sie unterstellen zu viel lineare Kausalität in gemeindlichen Zusammenhängen und pastoral-interaktiven Begegnungssituationen, in denen es um Fragen des Glaubens und Lebens und nicht um den Verkauf eines bestimmten Produktes geht. ... Gerade die

Wie aber „macht“ man das, wenn man es aus theologischer Sicht doch gar nicht machen kann? Luther zumal legt das „*allein* aus Glauben“ dezidiert dahingehend aus, dass das Personsein des Menschen, der „innere Mensch“ oder die „Seele“, jedem verfügbaren Zugriff – durch ihn selbst wie von außen – entzogen ist. Wenn ich recht sehe, ist diese *Unverfügbarkeit* der anthropologische Aspekt dessen, was er unter Freiheit versteht.⁷ Mit der Ausrichtung auf die Person, die Seele, das Innere rückt demnach das Problem der *Freiheit* – wenn man es denn überhaupt als Problem bezeichnen will – in den Mittelpunkt des Bildungsgeschehens.

Diese Einsicht ist insofern von grundlegender Bedeutung, als sie (formal) die kirchliche Qualitätsdebatte auf die Frage des *Menschenbildes* als ihr primäres Konfliktfeld zurückführt und (inhaltlich) die fortschreitende Ökonomisierung und Technisierung von Bildung empfindlich in Frage stellt.

IV.

Auch wenn man Luther nicht ohne Grund eine Tendenz zur Abspaltung des inneren Menschen von der äußeren Welt vorhalten mag, hat er mit dem Gedanken der Unverfügbarkeit der Person doch einen zentralen und unveräußerlichen Aspekt des christlichen – und zumal des reformatorischen – Menschenbildes herausgearbeitet. Angesichts der weit vorangeschrittenen Möglichkeiten, den Menschen zu entschlüsseln und zu manipulieren, kann man heutzutage allenfalls darüber streiten, ob damit nicht eher ein Sollen als – wie Luther noch meinte – ein Sein beschrieben ist. In der Konsequenz indessen dürfte zeitgenössisch weit gehend Einmütigkeit bestehen:

Im Gegenüber zu der als unverfügbar angesehenen Person werden Kategorien wie Würde und Respekt, Vertrauen und Überzeugungskraft zur Grundlage des Bildungsgeschehens. Qualitäts- als Personen- wäre demnach wesentlich **Beziehungsentwicklung**.

Was das heißt, macht A. de Saint-Exupéry auf berührende Weise deutlich, als er schildert, wie der kleine Prinz auf die Bitte des Fuchses eingeht, mit ihm Freundschaft zu schließen, indem er ihn „zähmt“. Denn „zähmen“, so muss sich der kleine Prinz zunächst belehren lassen, bedeutet nichts anderes als „sich ´vertraut machen“⁸:

„Was muss ich da tun?“ sagte der kleine Prinz. „Du musst sehr geduldig sein“, antwortete der Fuchs. „Du setzt dich zuerst ein wenig abseits von mir ins Gras. Ich werde dich verstohlen, so aus dem Augenwinkel anschauen, und du wirst nichts sagen. Die Sprache ist die Quelle der Missverständnisse. Aber jeden Tag wirst du dich ein bisschen näher setzen können ...“ ... So machte denn der kleine Prinz den Fuchs mit sich vertraut.“⁹

Wenn wir diesen Begriff des „Zähmens“ auf „Qualitätsentwicklung“ übertragen, bedeutet dies: Der Anfang aller nachhaltigen Lernprozesse ist *Respekt*. Denn nur Respekt lässt auf der anderen Seite jenes *Vertrauen* wachsen, aus dem heraus Menschen bereit werden, Entwicklungsimpulse anzunehmen.

Exupéry's Beispiel führt eindringlich vor Augen, dass der Faktor *Zeit* in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle spielt. Auf Respekt und Vertrauen gegründete Bildungstätigkeit bedeutet immer auch ein Sich-anfreunden mit der Erfahrung von *Langsamkeit* und *Ohnmacht*, die durch die Unverfügbarkeit des andern faktisch – theologisch wird man sagen dürfen: Gott sei Dank! – gesetzt ist: in der „Zähmung“ der

Brisanz und Riskanz der interaktiven Kommunikation des Evangeliums setzt aber die Autonomie des Pfarrers und der Pfarrerin voraus.“ (Der Pfarrberuf als Profession. Eine Berufstheorie im Kontext der modernen Gesellschaft. Gütersloh: 2001, 269f)

⁷ „... dass *kein äußerlich Ding* ihn (den Menschen) frei oder fromm machen kann, wie es auch immer genannt werden mag; denn seine Frommheit und Freiheit, wiederum seine Bosheit und sein Gefängnis sind weder leiblich noch äußerlich. ... Von diesen Dingen reicht keines bis an die Seele, um sie zu befreien oder zu fangen, sie fromm oder böse zu machen.“ (Von der Freiheit eines Christenmenschen (1520), Zum dritten)

⁸ Taschenbuchausgabe, Karl Rauch Verlag, Düsseldorf, 49

⁹ aaO, 51

eigenen Ungeduld und der bewussten Entsagung gegenüber der Versuchung, den andern als bloßes Objekt eigener Manipulationsabsichten zu behandeln.

Positiv werden Lernprozesse – um einmal das abgegriffene Wort „Wertschätzung“ zu vermeiden – am besten über gezielte Wahrnehmung, aufrichtige Kritik, Ermutigung usw. stimuliert. „Leistungsdruck und Konkurrenzdenken“ hingegen, so weiß die moderne Hirnforschung zu berichten, haben für die menschliche Lernfähigkeit „fatale Folgen: Verlust der Offenheit und Kreativität, sich ausbreitende Verunsicherung und Angst, Zerfall sozialer Bindungen und Unterbrechung der transgenerationalen Weitergabe von Erfahrungen.“¹⁰

Die Frage der *Vermittlungsmethoden* im engeren Sinne dürfte bei alledem von nachgeordneter Dringlichkeit sein; denn in diesem Bereich können wir bereits auf eine Menge Bewährtes zurückgreifen: den gesamten Methodenreigen in Didaktik und Pädagogik, dazu Supervision, kollegiale Beratung, geistliche Begleitung usw.

V.

Für sehr viel wichtiger und auf der Motivationsebene ganz entscheidend, im öffentlichen Diskurs jedoch auffällig vernachlässigt, halte ich den Zusammenhang von Lernbereitschaft und **Organisationskultur**. Ist diese aufbauend, solidarisch, Vertrauen schaffend oder wird sie durch Konkurrenz, Misstrauen und Angst bestimmt? Geschieht hier Feedback in Gegenseitigkeit oder ist es ein Herrschaftsakt der einen über die anderen?

Es geht dabei nicht um eine weitere Stufe der Theoriebildung, sondern um eben jenen Punkt, da Wissen praktisch und Wort zur Tat werden muss, um sich nicht selbst ad absurdum zu führen. Wer will, findet Richtungsweisendes dazu bereits in der Bibel gesagt:

„Zieh zuerst den Balken aus deinem Auge; danach sieh zu, wie du den Splitter aus deines Bruders Auge ziehst.“ (Mt 7,5)

Positiv und in Organisationszusammenhänge übersetzt bedeutet dies: Halte dich zuerst selbst an das, was du von anderen verlangst! Denn nur das gute Beispiel schafft Vertrauen in die innere Konsistenz eines Regelsystems.

„Qualitätsentwicklung“, damit endet mein kurzer Durchgang durch das Thema, lässt sich nicht vom Ganzen der Kirche abspalten und an eine operative Abteilung „Fortbildung“ delegieren. Ein solches Vorgehen zöge im Gegenteil den Verdacht auf sich, dass hier – wie J. Hermelink in ähnlichem Zusammenhang feststellt – das „strukturelle Problem“ der Kirche „individualisiert“ werden soll: „Es sind nun die einzelnen Pfarrerinnen und Pfarrer, die mittels ihrer ´mentalén´ Einstellung und ihrer beruflichen Professionalität für die gesellschaftlich bedingten Probleme der ganzen Organisation aufzukommen haben.“¹¹ Eine solche Entwicklung würde sich – so fürchte ich – auf die Fortbildungsmotivation der Pfarrerinnen und Pfarrer verheerend auswirken, weil Fortbildung dadurch unter das Vorzeichen von Repression und Überforderung geriete.

Es ist und bleibt vielmehr eine Anforderung an das Organisationsganze, motivierende, für gegenseitige Wahrnehmung und Kritik durchlässige Arbeitsbedingungen zu entwickeln, zu Risikobereitschaft und Experimentierfreude zu ermutigen und dabei unweigerlich vorkommende Fehler zu verzeihen. Und keine noch so subtile Strategie kann und sollte davon ablenken, dass hier zuerst und vor allem die Leitungsverantwortung auf den verschiedenen Ebenen unserer Kirchen gefragt ist.

Abschließend mögen Sie selbst beurteilen, ob der Begriff „Qualitätsentwicklung“ die Debatte, die wir ohne Zweifel zu führen haben, inhaltlich voranbringt oder ob wir – aus Qualitätsgründen – besser auf ihn verzichten sollten.

Hans-Christian Knüppel, Braunschweig

¹⁰ G. Hüther in: ders. u.a., *Damit das Denken Sinn bekommt*, Freiburg 2008, 36

¹¹ *Pastoraltheologie* 97/2008, 399

