

# „Von anderen lernen“

Dokumentation des Workshops  
„Qualitätsentwicklung von Gottesdiensten“

KIRCHE IM AUFBRUCH





## Aus dem Inhalt:

### »Von anderen lernen« –

Dokumentation eines Workshops des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland am 22. und 23. Februar 2008 in Hannover zum Thema

»Qualitätsentwicklung von Gottesdiensten«

### »Von anderen lernen« –

#### **ein Workshop zum Thema »Qualitätsentwicklung von Gottesdiensten«**

- 
- ▶ »Einführung« 5

#### **Offene Fragen aus unterschiedlichen Bereichen**

- 
- ▶ Sylvia Bukowski:  
»Fragen zur Qualitätsentwicklung des Gottesdienstes aus Sicht einer Gemeindepastorin« 6
  - ▶ Helmut Schwier:  
»Herausforderungen zur Qualitätsentwicklung von Gottesdiensten – Anfragen und Thesen aus dem Bereich der wissenschaftlichen Praktischen Theologie« 7
  - ▶ Gerd Kerl:  
»Fragehorizont: Qualität in der Aus- und Fortbildung der Theologinnen und Theologen (2. und 3. Phase)« 11

### Wie machen's die anderen? –

#### **Qualitätsentwicklung in nichtkirchlichen Bereichen**

- 
- ▶ Sebastian Heinemann:  
»Schritte zur Qualitätsentwicklung in einem Grandhotel« 13
  - ▶ Ingeborg Stein:  
»Qualitätsmanagement in der Psychotherapie am Beispiel der Paracelsus Wiehengebirgsklinik« 15

### Wie finden's die anderen? – Gottesdienste aus nichtkirchlicher Perspektive

- 
- ▶ Jan Kauenhowen:  
»Theater und Kirche – Aufführung und Gottesdienst« 19
  - ▶ Malte Lehming:  
»Gedanken zur Predigt« 26
  - ▶ Andreas Bauer:  
»Überlegungen aus der Sicht der Marketingberatung« 28

### Was machen wir daraus? –

#### **Diskussionen in Kleingruppen und Austausch im Plenum**

- 
- ▶ »Impulse aus den Diskussionen in Kleingruppen und im Plenum« 32

### **Was folgt daraus? – Aufgaben für die weitere Arbeit**

---

- ▶ Michael Meyer-Blanck:  
»Fragen – Erträge – Folgerungen« **33**
  
- ▶ Martin Vetter:  
»Was folgt daraus? – Aufgaben für die weitere Arbeit  
in der Aus-, Fort- und Weiterbildung« **36**
  
- ▶ Christine Schmid:  
»Was folgt daraus? – Überlegungen für die kirchliche Praxis« **37**
  
- ▶ »Impulse aus den Kleingruppendiskussionen für die weitere Arbeit« **39**

### **Ergebnissicherung**

---

- ▶ Thies Gundlach:  
»Erste Ergebnissicherung« **40**

### **Anhang**

---

- ▶ »Programm des Workshops« **42**
  
- ▶ »Referentinnen und Referenten« **43**
  
- ▶ Silke Römhild:  
»Bericht über den Workshop ‚Qualitätsentwicklung von Gottesdiensten‘« **44**

## »Von anderen lernen« – ein Workshop zum Thema »Qualitätsentwicklung von Gottesdiensten« / Einführung

**Workshop des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland zum Thema »Qualitätsentwicklung von Gottesdiensten«, Hannover, 22. - 23. Februar 2008**

Die Qualitätsentwicklung von Gottesdiensten gehört zu den zentralen Themen im gemeinsamen Reformprozess innerhalb der Evangelischen Kirche in Deutschland.

Angestoßen durch die Diskussion des Impulspapiers »Kirche der Freiheit« (Juni 2006) und den EKD-Zukunftskongress von Wittenberg (Januar 2007) beschäftigen sich verschiedene Gremien und Ausschüsse an Hochschulen, in Fortbildungsinstituten und in den Gliedkirchen mit dem Thema.

Um diese vielfältigen Diskussionen aufzunehmen, zu vernetzen und weiterzuführen, veranstaltete der Rat der Evangelischen Kirche in Deutschland am 22. und 23. Februar 2008 im Kirchenamt der EKD in Hannover einen Experten-Workshop mit dem Titel »Von anderen lernen – Qualitätsentwicklung von Gottesdiensten«.

Der Kreis der Teilnehmer/innen setzte sich zusammen aus Pfarrer/innen, Kirchenmusiker/innen, Vertreter/innen aus der Aus-, Fort- und Weiterbildung, der Arbeitsstellen für Gottesdienst und Kirchenmusik, aus den Gliedkirchen, Kirchenkreisen und Hochschulen, des Sozialwissenschaftlichen Instituts, der Zeitschrift *chrison*, sowie der VELKD und der EKD.

Der Workshop zielte zum einen darauf, die Fragestellungen zu diesem Thema zu präzisieren, zum anderen auf die Klärung, wie das Thema in Theologie, Aus-/Fortbildung und kirchlicher Praxis weiter bearbeitet werden kann.

Das besondere Anliegen des Workshops war es dabei, die Perspektive von »außen« in die gemeinsamen Überlegungen mit einzubeziehen und fruchtbar zu machen. Der Workshop sollte aber auch eine Plattform bieten zum Austausch und damit zum »voneinander Lernen« der verschiedenen Personen und Institutionen, die in der Evangelischen Kirche an diesem Thema arbeiten.

Zu Beginn skizzierten Vertreter/innen aus der wissenschaftlichen Theologie (Prof. Dr. Helmut Schwier, Heidelberg), der Aus-, Fort- und Weiterbildung (Gerd Kerl, Schwerte/Villigst) und der kirchlichen Praxis (Sylvia Bukowski, Wuppertal)

den *Fragehorizont* des Workshops. Sie benannten die für ihren Arbeitsbereich zentralen Fragen, Herausforderungen und Schwierigkeiten bei dem Thema Qualitätsentwicklung von Gottesdiensten.

Danach wendete sich der Blick nach außen, in zwei nichtkirchliche Arbeitsbereiche. In der Arbeitseinheit »Wie machen's die anderen – *Qualitätsentwicklung in nichtkirchlichen Bereichen*« berichteten Herr Sebastian Heinemann (Geschäftsführender Direktor des Atlantic Kempinski Hotel Hamburg) und Frau Ingeborg Stein (Psychologische Psychotherapeutin, Paracelsus Wiewingebirgsklinik, Bad Essen), wie im Hotelgewerbe und in der Psychotherapie die Qualität der Arbeit gesichert und entwickelt wird und wo sie Möglichkeiten für die Übertragung auf den gottesdienstlichen Bereich sehen.

Jan Kauenhowen (Dramaturg, Berlin), Malte Lehming (Leitender Redakteur, *Der Tagesspiegel*, Berlin) und Andreas Bauer (Geyer & Bauer, Hannover) berichteten in der darauffolgenden Einheit, wie sie selbst *Gottesdienste wahrnehmen und erleben*, was nach ihrer Meinung konstitutiv für einen gelungenen Gottesdienst ist und welche Hindernisse bzw. Probleme sie bei der Gestaltung von Gottesdiensten sehen.

Nach eingehender Diskussion dieser Impulse und Eindrücke im Plenum sowie in Kleingruppen wurden die bis dahin gewonnenen Erkenntnisse am Abend in einem  *kreativen Prozess* zusammen mit Nadja Schnetzler und Oliver Berger (Ideenfabrik BrainStore Ltd., Biel/Schweiz) weiterentwickelt.

Der zweite Workshop-Tag zielte darauf, *Schlussfolgerungen* für die Weiterarbeit an diesem Thema in den verschiedenen kirchlichen Bereichen zu ziehen. Hierzu machten Prof. Dr. Michael Meyer-Blanck (Universität Bonn), Dr. Martin Vetter (Pastorkolleg, Ratzeburg) und Superintendentin Christine Schmid (Lüneburg), die den Workshop als Prozessbeobachter/innen verfolgt hatten, Vorschläge für die Bereiche wissenschaftliche Theologie, Aus-/Fortbildung und kirchliche Praxis. Diese Impulse wurden von den anderen Teilnehmer/innen in einer Kleingruppen-Phase ergänzt.

Eine Zusammenfassung der Ergebnisse und die Nennung von Handlungsoptionen für die Weiterarbeit an diesem Thema auf EKD-Ebene durch Oberkirchenrat Dr. Thies Gundlach runden diese Dokumentation ab.

## Offene Fragen aus unterschiedlichen Bereichen

# Fragen zur Qualitätsentwicklung des Gottesdienstes aus Sicht einer Gemeindepastorin

Von Sylvia Bukowski

### 1. Qualität braucht Zeit

Im Pfarramt ist eins der größten Probleme die Zeiteinteilung. Es gibt keine offiziell geregelte Dienstzeit und häufig kommen ungeplante Unterbrechungen und Termine im Tagesablauf auf einen zu (Anrufe, Beerdigungen, seelsorgerliche Notfälle, spontane Besuche etc.) Aber zur Vorbereitung eines Gottesdienstes braucht man eine Phase ungestörter Ruhe, um sich geistlich und geistig auf die Herausforderungen des jeweiligen Sonntags einlassen zu können und sie kreativ umzusetzen.

- a. Wie kann die Gottesdienstvorbereitung in der wöchentlichen Zeitplanung den ihr angemessenen Raum bekommen?
- b. Wie kann ein sinnvolles Zeitmaß dafür gefunden werden? Und wer legt das fest?
- c. Wie kann ein offensiver Umgang mit der Zeit im Pfarramt trainiert, bzw. gefördert werden, um sich selber Inseln oder Rhythmen der Ruhe und Besinnung zu schaffen, die zur Gottesdienstvorbereitung nötig sind?
- d. Wäre es sinnvoll, wenn die Gemeindeleitung den Pfarrer/innen offiziell eine Zeit zur Gottesdienstvorbereitung »freistellen« würde?

### 2. Qualität braucht »Know-how«

An der Gestaltung des Gottesdienstes sind verschiedene Mitarbeiter/innen mit je eigenen Aufgaben beteiligt. Die hauptamtlichen (Pfarrer/innen, Kirchenmusiker/innen, Küster/innen) haben eine entsprechende Ausbildung. Häufig agieren Pfarrer/innen in der Planung des Gottesdienstes allerdings als »Solisten/innen«, statt sich vom Wissen und den Ideen anderer ergänzen zu lassen.

- a. Wie kann das spezifische »Know-how« der verschiedenen Beteiligten stärker vernetzt werden? (in der Liturgie, in der Musik, in der

Gestaltung des Raumes), sprich: wie kann Teamfähigkeit eingeübt werden?

- b. Wie kann gewährleistet werden, dass sich alle Beteiligten angemessen fortbilden und innovativ bleiben (werden)? Angesichts der zunehmenden, arbeitsmarktbedingten jahrelangen Verweildauer an einem Ort ist dies besonders wichtig!
- c. Sollen Ehrenamtliche auf Wunsch im Gottesdienst mitwirken, z.B. im Begrüßungs- oder Lektorendienst (Hauptsache Beteiligung!) oder soll es eine Auswahl geben (nach Talent, nach Teilnahme an einer Schulung etc)?

### 3. Qualität braucht Motivation

Über die Qualität eines Gottesdienstes zu reden, stößt auf viel Abwehr. Manche Kolleg/innen verschanzen sich hinter theologischen Argumenten, z.B. dass das Entscheidende im Gottesdienst doch durch den Heiligen Geist geschehe und der wirke, wo er will! Ihrer Meinung nach rückt die Qualitätsfrage das menschliche Werk zu stark in den Mittelpunkt und überträgt unzulässige Maßstäbe der Wirtschaft auf kirchliche Arbeit.

Dazu kommt die persönliche Weigerung, von außen gesetzte, allgemein verbindliche Qualitätsstandards für den Gottesdienst überhaupt zu akzeptieren mit dem Argument: »Bei uns ist das alles ganz anders!« und manche mag die heimliche Sorge umtreiben, selbst womöglich den Standards nicht zu genügen. Keiner möchte bestätigt bekommen, ein Versager zu sein.

- a. Wie können die, die für den Gottesdienst verantwortlich sind, für die Idee von Qualitätsstandards gewonnen werden?
- b. Wie kann man vermeiden, dass das theologische Selbstverständnis dabei übergangen wird (Diener, nicht »Manager« des Glaubens zu sein)?

- c. Wie müssen Qualitätsstandards aussehen, die der Vielfalt gottesdienstlichen Lebens gerecht werden?

#### 4. Qualität braucht Kontrolle

Ein ehemaliger Superintendent hat in Wuppertal einmal behauptet: »Pfarrer sind alle kleine Könige.« Damit hat er weniger einen autoritären pfarramtlichen Stil im Auge gehabt, als die Freiheit, das Pfarramt ganz nach eigenem Gutdünken ausfüllen zu können und sich dabei von keinem etwas sagen zu lassen. Ich kann nur bestätigen: Pfarrer/innen lassen sich von niemandem gern in die Karten sehen, geschweige denn »kontrollieren«. Und bisher haben das weder die gemeindlichen Leitungsorgane noch die Superintendenten im Normalfall auch nur versucht. Die Gemeinde selbst stimmt, gerade was den Gottesdienst angeht, oft eher mit den Füßen ab, als dass sie ihre Wünsche und Kritikpunkte offen äußert. Und weil in jedem Gottesdienst nicht nur Arbeit, sondern auch »Herzblut« steckt, sind wir Pfarrer/innen meist auch Kritik gegenüber sehr empfindlich. (Die jungen Kollegen/innen sind uns älteren durch ihre Ausbildung und die in vielen Landeskirchen geltenden Auswahlverfahren in puncto Kritikfähigkeit allerdings sicher sehr voraus).

- a. Wie kann eine hilfreiche Kritikfähigkeit in den Gemeinden gefördert werden, sowohl was das aktive Kritisieren angeht, als auch die Bereitschaft, Kritik zu hören und sich mit ihr konstruktiv auseinanderzusetzen.
- b. Wie kann eine förderliche Begleitung (Kontrolle?) der Gottesdienstpraxis aussehen?
- c. Durch wen soll sie gewährleistet werden? (durch Auswertung im Team, im kollegialen Gespräch, in der Gemeindeleitung, durch den Superintendenten?)
- d. Welche Fragen sind dabei besonders wichtig?
- e. Wie kann dabei Qualität von Erfolg unterschieden werden? (Gemeinden können sich an »Unsitten« auch gewöhnen!)
- f. Sollte es eine »Belohnung« von Qualität geben? Besondere Pfarrstellen, Gehaltszuschläge?
- g. Mit welchen Maßnahmen kann einer Verweigerung jeder Qualitätsüberprüfung bzw. jeder Veränderung begegnet werden? (Fortbildungspflicht?) **D**

## Herausforderungen zur Qualitätsentwicklung von Gottesdiensten

Von Helmut Schwier

Anfragen und Thesen aus dem Bereich der wissenschaftlichen Praktischen Theologie

*Weder handeln evangelische Liturgiewissenschaft und Homiletik nur mit dogmatischen Lehren und Begriffen (so notwendig diese sind), noch können sie auf einen praktisch-theologischen Konsens zurückgreifen. Schon daher verbieten sich alle Versuche, mit Hilfe rascher Deduktionen, Umsetzungen oder Konditionierungen eine Qualitätsentwicklung zu erzielen.*

*Das Theorie- und Methodenkonzert ist nicht um seiner selbst willen, sondern wegen der Komplexität des Gottesdienstes notwendig vielstimmig: historische (1.), Rezeptionsästhetisch-semiotische (2.), theatrale (3.) und ritualwissenschaftliche (4.) Zugänge sind derzeit im Gebrauch. Hiermit sind gleichzeitig die Fragen nach Rolle und Person, nach Amt und Gemeinde und nach Kompetenz und Kooperation verbunden.*

*Hinsichtlich der Qualitätsentwicklung der praktischen Gottesdienstfeier und -gestaltung sind Kriterien und Leitsätze notwendig, die die theoretischen Diskurse aufnehmen und auf die Praxis zielend erschließen (5.).*

1. Die historisch arbeitende Liturgiewissenschaft hat im Ergebnis die Gleichrangigkeit unterschiedlicher Grundformen des Gottesdienstes herausgearbeitet und gleichzeitig die Notwendigkeit der Traditionsbindung betont (Frieder Schulz).
- 1.1 Im Feld der praktischen Liturgik ist das Evangelische Gottesdienstbuch<sup>1</sup> das Resultat dieser Zugangsweise. Es versteht Gottesdienst nicht als unveränderliche Einheit, sondern als stetige Gestaltungsaufgabe, die sich im Zusammenspiel unterschiedlicher Faktoren (Kirchenjahr, liturgische Regional- und Ortstradition, aktuelle Ausgestaltung)

vollzieht und auf dem Axiom von Grundstruktur und Ausformungsvarianten basiert. Die Traditionsbindung verwirklicht sich in der Grundstruktur und in geprägten Texten (Vaterunser, Einsetzungsworte, Segen); sie schafft ebenso Verbundenheit und Verbindlichkeit in einer Region oder auch Landeskirche.<sup>2</sup>

- 1.2 Das Gegenüber von Amt und Gemeinde und deren wechselseitige Bezogenheit ist hier aufgehoben im Priestertum aller Glaubenden, das den Gottesdienst in die Verantwortung der ganzen Gemeinde stellt.
- 1.3 Der Liturg zeigt seine Kompetenz in der traditions- wie situationsangemessenen Gestaltung und in der Kooperation mit vielen Mitwirkenden. Hierbei spielt die Auswahl von Texten nicht die einzige, aber eine entscheidende Rolle.
- 1.4 Zur Qualitätsentwicklung: Der Gottesdienst muss durch breite Textauswahl viele Traditionen und Situationen berücksichtigen und zu integrieren trachten. Zielvorstellung ist darüber hinaus der regelmäßig gefeierte Abendmahlsgottesdienst.

*Ein Gottesdienst besitzt Qualität, wenn er verschiedene Traditionen und Situationen integriert und die ökumenische Verbundenheit erkennen lässt (integrative Dimension).*

2. Der Begriff »offenes Kunstwerk« markiert die rezeptionsästhetische Wende in der Hermeneutik. Nach der dominanten Orientierung an der Intention des Autors und dann am Werkcharakter wird nun der Sinn erschließende und Sinn generierende Prozess in den Blick genommen, der in der Wechselbeziehung zwischen Kunstwerk und Rezipient entsteht. Dabei wird vorausgesetzt, dass jedes Kunstwerk eine »Mehrdeutigkeit« besitzt, die von Rezipienten unterschiedlich wahrgenommen (Ästhetik) wird.
  - 2.1 »Mehrdeutigkeit« ist nicht »Beliebigkeit«. Jedes Kunstwerk besitzt Hinweise und Strukturen, die Wahrnehmungen und Sinner-schließungen zwar nicht festlegen, aber Grenzen setzen und steuern. Eine Interpretation wird durch das Werk angestoßen und ist als »Lesart« eines »Textes« zu erweisen (Umberto Eco).
  - 2.2 Jeder Gottesdienst und jede Predigt ist faktisch »mehrdeutig«.

- 2.2.1 Eine Predigt, die auf die Kooperation mit dem Hörer zielt, wird die Mehrdeutigkeit taktisch nutzen<sup>3</sup> und – durch das »Evangelium« angestoßen – nicht die beliebige, sondern die »eigensinnige Predigt«<sup>4</sup> anstreben und die fremden Anstöße der biblischen Geschichten in den Vordergrund stellen, um auch hiermit der »Ästhetisierung« und »Anästhetisierung« innerhalb der Gesellschaft zu widersprechen. Eine solche Predigt wird die Kommunikation nicht »verstopfen«, indem sie allgemeine Richtigkeiten unpersönlich vermittelt, theologische und biblischen Phrasen klischeehaft wiederholt oder unklare Sprechakte traktiert. Sie ist vielmehr konkret, anschaulich, erzählend, überraschend, Raum öffnend und auf die Situation bezogen. So gewinnt sie Relevanz und bleibt gleichzeitig an das »Evangelium« als Zuspruch und Einspruch gebunden.

- 2.2.2 Ein Gottesdienst, der als Kunstwerk oder als »Text« im weitesten Sinne verstanden wird, vermittelt nicht einen Sinn, sondern entwirft einen »Kosmos« an Sprachen und Zeichen, die mit Hilfe unterschiedlicher Codes »gelesen« werden können.<sup>5</sup>

- 2.3 Liturgen und Gemeinde brauchen Lese- und Deutungskompetenz. Dabei stehen die rituellen und rhetorischen Codes in Liturgie und Predigt durchaus in Spannung zueinander,<sup>6</sup> auch bei »Produzenten« und »Rezipienten«.

- 2.4 Zur Qualitätsentwicklung: Der Gottesdienst als Kunstwerk oder »Text« muss durch ein angemessen balanciertes Verhältnis von Vielfalt und Einheit gottesdienstlicher Elemente Wahrnehmungen, Deutungen und Sinner-schließungen ermöglichen.

*Ein Gottesdienst besitzt Qualität, wenn er Entscheidendes für das Leben zu deuten und zu denken gibt und eine qualitätvolle Predigt beinhaltet (kognitive Dimension).*

3. Gottesdienst und Predigt sind in verschiedenen Hinsichten ein Kunstwerk: Vor allem werden sie aufgeführt und sind nur in dieser Aufführung vorhanden. Daher sind die Parameter »Inszenierung«, »Dramaturgie« und »Performanz« von großer Bedeutung.

- 3.1 Mit dem Begriff »Inszenierung« ist entgegen einem populären Missverständnis nicht der Gegensatz zu Wahrheit und Wirklichkeit (»bloß inszeniert«) gemeint, sondern gerade

die Frage nach Wahrheit und Wirklichkeit neu gestellt: Es geht um das Verhältnis von unverfügbarer Wirklichkeit und menschlich verantworteter dargestellter Wirklichkeit des Evangeliums, um das Verhältnis von Inhalt und Form.<sup>7</sup> Zur Aufführung bringen Liturgen und Predigerinnen nicht sich selbst, sondern das Evangelium, dieses allerdings nicht »an sich« oder als zeitlose Wahrheit, sondern so, dass in der gottesdienstlichen Inszenierung Wahrheit für die eigene Person in ihrer eigenen Lebensgeschichte als Orientierung, Vergewisserung und Erneuerung entdeckt werden kann.

- 3.2 Die »Dramaturgie« eines Gottesdienstes wird nicht völlig frei entworfen. Sie orientiert sich an der vorgegebenen Grundstruktur (Eröffnung und Anrufung – Verkündigung und Bekenntnis – [Abendmahl] – Sendung und Segen), muss aber je neu gestaltet werden. Dramaturgisch fungieren der erste Teil als »Beziehungsaufnahme und Orientierung«, der zweite Teil als »Partizipation und Vergewisserung« und der letzte Teil als »Motivation und Erneuerung«. Dies hat Konsequenzen für die sprachliche und rituelle Gestaltung, um Einladung, Partizipation und Motivation nicht schon im Ansatz scheitern zu lassen.<sup>8</sup>
- 3.3 Der Begriff »Performanz« und seine Ableitungen (Performativität, performance) haben etwas Schillerndes, weil sie in unterschiedlichen Diskursen eine Rolle spielen. Im vorliegenden theatralen Kontext verweist »Performanz« auf die Nichthintergebarkeit des Vollzugs einer Aufführung (mit allen Unwägbarkeiten und Überraschungen).<sup>9</sup> Ein vermeintlicher Automatismus der Wirkung ist gerade nicht im Blick. D.h. theologisch: Evangelischer Gottesdienst ist eine gemeinschaftliche Inszenierung und Aufführung des Evangeliums, in der Gottes Verheißung nicht her-, aber dargestellt wird.<sup>10</sup>
- 3.4 Zur Qualitätsentwicklung: Der Gottesdienst als Aufführung braucht genaue Planung, professionelles Agieren und Improvisationsbereitschaft seitens der Liturgen, damit nicht ein zwanghaftes, sondern ein befreites Spiel möglich ist, das das Evangelium zur Darstellung bringt.

*Ein Gottesdienst besitzt Qualität, wenn er uns als Körper in Bewegung bringt, ganzheitliches Erleben und Verhalten ermöglicht und im Spiel das Evangelium freisetzt (emotionale und ethische Dimension).*

4. Evangelischer Gottesdienst ist ein Ritual, das in unterschiedlichen Öffentlichkeiten (lokal bis global)<sup>11</sup> gefeiert wird.
- 4.1 Auch als Ritual folgt der Gottesdienst nicht einfach einem festgelegten Programm, sondern entwickelt auch hier eine Gestaltungsdynamik.<sup>12</sup> Die Ritualstruktur entlastet aber die Kommunikation und lässt vieles selbstverständlich sein. Im Ritual sind außerdem die Übergänge aus dem bzw. zurück in den Alltag selbst rituell markiert.
- 4.2 Im Ritual werden Worte und Handlungen symbolisch verdichtet gebraucht. Im Dienst der religiösen Kommunikation wird die grundlegende Gott-Mensch-Relation in, mit und unter einer gemeinschaftlichen Feier mitteilend dargestellt. Die Ritualteilnehmer vollziehen und gestalten »Religion« in der Hoffnung, Erwartung oder Gewissheit, mit Gott in Beziehung zu treten.
- 4.3 An die Stelle von Aufführenden und Publikum (Theater) tritt im Ritual die Kategorie der Teilnahme (Partizipation). Im Ritual gibt es keine Zuschauer, sondern nur Teilnehmende, diese jedoch in unterschiedlichen Funktionen und Rollen und in abgestufter Nähe zum Geschehen.
- 4.4 Zur Qualitätsentwicklung: Der Gottesdienst als Ritual braucht einen Vollzug, der in unterschiedlichen Rollen und Funktionen Partizipation eröffnet.

*Ein Gottesdienst besitzt Qualität, wenn er ein Ort verständlicher Sprache und Rituale ist und eine auf Gott und sein Evangelium verweisende Feier in der Öffentlichkeit und coram deo (theologisch-existentielle und öffentliche Dimension).*

5. Kriterien wurden bereits im Evangelischen Gottesdienstbuch benannt<sup>13</sup> und sind auf dem Hintergrund der weiteren Fachentwicklung zu modifizieren.<sup>14</sup>
- 4.5 Der Gottesdienst folgt einer erkennbaren Grundstruktur, die vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten erfordert und eröffnet. Die Grundstruktur ist funktional zu verstehen und inhaltlich auszuformen. Dadurch wird ein großes Potenzial kreativer Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet, das gleichzeitig ein dramaturgisches Konzept braucht. Dass die evangelischen Gottesdienste stets in Wechselbeziehung und Verbundenheit zu den an-

deren Kirchen und dem Volk Israel stehen, ist zu beachten.

- 4.6 Die Wirklichkeit erschließende Kraft der Sprache muss sich bei der Feier des Gottesdienstes bewähren. Das erfordert eine lebendige Sprache, die verständlich, konkret und persönlich ist und sich durch den Reichtum der biblischen Sprachwelt immer neu anregen lässt und so Deutungsprozesse generiert.
- 4.7 Liturgisches Handeln und Verhalten bezieht den ganzen Menschen ein, wenn es die Fülle der traditionell vorgegebenen und der neuen Verhaltensweisen berücksichtigt und kreativ einsetzt. Dazu ist Arbeit an Essenz, Existenz, Kompetenz und Präsenz notwendig. Die Botschaft von dem, den Menschen und der Welt zugewandten dreieinen Gott wird mit der Gottesdienstgemeinde in Szene gesetzt und aufgeführt.
- 4.8 Jeder Sonntagsgottesdienst ist ein aktiver öffentlicher Beitrag, um innerhalb der postsäkularen Gesellschaft der kulturellen Kraft des Evangeliums Raum, Stimme und Gestalt zu verleihen: Orientierung, Vergewisserung und Erneuerung durch das Evangelium sollen um Gottes und der Menschen willen auch heute Wirklichkeit werden.

*Ein Gottesdienst besitzt Qualität, wenn er mit Hilfe dieser offenen Liste von Kriterien vorbereitet und gestaltet wird. Dabei wissen alle Vorbereitenden und Feiernden, dass ein qualitätvoller Gottesdienst stets auf das unverfügbare Wirken des Heiligen Geistes angewiesen bleibt.*

#### **Vor diesem Hintergrund ergeben sich weitere Fragen und Aufgaben:**

- 1.) Was ist notwendig, um im Studium (und in den folgenden Ausbildungs- und Berufsphasen) liturgische Kompetenz als Theorie- und Praxiswissen wenigstens exemplarisch zu vermitteln? Angesichts der steigenden Anforderungen (auch in Examensordnungen) sind hier realistische Ziele hilfreich.
- 2.) Das Theologiestudium fordert und fördert intellektuelle Kompetenz. Wie gelingt es, hier auch Befähigungen zum Gestalten und Gottesdienstfeiern zu fördern, z.B. durch exemplarische Praxiserfahrungen?

3.) Qualitätsentwicklung in diesem Feld braucht strukturübergreifende Kooperationen zwischen Fakultäten, Predigerseminaren, Fortbildungseinrichtungen und Externen. Synergieeffekte stellen sich hier nicht von selbst ein, sondern müssen zunächst erarbeitet werden.

4.) Qualitätsentwicklungen anzustoßen und zu fördern, benötigt personelle und auch finanzielle Investitionen.

5.) Und last, but not least: Wie kann liturgische Spiritualität geweckt und begleitet werden?

#### **Anmerkungen:**

<sup>1</sup> Evangelisches Gottesdienstbuch. Agende für die Evangelische Kirche der Union und für die Vereinigte Evangelisch-Lutherische Kirche Deutschlands, hg. von der Kirchenleitung der VELKD und i.A. des Rates von der Kirchenkanzlei der EKV, Berlin u.a. 1999.

<sup>2</sup> Vgl. Helmut Schwier: Die Erneuerung der Agende. Zur Entstehung und Konzeption des »Evangelischen Gottesdienstbuches«, Hannover 2000.

<sup>3</sup> Vgl. insgesamt Wilfried Engemann: Einführung in die Homiletik, Tübingen/Basel 2002.

<sup>4</sup> Vgl. Karl-Heinrich Bieritz: Offenheit und Eigensinn. Plädoyer für eine eigensinnige Predigt, jetzt in: Wilfried Engemann / Frank M. Lütze (Hg.), Grundfragen der Predigt. Ein Studienbuch, Leipzig 2006, 195-216.

<sup>5</sup> Vgl. Karl-Heinrich Bieritz: Liturgik, Berlin/New York 2004, 36-57; Jörg Neijenhuis: Gottesdienst als Text. Eine Untersuchung in semiotischer Perspektive zum Glauben als Gegenstand der Liturgiewissenschaft, Leipzig 2007, 137-155.

<sup>6</sup> Vgl. Karl-Heinrich Bieritz: Ritus und Rede. Die Predigt im liturgischen Spiel, jetzt in: Engemann/Lütze (Hg.), Grundfragen, 303-319.

<sup>7</sup> Vgl. insgesamt Michael Meyer-Blanck: Inszenierung des Evangeliums. Ein kurzer Gang durch den Sonntagsgottesdienst nach der Erneuernden Agende, Göttingen 1997, bes. S.18ff.

<sup>8</sup> Vgl. auch Charlotte Magin / Helmut Schwier: Kanzel, Kreuz und Kamera. Impulse für Gottesdienst und Predigt, Leipzig 2. Auflage 2007, 119-129.

<sup>9</sup> Vgl. insgesamt David Plüss: Gottesdienst als Textinszenierung. Perspektiven einer performativen Ästhetik des Gottesdienstes, Zürich 2007, sowie zum theatralen Paradigma ebenso: Ursula Roth: Die Theatralität des Gottesdienstes, Gütersloh 2006.

<sup>10</sup> Vgl. Magin/Schwier, Kanzel, 129.

<sup>11</sup> Mit globaler Feier meine ich die neueste Entwicklung, dass die ZDF-Gottesdienste z.B. nicht mehr nur durch das Medium Fernsehen, sondern jederzeit im Internet (über die ZDF-Mediathek) zugänglich sind.

<sup>12</sup> Die Debatten und Diskurse zur Ritualtheorie sind vielgestaltig und ausgesprochen anregend; vgl. als ersten Überblick jetzt Burckhard Dücker: Rituale. Formen - Funktionen - Geschichte. Eine Einführung in die Ritualwissenschaft, Stuttgart/Weimar 2007.

<sup>13</sup> Vgl. Gottesdienstbuch, 15-17 und dazu Schwier, Erneuerung, 470-494, 517-528.

<sup>14</sup> Vgl. hierzu auch Magin/Schwier, Kanzel, 19-146.

## Fragehorizont: Qualität in der Aus- und Fortbildung der Theologinnen und Theologen (2. und 3.Phase)

Von Gerd Kerl

Vorab ein Blick in die Heilige Schrift: Markus 6,1-6 – Jesus in Nazareth.

Der Predigtauftritt in der Heimatstadt bleibt ohne Erfolg. »Und er wunderte sich über ihren Unglauben« (v.6).

**Fazit:** Qualität muss nicht unbedingt zum Glauben führen.

1. Im Institut für Aus-, Fort- und Weiterbildung der Evangelischen Kirche von Westfalen (EKvW) haben wir uns auf einen integrierten Lernbegriff geeinigt: In unserem Bildungsprozess sind geistliches, fachliches und personales Lernen sowie Beratung miteinander verbunden; die Angebote der Arbeitsstelle Gottesdienst und Kirchenmusik, die Supervision und die geistliche Begleitung sind Bestandteil des Aus- und Fortbildungsangebots.

Dieser mehrdimensionale Lernbegriff erleichtert die Betonung der Prozessorientierung in der Frage der Qualitätsentwicklung im Handlungsfeld Gottesdienst.

### Frage:

Ist es Konsens, dass in Fragen der Qualitätssicherung bei den drei Facetten Struktur, Ergebnis, Prozess der Focus auf Prozessbegleitung liegen muss?

2. Die Standards für die gottesdienstliche Praxis sind grundsätzlich in den modernen Agenden festgelegt. Sie sind Handbücher für die liturgische Praxis und synodal approbiert. Dies gilt für die Aus- und Fortbildung sowie für die Berufspraxis. Das Problem liegt nicht in der Beschreibung der Standards, sondern in deren verbindlicher Umsetzung. Dies kann in der evangelischen Kirche nur im Sinne einer Prozessbegleitung geschehen.

Als unhierarchisches Instrument bietet sich die Kollegiale Beratung oder Intervision an.

Die Ausbildung von Gottesdienstcoachen könnte eine weiterer wichtiger Schritt sein, Einzelcoaching und systemisches Coaching vor Ort zu verbinden.

### Fragen:

Lassen sich hier episkopé und Beratung durch ein synodales Mandat verbinden?

Wie kann eine Visitation nachhaltige Ergebnisse im Handlungsfeld Gottesdienst erzielen?

3. Bei der Erörterung der Frage der Qualitätssicherung der Gottesdienste darf die Milieu-Frage nicht außer Acht gelassen werden. Die Beachtung der kulturellen Unterschiede der Milieus verhindert eine zu schnelle Beantwortung der Frage, was ein guter Gottesdienst ist.

### Frage:

Wie wird die Pluralitätskompetenz der Theologinnen und Theologen in Aus und Fortbildung gestärkt?

4. Nach der Kirchenordnung der EkvW leitet der Pfarrer/die Pfarrerin den Gottesdienst. Diese Leitungsrolle ist aber durchaus auch als Regie zu verstehen, die das Miteinander der verschiedenen Ämter im Gottesdienst angemessen koordiniert. Eine besondere Rolle kommt hier dem Miteinander von Theologie und Kirchenmusik zu.

### Frage:

Wird bereits in der Ausbildung im Vikariat (z.B. durch die qualifizierte Mitwirkung eines Kantors/einer Kantorin) das Miteinander der Berufsgruppen eingeübt und wo gibt es gemeinsame Fortbildungsmöglichkeiten für beide Berufsgruppen?

5. In vielen Ausbildungsstätten wird liturgische Präsenz (oder was man dafür hält) unterrichtet. Die liturgische Konferenz Deutschlands ist der geeignete Ort, die Fragen nach der Dramaturgie des Gottesdienstes zu bündeln

### Fragen:

Welchen Rang hat eigentlich in der Aus- und Fortbildung die liturgische Präsenz?

Gibt es das Bestreben unter den zuständigen Aus- und Fortbildungsdezernenten, diese Arbeit auch zukünftig vorzuhalten und entsprechende Ausbildungen zu fördern und zu finanzieren?

6. Im Vikariat wird die entscheidende Weichenstellung zu einer positiven Grundeinstellung zu einer Feedback-Kultur auch in der späteren pastoralen Praxis vollzogen.

**Fragen:**

Werden alle gottesdienstlichen Vollzüge einschließlich der Amtshandlungen geprobt und mit Feedback erneut dargeboten oder bleibt es beim Fokus auf die Predigt?

Wird während der Seminarzeit eine beispielhafte Feedback-Kultur zur Qualitätssicherung der Ausbildung auch von den Dozentinnen und Dozenten praktiziert?

Gibt es überall eine vikariatsbegleitende Fortbildung und das Angebot von Supervision für Mentorinnen und Mentoren? Sie müssen auf den gleichen Ausbildungsstand gebracht werden wie die Vikarinnen und Vikare und sind für eine gelingende Feedbackkultur mit verantwortlich.

7. In der FEA sollten Supervision, eine gute Fortbildungsberatung und ein entsprechendes Fortbildungsangebot zum EKD- Standard gehören.

**Fragen:**

Wie können bei zurückgehenden Zahlen die FEA-Angebote aufrechterhalten werden?

Wird das Handlungsfeld »Gottesdienst« entsprechend qualifiziert überall auch in der FEA angeboten?

8. In der Fortbildung sollten mehrwöchige Qualifikationskurse mit Praxisprojekten auch für den Bereich Gottesdienst zum Angebot der Pastoralkollegs gehören.

**Fragen:**

Werden überall die Ressourcen der Arbeitsstellen für Gottesdienst und Kirchenmusik von den Fortbildungseinrichtungen genutzt und eingesetzt?

Wo gibt es eine über die FEA hinausgehende Fortbildungsverpflichtung?

9. In der presbyterial-synodalen Verfassung unserer Kirche hat die Gemeinde eine wichtige Aufgabe in der Qualitätssicherung des Gottesdienstes. Im Ordinationsvorhalt der UEK heißt es dazu: Die Gemeinde wird deine Verkündigung an der Schrift prüfen.

**Fragen:**

Gibt es genügend Fortbildungsangebote für Presbyterinnen und Presbyter / Kirchenvorstände, um diesen Dienst wahrzunehmen?

Ist das erste Kriterium des Gottesdienstbuches (Der Gottesdienst wird unter Verantwortung und Beteiligung der Gemeinde gefeiert) bereits genügend umgesetzt? **D**

## Wie machen's die anderen? – Qualitätsentwicklung in nichtkirchlichen Kreisen

### Schritte zur Qualitätsentwicklung in einem Grandhotel<sup>1</sup>

Von Sebastian Heinemann

#### 1. Vorbemerkungen

Das Atlantic Hotel (offiziell: Hotel Atlantic Kempinski Hamburg) hat am 11. September 2006 als erstes deutsches Grandhotel die Prüfung nach der Norm DIN EN ISO 9001:2000 bestanden. Diese Zertifizierung gilt zunächst für drei Jahre. Für eine Verlängerung sind jährliche Folgeprüfungen notwendig.

Hintergrund der Bemühung um eine Zertifizierung war, dass eine fast 100-jährige Geschichte und ein guter Ruf allein nicht genügen, um auf Dauer erfolgreich zu sein. Es ist nicht mehr möglich, »nur« auf eine gute Tradition und eine lange Geschichte zu bauen. Gäste kommen nicht einfach aus Gewohnheit immer wieder in ein bestimmtes Hotel. Sie wollen sich eben nicht »wie zu Hause fühlen«, sondern sie erwarten von einem Hotelaufenthalt immer etwas Besonderes. Als Grandhotel mit 210 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern muss das Atlantic Hotel angesichts einer großen und vielfältigen lokalen Konkurrenz in der Lage sein, Alleinstellungsmerkmale zu entwickeln und anzubieten.

#### 2. Grundkonzept

Ziel des im Jahr 2003 begonnenen Reformprozesses ist es, die Zufriedenheit sowohl bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch bei den Gästen zu steigern. Der Gast (Kunde, Patient, Gemeindemitglied – es ist immer der gleiche Mensch) kommt dabei eher vermittelt in den Blick. Das Hotel hat sich entschieden, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Fokus der Qualitätsverbesserung zu stellen. Es geht darum, bei ihnen Verständnis für die gemeinsame Aufgabe, das Hotel Atlantic nach vorne zu bringen, zu wecken. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird im komplexen Hotelbetrieb mehr Kompetenz und Verantwortung gegeben und dabei darauf geachtet, das übergeordnete Qualitätsmanagement nicht zu stark anschwelen zu lassen. So wurden alle Arbeitsabläufe im Atlantic Hotel über einen Zeitraum von zwei Jahren unter die Lupe genommen und nach standardisierten Qualitätsmaßstäben zertifiziert und dokumentiert. Dies soll gewährleisten, dass der Hotelgast immer den höchsten festgeschriebe-

nen Qualitätsstandard bekommt. Dabei ist es wichtig, einen Weg zwischen soviel Standardisierung wie nötig einerseits und soviel Individualität (die dann auch Flexibilität und Improvisationsfähigkeit fordert) wie möglich andererseits zu finden. Standardisierung ist vor allem dort wichtig, wo sie zur Effizienz in den Arbeits- und Geschäftsabläufen führt. Der notwendige individuelle Charakter eines Hotels dagegen wird durch z.B. durch besonderen Service oder durch den Bezug zur Region deutlich, der sich u.a. auch in der Zusammensetzung der Speisekarte zeigt.

#### 3. Elemente der Reform

Es muss in jeder Organisation einen klaren Rahmen geben, den die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst entwickelt haben. Er gibt jedem einzelnen von ihnen sowohl Sicherheit als auch die Möglichkeit, sich in ihm frei zu entfalten. Der Rahmen besteht aus Werten und Spielregeln, welche die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst entwickelt haben und die für alle als »Atlantic Spirit« verbindlich sind. Zur permanenten Erinnerung trägt jede/jeder im Hause die zehn Werte und Spielregeln des Atlantic Spirit sowie das Atlantic Mission Statement im Scheckkartenformat stets bei sich. Diese Werte betreffen nicht die einzelnen Arbeitsbereiche, sondern das Grundkonzept des Hotels. Es geht z.B. nicht darum, aus einem guten Koch einen besseren Koch zu machen. Es ist selbstverständlich, dass er sich selbst darum bemüht. Es geht darum, ihn in die Unternehmensphilosophie und die Unternehmenszielsetzung intellektuell und emotional einzubeziehen.

Für diesen Prozess sind Werkzeuge erforderlich, Werkzeuge, die es ermöglichen, dass die zehn Unternehmenswerte des Hotels gelebt werden. Dies wird kontrolliert, wobei Kontrolle dabei der Versuch ist, immer wieder an mögliche Verbesserungen zu erinnern. So wird z.B. gelegentlich bei einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter nachgefragt, ob sie/er das Werte-Kärtchen bei sich trägt, und erwartet, dass sie/er es spätestens am nächsten Tag vorweisen kann bzw. sich ein neues Kärtchen ausstellen lässt, das sie/er dann wirklich ständig bei sich trägt. Eine weitere Methode sind Mitarbeitendenbefragungen, bei denen je drei bis fünf Fragen gestellt werden. Hierbei ste-

hen die Prozessabläufe und ihre möglichen Verbesserungen im Mittelpunkt.

Es gibt eine Vielzahl von Instrumentarien der Qualitätssicherung:

- Abteilungshandbücher: Anleitung für die Arbeit, Management-Philosophie, Organigramm, Verantwortlichkeiten und Kompetenzbereiche)
- Gästefragebögen: Verbesserungsvorschläge für jede Abteilung; diese werden monatlich von der Qualitätsmanagerin ausgewertet und alle zwei Monate von der Abteilung besprochen in Hinblick auf Übernahme von Anregungen
- Abteilungstraining für Azubis durch Abteilungstrainer, die von einer Trainings-Managerin ausgebildet wurden
- Beurteilungsgespräche mit jedem/r Mitarbeiter/in: einmal im Jahr; Feedback und Festlegung von Maßnahmen zur Verbesserung der eigenen Arbeit
- Ideenmanagement: Mitarbeiter/innen sollen Verbesserungsvorschläge machen; Bonus-System für solche Ideen, die umgesetzt werden
- Interne Audits: Überprüfung der einzelnen Abteilungen durch die Qualitätsmanagerin
- ein Belobigungssystem, das quer zu den Hierarchien im Hotel steht und es auch möglich macht, dass sich der Chef über das Lob eines Auszubildenden freut
- tägliche Fünf-Minuten-Trainings zu ganz unterschiedlichen Bereichen (u.a. auch zur neuen Whisky-Marke in der Bar).

Die Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungen und die Einführung eines Vorschlagswesens sind entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung eines zertifizierten Qualitätsmanagements. Wenn ein Mitarbeiter des Hotels eine Idee für einen Verbesserungsvorschlag hat, dann muss dieser geprüft werden und darf nicht einfach in der Schublade verstauben. Ein Hotelmitarbeiter, der einen erfolgreichen Vorschlag macht, bekommt eine Belohnung. Der Vorschlag muss allerdings konkrete Änderungen und Kostenrechnungen beinhalten und darf nicht einfach eine »das müsste mal geändert werden« Feststellung sein.

#### 4. Methoden im Hintergrund

Die »Gung Ho!« Methode nach einem Leitfaden von Kim Blanchard verspricht so originelle Dinge wie »Der Geist des Eichhörnchen«, »Der Weg des Bibers« und »Das Geschenk der Gans«. Das Eichhörnchen denkt an die Zukunft, der Biber baut

seine eigene Welt nach festen Regeln und Werten und die in Keilform fliegenden Gänse feuern sich durch ihr Geschnatter gegenseitig an. Diese Bilder dienen als Symbole für die ständig nötige Veränderung innerhalb des Hotelbetriebs. Hierbei geht es darum, eine Unternehmenskultur und -organisation zu schaffen, die es jedem Mitarbeiter ermöglicht, den Sinn seiner Tätigkeit besser zu verstehen, in einem klar abgestimmten Rahmen Eigeninitiative zu entwickeln und durch ständige positive Beobachtung der Kollegen zu einer höheren und besseren Leistung motiviert zu werden.

Die Methode »20-70-10«, die von Jack Welch während seiner Zeit als Chairman bei General Electric angewendet wurde, beschäftigt sich mit einer klaren Differenzierung der Mitarbeiter nach ihrem Leistungspotential für das Unternehmen. Seine »20-70-10«-Regel besagt, dass in einem Unternehmen 20 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stark motiviert sind, 70 Prozent unauffällig ihrer Arbeit nachgehen und 10 Prozent die erforderliche Leistung nicht bringen. In der Konsequenz nach J. Welch bedeutet das, dass die besten 20 Prozent der Mitarbeiter belohnt, die 70 Prozent in der Mitte bestmöglich gefordert und gefördert, die schwächsten 10 Prozent dagegen entlassen werden sollten. Letzteres wird allerdings im Hotel Atlantic nicht so gehandhabt.

#### 5. Konsequenzen

Erfolge des laufenden Prozesses sind deutlich. Befragungen haben ergeben, dass die Mitarbeitendenzufriedenheit seit 2003 von 57 Prozent auf 75 Prozent gestiegen ist. Auch die Zufriedenheit der Gäste ist verbessert worden. Der Umsatz ist seit 2003 um 20 Prozent, der Vorsteuergewinn sogar um 45 Prozent gestiegen.

#### 6. Eine Bitte an die Zuhörerschaft zum Schluss:

Bitte überlegen Sie sich fünf Emotionen, die hinter Ihrem Interesse stehen, die Qualität des Gottesdienstes zu steigern.

#### Anmerkung:

<sup>1</sup> Vgl. dazu auch Sebastian Heinemann, Oliver Winter: *Hotel Atlantic Kempinski – Von Eichhörnchen, Bibern und Wildgänsen*, in: Holger J. Schmidt (Hg.), *Internal Branding. Wie Sie Ihre Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen*, Wiesbaden 2007, 197-213.

# Qualitätsmanagement in der Psychotherapie am Beispiel der Paracelsus Wiehengebirgsklinik

Von Ingeborg Stein

## Folie 1

Qualitätsmanagement in der  
Psychotherapie  
am Beispiel der Paracelsus  
Wiehengebirgsklinik  
- medizinische Rehabilitation –  
stationäre Entwöhnungsbehandlung



## Folie 2

Gemeinsame Ziele in der  
Psychotherapie und im Gottesdienst

- Menschen erreichen
- Wirksamkeit von Emotion ist größer als die Wirksamkeit von Kognition
- Einbeziehung von sinnlichem Erleben
- Mensch und soziale Gemeinschaft in ihrer Wechselwirkung würdigen (Keiner lebt sich selber und keiner stirbt sich selber, Römerbrief 14,7)



Wenn wir Menschen erreichen wollen und – im Psychotherapiejargon – Motivation zur Veränderung aufbauen wollen, dann sind die Gefühle des Patienten/Klienten gefragt. Wir verbünden uns als Psychotherapeuten mit dem Bedürfnis des Patienten nach mehr Lebensqualität, um ihm die Angst vor Veränderung zu nehmen und seine Risikobereitschaft zu wecken.

Dazu benötigt auch die Psychotherapie sinnliches Erleben in Gestalt von Körperarbeit, Meditation,

Tanztherapie, Rollenspiel und ähnlichen Verfahren.

Die Kirche hat den Psychotherapeuten hier einiges voraus: Mit der emotionalen Wirkung der großartigen Räumlichkeit, in denen Gottesdienst stattfindet, dazu noch der – jüngst in der Forschung nachgewiesene Effekt auf die Hormonausschüttung durch die Musik – sind die emotionalen Anteile von Besuchern gut zu erreichen.

Warum ich in meiner Aufzählung als letzten Punkt noch ein Bibelzitat bringe (Das ist bei einer Ansammlung von Experten nun wirklich nicht nötig):

Bei dem feierlichen Verabschiedungsritual in unserer Klinik findet neben Musik auch eine kleine Ansprache statt und ich wurde einmal in der Vorbereitung von einem Patienten gebeten, doch was aus der Bibel zu nehmen. In diesem Gespräch habe ich vorsichtig abgelehnt mit dem Hinweis, unserem Seelsorger in der Klinik wolle

ich keine Konkurrenz machen. Aber kurz darauf fand ich in der Zeitschrift DIE ZEIT dieses Zitat in einem anderen Zusammenhang und seit einigen Monaten liegt dieser kurze Text in meiner Schreibtischschublade, denn hier treffen sich Kirche und Psychotherapie erneut: Unsere Patienten leben alle nicht auf der Insel von Daniel Defoe wie Robinson Crusoe, sondern in einem sozialen Kontext. Die Frage: »Wie wirke ich auf andere, wie die anderen auf mich?« ist Bestandteil jeder Psychotherapie (und deshalb ist Gruppentherapie häufig eine hilfreiche Behandlung).

### Folie 3

## Was zeichnet „gute“ Psychotherapie aus?



- **Überprüfbare Wirksamkeit der Behandlung, bezogen auf die vom Patienten und Behandler vereinbarte Problematik**
- **Was wirkt:** evidenzbasierte Studien (Aber auch laut der Metaanalyse von Grawe: Persönlichkeit des Therapeuten)
- **Wie wird gemessen:** standardisierte Fragebögen zur Störung und zur Patientenzufriedenheit

Eine qualitativ gute Psychotherapie zu machen, bedeutet, den Patienten in die Verantwortung einzubinden, ihm auf Augenhöhe zu begegnen. Die Wirksamkeit von Psychotherapie unterliegt denselben Maßstäben wie die Forschung zu einer Medikamentenwirkung, es geht um »Doppelblind-Studien und signifikante Unterschiede zu Kontrollgruppen«. Bei einer großen Meta-Analyse hat Klaus Grawe<sup>1</sup>, der leider vorletztes Jahr in der Schweiz verstorben ist, herausgefunden, dass die Persönlichkeit des Therapeuten in den Therapie-

forschungsstudien als Variable von Bedeutung ist. – »Therapie«-Technik ist eben nicht alles.

Viel häufiger als früher werden neben standardisierten Fragebögen zur Diagnostik der Störung nun auch Fragebögen zur Patientenzufriedenheit eingesetzt, ausgewertet und in die weitere Entwicklung von Behandlung eingebunden – auf jeden Fall in den Kliniken, die ein funktionierendes QM-System haben.

**Folie 4**

**Was hat sich seit der Einführung der Zertifizierung im Klinikalltag geändert?**

- Unser - mit allen Bereichen zusammen erstelltes - Leitbild lebt
- Wir haben uns Gedanken über unsere unterschiedlichen Kunden und Aufträge gemacht
- Von der Reaktion zur Aktion: Wir lassen uns nicht mehr von außen zu den nächsten Maßnahmen auffordern, sondern bestimmen selbst die weitere Entwicklung



In der modernen Psychotherapie sind die Supervision und die Intervision immer Bestandteile der Arbeit gewesen. Das musste für das Qualitätsmanagement nicht neu erfunden werden. Seit Einführung von Qualitätssichernden Maßnahmen in den Rehakliniken vor über 15 Jahren durch den Kostenträger werden bestimmte Merkmale erfasst und rückgemeldet wie:

- Laufzeit der Berichte,
- Qualität der Berichte,
- Häufigkeit der einzelnen Behandlungsteile

Ein weiterer wichtiger Schritt für unsere Klinik war vor einigen Jahren die Einführung der Zertifizierung der Klinik durch ein externes Institut, zunächst nach ISO 9001, dann zusätzlich nach dem integrierten Qualitätsmanagement-Programm Rehabilitation. In diesem Zusammenhang haben wir vor acht Jahren mit allen Berufsgruppen ein Leitbild entwickelt, das wir im Alltag zitieren und bei Fehlern oder Entscheidungen zu Rate ziehen.

**Folie 5**

**Unser Gewinn im Alltag:**

- Die Klinikabläufe sind für die Patienten klarer und transparenter geworden
- Der Informationsfluss für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat sich verbessert
- Ergebnisse unserer therapeutischen Arbeit sind bekannt und nachvollziehbar



Diese Ziele könnten ähnlich auch in einem Hotel oder in einem anderen Dienstleistungsbetrieb formuliert sein. Psychotherapie und Gottesdienst gehören zu den »soft skills«. Das ist nicht so einfach zu messen

wie die Länge einer Schraube. Für Erfolg und Qualität muss jede Einrichtung eine eigene Definition finden. Das QM verlangt allerdings, dass der gefundene Maßstab für Verbesserung auch nachweisbar ist.

Folie 6

## Was davon ist übertragbar auf Gottesdienste?



- Auftragsklärung: welche Aufträge und welche Kunden hat ein Gottesdienst
- Was ist ein Erfolg? Eine volle Kirche, Neueintritte von Gemeindemitglieder? Eine lebendige Gemeinde?
- Gibt es ein Benchmarking im Gottesdienst?
- Was ist das Qualitätshandbuch für den Gottesdienst?
- Wer hat am meisten Angst vor Veränderung, falls Maßnahmen aus dem QM eingeführt werden, wer erhofft sich am meisten?

Die Auftragsklärung war für uns ein spannendes Thema: Ist es der Patient, der Kostenträger, die Beratungsstelle, die den Patienten geschickt hat oder die Familie, die auch einen Leidensdruck hat? Und wer ist unser Kunde, wem sind wir verpflichtet: demjenigen, der die Therapie zahlt (Rentenversicherung, Krankenkasse, Beihilfe oder der Patient selbst), dem Netzwerk der Suchthilfe, die vor- und nachbehandelnden Einrichtungen und auch dem Konzern, dem die Klinik angehört....

Eine Zertifizierung erfordert, dass eine Verfahrensbeschreibung für alle Bereiche erstellt wird. Für unsere Klinik war das eine immense Arbeit, hier punktet ganz klar die Kirche, denn eine Verfahrensbeschreibung für Gottesdienste ist vorhanden. Spannender ist ein Handbuch, in dem auch die Visionen, wo es hingehen soll und die Verantwortlichkeit der Leitung dargestellt sind. Zertifiziert wird im Übrigen nicht ein Mensch sondern eine Einrichtung, also eine Klinik oder ein Pfarramt.

### Und zum Schluss:

Warum ich mich für diese Veranstaltung zur Verfügung gestellt habe?

Als 19-jährige habe ich bei den Kommentargottesdiensten in der Lorenzkirche in Nürnberg mitgearbeitet. Viele Elemente, die ich heute im Vortrag dargestellt habe wie:

- Wahrnehmung mit allen Sinnen,
- Menschen als soziale Wesen erreichen
- in Beziehung bringen

haben wir da umgesetzt. Einige von Ihnen wissen es: Lange hat es diesen Gottesdienst nicht gegeben.

Ich habe mich sehr über die Teilnahme am Workshop gefreut und viele interessante Gedanken mit nach Hause genommen.

### Anmerkung:

<sup>1</sup> Vgl. Klaus Grawe / Ruth Donati / Friederike Bernauer: *Psychotherapie im Wandel - von der Konfession zur Profession*, 5. unveränd. Aufl., Göttingen Verlag, 2001.



## Wie finden's die anderen? – Gottesdienste aus nichtkirchlicher Perspektive

### Theater und Kirche – Aufführung und Gottesdienst. Die Betrachtung der Gottesdienst-Liturgie aus theatralischer Sicht

Von Jan Kauenhowen

#### I. Zeitgenössisches Theater: Wesentliche Veränderungen in den letzten Jahrzehnten

##### A. Das Wort ist nicht länger »heilig«.

Bevor ich die Liturgie des heutigen evangelischen Gottesdienstes in ihrem Ablauf betrachte, möchte ich einige Anmerkungen vorausschicken, die das Theater in seiner jüngsten Entwicklung betreffen. Denn es ist durchaus möglich, dass es am Ende nicht darum gehen wird, Elemente des Theaters in den evangelischen Gottesdienst zu übernehmen oder zu variieren, sondern darum, in der heutigen Gottesdienst-Liturgie auf bestimmte menschliche Bedürfnisse nachhaltiger einzugehen, denen sich das heutige Theater eher verweigert.

Lange Zeit sah man die Aufgabe des Theaters, des »In-Szene-Setzens« darin, einen vorgegebenen Text zu dechiffrieren und dem Zuschauer sinnlich zu vermitteln. Peter Brook hat einmal gesagt, die Aufgabe des Theaters sei es, in zwei Stunden dem Zuschauer das sinnlich zu vermitteln, was man während acht Wochen in der Auseinandersetzung mit dem Text herausgefunden habe. Die eigene Arbeit des Dechiffrierens sollte dem Rezipienten, dem Zuschauer sinnlich erfahrbar gemacht werden. Wobei durchaus eingeräumt wurde, dass man einen Text der Vergangenheit nur dechiffrieren kann aus der eigenen Gegenwärtigkeit, aus der Befangenheit in der eigenen Epoche heraus. Ein objektives Dechiffrieren ist nicht möglich. Und dennoch: Es stand die Bemühung des Dechiffrierens im Vordergrund, in einer durchaus dienenden Haltung dem Text gegenüber. Der Text war der Mittelpunkt der geistigen und künstlerischen Auseinandersetzung. Es galt, diesen Text auszulegen, transparent zu machen und zu vermitteln.

Das hat sich in den letzten Jahrzehnten im Theater deutlich geändert. Es begann damit, es nicht beim Dechiffrieren des vorgegebenen Textes zu belassen, sondern den Text zu verändern, zu bearbeiten oder umzustellen. Bald wurden dem Original Fremdtex te hinzugefügt, die durchaus von anderen Autoren stammen durften, zuweilen sogar von den Regisseuren selbst oder ihren Dramaturgen, oder Teile des Originals wurden

durch Texte ersetzt, die von den Schauspielern im Probenprozess improvisatorisch gefunden wurden. Das Regieteam blieb nicht länger nachvollziehender Interpret, Déchiffreur, sondern wurde mehr und mehr zum Créateur, zum Künstler, für den die Textvorlage lediglich Anlass war für eigenes künstlerisches Schaffen.

Hinzu kam, dass eine allgemeine Zeittendenz sich auch im Theater bemerkbar machte: Das Wort verlor allmählich seine Vormachtstellung, die Kommunikation über Bilder und Töne gewann an Bedeutung, (siehe Kino, Fernsehen, Werbung, Piktogramme, Internet). Auch das »Sprech-Theater« schuf zunehmend Bilder- und Klangwelten in Form eines Gesamtkunstwerkes, das sich nicht mehr vorrangig durch das Wort vermittelte, sondern gleichrangig über Bilder, also optische Elemente (bis hin zu Videoeinspielungen), und über musikalische Einspielungen, die ursprünglich in ganz anderen künstlerischen Zusammenhängen entstanden und bereits vorher publiziert worden waren (CDs).

Nur in einem Theaterbereich gibt es unverändert den dechiffrierenden Interpreten, der sich der Original-Vorlage unterwirft: in der Oper. Der Dirigent und sein Orchester sind bis heute dienende Interpreten der Partitur geblieben. Es ist bezeichnend, dass dies in einer Sparte so geblieben ist, die sich in den letzten 150 Jahren strukturell kaum verändert hat. Und noch in der Zwölftonmusik gibt es die Priorität der Partitur.

Allerdings musste sich im Bereich der szenischen Interpretation auch die Oper der allgemeinen Zeittendenz beugen. Auch in der Oper wandelt sich der Regisseur vom dienenden Interpreten zum souveränen Künstler, der mit allen technischen Mitteln der heutigen Zeit ein künstlerisches Gesamtkunstwerk schaffen will, in dem auch die Jahrzehnte oder Jahrhunderte zu ihrem Recht kommen sollen, die zwischen der Entstehungszeit von Partitur/Libretto und der Gegenwart liegen. Der heutige Regisseur weigert sich, so zu tun, als lebe er in der Entstehungszeit der Vorlage, als sei eine objektive Werktreue überhaupt möglich. Er

weiß, er kann die Zeit zwischen Entstehungszeit und Gegenwart nicht aus seiner Lebenserfahrung löschen. So wird verständlich, warum es zwischen dem Dirigenten auf der einen Seite und dem Regisseur, dem Bühnenbildner und dem Dramaturgen auf der anderen Seite in der Vorbereitungs- und Probenzeit immer wieder zu Kollisionen kommen muss: Der Dirigent fühlt sich an die Partitur gebunden und sieht darin noch genügend eigenen Spielraum, der Regisseur will die Vorlage aus der vermeintlich überzeitlichen, meist besinnungslos routinierten Rezeption befreien, das Werk aus seiner historischen Entstehungszeit entlassen und mit der heutigen Zeit konfrontieren oder sogar in die heutige Zeit übersetzen oder als Spielort eine Mischung all der Epochen ansetzen, die zwischen Entstehungszeit und heute liegen. Im besten Fall ist die Auseinandersetzung zwischen Dirigent und Regieteam fruchtbar.

Zum Verständnis heutigen Regietheaters muss ich auf folgendes hinweisen: Nicht anders sind früher die bildenden Künstler unterschiedlicher Epochen und Jahrhunderte mit der Bibel als ihrer zentralen Sujetvorlage umgegangen. Nicht anders ist Shakespeare mit den Textvorlagen antiker Schriftsteller umgegangen. Nie ging es um historische Werktreue, immer ging es um die Verarbeitung in und für die eigene Gegenwart.

Selbstverständlich habe ich hier lediglich Tendenzen der Avantgarde des modernen europäischen Theaters beschrieben. Nur an der Avantgarde, auch wenn sie anfangs abgelehnt wird, lässt sich ablesen, was eines Tages allgemeine Zeittendenz wird. Aber viele selbst erklärte Avantgardisten sind lediglich Epigonen, die die Avantgarde clever und ohne eigenes künstlerisches Ringen kopieren.

Und natürlich gibt es auch heute noch große Meister der Dechiffrierkunst. Sie waren einst selbst Avantgarde und werden nun von neuer Avantgarde überholt (Peter Stein, Peter Brook u.a.).

Dazu kommt die Vielzahl von Theaterleuten, deren sterile, impulslose Arbeitsergebnisse sich auf eine angeblich überzeitliche Werktreue berufen, als gäbe es keinen Zeitenwandel, keine Epochensignifikanz.

## B. Die Verlust des Helden

Ich will nun kurz auf weitere heutige Veränderungen des Theaters sprechen kommen, Verände-

runge, die Theaterkomponenten betreffen, die lange Zeit Konstanten des Theaters waren. Und man darf in diesem Zusammenhang durchaus von Verlusten sprechen, aber von Verlusten, die wir dem Zeitenwandel schulden.

Es gibt auf dem Theater den Helden nicht mehr. Weder der siegreiche noch der scheiternde Held bestimmen die Texte der Moderne auf.

(Zeitgleich hat sich das Theater auch von der Darsteller-Einteilung in Rollenfächer verabschiedet. Es gibt nicht mehr den jugendlichen Helden, nicht den jugendlichen Liebhaber, den komischen Alten, die Kupplerin etc. Auch die Kategorisierung in Hauptdarsteller und Charakterdarsteller (Charge) ging verloren. In der Oper gibt es hingegen noch die Einteilung der Stimmlagen Tenor/Bariton/Bass und Sopran/Mezzosopran/Alt. Auch die Einteilung des Theaters in Oper/Musiktheater, Schauspiel/Sprechtheater und Ballett/Tanztheater verliert allmählich an Bedeutung. Die Übergänge werden fließender.)

Aber der Held/die Heldin sind nicht aus der Welt, sondern nur aus den heutigen Theatertexten. Ich behaupte sogar, der Mensch, gerade der jugendliche Mensch braucht den Helden als Orientierungsgröße. Und so holt sich der Mensch die Helden und Leitbilder in anderen Medien, in der Musik, im Film, im Sport oder anderen Trivialorten. Denken Sie an die geradezu hysterische Verehrung von jugendlichen Musikgruppen wie damals die Beatles oder Rolling Stones, und heute Tokio Hotel. Denken Sie an die heldischen Vorbildfiguren im Kino, dank derer die Filmschauspieler als Stars verehrt werden.

Es ist noch keine 80 Jahre her, da wurden diese Leitbilder noch auf dem Theater gefunden. Heute hingegen ist das Motto der Berliner Volksbühne am Rosa-Luxemburg-Platz: »Gib mir ein Leitbild!« ganz und gar ironisch gemeint.

## C. Neue Flexibilität des Veranstaltungsortes

Eine einschneidende Veränderung vollzog auch der Theaterraum. Nicht länger blieb die Guckkastenbühne mit der Zentralperspektive (mit ihrer Königsloge aus aristokratischer, vorbürgerlicher Zeit) der alleinige Spielort des Theaters. Es wurde flexibel auf die Zuschauertendenzen reagiert. Mit geringem Zuschauerinteresse an bestimmten zeitgenössischen Stücken, und wahrscheinlich auch aus anderen Gründen, wurde in der Nachkriegszeit das Kellertheater entdeckt, wo mit geringem Auf-

wand und niedrigen Eigenkosten Theater gespielt werden konnte. Diese zeitgenössischen Stücke brauchten nicht die große Bühne mit mehreren Rängen und großer Bühnentechnik. Der Raum wurde hier also den Bedürfnissen der Autoren, der Inszenatoren und der Zuschauer angeglichen. Eine Vielzahl großer Dramatiker des 20. Jahrhunderts wie Samuel Beckett sind ohne die Entdeckung des kleinen Raums, des Kellertheaters, gar nicht denkbar, wie auch heutige Dramatiker ohne die Werkstattbühne, das Studio oder die umfunktionierte Prozebühne nicht denkbar sind.

Und man nahm die Demokratisierung der Gesellschaft zur Kenntnis und schuf Räume, in denen die Zuschauer nahezu gleichwertige Plätze angeboten bekamen. Die Schaubühne wechselte damals in die CCC-Filmstudios in Berlin-Spandau für ihr großes, mehrtägiges Shakespeare-Projekt, oder in die Messehallen für ihr Antiken-Projekt, oder für ihr Hölderlin-Projekt gar ins Olympiastadion zur kältesten Winterzeit, Orte, die ursprünglich nicht fürs Theatermachen konzipiert waren.

Mit der Eroberung neuer Räume für das Theater ging einher: die Abschaffung des Theatervorhangs, die Abschaffung der Rampe, die Abschaffung des Souffleurkastens und die Abschaffung der Trennung von Zuschauerraum und Bühne. Der multifunktionale Raum konnte je nach Bedarf der jeweiligen Inszenierung Zuschauerbereich und Bühnenbereich neu installieren. (Daraus entstand die mehrräumige, sehr variable Schaubühne am Lehniner Platz.)

So flexibel ist die Kirche nicht. Sie ist an die historischen Räumlichkeiten, die Kirchenbauten gebunden. So scheint es. Aber vergessen wir nicht die christlichen Massengottesdienste in den USA, für die riesige Arenen gebaut werden, damit alle Gemeindemitglieder darin Platz finden können. Das sind Ausmaße, die wir von der griechischen Tragödie her kennen. Da rücken griechische Tragödie (mit dem scheiternden Helden im Mittelpunkt) und christlicher Mega-Gottesdienst (mit dem ans Kreuz genagelten Helden Jesus Christus) wieder näher, auch in Hinsicht auf die hohe Emotionalität, mit der das Geschehen aufgenommen wird. Dies ist zu bedenken, auch wenn es nicht meine Vorstellung von christlichem Gottesdienst ist.

Und bedenken wir dabei: Theater und Kirche waren sich in der Zeit des Mittelalters sehr nahe. Das damalige abendländische Theater (Mysterienspiele) fand häufig in der Kirche statt.

## D. Das Verblässen der Rituale

Neben der großen Bedeutung des Raumes haben Kirche und Theater ein weiteres Element gemeinsam: Das Ritual. Aber wie in der inzwischen unterschiedlich ernsthaften Beziehung zur Textvorlage (Drama und Bibel) und in der unterschiedlichen Flexibilität um Umgang mit dem Raum, haben sich auch hier Theater und Kirche auseinander bewegt; zumindest ist das Theater – der allgemeinen Zeittendenz durchaus entsprechend – kein Garant mehr für die Erhaltung von Ritualen. Das geht bis in die kleinsten Elemente des Gesamtrituals. Früher wurde der Theaterbesuch als Fest, als das Außerordentliche, das dem Alltäglichen entgegensteht, begriffen. So wusch man sich ausgiebig vor dem Theaterbesuch, ging gegebenenfalls zum Friseur, kleidete sich festlich, wechselte vor dem Betreten des Zuschauerraums noch einmal die Schuhe. Man tat dies alles, um sich einzustimmen und der festlichen Gemeinschaft würdig zu sein.

Dann kam die Zeit, in der diese kleinen Rituale belächelt und bekämpft wurden; sie wurden als hohl, spießig, verlogen und kleinbürgerlich bezeichnet, als Elemente, die der Wahrhaftigkeit entbehren. Nur hielt eben mit der vermeintlichen Versachlichung auch die prosaische Gleichgültigkeit Einzug. Man betrat bald in Alltagskleidung das Theater wie das Kino. Inzwischen wird es auch üblich, sein alkoholisches Getränk in den Zuschauerraum mitzunehmen, und der Veranstalter gibt sich die größte Mühe, wenigstens in sofern den Alltag fernzuhalten, als man den Zuschauer bittet, das Handy auszuschalten.

Noch komplizierter wird es, wo die versachlichte Haltung des Zuschauers mit einem historischen Theaterort, einem Prunkraum kollidiert. Denken Sie an das Deutsche Theater oder die Staatsoper unter den Linden in Berlin. Prunkräume, die für festliche Kleidung konzipiert sind. Solche Räume betreten Zuschauer inzwischen in einer Kleidung, als hätten sie überhastet das Renovieren ihrer Wohnung unterbrochen oder gerade den Keller aufgeräumt. Aber es wird noch komplizierter, denn oft steht das, was auf der Bühne zu sehen ist, ja ebenso extrem im (beabsichtigten) Widerspruch zur prunkvollen Architektur. Darsteller in abgerissener Armut und mit Kunststoffperücken auf dem Kopf, eine Plastik-Wasserflasche statt eines edlen Weinglases in der Hand.

Wie wäre in dieser widersprüchlichen Situation nun der Zuschauer angemessen gekleidet?

Und am Ende bis heute das Ritual des Applauses! Also doch Ritual? Aber ich habe in jüngster Zeit am Wiener Burgtheater mehrfach einen begeisterten Schlussapplaus wahrnehmen müssen, dem sich einzelne Schauspieler in geradezu beleidigender Weise stellten: Sie schlenderten auf die Bühne, unterhielten sich dabei lachend mit dem Kollegen, schauten zuweilen mürrisch in den Zuschauerraum, um dann ihre Unterhaltung fortzusetzen.

Warum das Applaus-Ritual unter solchen Umständen?

Dennoch glaube ich, dass im Theater neue Rituale der gegenseitigen Wahrnehmung und Achtung gefunden werden müssen, andernfalls könnte man gleich vereinzelt vor der Glotze bleiben und unkonzentriert von einem Programm zum andern zappen. Gemeinschaft verlangt Rituale als Zeichen der Achtung.

Verblüffenderweise ist es gerade das Kino, das alte Rituale wieder ausgräbt: Denken Sie an den Starrummel auf dem Roten Teppich! An die festlichen Roben und den Schmuck, den die Stars nun stellvertretend tragen. An das Aufgebot der Fotografen, als ginge es um einen Staatsakt. Auch hier höchst fragwürdige Anlässe fürs Ritual. Ich nenne sie nur, um darauf hinzuweisen, dass der Mensch Rituale braucht. Es reicht nicht aus, die Rituale zu tilgen, weil sie inzwischen ihren Sinn verloren zu haben scheinen. Rituale scheinen mir auch wichtig, um sich langsam auf etwas fokussieren zu können. Sie sind Übungen zur gegenseitigen Wahrnehmung, Übungen zur Wahrneh-

mung des gänzlich Anderen, Übungen gegen die drohende Vereinzelung des Menschen, der sich nur noch – den eigenen Vorteil im Kopf – einzig auf sich selbst bezieht.

Also: Das Theater heute ist wenig hilfreich in der Besinnung auf Rituale. Aber auch in der Kirche sind Rituale verloren gegangen. Wer kommt noch mit dem eigenen Gesangbuch in den Gottesdienst, um das noch das weiße Taschentuch gelegt wurde? Das Gesangbuch, ein Erbstück womöglich, das einen von der Konfirmation bis zum Tode begleitet? Wer zieht sich zum Kirchgang um? Ja, ich glaube sogar, dass das Wannenbad am Samstagabend früher nicht nur mit der schmutzigen Arbeit der zurückliegenden Wochentage zu tun hatte, sondern auch mit dem Gottesdienst des folgenden Tages. Wie also kann man sich auf den gemeinsamen Gottesdienst mit scheinbar äußerlichen Mitteln noch innerlich fokussieren? Denken Sie an den unendlich langen Vorgang der körperlichen Reinigung vor dem Betreten einer Moschee. Und am Ende werden noch die Schuhe ausgezogen, um nicht den Schmutz der Straße in den heiligen Raum zu tragen.

Mit anderen Worten: Gerade, weil es die allgemeine Zeittendenz in Mitteleuropa zu sein scheint, immer mehr Rituale verschwinden zu lassen, und das Wort wenig zu achten, sollte sich die Kirche um Wort und Ritual intensiv bemühen, denn es besteht ein großer Bedarf an Beidem unter den Menschen. Gelingt dies nicht, werden die dumpfen, bloß konsumierenden, empfangenen Rituale der Tagesschau, der Sportschau, der Talkshow an ihre Stelle treten.

## II. Die evangelische Gottesdienst-Liturgie aus theatralischer Sicht

### Was ist Gottesdienst?

Dienst an Gott, also ein Vorgang, Gott zu dienen. Aber heißt dies nicht auch: mich Gott zu öffnen, Gott Zugang zu mir zu ermöglichen?

Was sind die größten Hindernisse und Probleme bei der Gestaltung von Gottesdiensten? Was verhindert Qualität?

Nach meinen jüngsten Gottesdienstbesuchen in verschiedenen deutschen Städten wage ich in aller Demut und Anerkennung des schwierigen Standes der christlichen Kirche und im Wissen um allgemeine Zeittendenzen heute folgende Anmerkungen:

### Was soll der Gottesdienst bewirken?

Dies ist die vorrangige Frage, über die nachgedacht werden muss. Was ist das Ziel?

Wie der Regisseur muss der Liturg/die Liturgin als erstes die Entscheidung treffen: Will ich den Gottesdienstteilnehmer in seiner geistigen Position bestätigen oder will ich ihn dort abholen, wo er sich gerade befindet, und ihn zu etwas Neuem führen, ihn also bewegen, eine geistige Bewegung auslösen?

## Die Elemente des Gottesdienstes

Die heutige evangelische Gottesdienstordnung besteht ohne die Abendmahl-Zeremonie bereits aus nicht weniger als 22 Einzelteilen. Es ist ein unübersichtlicher Ablauf, der sich mir persönlich nicht erschließt. An 17 von 22 Einheiten ist die Gemeinde in irgendeiner Weise aktiv beteiligt. Das ist viel. Man sollte also davon ausgehen dürfen, dass es genügend Möglichkeiten für die Gemeinde gibt, sich interaktiv einzubringen. Aber wird das Hochgefühl auch eingelöst, interaktiv sein zu dürfen, in Dialog treten zu können mit dem/der Leiterin des Gottesdienstes, mit dem Organisten, mit dem/der Lektorin, und so in Verbindung zu treten zu Gott?

Von den 22 sind außerdem zehn musikalische Einheiten, an acht davon ist die Gemeinde musikalisch aktiv beteiligt. Auch das sollte ausreichen, um sich auch emotional im Gottesdienst zu verankern. Aber auch da habe ich meine Zweifel.

Jedes einzelne der 22 Elemente sollte auf Wirkungslosigkeit überprüft oder sein wahrer Sinn neu entdeckt werden. – So auch jedes Element der Interaktivität.

### 1. Der Liturg – die Liturgin

wird heute unterschätzt oder unterschätzt sich selbst. Der Liturg/die Liturgin muss sich seiner/ihrer Vorbildfunktion bewusst sein. Er/sie ist die Leitbild-Persönlichkeit für die Gemeinde, Stellvertreter und Dolmetsch der Dreieinigkeit. Der Liturg/die Liturgin darf qua seiner Zentralposition die Gemeinde nicht indoktrinieren, sondern muss sie durch seine Vorbildhaftigkeit geneigt machen, in einem ebenso intensiven Bezug zu Gott und zu Gottes Wort zu treten.

Der Mut zur Persönlichkeit und damit zur sehr persönlichen Sicht ist oft nicht ausreichend entwickelt. Der wirkungsvolle Gottesdienst wird aber ohne die große Persönlichkeit des Predigers so wenig möglich sein wie das Theater ohne die Regie-Autorität oder die Schule ohne den Erziehungskünstler.

Der Liturg hat die Aufgabe, jedem Gottesdienstteilnehmer zu helfen, in einen mutigen, mündigen, offenen, bereitwilligen und unverzagten Ich-Zustand zu gelangen, und seine ganze Persönlichkeit für eine Stunde in hoher Konzentration auf Gott auszurichten.

Der Liturg steht im Mittelpunkt des Gottesdienstes. Niemand kann diesen Mittelpunkt ersetzen. Er ist die direkte Verbindung zwischen dem dreieinigen Gott und der Gemeinde. Gott – Jesus am Kreuz – der Altar – der Liturg/die Liturgin – die Gemeinde – der Organist hinter der Gemeinde. Das ist die feste Achse.

### 2. Die Predigt

Der Liturg hat die Heilige Schrift zu dechiffrieren, zu interpretieren und der Gemeinde zu vermitteln. Es sollte keine historische Abhandlung sein, könnte aber durchaus bis zum historischen Ort der Handlung des Bibeltextes zurückgehen. Aber der Liturg/die Liturgin sollte auch mit seiner Auslegung, Dechiffrierung über die Epochen hinweg die Gegenwart erreichen. Die Veränderungen in diesem Zeitbogen nicht unterschlagen, auch die Verluste des Verlorengegangenen erwähnen.

Die Predigt ist für mich mehr der Mittelpunkt des Gottesdienstes, als es heute der Fall ist.

Gefordert ist eine lebenswache, riskantere Auslegung der Schrift durch den Liturgen/die Liturgin unter Hineingabe der gesamten eigenen Subjektivität, seiner/ihrer Zweifel und seiner/ihrer Lebenserfahrung. Das Ringen mit Gott, mit dem heiligen Text fehlt mir. Die Dechiffrierung des Textes in all seinen Widersprüchen ist gefordert. Jede Predigt sollte für den Liturgen eine neue Gelegenheit sein, selbst Neues zu erfahren, Neues herauszufinden, statt nur bereits Bekanntes weiterzuvermitteln. Nur so wird die Sehnsucht der Gemeinde nach dem Vorbild nicht nur in Jesus erfüllt, sondern auch im Liturgen als den notwendigen und bemühten Vermittler erfüllt.

Am Ende sollte nicht der Liturg bewundert werden, sondern die Gemeinde ermutigt worden sein, sich selbst an die Dechiffrierung zu machen, also eigene Gedanken zum Heiligen Text aus der eigenen Lebenserfahrung lustvoll zu entwickeln.

Mehr Sprechtechnik ist für den Liturgen unabdingbar. Nur durch hohes Handwerk auf auch diesem Gebiet entgeht der Liturg einer Sprache der hohlen Künstlichkeit und übersteigt dennoch den Alltagsston. Natürlichere Artikulation, aber mit rhetorischem Handwerk. Heitere Souveränität.

Jedes Mikro erst einmal in Frage stellen (lieber ohne Mikro, aber im »Brustton der Überzeugung«).

Oder unmerkliche Mikrounterstützung, wie die Operhäuser dies pflegen. Dort unterstützen Lautsprecher die Stimme, ohne dass es dem Zuhörer bewusst wird.

In diesem Zusammenhang fände ich es interessant, mal darüber nachzudenken, warum man von der Kanzel aus predigt, (also die Achse verlässt) und warum diese Kanzel seitlich angebracht ist. Es muss einen Grund haben, warum die sonstige Zentralachse (Orgel – Gemeinde – Altar – Kreuzifix) verlassen wird, und warum die Gemeinde in dieser Phase des Gottesdienstes zum Prediger aufschauen muss.

### 3. Der Lektor – die Lektorin

Ausgewählt sollte zu diesem Ehrenamt derjenige/diejenige werden, der/die nicht nur dies will, sondern der/die es auch kann. Oder aber man sollte die Person, die nun der Gemeinde ja vorge setzt wird als Primus inter Pares, in die Lage versetzen, diese Aufgabe erfüllen zu können. Für mich heißt das, um ein schreckliche neudeutsche Wörter zu verwenden: vor dem Gottesdienst sollte der »professionelle« Liturg mit dem Lektor den zu lesenden Text dechiffrieren und sollte ihn/sie auch im Üben des Lesevorgangs »coachen«. Der Liturg/die Liturgin sollte wie der Regisseur im Theater der erste kritische Zuhörer sein, vor allen anderen Zuhörern.

Es ist ja keine Hilfe, wenn der Text nicht besser gelesen wird als es jeder andere aus der Gemeinde könnte.

Also: Wesentlich bessere Vorbereitung des Gottesdienstes ist auf diesem Sektor notwendig.

Ich schlage vor, noch einmal grundsätzlich zu prüfen, ob die Schaffung der Lektorenposition nicht ein zweifelhafter Versuch ist, die Gottesdienstliturgie zu demokratisieren.

### 4. Die Lesung

Auch bei besserer handwerklicher Ausbildung erschließt sich mir also einstweilen nicht die Funktion des Lektors. Nur der Stellvertreter der Gemeinde zu sein, ist zu wenig. – Ich melde hier auch deshalb meine Zweifel an, weil meiner Meinung nach ohnehin zu viele Texte vorkommen, die auszuloten, zu verstehen, zu reflektieren der Gottesdienst nicht ausreichend Zeit lässt.

### 5. Die Gottesdienstteilnehmer – die Gemeinde

Der Gottesdienstteilnehmer, angeregt in all seinen Sinnen, sollte den Gottesdienst in anderer, höherer Gestimmtheit verlassen, mit Zuversicht und voll Elan, die folgende Woche aktiv und mit Gottes Hilfe meistern zu können.

Der Gottesdienst sollte das Wissen und die Gewissheit um die Verbindung mit Gott verstärken.

Der Gottesdienstteilnehmer soll spüren, er ist mit seinen Zweifeln und Problemen nicht allein. Also: Auch das Gemeinschaftsgefühl wird gestärkt. Jeder Gottesdienstbesucher spürt sich von Gleichgesinnten umhüllt, die ebenso fehlbar, aber auch ebenso bemüht sind, ihren Teil zur besseren Gestaltung der Welt beizutragen. Er fühlt sich der Gottesdienstleitung und den anderen Gottesdienstteilnehmern verbunden.

Die Zuversicht in die eigene Kraft sollte durch den Gottesdienst wachsen.

Die Lebensfreude und die Dankbarkeit, im Hier und Jetzt leben zu dürfen, sollte durch den Gottesdienst gestärkt werden.

Für die gesamte Wahrnehmung der Umwelt und seiner selbst sollte er sensibilisiert werden.

Mehr Selbstvertrauen – mehr Vertrauen in die eigenen Kräfte.

Das sind die Ziele, nach denen sich meines Erachtens die Gottesdienstgestaltung ausrichten sollte. Welche Mittel sind zu bedenken?

### 6. Das Eingangsritual

Es muss ein Eingangsritual gefunden werden, das die Kraft des Glockenläutens aufnimmt und fortsetzt, ein Eingangsritual, das den einzelnen Teilnehmer eine Würde gibt und ihn in die Gemeinschaft führt (die Waschung der Moslems).

Der Anfang des Gottesdienstes ist so wichtig wie der Abschluss des Gottesdienstes. Welche Eingangsrituale könnten gefunden werden?

Der Gottesdienst soll den Gottesdienstteilnehmer aus seiner Vereinzelung holen und ihm die Zuversicht geben, dass auch er aktiv die Gemeinschaft bildet. Ich selbst bin der Meinung, dass das Glaubensbekenntnis mehr an den Anfang des Gottesdienstes gehört. Und ich hätte keine Scheu

vor Vorschlägen, das gemeinsame Sprechen des Glaubensbekenntnisses auch körperlichen Ausdruck finden zu lassen (siehe Einschwören der Sportmannschaften).

Überhaupt sind während des Gottesdienstes Wechsel in den Körperhaltungen bei den Gottesdienstteilnehmern vorstellbar. Den Gottesdienst körperlich mehr ausagieren.

## 7. Interaktivität

Das Ritual verstärken, also der spannungslosen, wenig sagenden Formalisierung entreißen. Es müssen Formen der Interaktivität gefunden werden, die über den Wechselgesang, die Wechselsprache hinausgehen. Formen, in denen der einzelne Teilnehmer hic et nunc als einzelne Persönlichkeit gefordert wird, aber durch die er sich selbst in seinem Bezug zu Gott besser spürt und auch ein neues Gemeinschaftsgefühl erfährt. Also dem Einzelnen ermöglichen, zum Gemeinschaftsgefühl vorzudringen.

So absurd es klingt: Es gibt im jetzigen Gottesdienst zu viele Ansätze von Interaktivität. Die Berechtigung und die Kraft des Rituals sollte gespürt werden.

Mutige Formen von Interaktivitäten zwischen allen Gottesdienstteilnehmern müssen gefunden werden. Auch hier ist die Vorbildfunktion des Gottesdienstleiters gefragt:

Niemals den anderen Gottesdienstteilnehmern mehr Aktivität und waghenden Mut abverlangen als sich selbst.

Möglichkeiten der Rollengestaltung erwägen. Beispiel: Jesus und die Ehebrecherin aus dem Johannes Evangelium. Jeweils ein Gottesdienstteilnehmer vertritt vehement eine Person aus dem Bibeltext, auch wenn er gegenteiliger Meinung ist als diese Person (Bibliologie). Jeder soll vorrangig die Argumente der Person äußern, die er/sie vertritt.

## 8. Der musikalische Bereich – Die Lieder

Möglicherweise werden auch zu viele Lieder gesungen. Besser gemeinsam zweimal die Melodie summen, bevor der Text dazu kommt. Nur noch wenige Menschen können Noten lesen. Sie fühlen sich daher unter Leistungsdruck, laut singen zu müssen. So besitzen sie nicht die Souveränität,

die sehr schönen Text wahrnehmen können und die Schönheit der Komposition.

Die Menschen viel mehr dort abholen, wo sie sind, und sie dann bewegen.

Durch die Vielzahl der Lieder ist keine hinreichende Auseinandersetzung mit den Liedtexten möglich. Dabei sind die Liedtexte durchaus einer intensiveren Beschäftigung wert. Es wird zu viel vorausgesetzt. Der heutige Teilnehmer kennt nicht alle Liedtexte auswendig, und auch da wäre nicht gewährleistet, dass der tiefere Sinn des Liedtextes erfasst wäre. Heute ist das Singen für viele eher eine Beschämung: Sie können die Noten nicht lesen, sie finden den Ton nicht. Viele singen nicht mit. Es muss einen Ort geben, in dem man sich intensiver mit den Liedern auseinandersetzen kann. – Vielleicht wäre der Besitz eines eigenen Gesangsbuches hilfreich. Und: wenn die Lieder des nächsten Gottesdienstes bereits beim vorherigen angesagt würden. – Verbunden mit der Bitte, sich die Lieder mal zu Hause anzusehen. (siehe Rosenkranz, siehe Kenntnis der Koransuren bei den Moslems).

In der jetzigen Verfassung ist der Gottesdienstteilnehmer auch im Bereich der musikalischen Interaktivität kein angemessener Widerpart zum Liturgen.

## 9. Neue Gottesdienstteilnehmer

Ich gehe davon aus, dass die Kirche expandieren will, schon allein, um ihren Missionsauftrag erfüllen zu können. Ein Missionsauftrag, der in den Texten erstaunlich klar ausgedrückt wird, der aber angesichts der heutigen Gemeinde eher unbemerkt bleibt.

Soll die Gemeinde expandieren, müssen konkrete Wege gefunden oder gebaut werden, wie neue Gottesdienstteilnehmer in die Gemeinde gefügt und ihre singulären Qualitäten genutzt werden können. Es müssen Wege gefunden werden, den Interessierten die Beklommenheit und Angst vor dem Gang in die Kirche, in den Gottesdienst zu nehmen. Wie können Liturg/Liturgin und Gemeinde dem Neuen ihre Achtung vermitteln, dass er/sie die Courage hat, die Kirche als Fremder und Einzelner zu betreten und am Gottesdienst teilnehmen zu wollen.

Auch außerhalb des Gottesdienstes könnte die Leitung den Gottesdienst und die Einbeziehung der Neuen vorbereiten: Gespräche mit Gemein-

demitgliedern führen und deren Aufzeichnung allen zugänglich machen. Der einzelne Gottesdienstteilnehmer muss wieder wichtig werden, aber auch darin ermutigt und bestärkt werden, dass er auch in der Gemeinschaft zu seiner Einzigartigkeit stehen kann.

Also: Wie kann man neue Gottesdienstteilnehmer integrieren in die aktuelle Gemeinde? Durch welche Vorgänge kann das im Gottesdienst geschehen?

## 10. Die Nachbereitung

Die gemeinsame Zeit nach dem Gottesdienst beim Tee oder Kaffee auch zu einer gemeinsamen Nachbereitung und Auswertung nutzen. Nicht nur die Fragen sollte der Pastor, die Pastorin aushalten können, sondern auch mögliche Kritik der Gottesdienstteilnehmer und diese als Optimierungsmöglichkeit dankbar nutzen, auch wenn in der Kritik keine konkreten Verbesserungsvorschläge enthalten sind. Sich nicht rechtfertigen wollen, sondern die Gelegenheit nutzen, den ursprünglichen Sinn der Liturgie im Einzelnen ergründen.

Das Wagnis beginnen, Autorität zu bleiben und dennoch transparent zu werden.

## Gedanken zur Predigt

*Von Malte Lehming*

Nur der Fromme predigt fromm: Dieser Satz soll am Anfang meiner Überlegungen und Eindrücke stehen. Was wie eine Tautologie klingt, also ähnlich wie »Nur der Schnelle läuft schnell« oder »Nur der Kluge redet klug«, ist vielleicht keine. Wir werden sehen.

Die mich leitende Frage lautet: Was soll die Predigt, was kann die Predigt? Und eine erste, annähernde Antwort heißt: Der Prediger soll ein authentisches Zeugnis abgeben für den Glauben an Gott und Jesus Christus.

Doch zunächst ein paar Vorbemerkungen. Ich bin nun seit etwa 20 Jahren im Journalismus. Bevor ich verantwortlich wurde für die Meinungsseite des Tagesspiegels war ich fünf Jahre lang Korrespondent in den USA und davor verantwortlich für die sogenannte Seite Drei. Das ist die Reportage-

## Schlussbemerkung

Zum Ausklang möchte ich Ihnen aus der neuen Bewusstseinsnovelle »Die Unbeholfenen« (S.89) von Botho Strauß drei Sätze zitieren, die ich auch in diesem Zusammenhang interessant fand:

»Wir, die jetzt schon Besiegten, können alles sagen und sagen nichts. Wäre unser Sagen ebenfalls eingeschränkt wie das ihre, durch religiöses Gesetz und Konzentration auf Pflichten, auf eine kämpferische Handlung oder nur Haltung, so würde es zwangsläufig wieder Bedeutung gewinnen. Aber der Komfort kämpft nicht. Dass wir sprechen, wie wir sprechen, ist nur noch ein Verständigungsmedium unter Besiegten.«

»Wenn wir ehrlich sind«, fügte hier Albrecht ein, »bedroht werden wir doch nicht von einer anderen Religion, sondern vom unaufhaltsamen Rückzug der eigenen auf wenige Leute.«

»Das Sterben großer Interessen ist für den Menschen gewiss folgenreicher als das Artensterben in seiner Umwelt.«



seite. Und die Reportage gilt als die Königsdisziplin im Journalismus. Im Laufe dieser Zeit habe ich Tausende Texte gelesen, gute wie schlechte. Und die Frage hieß stets: Was ist der Unterschied? Was macht einen guten Text aus? Nun gibt es Rezepte für gute Reportagen. In ihnen ist vom szenischen Einstieg die Rede, vom Spannungsbogen, von der Problematisierung des Stoffes, dem Aufrollen des Themas, der Schlusspointe. Garniert werden diese Rezepte mit Theorien über den Einsatz von Zitaten, dem Staccato-Stil, dem Umfang freier Assoziationen und so weiter. Man kann also das Reportageschreiben lernen.

Doch recht oft passierte mir folgendes: Obwohl alle Rezepte befolgt und Theorien richtig angewandt wurden, blieb ich bei der Lektüre merkwürdig unbeteiligt. Eine gewisse Leere lag über dem Stück. Da wird über das Leid von Drogenab-

hängigen geschrieben, aber der Autor hat nicht gelitten, seine Sprache signalisiert Distanz. Natürlich gibt es Distanz auch als bewusst eingesetztes Stilmittel, sprachliche Unterkühlung kann durchaus Gänsehaut verursachen. Es ist schwer zu sagen, wann was wie wirkt. Wann genau werden Emotionen freigesetzt und wann bleibt der Leser emotionslos? Manchmal ist es wie die berühmte Frage nach dem Kunstwerk: Was eines ist, weiß ich erst, wenn ich es sehe.

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) auf Antworten gestoßen. Du bist derselbe geblieben als der Du vor dem Schreiben des Stückes warst. Du hast nicht Deine Sprache gefunden und die Sprache sich nicht entwickeln lassen durch die Geschichte. Die Sprache war nicht bei Dir und Du warst nicht in der Sprache.« Der Nachteil an dieser Antwort ist, dass sie nur der versteht, der sie versteht, was schon wieder tautologisch klingt, aber nicht ist. Wiederum: Wer diese Antwort versteht, auf den trifft sie zumeist nicht zu. Wir drehen uns im Kreis.

In der Predigt soll in menschlicher Sprache das Wort Gottes verkündet werden. Insofern ist sie eine Art Übersetzung. Aber es ist eine Übersetzung des Unfassbaren, des Wunders, des großen Geheimnisses, vieler Rätsel. Wie lässt sich Unfassbares übersetzen? Nur, in dem es den Prediger erfasst und durch ihn fassbar gemacht wird. So wie der Reporter möglichst unvoreingenommen zum ersten Mal auf seinen Gegenstand trifft und diesen auf sich wirken lässt, so stelle ich mir die Auseinandersetzung des Predigers mit seinem Text vor. Irgendwie geht es in der Predigt ja jedes Mal um dasselbe – und trotzdem ist sie immer wieder ein Wagnis. Wie beim Reportageschreiben: Die Professionalität erweist sich darin, nicht abgebrüht zu werden, sondern sich seine Neugier und Naivität zu bewahren.

Als Redakteur lese ich viel. Morgens etwa sechs bis acht Zeitungen plus Magazine und Wochenzeitungen plus eine Fülle von Nachrichtenagenturen plus Features. Ich gebe zu, dadurch ein wenig abgestumpft und recht hart in meinem Urteil geworden zu sein. Denn in meinem Kopf ballen sie die Melodien der unterschiedlichen Genres. Wenn ich einer Predigt zuhöre, möchte ich, dass

Ruhe in meinen Kopf einkehrt, eine Ruhe, die mich das Wort Gottes wieder neu hören lässt. Die Predigt soll sich nicht einfügen lassen in den allgemeinen Melodienklang.

Auf vier Dinge reagiere ich daher etwas allergisch, man könnte sie die vier Versuchungen des Predigers nennen:

- Versuchung Nummer eins: die Originalität. Sprachgewalt und Assoziationskraft dürfen die Botschaft nicht erdrücken. Sie sind nie Selbstzweck, sondern dienen allein der besseren Verkündigung des Evangeliums.
- Versuchung Nummer zwei: die Intellektualität. Ich bin, weiß Gott, ein Freund und Anhänger der historisch-kritischen Biblexegese. Hinter sie führt kein Weg zurück. Sie öffnet einen unverzichtbaren Verständnishorizont der Heiligen Schrift. Aber die Historie der Bibelentstehung ist niemals interessanter als die Bibel selbst. Kenntnis, Klugheit und Belesenheit bringen niemanden näher zu Gott.
- Versuchung Nummer drei: die Aktualität. Ob Prekariat, Hunger in Afrika, Rüstung, Klima oder Zumwinkel: Der Neigung, jede tagespolitisch aktuelle Kuh – um eine gewagte Metapher zu gebrauchen – auch theologisch durchs Dorf treiben zu wollen (das Bild ist nun wahrlich schief, aber die Sache verständlich), sollte der Prediger nicht zu oft nachgeben. Es macht ihn eher angreifbar. G-8-Protest kann Attac originärer formulieren als ein Kirchentag.
- Versuchung Nummer vier: die Utilität, die Betonung des Gebrauchswertes von Glauben, seiner Nützlichkeit. Das ist ein altes Thema, amüsant beschrieben bereits von Egon Friedell in seinem Buch »Aufklärung und Revolution«. Darin schreibt er über den missglückten Versuch des 17. Jahrhunderts, eine durch Aufklärung gereinigte Theologie an den Mann und die Frau zu bringen: »Besonders im evangelischen Gottesdienst war die ‚nützliche Auslegung‘ der Heiligen Schrift sehr beliebt: Man predigte anlässlich der Krippe über den Nutzen der Stallfütterung, beim Ostergang der Frauen zum Grabe über die Vorteile des Frühaufstehens, beim Einzug Jesu in Jerusalem über die Bedenklichkeit der Holzvergeudung durch Abschneiden frischer Zweige.« Heute lachen wir darüber. Aber ganz ausgestorben ist dieser Hang der Bibelausleger nicht. Wer glaubt, wird auch belohnt: Diese Botschaft wird bis heute verbreitet. Dass wer glaubt, um

Gottes Willen glaubt, gerät als Botschaft mitunter in Vergessenheit.

Nur der Fromme predigt fromm: Das habe ich am Anfang gesagt und behauptet, dies sei keine Tauologie. Ob das stimmt, liegt an Ihnen. 

## »Überlegungen aus der Sicht der Marketingberatung«

Von Andreas Bauer

**Wiedergegeben sind im Folgenden die Texte der Präsentations-Folien des Referenten.**

### Was ist eigentlich Qualität?

- »Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt« (ISO 9000:2005)
- »Qualität wird als Grad der Übereinstimmung mit Anforderungen definiert« (P. B. Crosby)
- Sprachgebrauch
- ... im Alltag oft wertend gebraucht
- Gegenstück zu Quantität
- Synonym für Güte
- Marketing: Qualitäts- vs. Preiswettbewerb

### Qualität ist subjektiv

- Wenn Qualität den Grad der Übereinstimmung mit Anforderungen definiert, muss man erst die Anforderungen kennen. Wer definiert sie?
- Im Wettbewerb kann es nur der Kunde sein, der Anforderungen festlegt und dessen (Nutzen-)Erwartungen erfüllt werden müssen. Der Kunde kann dies besser, als es jeder Mitbewerber kann
- So entsteht Kundenbegeisterung (Kundenzufriedenheit reicht heute bereits nicht mehr)
- Unternehmen kennen die Einstellungen, Wünsche, Anforderungen der Kunden genau (Marktforschung), danach erfolgen die zielgenaue Entwicklung von Angebot, Preis, Vertriebsstrategie und Kommunikation
- Kirche hat einen erweiterten Blickwinkel: Kundenwunsch plus der eigene Auftrag (Verkündigung des Evangeliums)
- Fazit und Herausforderung: Überzeugenden Verbindung von eigenem Anspruch (profilierter Haltung) und Kundenerwartung

### Produktqualität als Mittelpunkt der Erlebnisqualität

- Absender Kirche steht für **Produktqualität** (Substanzieller Glaubenskern, Kernkompetenz)
- Kundenerwartung wird über **Erlebnisqualität** (komplexer Mix aus Glaubensinhalten und Inszenierungen, Ritualen) erfüllt
- Produktqualität muss immer durchscheinen, erkennbar sein, sonst gerät das Erlebnis zur leeren Hülle
- »Das ist doch nicht normal...«

### Normalität geht unter

- Bei »normalen« Angebot stimmen Erwartung und Erfüllung überein, der Kunde ist zufrieden
- Das empfindet er aber nicht mehr als bemerkenswerte Leistung des Anbieters, sondern nimmt sie lediglich zu Kenntnis. Positiver Effekt: Keine Enttäuschung
- Um Begeisterung hervorzurufen, muss die Erwartung über-erfüllt werden, als überraschend »unnormale« erlebt werden (Dresdner Bank)
- Fazit: Kunden (auch Gottesdienstbesucher sind außerhalb der Kirche Verbraucher) werden immer anspruchsvoller und übertragen diese Haltung auch auf den Gottesdienstbesuch.
- »Qualität ist kein Zufall.«

### Qualität als Ergebnis professioneller Arbeit

- Qualität ist eine Frage von
  - Anspruch (Inhalt)

- Planung (Konzept)
- Durchführung (Erlebnis)
- Optimierung (Mehr Begeisterung)
- Ein hochwertiger Gottesdienst muss konzeptionell durchdacht, kompetent vorbereitet, souverän und mitreißend gehalten und kontinuierlich verbessert werden
- Der »Regisseur / die Regisseurin« hält die Fäden in der Hand, alle Beteiligten leisten ihren spezifischen Beitrag – ein Gesamtwerk entsteht
- Fazit: Qualität muss systematisch erarbeitet werden

**Frage 1:****WAS MACHT DIE QUALITÄT EINES GOTTESDIENSTES AUS?**

Er berührt mich.

**Berührung: Kopf und Herz erreichen**

- Ich bin berührt, wenn die Botschaft ankommt und ich sie an- und aufnehme
- Kopf und Herz werden angesprochen, Ratio und Emotio reagieren
- Im besten Fall verändert mich die Ansprache (Transformation), ich gehe anders als ich gekommen bin, ich reflektiere das Erlebte und leite daraus Veränderungen für mich ab
- Das Senden einer Botschaft, die mich nicht trifft, bleibt erfolglos, wirkungslos, sie prallt ab (»... es hat mich nicht angesprochen.«)
- Fazit: Ohne Berührung keine Wirkung

Wie geht das?

»Je höher die Dichte, um so größer die Anziehungskraft« (Tropp)

**Auf den Kern kommt es an**

- Der substanzielle Kern eines Angebots bestimmt die Wirkung, je höher die Dichte der Botschaft, umso größer die Attraktivität
- Eine Inszenierung ohne Kerninhalte bleibt Verpackung, so hübsch sie auch aussehen mag – sie enttäuscht (Unterschätze nie Deinen Kunden!)

- Inszenierung macht den Kern erlebbar, stärkt und profiliert ihn und übersetzt ihn gegenüber der Zielgruppe (Dramatisierung des Nutzens)
- Im Gottesdienst können Glaubenskern und Inszenierung nicht immer klar voneinander getrennt werden, im Ritual verbinden sie sich zu einem unvergleichlichen (berührenden) Erlebnis
- Für Kirche bedeutet das: Zurück zur Kernkompetenz, die Botschaft mit Leidenschaft leben und sagen, Andere anstecken (hl. Augustinus)

**Von der Pflege zur Schönheit: Qualitätskern und Qualitätserlebnis.****Analogie: Nivea**

- Der Markenkern ist »Pflege«
- Vorsichtige Dehnung in das Nutzenfeld »Schönheit« (denn Pflege ist kein Selbstzweck)
- Mögliche Motivationen für Pflege: Begehrlichkeit, Fürsorge, Prävention, Schönheit
- Rund um den Kern »Pflege« wird das Markenerlebnis »Schönheit« zelebriert, die Markenwelt entwickelt sich weiter, Stimmungen, Bilder, Argumentationen verändern sich
- Früher: Nivea fokussiert sich auf die Welt der Mutter/Kind-Beziehung (Fürsorge)
- Künftig: Schönheit, Begehrlichkeit stehen im Vordergrund

»Was uns emotional nicht berührt, wird nicht mehr wahrgenommen«

Prof. Gerald Hüther, Hirnforscher

**Bekenntnis zur Emotion**

- Markenartikel-Unternehmen zeigen, wie bei Vergleichbarkeit der funktionellen Beschaffenheit eines Angebots der emotionale Mehrwert differenziert (zum Mitbewerber) und durch den Kunden honoriert wird
- Emotionen sind also wertvoll, bzw. werden als wertsteigernd erlebt
- Übrigens: Bei der Mehrzahl der DAX-Unternehmen besteht der Unternehmenswert zu mehr als 50 Prozent aus dem Markenwert (Emotion)
- Emotionen (Marken) verankern sich stärker im Gehirn als rationale Elemente, sie sind jederzeit aus dem Unterbewusstsein abrufbar,

sie bieten Orientierung und Sicherheit (»dabei habe ich ein gutes Gefühl, gutes Gewissen«)

- Fazit: Gottesdienste müssen emotionaler werden, alle Sinne ansprechen, Geborgenheit und Zugehörigkeit schaffen bzw. stärken

**Zielgruppengerechte Inszenierungen dramatisieren den Qualitätskern – sie ersetzen ihn nicht.**

**Frage 2:  
WAS SIND DIE GRÖßTEN HINDERNISSE?**

**Konzept, Professionalität, Geld – persönliche Begeisterung.**

**Gewinner sind durch ihren Geist überlegen**

- **Wissen:** Wissen über den Kunden, absolute Zielgruppenorientierung, perfekte Konzepte und eine faszinierende Umsetzung bewegen Menschen dazu, dem Anbieter zuzuhören, ihn in Kopf und Herz eindringen zu lassen – und Wirkung zu erzielen (...er darf mich berühren). Wer mich nicht kennt, trifft meine Erwartungen nicht, ich nehme ihn nicht wahr
- **Können:** Begrenzte Ressourcen (Mensch, Zeit, Geld) erfordern klare Ziele, Vorgehensweisen, Prioritäten und verantwortungsvolle, sachkundige Führung
- **Wollen:** In der Wissensgesellschaft entscheiden Geist, Mentalität und ein sportiver Wettbewerbswille über Erfolg oder Misserfolg am Markt (auch Kirche befindet sich mit zahlreichen Mitbewerbern in einem Marktfeld)
- Fazit: Der persönliche Anspruch an sich selbst, seine Rolle und sein Qualitätsverständnis sind Grundlage eines Qualitätsgottesdienstes

**Sechs mutige Thesen.**

**Thesen: Wandel beginnt im Kopf**

- Über den Tellerrand
- Wettbewerb macht Spaß
- In den Köpfen der Kunden spazieren gehen
- Mut zum Profil
- Begeistert begeistern

- Gut gemeint ...: Professionalität steigern
- Persönlicher Anspruch

**Neugierde als Triebfeder**

- Über den Tellerrand
  - Raus aus der Binnenorientierung
  - Neugierig sein auf andere und anderes
  - Neues zulassen, prüfen, adaptieren, optimieren
- Wettbewerb macht Spaß
  - Wettbewerb sportiv annehmen
  - Wille zum Erfolg
  - Lust auf den Kunden
- In den Köpfen der Kunden spazieren gehen
  - Kunden kennen
  - In Zielgruppen und Milieus denken und arbeiten
  - Sicherheit im Umgang mit fremden Erwartungen erlangen
  - Von der Ich- zur Du-Perspektive

**Begeisterung braucht Professionalität**

- Mut zum Profil
  - Differenzierung als Wettbewerbsinstrument
  - Wer jedem etwas Gutes tut, tut keinem etwas Rechtes.... (Goethe)
  - Eigene Stärken herausarbeiten und kommunizieren
- Begeistert begeistern
  - Es muss brennen, wer andere entflammen will... (hl. Augustinus)
  - Überzeugt, selbstbewusst und motiviert agieren
  - Gut gemeint...: Professionalität steigern
  - Fehlende Professionalität in Konzept, Instrumenten und Management lässt viele gutgemeinten Ideen misslingen
  - Freude an Wirkung und Zielerreichung

**Der eigene Qualitätsanspruch**

- Innere Haltung
- Anspruch an mich und meine Botschaft

- Sensibilität für Menschen
- Wirkungsorientierung

### **Wandel beginnt im Kopf**

- Begeistert begeistern (Je höher die Dichte...)
- Eindeutige Haltung einnehmen
- Gut gemeint...: Professionalität steigern
- Dem Volk aufs Maul schauen
- Benchmarking (über den Tellerrand schauen)
- Wettbewerb aktiv annehmen – er macht Spaß
- Mein persönlicher Qualitätsanspruch

### **Übrigens: Qualität oder Quantität**

- Die oft gestellte Frage, ob seitens der EKD (Strategiepapier) Qualität oder Quantität (z.B. Steigerung der Anzahl Gottesdienstbesucher) gefordert sei, stellt sich nicht
- Das Modell vom Qualitäts- oder Preismarkt (Quantität) führt hier nicht weiter, da die christliche Botschaft per se im Qualitätsmarkt zuhause ist
- Konsequenz: Es wird nur über Spitzenqualität möglich sein, Kirchnähe und Kirchenmitgliedschaft zu stärken und zu steigern, die Zukunftsfähigkeit der Organisation zu sichern

Danke.



## Was machen wir daraus? – Diskussionen in Kleingruppen und Austausch im Plenum

### Impulse aus den Diskussionen in Kleingruppen und im Plenum

#### Zum Bereich Aus-, Fort- und Weiterbildung

- Sowohl der 1. als auch der 2. Ausbildungsabschnitt sind »so gut wie noch nie«. Dagegen fällt die Fortbildung in den weiteren Amtsjahren stark ab.
- Eine Feedback-Kultur wird in den Predigerseminaren eingeübt. Danach verkümmert sie offenbar. Gerade in der Zusammenarbeit mit den Presbyterien/Kirchenvorständen ist ihre Einübung und Pflege dringend erforderlich.
- Dem Zeitmanagement von Pfarrer/innen muss eine große Bedeutung zugemessen werden. Diese Fähigkeiten sind notwendig, um bewusst sowohl Prioritäten als auch »Posterioritäten« zu setzen und diese auch praktisch umzusetzen. Dies sollte in der Aus- und Fortbildung entsprechend berücksichtigt werden.
- Letztlich kommt durch das Nachdenken über die Qualität von Gottesdienst das gesamte Feld pastoralen Handelns in den Blick. Dies sollte bewusst wahr- und aufgenommen werden.

#### Zu den Zielsetzungen

- Der Gottesdienst soll klar als Priorität der gemeindlichen Arbeit gesehen werden. Das muss vor Ort diskutiert werden und es müssen die Strukturen dafür geschaffen werden (Zeit!). Entscheidungen darüber müssen auf Kirchenkreis-Ebene, aber auch vom Kirchenvorstand/Presbyterium getroffen und unterstützt werden.
- Gottesdienste sollten für ein möglichst breites »Publikum« konzipiert werden; das reformerische Schwergewicht sollte nicht allein auf den »Gottesdiensten des zweiten Bereichs« liegen.

#### Zu Stellenwert und Bewertung des Gottesdienstes

- Die Frage der gottesdienstlichen Qualitätsentwicklung stellt sich besonders für die mittlere kirchliche Leitungsebene. Die sich daraus ergebenden praktischen Konsequenzen müssen deutlich gemacht werden.

- Kasualien (die Gottesdienste selbst, aber auch Vor- und Nachgespräche) sollten bei der Qualitätsfrage besonders berücksichtigt werden.
- In bestimmten Veröffentlichungen wird das Problem der rückläufigen Zahl der Gottesdienst-Besucher und des rückläufigen Interesses an der Person des/der Pfarrer/in festgemacht. Dieser Gedankengang muss kritisch überprüft werden.
- Die Erwartungen und Bedürfnisse der Gottesdienstbesucher müssen stärker als bisher in den Blick kommen.
- Bemerkenswert ist, dass Außenstehende/Fernstehende offenbar sehr auf die Predigt konzentriert sind. Zu bedenken ist, warum die anderen Elemente eines Gottesdienstes so wenig in den Blick kommen.
- Die Entwicklung in der Qualitätsdiskussion sollte dazu beitragen, den Gottesdienst verstärkt als Kernaufgabe der Gemeindegemeinschaft zu sehen.
- Es muss so sein, dass sich die Gottesdienstbesucher darauf verlassen können, an einem qualitätvollen Gottesdienst teilzunehmen.
- Es fehlen klare Kriterien für die Bewertung der Qualität eines Gottesdienstes. Klar ist, dass die Teilnehmerinnen- und Teilnehmerzahl nicht allein der Maßstab sein kann. Zugleich spielen messbare Größen als Ausdruck der Zufriedenheit aber auch eine wichtige Rolle.

#### Zu den handelnden Personen

- Wer die Rolle des Predigers stark macht, muss ihn gleichzeitig vor einem »unmenschlich hohen« Anspruch schützen.
- Ehrenamtliche sollten sowohl bei der Gestaltung als auch bei der Planung von Gottesdiensten einbezogen und dafür geschult werden. Dies gilt auch für die Rückmeldung / das Feedback zu Gottesdiensten.
- Zielgruppen-Gottesdienste haben oft eine höhere Beteiligung von Ehrenamtlichen als

»normale« Gottesdienste. Das bedeutet, dass hier deren Erwartungen und Bedürfnisse stärker wahrgenommen werden müssen.

- Kirchliche Mitarbeiter müssen sich verstärkt daran gewöhnen, »Rechenschaft zu geben« - auch theologisch. Anders ist eine verbesserte

Qualität kirchlicher Arbeit nicht zu verwirklichen (Intervision, Gemeinde-Feedback). Es muss eine positive Feedback-Kultur geschaffen und eingeübt werden. Dagegen wird beobachtet, dass es Landstriche gibt, in den es beim Predigt-Coaching und beim Feedback geradezu »boomt«.



## Was folgt daraus? – Aufgaben für die weitere Arbeit

### Fragen – Erträge – Folgerungen<sup>1</sup>

Von Michael Meyer-Blanck

In meinen drei Punkten möchte ich zunächst die durch unsere Diskussionen aufgeworfenen theoretischen Fragen benennen, bevor ich den praktischen Ertrag der Qualitätsdebatte des gestrigen Tages mit einigen Impulsen zusammenfasse und mich so zu den von der Tagungsleitung ja auch gewünschten praktischen Vorschlägen vorarbeite.

#### 1. Themen und Fragen

##### 1.1 Qualität

Qualität kann man nicht direkt messen – messen lässt sich immer nur die Einschätzung von Qualität durch andere. Der Vorgang der Skalierung ist also immer schon ein Beurteilungs- und Verstehensprozess. Will man sich an die Zahlen von Besuchern halten? Geht es um das ästhetische Urteil von Presbytern, von Gottesdienstexperten oder von Künstlern aus Theater oder Literatur? Oder will man ein Kriterien- und Beurteilungsbündel mischen? Das alles ändert nichts daran: *Auch die Qualitätsmessung selbst braucht Qualität*, sachliche und menschliche Kompetenz. Das heißt: Die Messung setzt das Gemessene immer schon voraus. Das bedeutet nicht, dass man Qualitätsmessungen nicht durchführen kann. Aber man muss wissen, was man tut. Nicht nur Qualität braucht Zeit (so zu Recht Sylvia Bukowski), sondern auch Qualitätsmessung braucht Zeit – und Qualitätsmessung braucht eine entsprechende sozialwissenschaftliche und theologische, also eine praktisch-theologische Theorie (eine »Theologie des Messens«).

##### 1.2 Spannungen als Kennzeichen ästhetischer und religiöser Kommunikation

Qualität im kommunikativen und im ästhetischen Bereich, womit wir es hier im weitesten Sinne zu tun haben, lebt von den genannten Widersprüchen. Was an der einen Stelle Gewinn erbringt, kann an einer anderen Stelle zum Schaden werden. Das ist im Wirtschaftssystem nicht so. Denn dort gilt selbstverständlich: Was höhere Zahlen und höheren wirtschaftlichen Umlauf bringt, ist besser. Da muss man nicht lange fragen: Das Kommunikationsmittel dort ist das Geld. Das Wirtschaftssystem ist aber geradezu ein Sonderfall.

Denn alle anderen gesellschaftlichen Systeme unterliegen wie das Religionssystem der Interpretation. Die Wissenschaft kommuniziert das Wahre (bzw. das Unwahre); das Rechtssystem die Gerechtigkeit und die Familie die Liebe. Hier, in diesen anderen Systemen, muss man immer – anders als in der Wirtschaft – überlegen, welches das rechte Maß ist. Eine einseitige Wahrheit; das Recht für eine bestimmte Gruppe, zu viel oder eine zu bedrängende Liebe – das alles kann das Gegenteil des Gewünschten – das eigene Glück durch das Glück des Anderen – erreichen. *Lebensdeutende Qualitäten lassen sich nur mit in sich spannungsvollen Kriterien messen.*

Die Praktische Theologie nannte ihre Maximen darum seit F. Schleiermacher »Kunstregeln«. Dabei handelt es sich um solche Regeln, die einen guten Sinn haben, die aber nicht schon die Anwendung in sich enthalten, sondern eine kunstvolle, eine besonnene Anwendung verlangen. Sie verlangen eine Theologie der Regeln. (Oder allgemeiner gesprochen: Sie verlangen eine systembezogene Theorie der Regelmäßigkeit und Regelanwendung.)

So ist es auch mit der ästhetischen Qualität. Wir haben das gestern von Malte Lehming vom »Tagesspiegel« gehört: Man kann alle Regeln einhalten und es kann doch alles falsch sein. Hier stehen also Regelhaftigkeit und das Prinzip des regelrechten Regeldurchbruchs – um der zu erzielenden ästhetischen Qualität – gegeneinander. Das heißt nicht, dass man keine Regeln haben soll; die Kunst bestätigt vielmehr die Regeln, indem sie diese überschreitet, aber nicht ignoriert.

## 2. Grundlegende Spannungen bei der Beurteilung von Qualität

Ich benenne dazu drei Spannungsfelder, die gestern immer wieder zur Sprache kamen. In allen drei Spannungsfeldern gibt es keine einfache Lösung; das Ringen um Qualität ist vielmehr gerade das Aushalten der damit formulierten, sachlich notwendigen Spannungen.

### 2.1 Qualität kann gesteigert werden durch Bildung und Freiheit – aber auch durch Wertschätzung und Belohnung.

Ein Prinzip aller Lernprozesse lautet: Lernen braucht Freiheit und inneren Antrieb. Aber es gilt auch: Lernen ohne Anreize funktioniert nur in den seltensten Fällen. Das gestern von Sebastian Heinemann vorgetragene Motivationssystem aus dem Hamburger Hotel Atlantik lässt sich als Zusammenspiel dieser beiden Prinzipien beschreiben. Eine lernende Organisation von Mitarbeitenden kommt voran, wenn sie nach diesen beiden Prinzipien (innere und äußere Motivation) handelt, indem sie beide Prinzipien sinnvoll mischt, das Mischungsverhältnis personen- und aufgabenbezogen spezifiziert und dann auch neu bestimmt.

Herausforderungen durch Aufgaben und Examina sind notwendig. Auch die äußere Wertschätzung befördert das Lernen und damit die Qualität. Wer für seine Leistungen in der Darstellung keinen Beifall erhält und kein »Coaching« durch einen Regisseur, der ist arm dran und wird nicht leicht besser. »Belohnung« muss also nicht unbedingt Geld, Freizeit oder Karriere sein; auch Wertschätzung ist eine Form davon. Ohne diese aber wächst selten Qualität.

Sie wächst aber auch nicht allein dadurch. Ein Prediger muss brennen und ein Schauspieler oder Theatermann muss in das Leben eindringen wollen. Er muss um der Sache selbst willen wissen wollen, was die Welt im Innersten zusammenhält

– und zwar nicht theoretisch, sondern jetzt, in einer konkreten Lebensgeschichte und im Auge des Anderen. Ohne das läuft gar nichts. Das haben wir gestern von Jan Kauenhowen aus Berlin eindrücklich gelernt.

### 2.2 Rahmenbedingungen sind entscheidend für Qualität, aber sie dürfen nicht dazu dienen, schlechte Qualität zu entschuldigen oder Resignation zu rechtfertigen.

Herr Bauer brachte es gestern aus der Marketing-Perspektive sehr einfach auf den Punkt: Qualität ist ein mentales Problem. Das trifft gewiss auch auf unsere Kirche zu. Denn der Protestantismus ist bekanntlich – so kann man es mit etwas Selbstironie sagen – normaler Weise immer dann identisch, wenn er von der Krise redet und die Krisenphänomene differenziert beschreibt. Realistisch gesehen hatten wir aber noch nie eine so gute Ausbildung in allen Phasen und eine so gute Infrastruktur an Fortbildung, Materialproduktion, Begleitung und ästhetischer Beratung. Gewiss: Die Rahmenbedingungen durch die Stellenkürzungen und die Zusammenlegungen von Gemeinden und die dauernden Strukturdebatten erfordern zu viel Kraft, die der elementaren Mitteilung und Darstellung des Evangeliums verloren geht. Da muss etwas getan werden.

In unserer Arbeitsgruppe gestern Nachmittag wurde das von Superintendent Beese aus Münster gestern so formuliert: Es müssen kybernetische Entscheidungen getroffen werden, die auf der Kirchenkreis- und Gemeindeebene zum Setzen von Prioritäten und »Posterioritäten« führen. Es müssen Ressourcen zugunsten des Gottesdienstes verteilt werden.

Aber das ist auch wieder nur die eine Seite. Paradox formuliert: Wir müssen die Rahmenbedingungen des Gottesdienstes so verbessern, als würde die Qualität alleine an ihnen liegen – und wir müssen zugleich unter den gegebenen Rahmenbedingungen so arbeiten, als ob diese keine Rolle spielen würden.

### 2.3 Gottesdienstliche Fähigkeiten und Fertigkeiten müssen gesteigert werden, aber allen muss klar sein, dass die Fertigkeiten eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung von Qualität sind.

Was ästhetisch Arbeitende brauchen, ist Erfolg, Resonanz und – wie in der Familie und überall, wo Kommunikation gefragt ist – das sichere Gefühl, gebraucht zu werden. Schuld an der mangelnden Qualität, so sage ich das gern zugespitzt, sind die Gemeinden, die von ihren Pfarrerinnen

und Pfarrern nicht verlangen, dass sie acht Stunden an der Predigt sitzen. Eine hilfreiche Metapher zur Weiterarbeit könnte darum das »Prinzip der Gänse« aus dem Atlantik-Hotel in Hamburg sein mit dem Leitsatz: »Sich gegenseitig anfeuern beim Fliegen«.

Eine gute Kirchenmusikerin »fordert« vom Pfarrer eine tiefe Predigt – weil sie sonst weder über »aus tiefer Not« noch über »Christ ist erstanden« improvisieren kann. Und tatsächlich gibt es die guten Erfahrungen, dass sich Pfarrer und Kirchenmusiker gemeinsam auf höhere Qualitätsebenen vorarbeiten.

### 3. Praktische Vorschläge

Die gottesdienstliche Qualitätssicherung ist praktisch heikel. Das ist deswegen so, weil sie *Achtung* verteilt, das kostbarste Gut in allen kommunikativen Organisationen. (Und sie ist zugleich das Kennzeichen des von Eberhard Hauschildt auf der EKD-Synode benannten Überganges der Kirche von der Institution zum »Hybrid« von Organisation *und* Institution).

Das Verhalten der Mitglieder zu einem derartigen »Hybrid« lässt sich in der Praxis gut erkennen. Denn nun fragt man sehr schlicht: »Was bringt's? Wie ist die Qualität?«

Und da hilft es nun nichts – das müssen wir selbst in der Kirche uns auch fragen. Die gottesdienstliche Qualitätssicherung ist aber zugleich theoretisch kompliziert. Und noch einmal: Das bedeutet aber nicht, dass man alles lassen soll, sondern dass man es sorgfältig tun muss.

*Folgerung 1: »Theologie des Messens«*

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. Eine Zusammenarbeit mit der Diskussion um Bildungsstandards könnte sinnvoll sein. Auch da gibt es dieselben Überlegungen: Das Wesentliche am Religionsunterricht kann man nicht messen; das heißt aber nicht, dass man dasjenige, was man messen kann, nicht messen sollte. Man sollte dazu ein Pilotprojekt in einem oder zwei Kirchenkreisen beginnen, die sowieso schon eine Feedbackkultur erarbeiten, etwa im Rheinland oder in Westfalen.

*Folgerung 2: »Konzeption einer integrierten evangelischen Gottesdienstlehre«*

Wir brauchen keine isolierte Liturgik und Homiletik, sondern eine »konzertierte Aktion« auf beiden Gebieten. Dass die wissenschaftlichen Disziplinen und die kirchliche Infrastruktur da immer noch getrennt sind, ist nicht gut. Das gilt für die liturgischen Gremien und für die Arbeit der Fakultäten. Liturgie und Predigt dienen doch demselben Zweck mit verschiedenen Mitteln: Der Mitteilung und Darstellung des Evangeliums, um das Beten zu ermöglichen und um – qua Predigt – die Hindernisse des Beten zu erinnern, zu wiederholen und durcharbeiten. Die Predigt wehrt der frommen Formel, damit man der kirchlich überlieferten Formel umso lieber und mit gutem Gewissen wieder zustimmt und in sie einstimmt. Die Predigt nimmt die Diffusität des Nicht-Glauben-Könnens auf und verbreitet »Ruhe im Kopf«, wie wir es so schön von Malte Lehming gehört haben. Die Predigt ist damit auch ein liturgischer Akt.

*Folgerung 3: Stärkung der dritten Berufsbildungsphase*

Unsere Ausbildung ist in der 2. Phase hervorragend ausgestattet. Ich schlage vor zu diskutieren, Ressourcen von der 2. auf die dritte Phase, in die fortbildende Begleitung in den ersten fünf Amtsjahren umzuverteilen. Denn dann, in diesen Jahren, bildet sich der liturgische Habitus – und häufig, so gestern Superintendentin Schmidt aus Lüneburg, versickern die guten Feedback-Ideen und das gottesdienstliche Engagement in den Pflichten der ersten Amtsjahre.

Unsere Tagung begann gestern mit dem Statement von Sylvia Bukowski, in dem sie betonte, dass Qualität im Gottesdienst vier Bedingungen hat: Qualität braucht 1. Zeit, braucht 2. Know-how, 3. braucht Kontrolle und 4. Motivation. Das hat sich im Verlaufe des gestrigen Tages bestätigt und noch einmal von ganz anderer Seite gezeigt. Ich meine, dass die drei von mir vorgeschlagenen Maßnahmen auf den verschiedenen Ebenen von Kirche und Wissenschaft auf dem Wege der Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung weiterhelfen können.

#### Anmerkung:

<sup>1</sup> Es handelt sich um das am 23. Februar in Hannover als Aufnahme der Impulse formulierte Tagungsstatement ohne nachträgliche Erweiterungen. Ausführlicher zum Thema habe ich mich geäußert in meinem Beitrag: *Anmut, Glanz und Arbeit. Zur Diskussion um gottesdienstliche »Qualitätsstandards« im EKD-Impulspapier »Kirche der Freiheit«, in: EvTh 67 (2007), 350-361.*



# Was folgt daraus? – Aufgaben für die weitere Arbeit in der Aus-, Fort- und Weiterbildung

Von Martin Vetter

Aus Sicht der Aus-, Fort- und Weiterbildung sollen im Anschluss an die Impulsreferate, Vorträge und Sitzungen der Arbeitsgruppen offene Fragen und zentrale Herausforderungen für die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung von Gottesdiensten benannt werden. In diesem Rahmen konzentriere ich mich auf vier Punkte.

## 1. Die Frage nach dem Qualitätsbegriff

In der Weiterbildungsforschung wird der Begriff der »Qualität« seit den 1990er Jahren im Rahmen eines markt- bzw. kundenorientierten Bildungsverständnisses verwendet. Weiterbildungsveranstaltungen und -angebote werden als Produkte verstanden, die von Kunden nachgefragt werden. Die Qualitätsdebatte soll dem Kunden eine bessere »Produktorientierung« ermöglichen. Vor diesem Hintergrund stimme ich Michael Meyer-Blanck zu, der als »Qualität« dasjenige bezeichnet, »was von einer durchschnittlichen Gottesdienstgemeinde wahrgenommen wird und mit qualitativen Methoden gemessen werden kann«. Im Sinne einer empirischen Theologie des Gottesdienstes ist derzeit wohl die von vielen Beratungsstellen praktizierte Methode der »Invision« besonders geeignet, um die »Qualität« von Gottesdiensten zu beurteilen und zu messen.

Wie aber lässt sich eine im Workshop verschiedentlich angesprochene theologische »Qualität der Verkündigung« bestimmen? Berücksichtigt werden müssten für ein angemessenes Verständnis einer Qualität der Verkündigung nicht nur die kulturellen Milieus der Gemeindeglieder, sondern auch die theologischen Deutungsmuster bzw. Milieus der Predigerinnen und Prediger. Zwar haben sich die theologischen Positionen seit den 1970er Jahren zunehmend pluralisiert. Klar abgegrenzte theologische Richtungen spielen in der Kirche gegenwärtig kaum eine Rolle. Derzeit geschieht in der Aus-, Fort und Weiterbildung zu wenig, um latent wirksame theologische Ansätze und Deutungsmuster zu explizieren und zu profilieren. In der theologischen Aus-, Fort- und Weiterbildung sollte daher vermehrt auch wieder über exegetische und systematisch-theologische Positionen geredet und um deren Ertrag für Predigt und Gottesdienst gerungen werden.

## 2. Institutionelle Verknüpfungen herstellen und Konzepte profilieren

Es ist sinnvoll, die Arbeit der Predigerseminare, Gottesdienstbeauftragten der Kirchenkreise, landeskirchlichen Gottesdienstinstitute und Pastorkollegs organisatorisch und fachlich enger aufeinander zu beziehen. Um Gelder zu sparen, die Kommunikation der Einrichtungen untereinander zu verbessern und auch konzeptuell Synergien zu fördern, haben einige Landeskirchen ihre Einrichtungen der theologischen Aus-, Fort- und Weiterbildung am selben Ort angesiedelt. Doch die Forderung nach einer engeren Zusammenarbeit stellt sich auch unabhängig von der Frage der Verortung kirchlicher Einrichtungen. Denn vielfach sind die verschiedenen Aus- und Fortbildungskonzepte zur Qualitätsentwicklung von Gottesdiensten allenfalls lose aufeinander abgestimmt. In der Aus- und Fortbildung von Pastorinnen und Pastoren etwa finden berufsgruppenübergreifende Begegnungen mit Kirchenmusiker/innen oder Prädikant/innen zwar gelegentlich statt. Qualität zu entwickeln und zu sichern aber hieße in diesem Zusammenhang, regelmäßige Begegnungen zu ermöglichen. Auch sollten nicht nur einzelne Angebote, sondern auch die jeweiligen Konzepte der Aus- und Fortbildung besser aufeinander abgestimmt werden. Dies gilt nicht zuletzt für die Kommunikation zwischen den verschiedenen Aus- und Fortbildungsstätten der Landeskirchen.

## 3. Zur Debatte um eine Fort- und Weiterbildungspflicht

Die meisten Kirchen verpflichten Pastoren/innen und andere Mitarbeitende zur Fortbildung. Abgesehen von der Fortbildung in den ersten Amts- bzw. Berufsjahren (FeA; FeB), wird dies jedoch nur selten überprüft. Klagen über mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte sind keine Seltenheit. Dies wiederum dürfte sich in dem Maß ändern, wie sich in der Kirche die aus der Theorie der Personal- und Organisationsentwicklung stammende These durchsetzt, Fortbildung sei primär ein modernes Führungsinstrument, nicht aber eine Frage subjektiven Interesses. Gegenwärtige kirchliche und theologische Ansätze, den Gedanken der Personal- und Organisationsent-

wicklung mit tradierten Formen pastoraler Fortbildung und der Fortbildung von Mitarbeitenden zu verknüpfen, halte ich für legitim. Doch geht die Qualitätsdebatte darin nicht auf.

Einmal abgesehen von dem Problem, Forderungen nach Konsequenzen für diejenigen auch durchzusetzen, die sich der Pflicht hartnäckig verweigern, setzt die Idee eines lebenslangen gottesdienstlichen Lernens Curricula voraus, die Ansätze einer liturgiegeschichtlichen Wissensvermittlung mit biografie- und erfahrungsbezogenem Lernen und kollegialer Beratung verbinden. Die Konzepte sollten zudem berufsgruppenübergreifende Elemente beinhalten und abgestimmt sein auf Alter und Geschlecht der Teilnehmenden, die Lage des jeweiligen kirchlichen Ortes im Osten oder Westen, in städtischen oder ländlichen Räumen.

Untersuchungen zur Pfarrerfortbildung zeigen, dass Pastoren/innen Fortbildungsangebote bevorzugen, deren beruflicher Nutzen deutlich erkennbar ist. Bei der Fort- und Weiterbildungsplanung ist dies noch stärker zu berücksichtigen.

#### **4. Die Methode der kollegialen Beratung fördern**

Die wichtigste »Ressource« zur Qualitätsentwicklung von Gottesdiensten sind die Menschen, die

einen Gottesdienst vorbereiten und ihn feiern. Deshalb ist es zum einen wichtig, die Wahrnehmungs- und Kommunikationsfähigkeit derjenigen Personen zu fördern, die den Gottesdienst planen, leiten und gestalten. Nimmt man die Erfahrungen der Predigerseminare, Arbeitsstellen für Gottesdienst und Kirchenmusik sowie der Pastoralkollegs zum Maßstab, bewährt sich in erster Linie das Instrument der kollegialen Beratung. Denn dieses Verfahren basiert auf der persönlichen und fachlichen Wertschätzung und zielt nicht darauf ab, Kolleginnen und Kollegen zu beurteilen. Kollegiale Beratung im Umfeld des Gottesdienstes setzt weiter die Fähigkeit voraus, theologische, liturgische und homiletische Codes zu verstehen und deren Verknüpfung im gottesdienstlichen Zeichenprozess zur Sprache zu bringen. Diese methodischen Schlüsselqualifikationen einzuüben, in Beziehung zu den verschiedenen pastoralen Handlungsfeldern zu setzen und auch zum persönlichen geistlichen Leben, ist eine wichtige Grundaufgabe theologischer Aus-, Fort- und Weiterbildung. Im Rahmen der Fortbildung sollten zudem Konzepte diskutiert werden, die dazu beitragen, eine konstruktive Feedbackkultur in (Orts-)Gemeinden zu entwickeln und zu sichern.

**D**

## **Was folgt daraus? – Überlegungen für die kirchliche Praxis**

*Von Christine Schmid*

### **1. Vorbemerkungen**

- Die Frage »Wo liegt eigentlich das Problem?« im Bereich der »Qualität« von Gottesdiensten muss weiter offen gehalten werden. Es gibt sehr viele gute und qualitätvolle Gottesdienste vor Ort. Dies gilt für die »normalen« Gottesdienste ebenso wie für Kasualgottesdienste und nicht zuletzt für die Gottesdienste zu besonderen Anlässen einschließlich der volklich bedingten Differenzierungen. Beschwerden über die Gestaltung und/oder den Inhalt von Gottesdiensten gibt es nur wenige. Sie betreffen vor allem Kasualgottesdienste.
- Viele Potentiale werden gegenwärtig nicht genügend genutzt, Dies betrifft z.B. die erforderliche Klarheit oder auch die notwendige

Dichte in der Gestaltung und bei der Durchführung von Gottesdiensten.

- Es gibt eine gewisse Angst vor einem »Marktverlust«. Die Angst davor, dass die Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Gottesdienst abnimmt und/oder das Engagement der Beteiligten nachlässt wirkt sich auf das Gefühl und Stimmung derjenigen aus, die die Gottesdienste gestalten, und hemmt Mut zur Planung und Gestaltung von Gottesdiensten.

### **2. Anmerkungen von der Mittelebene aus dazu, was zu fördern ist**

- Es sollten verstärkt Anregungen in die Gemeinden bzw. die Kirchenvorstände/Presbyterien gegeben werden, die sie dazu

motivieren, die Stellung des Gottesdienstes im Leben und Wirken der Gemeinde zu reflektieren. Sein besonderer Wert und seine hervorragende Stellung im Konzert der Angebote einer Kirchengemeinde sollten deutlicher werden. In diesem Zusammenhang sollte in den Gemeinden auch über die vorhandene und die gewünschte Qualität der Gottesdienste nachgedacht werden. Entscheidend ist, dann auch Ressourcen von Zeit- und Finanzmitteln für den Gottesdienst einzustellen.

- Grundsätzlich sollte die Beurteilungskompetenz aller Beteiligten gesteigert werden. Dazu gehört auch die Beurteilungskompetenz von Visitierenden. Dies könnte in Rückkopplung auf die Predigerseminare geschehen. Die Steigerung der Beurteilungskompetenz würde sich auch positiv in den Mitarbeiter-Gesprächen auswirken.
- Ein wichtiger Bereich für die Qualitätssteigerung sind die Fortbildungen. Zur Teilnahme an ihnen sollte verstärkt angeregt, die Teilnahme an ihnen sollte begleitet und ... notfalls auch angeordnet werden. In diesem Bereich ist weiterhin die Möglichkeit des Predigt- und Gottesdienst-Coachings stärker in den Blick zu nehmen, wobei es durchaus sinnvoll sein kann, diese Aufgabe aus der Außenperspektive wahrnehmen zu lassen. Nicht zuletzt sollte die kollegiale Beratung gefördert werden.
- Für die Kirchenkreise sollten je eigene Qualitäts-handbücher entwickelt werden, und zwar ausgehend von den jeweils vorhandenen Fragen und Problemen. Im Kirchenkreis Lüneburg ist z.B. – ausgehend von Problemen bei Gast-Trauungen – ein verbindlicher Standardablauf für diese Gottesdienste entwickelt worden.
- Die »Gottesdienstwelt« im Kirchenkreis sollte koordiniert werden. Dies gilt für die Gottesdienste zu besonderen Anlässen, aber auch für die »gewöhnlichen« Gottesdienste. Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit sollte deutlich werden, wo und wann welche thematischen, gestalterischen und/oder inhaltlichen Schwerpunkte bei der Feier von Gottesdiensten eine Rolle spielen. Denkbar ist dabei, z.B. einen Gottesdienst-Atlas zu entwerfen, ihn bei Bedarf zu aktualisieren und auf unterschiedlichen Wegen zu publizieren.
- Grundsätzlich sollten Gottesdienste eine deutliche Rolle in der Öffentlichkeitsarbeit spielen, z.B. mit einer speziellen Gottesdienstwerbung

auf der Internetseite des Kirchenkreises jeweils wöchentlich wechseln von Freitag bis Sonntag.

### **3. Besonders wichtige Bedingungen dafür, dass die Qualität von Gottesdienst weiter besser wird, sind:**

- Eine Kultur der Freude am Gottesdienst, seiner Planung, Gestaltung und Auswertung (bzw. an der Nacharbeit) ist unentbehrlich. Dazu ist es wichtig, eine Kultur der Wertschätzung der Arbeit der anderen und auch der eigenen Arbeit zu entwickeln.
- Weiterhin müssen berufsgruppen- und arbeitsbereichübergreifende Fortbildungen angeboten bzw. intensiviert werden. Die Zusammenarbeit zwischen Menschen der unterschiedlichen Arbeitsbereiche, die für Gelingen eines Gottesdienstes wichtig sind, muss schon in den Fortbildungen erprobt und professionalisiert werden. Das gilt insbesondere für die Zusammenarbeit von Kirchenmusikern und Theologen.
- Die anspruchsvollen und qualitätvolle Vorbereitung, Gestaltung und Nacharbeit von Gottesdiensten benötigt Zeit. Darum muss innerhalb der Zeitkontingente umgeschichtet werden. Das kann bedeuten, dass nicht mehr nur Prioritäten, sondern auch Posterioritäten gesetzt werden müssen.
- Stärker als bisher sollte der organisierte Fremdblick auf das Geschehen in Gottesdiensten eingesetzt werden. Dies bedeutet sowohl die stärkere Berücksichtigung kollegialer Beratung als auch die Einbeziehung von Personen mit anderen Professionen und die Einbeziehung außenstehender Personen in die kritische Würdigung von Gottesdiensten.

### **4. Wünsche an die Adresse der Aus- und Fortbildung gerichtet:**

- Es wäre sinnvoll, eine neue wissenschaftliche Perspektive in die Aus- und Fortbildung aufzunehmen, und zwar die Fragen des Umgangs mit Emotionen unter Einbeziehung von Ergebnissen der Gehirnforschung.
- Es braucht mehr Einübungen in die gottesdienstliche Praxis als bisher, und zwar in den

geschützten Räumen, die Aus- und Fortbildung bereitstellen können.

- Das Wissen um die kybernetischen Zusammenhänge, die für das gottesdienstliche Handeln wichtig sind, sollte vertieft und verbreitert werden.

#### **Fazit:**

Was wir nicht brauchen ist ein Qualitätsentwicklungsprozess, der defizit- oder problemorientiert ist. Wir brauchen die Beteiligung aller für den Gottesdienst verantwortlichen Personen, ihre Entlastung auf anderen Arbeitsfeldern und eine prinzipiell positive Kultur der Wertschätzung des Gottesdienstes. Das sind wichtige Bedingungen, die zum Gelingen von Qualitätsentwicklungen bei Gottesdiensten notwendig sind. **D**

## Impulse aus den Kleingruppendiskussionen für die weitere Arbeit

### **1. Zum Bereich der wissenschaftlichen Theologie**

- Das Verhältnis der Berufstheologie der Pfarrer/innen zu den Anforderungen der Institution/Organisation Kirche sollte geklärt werden.
- Es müsste das Verhältnis zwischen Erwartung an die Gottesdienste einerseits und dem bestehenden Angebot andererseits untersucht werden.
- Im Blick der Praktischen Theologie sollte sein, wie ein auch für Fernstehende wahrnehmbarer und nachvollziehbarer gottesdienstlicher Spannungsbogen geschaffen werden kann (s. das Referat von Herrn Kauenhowen)!
- Die Bedeutung der Kirchenmusik/Lieder für die Gottesdienstbesucher sollte stärker in den Blick kommen. Dabei sollte auch bedacht werden, ob die Liedtexte von den Gottesdienstbesucher/innen verstanden werden (können). Aus diesem Grund sollte die Auseinandersetzung mit der Bedeutung der Lieder und ihren Inhalte schon im Studium stärker berücksichtigt werden.
- Die Einführung von Liedern im bzw. vor dem Gottesdienst wird an Bedeutung gewinnen, da Liederkennntnis abnimmt. Dies sollte auch in der Ausbildung von Kirchenmusiker/innen Beachtung finden: Stärkung des pädagogischen Elements in der Ausbildung.
- Es ist vordringlich, ein Projekt »Theologie des Messens« zu initiieren. Erste Schritte sollten sein: 1. Erheben, wo Ansätze solcher theologischer Arbeit schon vorhanden sind. 2. Einen Austausch zwischen den theologischen Wissenschaftlern ermöglichen, die in diesem Bereich forschen.

### **2. Zum Bereich von Aus-, Fort- und Weiterbildung**

- Für den Bereich der Fortbildung in allen Amtsjahren (FAA) muss noch geklärt werden, was genau die Lernziele sind und was das Curriculum umfassen soll (Konzentration allein auf die Gottesdienstgestaltung? Einbeziehung von Zeitmanagement? Kasualien? Begleitung bei Kasualien, die über den Gottesdienst hinaus geht?)
- In der Fortbildung auch der Ehrenamtlichen sollten folgende Angebote (stärker) berücksichtigt werden: Gottesdienst-Gestaltung und Einübung einer Feedback-Kultur.

### **3. Zum Bereich der Kirchlichen Praxis**

- Es ist deutlich geworden, dass die Kirchenmusik die Emotionen besonders anspricht (vgl. Referat z.B. von Herrn Heinemann und Herrn Bauer). Daher müssten die entsprechenden finanziellen Ressourcen dafür bereit gestellt werden.
- In die Überlegungen zur Qualitätsverbesserung von Gottesdiensten müssen die Kirchenvorstände mit einbezogen werden. Sie müssen die Priorität des Gottesdienstes in der Gemeindearbeit mittragen und unterstützen.
- Praxisreflexion soll für Pfarrer/innen verbindlich gemacht werden. Nur dann kann man sicher stellen, dass sie auch geschieht.
- Es müsste in jeder Landeskirche ein oder mehrere Modell-Kirchenkreis(e) geben, in denen die Ideen und Folgerungen des Qualitätsworkshops umgesetzt werden. **D**

## Ergebnissicherung

### Erste Ergebnissicherung

Von Thies Gundlach

#### 1. Zu den Rahmenbedingungen

Dass das Thema Qualitätsentwicklung in seinen vielen Derivaten so boomt, ist nicht zuerst zu verstehen als ambivalente Reaktion auf schrumpfende Beteiligungszahlen oder sinkende Mitgliederbestände nach dem Motto, Qualitätssteigerung rettet die Kirche, den Gottesdienst oder die gesellschaftliche Rolle usw. Die Präsenz des Themas Qualität lässt sich verstehen als Vorbereitung auf den zu erwartenden Umbruch der Institution Kirche hin zur Organisation Kirche. Qualitätsdiskussionen loten exemplarisch die Chancen und Grenzen aus, mit denen die evangelische Kirche neben ihrer bleibenden Aufgabe als verlässliche Institution in ihren Kernaufgaben ebenso glaubwürdige und stilsichere Angebote als Organisation machen kann. Faktisch thematisiert die Qualitätsdebatte daher zugleich ein zukünftiges Pfarrer- und Gemeindebild, das bei einer größeren Organisationsnähe der Institution Kirche gebraucht wird.

Das Thema Qualität spiegelt den gegenwärtigen Modernisierungsdruck, denn es liegt präzise auf der Grenze zwischen etablierter und funktionierender Institution Kirche und zu erlernender und zu entwickelnder Organisationskompetenz dieser Institution Kirche. Deswegen ist die eigentliche Gefahr des Qualitätsdiskurses (und wohl auch des ganzen Reformprozesses) die latente Überforderung der Mitarbeitenden, der Gemeinden, der Kirche insgesamt: Weil sie in Zukunft die Erwartungen an die Institution Kirche erfüllen müssen (regelmäßige, verlässliche Kern[gemeinde]angebote) und zugleich einfallreiche Organisationskompetenz entwickeln sollen (neue Zielgruppen, neue Angebote, 2. Gottesdienstprogramm, bessere Werbung usw.), arbeiten sehr viele Hochengagierte am Limit, sind ganze kirchliche Landstriche außer Atem (auch auf der Leitungsebene) und ist mit ständiger Überforderung der Engagierten zu rechnen. Kirchenleitende Aufgabe (gleich ob Kirchenvorstand/Presbyterium oder Bischof/Präses/Präsident) wird es daher in Zukunft sein, die Motivation und Befähigung der Mitarbeitenden zu stärken durch Freistellungen und Fortbildungsangebote in der 3. (Ausbildungs-)Phase, durch Entlastungen von unsinnigen Verwaltungsaufgaben und Förderung von Feedback-Kulturen, von »Posteriorität-

ten«-Benennungen und Beförderung elementarer Organisationskompetenz.

#### 2. Aspekte im Qualitätsprozesses

##### a) Aufbau eines intelligenten Feedback-Systems

- Differenzierte Formen entwickeln für unterschiedliche Situationen (Kasualien anders als Schulgottesdienste, Sonntagsgottesdienst anders als Gottesdienste im 2. Programm) und unterschiedliche Milieus/Zielgruppen (gestützt auf Gruppeninterviews, Zählungen, Einzelrückmeldungen usw.)
- Stilsichere Teilnehmer-Bewertung etablieren und Fremdblicke anfordern (nicht nur den Nachbarn, auch den Fernstehenden/Ungeübten einladen)
- Kollegiale Intervisions-Systeme etablieren und ausprobieren; Reaktionen wissen wollen usw.; Belohnungs- und Wertschätzungs-Systeme transparent machen.
- Benchmarking dort aufbauen, wo sinnvoll gezählt und verglichen werden kann; dazu ist eine Veränderung der Zähl(un)kultur in der evangelischen Kirche unerlässlich (»nie wieder Invokavit-Zählung«).
- Positiven Wettbewerb wollen usw.; Verlierer schützen und fortbilden usw.
- Ressourcen umsteuern zugunsten dieser Feedback-Kultur; Qualität braucht qualitätsvolle Feedback-Systeme, die nicht umsonst zu haben sind.

**Erste Handlungskonsequenz:** Ein universitäres Forschungsprojekt fördern, das der Fragen nach einer »Theologie des Messens« intensiv nachgeht.

##### b) grundständige Professionalität stärken

- Beachtung von Textgestaltungen, rhetorischen Grundregeln, liturgischer Kompositionskraft, Sinn und Geschmack für Atmosphäre und Stil

(von der Musik über Gestik und Kleidung bis zur Rauminszenierung).

- Grundlagen der Mitarbeiterwürdigung erlernen (Stichwort: 70 Prozent sind gut; 20 Prozent sind klasse, 10 Prozent sind problematisch; für sie sind angemessene Aufgaben zu finden).
- Gemäß Schleiermacher gilt es, die »Kunstregeln« zu erfassen und die Weisheit der Anwendung zu erfahren.
- Würdigung der Tatsache, dass grundständige Professionalität in der 1. und 2. Ausbildungsphase (einschließlich FEA) schon erreicht wird.

**Erste Handlungskonsequenz:** Die 3. Ausbildungsphase (also die sog. FAA = Fortbildung in allen Amtsjahren) intensiv vernetzen zwischen Fortbildungsreferentenkonferenz, Pastoralkollegleitung, Arbeitskreis Liturgiedozenten u.a.

### c) Verdichtungsräume schaffen

- Ergebnis der Fremdbeobachtungen war durchweg, dass mitunter beunruhigend viel Kompetenz im Kernbereich fehlt; geistliche Tiefe, theologischer Inhalt, existentielles Ringen war nicht zu spüren, dafür oftmals die vier typischen Kanzelfehler (1. Originalitätszwang;

2. Intellektualitätszwang; 3. Aktualitätszwang; 4. Nützlichkeitszwang).

- Dagegen die Einsicht: Qualität braucht Zeit, kostet Geld, kommt von Innen und muss gesehen/anerkannt werden. Es braucht einen mentalen Wandel hin zur Sehnsucht nach geistlicher Qualität im unableitbaren Kernbereich der Theologie, in der Spiritualität, der Seelsorge und der Liturgik usw.
- Ziel muss ein intaktes Verhältnis sein zwischen Input und Output. Oft wurde ein Verhältnis von 80 zu 20 als Basis genannt, also 80 Prozent Dienst für den Kunden, für den Patienten, für die Gemeinde usw., 20 Prozent Arbeitszeit (!) zur Fortbildung, Nachbereitung, Nachsinnen usw. Die Fragen stellen sich besonders in ausgedünnten Regionen, in denen Gottesdienste mit kleinen Zahlen die Regel sind.

**Erste Handlungskonsequenz:** Die EKD sucht eine/mehrere Modellregion(en), in der/denen sie einen Umbau im Blick auf die konsequente Umsetzung der Vorhaben »intelligentes Feedback-System einrichten«, »grundständige Fertigkeiten stärken« und »Verdichtungsräume eröffnen« intensiv befördert. **D**

## Anhang

### »Von anderen lernen« - ein Workshop zum Thema Qualitätsentwicklung von Gottesdiensten / Programm

**Freitag, 22. Februar 2008**

**11:00 - 12:30**

**Anfangsrunde**

**Begrüßung, Vorstellung und Überblick**  
über den Workshop

**Präsentation:** Was es alles gibt

- a) **Fragen-Speicher:** offene Fragen in
  - **Kirchlicher Praxis:** Pfarrerin Sylvia Bukowski, Wuppertal
  - **Theologie:** Prof. Dr. Helmut Schwier, Universität Heidelberg
  - **Fortbildung:** Gerd Kerl, Leiter der Arbeitsstelle für Gottesdienst und Kirchenmusik, Villigst

**13:30 - 14:30**

**Wie machen's die anderen? – Qualitätsentwicklung in nichtkirchlichen Bereichen**

- a) Hotel: Sebastian Heinemann, Direktor des Hotels Atlantic Kempinski, Hamburg
- b) Psychologie: Ingeborg Stein, Psychologische Psychotherapeutin, Paracelsus Wiehengebirgsklinik, Bad Essen

**15:00 - 16:15**

**Wie finden's die anderen? – Gottesdienste aus nichtkirchlicher Perspektive**

- a) Theater: Jan Kauenhöwen, Dramaturg und Regisseur am Maxim Gorki Theater, Berlin
- b) (Print)Medien: Malte Lehming, Leitender Redakteur, Der Tagesspiegel, Berlin
- c) Marketingberatung: Andreas Bauer, Geyer & Bauer, Hannover

**16:45 - 18:30**

**Was machen wir daraus? – Diskussion**

**16:45 - 17:45**

Arbeit in Kleingruppen

**17:45 - 18:30**

Plenumsdiskussion

**19:30 - 21:00**

**Mal ganz anders!? – Gottesdienstliche Qualitätsentwicklung im Kreativ-Büro**

Nadja Schnetzler und Oliver Berger, BrainStore Ltd., Biel/Schweiz

**21:00 – 21:30**

**Liturgischer Abschluss**

**Samstag, 23. Februar 2008**

**8:00 – 8:30**

**Andacht**

**8:30 - 9:45**

**Was folgt daraus? –**

**Aufgaben für die weitere Arbeit**

- a) **Theologie:** Prof. Dr. Michael Meyer-Blanck, Universität Bonn
- b) **Aus-, Fort- und Weiterbildung:** Dr. Martin Vetter, Pastorkolleg, Ratzeburg
- c) **Kirchliche Praxis:** Christine Schmid, Superintendentin, Lüneburg

**10:00 - 11:00**

**Arbeit in Kleingruppen**

**11:00 – 12:30**

**Berichte aus den Kleingruppen, Schlussrunde**

- a) Ergebnisse der Kleingruppen
- b) Feedback

**12:30**

**Liturgischer Abschluss, Reisesegen, Ende des Workshops**



## Referentinnen und Referenten

**Andreas Bauer**, Geyer & Bauer - Marketingberatung für Unternehmer, Hannover

**Oliver Berger**, BrainStore Ltd., Biel/Schweiz

**Sylvia Bukowski**, Pfarrerin, Dietrich-Bonhoeffer-Kirche, Wuppertal

**Sebastian Heinemann**, Geschäftsführender Direktor des Hotel Atlantic Kempinski, Hamburg

**Jan Kauenhowen**, Dramaturg und Regisseur am Maxim Gorki Theater, Berlin

**Gerd Kerl**, Pfarrer, Leiter des Instituts für Aus-, Fort- und Weiterbildung der Evangelischen Kirche von Westfalen, Villigst

**Malte Lehming**, Leitender Redakteur, Der Tagespiegel, Berlin

**Prof. Dr. Michael Meyer-Blanck**, Professor für Praktische Theologie, Schwerpunkt Religionspädagogik, Universität Bonn

**Christine Schmid**, Superintendentin des Kirchenkreises Lüneburg, Lüneburg

**Nadja Schnetzler**, BrainStore Ltd., Biel/Schweiz

**Prof. Dr. Helmut Schwier**, Professor für Neutestamentliche und Praktische Theologie, Universität Heidelberg

**Ingeborg Stein**, Psychologische Psychotherapeutin, Leitende Psychologin der Paracelsus Wiehenbergsklinik, Bad Essen

**Dr. Martin Vetter**, Rektor des Pastorkollegs der Nordelbischen Evangelisch-Lutherischen Kirche und der Pommerschen Evangelischen Kirche, Ratzeburg

### Mitarbeitende bei der Durchführung des Workshops

#### **Elisabeth Gebhardt**

Mitarbeiterin im Projektbüro Reformprozess, Kirchenamt der EKD, Hannover

#### **Dr. Thies Gundlach**

Oberkirchenrat, Kirchenamt der EKD, Leiter der Abteilung Kirchliche Handlungsfelder, Hannover

#### **Dr. Thorsten Latzel**

Oberkirchenrat, Kirchenamt der EKD, Hannover

#### **Jürgen-Peter Lesch**

Mitarbeiter im Projektbüro Reformprozess, Kirchenamt der EKD, Hannover

#### **Jonas Schiller**

Mitarbeiter im Projektbüro Reformprozess, Kirchenamt der EKD, Hannover



## Was ist ein guter Gottesdienst?

*Bericht über den Workshop im Rahmen des Reformprozesses  
»Kirche der Freiheit im 21. Jahrhundert«/ Von Silke Römhild*

**www.ekd.de, 25.2.2008**

Gerd Kerl beginnt mit Jesus. Im Markusevangelium wird berichtet, wie Jesus in seiner Heimatstadt Nazareth gepredigt hat. »Und hinterher hieß es: ‚Er wunderte sich über ihren Unglauben‘ – daran sieht man, dass Qualität in der Predigt allein noch nicht zum Glauben führt«, sagt der Leiter der Arbeitsstelle für Gottesdienst und Kirchenmusik in Villigst. Die Zuhörer lachen. Sie haben sich nämlich kein einfaches Thema für die nächsten anderthalb Tagen vorgenommen. 40 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus den Gliedkirchen der EKD sind ins Kirchenamt nach Hannover gekommen, um in einem Workshop über die Qualität von Gottesdiensten nachzudenken.

Dieser Workshop ist Teil des Reformprozesses, der im Sommer 2006 vom Rat der EKD mit dem Impulspapier »Kirche der Freiheit« angestoßen wurde. Dieser Impuls wurde auf dem Zukunftskongress im Januar 2007 in Wittenberg aufgenommen und in vielen kirchlichen Leitungsgremien diskutiert, konkretisiert und weiterentwickelt. Die EKD-Synode in Dresden hat im November 2007 mit ihrer Kundgebung »Evangelisch Kirche sein« vielfältige Anregungen aus dem Diskussionsgang aufgenommen und gebündelt. Die leitenden Gremien der EKD haben beschlossen, sich besonders den drei Themenbereichen »Qualitätsentwicklung (besonders in Gottesdienst und Kasualien), missionarische Herausforderung sowie Leitungs- und Führungsverantwortung« zu widmen. Der Workshop beschäftigte sich mit der Qualität von Gottesdiensten, erklärte Oberkirchenrat Thies Gundlach zu Beginn, dies lasse sich aber kaum vom zweiten Schwerpunkt, den missionarischen Herausforderungen, trennen.

Der Untertitel des Workshops laute »Von anderen lernen«, erläuterte Oberkirchenrat Thies Gundlach weiter. »Das bedeutet, dass wir voneinander lernen wollen, aber auch von Betrachtern, die von außen kommen.« Und so bildeten drei Impulsreferate aus dem kirchlichen Bereich den Auftakt. Pfarrerin Sylvia Bukowski aus Wuppertal identifizierte einige Bereiche, an denen im weiteren Verlauf der Tagung weiter gearbeitet werden kann: Qualität braucht Zeit, stellte sie fest – inmitten vielfältiger Erwartungen an den Pfarrer oder die Pfarrerin muss diese Zeit zur Gottesdienstvorbe-

ereitung erst mal gefunden werden. Qualität braucht Know-How – und wie kann es gelingen, die Fähigkeiten und Kenntnisse der verschiedenen Beteiligten besser zu vernetzen? Motivation und Kontrolle sind weitere Stichworte. Prof. Helmut Schwier von der Universität Heidelberg ergänzte dies durch seine Thesen: Ein gelungener Gottesdienst müsse verschiedene Traditionen und Situationen integrieren, er müsse »Entscheidendes für das Leben zu denken und zu deuten geben«, den Körper in Bewegung bringen, Rituale verständlich vermitteln und auf Gott und das Evangelium verweisen.

Der nächste Redner hatte die Lacher auf seiner Seite, als er schmunzelnd auf die »immerhin auch über hundertjährige Tradition« seines Hauses verwies. Der Direktor des Hotels Atlantic Kempinski in Hamburg, Sebastian Heinemann, berichtete, wie es in seinem Hotel gelungen ist, nicht nur den Umsatz, sondern auch die Mitarbeiterzufriedenheit in den vergangenen Jahren deutlich zu steigern. Das Geheimnis liegt für ihn in festen Unternehmenswerten, die dem Einzelnen einerseits Verlässlichkeit und Sicherheit, andererseits aber auch genügend Freiraum zur Entfaltung bieten. Dies motiviere die Mitarbeitenden, selbst kreativ zu werden. »Wenn es gelingt, die Mitarbeitenden davon zu überzeugen, dass sie am Gelingen des Gesamtkonzeptes mitwirken können, haben Sie ein gutes Rezept für Qualitätssteigerung«, sagte Heinemann. Die Psychotherapeutin Ingeborg Stein übertrug Fragen aus dem Alltag ihrer Klinik auf den Bereich der Kirche: »Wer – außer Gott – beauftragt Sie, und was sind die Erwartungen Ihrer Kunden? Und wie definiert sich Erfolg: durch volle Kirchen, neue Mitglieder oder lebendige Gemeinden?«

Und dann wurde die Außenperspektive direkt mit dem Gottesdienstgeschehen in Verbindung gesetzt. Das Projektbüro Reformprozess hatte Menschen aus drei Berufszweigen gebeten, sich Gottesdienste anzusehen und ihre Erfahrungen und Beobachtungen zu berichten. Den Auftakt machte der Dramaturg und Theaterwissenschaftler Jan Kauenhowen, und sofort war zu spüren, mit wie viel Leidenschaft er sich dem Thema widmet. Die Fragestellung habe ihn zunächst zum Nachdenken über die Qualität des Theaters verführt, erzählte er, und berichtete von Beobachtungen, die sowohl für das Theater wie für den Gottesdienst

gelten. »Wir erleben die Tendenz, dass ein Text nicht mehr gründlich dechiffriert, also untersucht und erläutert wird. Stattdessen folgt nach einem kurzen Blick auf den Text sofort ein Urteil. Der Text wird als Anlass für Eigenständiges genommen.« Er sprach von Entritualisierung und wie früher die Damen vor dem Theaterbesuch extra zum Friseur gegangen sind. Nach einem raschen Blick auf die Uhr versprach Kauenhowen, seine weiteren Einsichten per Email zur Verfügung zu stellen und konzentrierte sich auf seine Erfahrungen mit evangelischen Gottesdiensten. »Wenn ich in einen Gottesdienst gehe, wünsche ich mir, dass ich für Gott geöffnet werde, so dass Gott einen Zugang zu mir findet.« Er betonte die Rolle des Pfarrers oder der Pfarrerin als »Leitbildpersönlichkeit«. »Bei den Liturgen ist der Mut zur Persönlichkeit zu wenig entwickelt«, beklagte er. Leidenschaftlich plädierte er für eine mutige, unverzagte Interpretation der Schrift, die aus dem persönlichen Ringen des Liturgen mit dem Text entspringt. Eine Formulierung, die der Referent nach ihm gerne aufnahm. Malte Lehming, leitender Redakteur beim Berliner Tagesspiegel, berichtete von seinen Erfahrungen, wenn ihn der Text eines Reporters nicht berührt. »Es kann vorkommen, dass der Schreiber alle Regeln befolgt hat. Dann kann ich nur sagen: Du hast alles richtig gemacht – aber irgendwie warst du nicht dabei.« Selbst perfekt geschriebene Reportagen können seltsam emotionslos bleiben. Dann müsse man fragen: »Was hat dich an dem Geschehen besonders bewegt? Und warum?« Jan Kauenhowen ergänzte: »Die Jünger Jesu hatten dauernd Probleme mit dem, was Jesus gesagt hat. Ich kann nicht glauben, dass uns das anders gehen sollte.« Auch für den Marketingberater Andreas Bauer ist »Ringen« ein zentraler Begriff. »Wenn einer mit

dem Text gerungen hat, dann kann er mich abholen und mich weiterbringen durch das, was er selbst erkannt hat.«

Die vielfältigen Anregungen wurden am Abend des ersten Tages durch eine kreative Arbeit an einem Problembereich, der Frage des gemeindlichen Feedbacks, konkretisiert. Mit Hilfe von Nadja Schnetzler und Oliver Berger von der Firma BrainStore AG wurden Ideen entwickelt, wie solch eine Rückmeldekultur in den Gemeinden aussehen kann.

Am zweiten Tag ging es um die Aufgaben für die weitere Arbeit und um die Frage, wie man die Anregungen zurück spiegeln kann in die Arbeit der Gliedkirchen, der Werke und der wissenschaftlichen Theologie. Als drei zentrale inhaltliche Ziele zeichneten sich ab:

- die Entwicklung und Förderung intelligenter Feedback-Systeme. Dazu bedarf es einer wissenschaftlichen Klärung, die der »Theologie des Messens« nachgeht.
- die Stärkung grundständiger Professionalität. Hier gilt es Überlegungen weiterzuentwickeln, wie das lebenslange Lernen, gleichsam die dritte Ausbildungsphase, weiter zu fördern ist.
- die Eröffnung und Pflege von Verdichtungsräumen. Es braucht die strukturelle Pflege von geistigen Freiräumen, um »theologisch ringen« zu können. Dies gilt es in konkreten Modellen zu erproben und auszuwerten. D

---

**Impressum:**

Herausgeber des Sonderdrucks:  
Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland  
Herrenhäuser Straße 12, 30419 Hannover  
Internet: [www.ekd.de](http://www.ekd.de)

Zusammenstellung durch das Gemeinschaftswerk der  
Evangelischen Publizistik (GEP), Frankfurt am Main,  
in: epd-Dokumentation Nr. 18  
Veröffentlicht am 22. April 2008

Druck: Druckhaus Köthen  
Umschlaggestaltung: Anne-Ulrike Thursch, Hannover

Als epd-Dokumentation zu bestellen bei:  
Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (GEP),  
Emil-von-Behring-Str. 3, 60439 Frankfurt am Main  
E-Mail: [vertrieb@gep.de](mailto:vertrieb@gep.de)

oder als Sonderdruck bei  
Kirchenamt der EKD,  
Herrenhäuser Straße 12, 30419 Hannover  
Fax: 0511/2796-457; E-Mail: [versand@ekd.de](mailto:versand@ekd.de)



KIRCHE IM AUFBRUCH

