

# IST GOTT FEHLERFREUNDLICH?<sup>1</sup>

Theologische, anthropologische und ekklesiologische  
Perspektiven zum Umgang mit Fehlern

*Michael Klessmann*

## 1. EINLEITUNG

»Die kürzeste Definition von Religion: Unterbrechung!« (Johann Baptist Metz). Religion unterbricht unsere Alltagslogik, unterbricht medizinische, juristische, ökonomische Sachzwänge, indem sie das Ganze des Lebens thematisiert, dessen Grund, Ziel und Sinn. Insofern bleibt Religion in anderen Kontexten fremd und befremdlich. Auch mein Beitrag verfremdet das Thema »Fehler – Schuld – Verantwortung«, schafft Abstand – und ich hoffe, dass sich daraus neue Einsichten ergeben.

Ich beginne mit einem Fallbeispiel:

Frau M., Erzieherin in einem evangelischen Kindergarten, fühlt sich eines Morgens nicht recht wohl, geht aber wegen ihres ausgeprägten Pflichtbewusstseins trotzdem zur Arbeit. Während die Kinder in einer Spielphase draußen auf dem Spielplatz des Kindergartens spielen, geht sie verschiedentlich in die Küche, um sich kurz zu setzen und etwas zu trinken. Ein Kind fällt in dieser Zeit vom Klettergerüst und bricht sich ein Bein. Die Eltern des Kindes sind empört und verklagen die evangelische Gemeinde als Träger des Kindergartens wegen Vernachlässigung der Aufsichtspflicht durch die Erzieherin auf Schmerzensgeld. Der Kirchenvorstand spricht der Kindergärtnerin eine Abmahnung aus. Die wiederum setzt sich zur Wehr und verbreitet in der Gemeinde die Behauptung, man sei unchristlich mit ihr umgegangen: Statt Anerkennung dafür zu bekommen, dass sie überhaupt zur Arbeit gegangen sei, obwohl es ihr nicht gut ging, werde nun ein kleiner Fehler groß aufgebauscht. Sie habe kein schlechtes Gewissen, dieser Unfall hätte auch passieren können, wenn sie draußen gestanden und sich nur mal eben umgedreht hätte. Natürlich tue es ihr leid, dass sich das Kind ein Bein gebrochen habe, aber so etwas sei eben nie völlig zu verhindern. Und ihr gegenüber werde nun ein unchristliches Verhalten praktiziert, da hätte sie vom Pfarrer und dem Kirchenvorstand eine andere, eine seelsorgliche Einstellung erwartet. Durch

---

<sup>1</sup> Überarbeiteter und gekürzter Text eines Vortrags beim 25. Medizin-Theologie-Symposium zum Thema »Fehler – Schuld – Verantwortung« am 17.11.2012 in Rothenburg o.d.T.

die Gemeinde zieht sich daraufhin eine tiefe Spaltung zwischen denen, die die Sicht der Erzieherin teilen und anderen, die eine solche Haltung überspitzt und unangemessen finden.

Einige Fragen schließen sich an:

1. Was bedeutet hier das Wort ›Fehler‹? Einerseits geht es um einen Mangel, ein Defizit, für das jemand keine Verantwortung zu tragen scheint: Jemand hat einen Herzfehler, eine Frau hat eine Fehlgeburt erlitten. Andererseits bezeichnen Fehler Handlungen, die aktiv von Menschen begangen oder unterlassen werden (Fehldiagnose, Fehlplanung) und zur Ursache für einen Schaden werden. Fehler beruhen häufig auf falschen Annahmen, insofern sind Fehler und Irrtümer nicht grundsätzlich zu unterscheiden.
2. Fehler gemacht zu haben wird von den Akteuren unterschiedlich erlebt: Manchen macht es wenig aus, etwas falsch gemacht zu haben, sie scheinen innere Distanz zu ihrem eigenen Handeln zu haben; andere empfinden es als Kränkung, Versagen und Scheitern und schämen sich dafür. In unserer gesellschaftlichen Erfolgskultur, in der häufig nur beste Leistungen zählen, fällt es Manchen besonders schwer, Fehler einzugestehen; das Gefühl der Scham wiederum verhindert einen offenen Umgang mit Fehlern.

Es geht also bei der Einschätzung von Fehlern und Irrtümern immer darum, das Ausmaß an individueller Verantwortung abzuschätzen und zu fragen, ob es sich um schuldhaftes Verhalten handelt oder nicht. Zunächst ist die Frage wichtig: Was fällt in die Verantwortung eines einzelnen Menschen? Wofür war oder ist er/sie *nicht* verantwortlich gewesen? Und wo ist nicht individuellen Akteuren, sondern dem System als Ganzem Verantwortung zu geben, z.B. wenn Krankenhausärzte so lange Arbeitszeiten haben, dass sie fast zwangsläufig übermüdet sind und dann leichter Fehler machen? Auf den Fall vom Anfang bezogen: Wie ist der ›Fehler‹ der Erzieherin einzuschätzen? Stellt er schuldhaftes Verhalten dar oder eher Fahrlässigkeit – und welche Konsequenzen erwachsen aus der einen oder der anderen Einschätzung?

3. Daran schließt direkt die Reflexion der organisatorischen Ebene an: Wie geht der Kirchenvorstand mit dem Fall um? Ist es legitim, wie es die Erzieherin fordert, das konkrete Verhalten der Beteiligten direkt am Maßstab christlicher Nächstenliebe zu messen? Das Urteil der Erzieherin impliziert, dass der Kirchenvorstand gleichsam »aus Nächstenliebe« den Vorfall nicht so ernst nehmen und ihr mildernde Umstände zubilligen sollte. Der Kirchenvorstand ist jedoch zuständig für den korrekten Ablauf der Arbeit in diesem Kindergarten, der Kirchenvorstand hat die Dienstaufsicht, muss sich insofern an gültige Gesetze und arbeitsrechtliche Regeln halten und kann diese nicht mit dem schwammigen Begriff der Nächstenliebe verunklaren. Wie verhalten sich also Kirche als geistliche Gemeinschaft und als Organisation zueinander?

4. Damit ist eine theologische Dimension angedeutet: Die Erzieherin verweist zu Recht darauf, dass es sich um einen *kirchlichen* Kindergarten handelt, der auf der Basis anderer weltanschaulicher Voraussetzungen operiert als ein kommunaler. Kirche als Organisation legt ihrem Handeln ein besonderes, eben das christliche Wirklichkeitsverständnis zugrunde. Zu einem solchen Wirklichkeitsverständnis gehören eine Gottesvorstellung (Unterscheidung von Gott und Mensch, von Transzendenz und Immanenz) und ein christliches Menschenbild (der Mensch als Geschöpf, als Sünder und Gerechtfertigter etc.). Die Grundannahmen eines solchen Wirklichkeitsverständnisses müssen sich irgendwo in der Entscheidung eines Kirchenvorstands (bzw. in dessen Begründung) nachweisen lassen. Darin hat die Erzieherin Recht; *wie* sich allerdings die christliche *›vision of life‹* im Detail und konkret abbildet, ist und bleibt strittig.

## 2. UNTERSCHIED VON GOTT UND MENSCH – ODER: DER MENSCH ALS FRAGMENT

Für das christliche Wirklichkeitsverständnis ist, wie erwähnt, die Unterscheidung von Gott und Mensch, von Transzendenz und Immanenz, zentral. Gott ist per definitionem der oder das Vollkommene, Allumfassende, Unendliche, der Mensch besitzt diese Attribute nicht: Der Mensch ist begrenzt, endlich, fehlerhaft, Fragment. In der christlichen Theologie hat man diese Differenz in der Schöpfungslehre verankert: Gott ist der Schöpfer, der Mensch Geschöpf. Aus der Vielfalt dessen, was dieser Satz bedeutet, soll uns hier nur ein anthropologischer Aspekt interessieren: Zur Geschöpflichkeit des Menschen gehört, dass er Irrtümer und Fehler begeht und sich täuscht über sich selbst. Die philosophische Weisheit *›errare humanum est‹* wird in der jüdisch-christlichen Tradition von der Schöpfung her als grundlegend und unaufhebbar charakterisiert. Sich zu irren, Fehler zu machen, unvollkommen zu sein, bezeichnet einen unvermeidlichen Wesenszug menschlichen Seins und Handelns.

Das Problem besteht nun darin, dass diese Erinnerung an die eigene Fragmentarität von Menschen als kränkend erlebt wird. Wir haben in unseren narzisstischen Strebungen die Neigung, großartig und fehlerlos, gleichsam wie Gott, sein zu wollen (vgl. Gen 3). In solchen Omnipotenzvorstellungen,<sup>2</sup> die von Werbung und Konsum ständig neu befeuert werden, muss das Fragmentarische des Menschen verdrängt und so getan werden, als sei uns fehlerfreies Verhalten im Grunde möglich. Wir können das in öffentlichen Diskussionen immer wieder beobachten: Einerseits werden Fehler vertuscht, wird Verantwortung auf komplexe Sachverhalte abgewälzt und nicht individuell übernommen; andererseits wird ein großer Handlungsdruck aufgebaut –

<sup>2</sup> Vgl. HORST EBERHARD RICHTER, *Der Gotteskomplex*, Reinbek 1979.

man darf sich keine Fehler leisten – der nicht selten unmenschliche Züge gewinnt und Menschen krank macht.

Kirche als die Organisation, die das christliche Wirklichkeitsverständnis vertritt, hat die Aufgabe, die Unterscheidung von Gott und Mensch im ange deuteten Sinn auch im öffentlichen Diskurs präsent zu halten. Menschen sollen ihr Handeln verantwortungsvoll und gut ausüben, aber sie können und dürfen Fehler machen, und allen Erwartungen an Fehlerlosigkeit und Perfektion ist als unmenschlich entgegen zu treten.

### 3. UNTERSCHIED VON PERSON UND WERK – ODER: »GOTT LIEBT DEN SÜNDER, NICHT DIE SÜNDE«

In der Neuzeit gilt Arbeit als zentrales Identitätsmerkmal der Person: Menschen verwirklichen (oder verfehlen) sich in der Arbeit, im Beruf. Was jemand arbeitet und wie er das tut, gilt (zumindest in einer gebildeten Mittelschicht, wo man sich einen Beruf noch annähernd im Sinn einer Berufung wählen kann) als Ausdruck der individuellen Potentiale, Motivationen und Fähigkeiten eines Menschen, sagt Entscheidendes über die Persönlichkeit aus. Ein eigenständiges Selbst zu werden, aus der Vielfalt der Möglichkeiten eine unverwechselbare und zugleich hoch flexible Identität zu entwickeln, gilt als Ideal gegenwärtiger Lebensentwürfe. Nicht zufällig ist das Wort »Identität« zu einem der Leitbegriffe der Moderne geworden: Man soll immer mehr »man selbst« werden. Den dadurch entstehenden Leistungsdruck kennen viele Zeitgenossen zur Genüge: Wir müssen uns und anderen ständig zeigen und beweisen, dass wir tüchtig, erfolgreich und eben darin einzigartig sind. Es verwundert dann nicht, dass Menschen an diesem hohen Anspruch scheitern und die Diagnose »burn out« zu einer typischen Zeitdiagnose geworden ist.

In einem solchen Verständnis des Zusammenhangs von Person und Handeln rücken dann auch Unvollkommenheiten, Fehler und Irrtümer sehr nah an den Kern der Persönlichkeit heran: Bestimmte Fehler oder Nachlässigkeiten erscheinen dann nicht nur als Nebensächlichkeiten, sondern, vor allem, wenn sie sich wiederholen, als Ausdruck der gesamten Person und ihrer Besonderheiten. »Typisch« sagen wir dann – und meinen damit: in einem bestimmten Fehler oder in einer bestimmten Fahrlässigkeit zeigt sich etwas, was die Persönlichkeit dieses Menschen als ganze abbildet und charakterisiert.

Im religiösen Bereich gab es im Spätmittelalter etwas Vergleichbares:<sup>3</sup> Zwar war man sich bewusst, dass Gottes Gnade allem menschlichen Handeln vorausgeht, aber der Mensch war doch verpflichtet, das zu tun, was ihm möglich und aufgegeben war, um Gottes Tun gleichsam zu entsprechen. Der

<sup>3</sup> Zum Folgenden vgl. THOMAS KAUFMANN, Geschichte der Reformation, Leipzig 2009, 131ff.; GERHARD EBELING, Luther. Einführung in sein Denken, Tübingen 1964, 157ff.

Mensch wurde bei seinen eigenen Möglichkeiten behaftet, er musste seine Fähigkeit zur Gottes- und Nächstenliebe ausbilden, um Gottes zuvorkommende Gnade für sein eigenes Leben anzueignen und zu vervollkommen. Genau an diesem Anspruch ist Luther als Mönch gescheitert; in seiner skrupulösen, ehrlichen Selbsterfahrung entdeckte er immer wieder, wie sehr sein Innerstes durch lieblose und gierige Impulse bestimmt war. Er kam vor dem Hintergrund dieser Selbsterfahrung und in Auseinandersetzung mit der Bibel zu einem Verständnis der Rechtfertigung als Gerechtersprechung des sündigen Menschen durch Gott, das ganz auf die Person fokussiert ist unter Absehung von den Werken, von dessen konkreten Handlungsvollzügen. »Denn Gott nimmt nicht die Person an wegen der Werke, sondern die Werke wegen der Person.«<sup>4</sup>

Zwei Aspekte sind hier von Bedeutung:

Luther unterscheidet die Person von ihrem Handeln (Werke) und ihrem sozialen Status, beide bezeichnen nicht, wie wir es aus der Identitätsdiskussion kennen, dasselbe. Und das erlaubt zweitens die Schlussfolgerung: Meine Identität entsteht nicht aus dem, was ich tue und leiste, sondern aus dem, was ich empfangen. Und das, was ich im Glauben empfangen, könnte man so umschreiben: Ich bin in jedem Fall, auch angesichts aller Fehler, Versäumnisse und Verkehrtheiten meiner Person und meines Handelns, ein wertvoller und liebenswerter Mensch Gottes. Ich muss meine Identität nicht ableiten aus dem, was ich leiste oder, im negativen Fall, aus dem, was ich nicht geleistet oder falsch gemacht habe, sondern ich darf darauf vertrauen, dass ich, lange bevor ich handle, immer schon als Mensch anerkannt, gewürdigt und wertgeschätzt bin.

Das Gewicht einer solchen Aussage wird deutlicher, wenn man sie mit einem existentialistischen Credo, wie es Jean Paul Sartre formuliert hat, kontrastiert: Vor dem Hintergrund der Annahme, dass es keinen Gott gibt, kommt Sartre zu der These, dass der Mensch völlig allein ist in der Welt und sich selbst in seiner Existenz – im Zusammensein mit anderen – entwerfen und verwirklichen muss. In diesem Zusammenhang fällt dann der Satz: »Der Mensch ist nichts anderes als wozu er sich macht.«<sup>5</sup> Oder, wie es etwas später heißt: »Der Mensch ist dazu verurteilt, sich selbst zu erfinden.«<sup>6</sup> Wenn man solche Sätze hört im Kontext unseres Diskurses über Fehler und Schuld, klingen sie gnadenlos; sie können schnell zur Verzweiflung führen.

Die Unterscheidung von Person und Handeln (Werk) im christlichen Wirklichkeitsverständnis mag für Mittelschichtangehörige, die in gesicherten und komfortablen Verhältnissen leben und erfolgreich in ihrem beruflichen und privaten Handeln sind, nicht besonders aufregend erscheinen; für Menschen

<sup>4</sup> Zitiert bei EBELING, 168f.

<sup>5</sup> JEAN PAUL SARTRE, Ist der Existentialismus ein Humanismus?, in: DERS., Drei Essays, Darmstadt 1962, 11.

<sup>6</sup> Ebd. 17.

am Rand der Gesellschaft, für kranke, behinderte oder arbeitslose Menschen, deren Existenzberechtigung u.U. durch Fehler oder Scheitern in Frage gestellt wird, oder für Menschen, die durch eigenes Verschulden in Lebenskrisen geraten sind, könnte sie in einem übertragenen Sinn lebensrettend sein.

Ein Slogan, der diese Unterscheidung von Person und Werk prägnant zum Ausdruck bringt, wurde in der Friedensbewegung der DDR kolportiert: Gott liebt den Sünder, nicht die Sünde. Das kann man variieren: Gott liebt den Menschen, der Fehler macht, nicht den Fehler.

Um diesen abstrakt klingenden Satz zu veranschaulichen, kann man auf die Beziehung zwischen Eltern und Kindern verweisen: Ein kleines Kind ist liebenswert, weil die liebenden Augen der Eltern es liebenswert machen, nicht weil es auch sich heraus Großartiges leisten und sich die Liebe der Eltern verdienen könnte.

Vor dem Hintergrund dieser Unterscheidung von Person und Werk kann man sagen, dass Gott fehlerfreundlich ist, weil er auf den Menschen als Ganzen, als ganze Person schaut und nicht auf die Details seines Handelns.<sup>7</sup>

#### 4. SCHULD UND VERGEBUNG

Menschen laden absichtlich und unabsichtlich Schuld auf sich, weil sie Fehler machen, weil sie gesellschaftliche oder religiöse Normen oder Werte ihres Gewissens übertreten bzw. nicht erfüllen. Die Erzieherin aus dem Beispiel am Anfang ist eine kurze Zeit unaufmerksam, schon verletzt sich ein Kind. Eine Krankenschwester ist unter Zeitdruck, sie will noch schnell die Medikamente stellen und ist dabei unaufmerksam – die Folgen für einzelne Patienten können fatal sein. Aus einem kleinen Fehler kann Schuld werden, also eine Handlung, die im Widerspruch zu eigenen Werten und Zielen steht und anderen Menschen schadet. Schuld hat etymologisch mit Sollen zu tun: Das Gesollte wird nicht erbracht; wenn ein Mensch dafür Verantwortung trägt, entsteht Schuld.

Es gibt zwei Arten von Schuld: Jemand übertritt bewusst und gezielt eine Norm, lügt, stiehlt, verletzt jemanden, das ist das klassische Schuldverständnis. Der andere Fall tritt ein, wenn jemand komplexe Zusammenhänge nicht überschaut, sich Mühe gibt, aber den tatsächlichen Anforderungen nicht gerecht wird und dadurch andere oder sich selbst verletzt. Hier sprechen wir dann eher von Fahrlässigkeit, fahrlässiger Körperverletzung, fahrlässiger Tötung; trotzdem kann das unter die Kategorie Schuld fallen.

Schuld setzt die Fähigkeit zur Verantwortung voraus: Jemand muss zu rechnungsfähig sein und die Zuständigkeit oder Fähigkeit für eine bestimmte Handlung haben.

---

<sup>7</sup> Aussagen über Gott sind natürlich metaphorisch zu verstehen als Aussagen über eine letzte geheimnisvolle, liebende und bedrohliche, unbedingte Wirklichkeit.

Die christliche Tradition rechnet damit, dass Menschen immer wieder schuldig werden; es gilt als Zeichen der Sündhaftigkeit, der Entfremdung des Menschen, dass wir unvermeidlich Schuld auf uns laden: »Das Gute, das ich will, tue ich nicht, aber das Böse, das ich nicht will, tue ich (Röm 7,19),« formuliert Paulus.

Schuld ist deutlich von Schuldgefühl zu unterscheiden: Schuldgefühl im Sinn von Unruhe, Angst, Beklemmung, seelischen Schmerzen, Reue etc. ist eine Reaktion auf schuldhaftes Handeln, nicht dieses selbst. Schuld und Schuldgefühl müssen nicht in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen. Menschen, die nach sehr strengen moralischen Maßstäben erzogen worden sind, neigen auch bei kleinen Fehlern dazu, starke Schuldgefühle zu entwickeln; andere entwickeln bei Vergehen nur geringe Schuldgefühle.

Schuld kann unter bestimmten Voraussetzungen vergeben werden (während Schuldgefühle, die nicht in direktem Zusammenhang mit einer Schuld stehen, psychotherapeutisch durchgearbeitet werden müssen). Dazu hat es bereits in der mittelalterlichen Bußpraxis ein festes Schema gegeben: *confessio oris, contritio cordis, absolutio, satisfactio operis*.

Das Bußsakrament fordert einen offenen Umgang mit Schuld, eben auch mit schuldhaft entstandenen Fehlern. Es gehört zu den besonderen Fähigkeiten des Menschen, Schuld anerkennen und zugeben zu können – in diesem Sinn hat Max Frisch die Schuldfähigkeit als die *differentia specifica* des Menschen im Unterschied zum Tier bezeichnet.

Eine solche Offenheit im Umgang mit schuldhaften Fehlern ist in unserer Gesellschaft eher nicht üblich, man sucht in aller Regel Ausflüchte und benennt externe Faktoren, die zu einem bestimmten Handlungsergebnis geführt haben. Das ist angesichts der Komplexität unserer Lebensverhältnisse nachvollziehbar: Eine systemische Sichtweise, nach der alles mit allem zusammenhängt, und die weltweite Verflechtung aller Lebenszusammenhänge erschweren Verantwortungszuschreibung immer mehr. Für zwischenmenschliche Interaktion ist diese Entwicklung jedoch wenig hilfreich. Interaktion lebt von Vertrauen – Vertrauen unter Menschen wiederum kann nur gedeihen auf der Basis von Offenheit und Ehrlichkeit, und d.h. von Verantwortungsübernahme auch für schuldhaftes Verhalten: Das kennen wir aus der Partnerschaft, aus der der Beziehung zu Kindern, aus dem Arzt-Patient-Verhältnis.

## 5. KIRCHE ALS GEISTLICHE GEMEINSCHAFT UND ALS ORGANISATION

Nach der klassischen evangelischen Definition stellt Kirche eine Versammlung der Gläubigen dar, bei denen das Evangelium verkündigt und die Sakramente ausgeteilt werden. Kirche ist *communio sanctorum*, Gemeinschaft der Heiligen, besser: der von Gott Geheiligten; als solche ist Kirche Glaubensgegenstand, unsichtbar, verborgen, wie Luther betont hat; man kann nicht wirklich sagen, wer dazu gehört und wer nicht. Letztlich kann nur Gott dieses

Urteil fällen, weil nur er in die Herzen der Menschen schaut. Für uns ist deswegen nur der Maßstab der Liebe praktikabel: Nach diesem Maßstab unterstellen wir in der Volkskirche, dass alle, die getauft sind, zur Kirche gehören. Niemand kann von außen die Echtheit des Glaubens und des Engagements in guten Werken überprüfen.

Die unsichtbare, geglaubte Kirche stellt die ideale Kirche dar: Sie ist das Gemeinwesen derer, die auf eine göttliche, liebevolle letzte Wirklichkeit vertrauen, die diesen Glauben leben, indem sie in Nächstenliebe einander und allen anderen außerhalb der Kirche zugewandt sind. Dieses Bild von Kirche haben viele Menschen im Kopf: Während in der kapitalistischen Wirtschaft vorrangig rücksichtslose Gewinnmaximierung und mehr oder weniger verschleierte Gier das Verhalten diktiert, müsse es in der Kirche doch anders zugehen, eben nach Maßgabe von Liebe, Freundlichkeit, Barmherzigkeit und Vergebung, so wie in neutestamentlichen Briefen die »Werke des Geistes« beschrieben werden (Gal 5,22f.). Kirche müsse, so die Annahme, wenigstens ein klein wenig Abbild des Reiches Gottes sein, in dem es doch anders zugehe als im Reich der Welt. So wie in Apg 2, 44–47 idealisierend die Urgemeinde beschrieben wird (»sie waren täglich einmütig beieinander ...«), so liebevoll und seelsorglich solle es auch in der Kirche zugehen.

Diese Sicht der Dinge ist nicht falsch, stellt aber nur die Hälfte der Wahrheit dar. Denn Kirche als Glaubensgemeinschaft ist zugleich auch Organisation, bürokratisch strukturierte Organisation. Als Organisation kann man ein soziales System bezeichnen, das in einer festgelegten Weise Entscheidungen trifft, sich auf Grundtexte, Programme und Handlungsziele bezieht und auf Grund dessen ein spezifisches Rollengefüge von Amtsträgern, Anweisenden und Ausführenden und verschiedenen Spezialisierungen sowie entsprechende Handlungsstrukturen aufbaut.

Seit den Anfängen der Kirche, in denen es schon erste Rollenzuschreibungen gegeben haben muss, hat sich die Organisationswerdung der Kirchen immer weiter entwickelt und ausdifferenziert. Inzwischen stellen die katholischen Diözesen und die evangelischen Landeskirchen große bürokratische Organisationen dar, die zusammen mit Caritas und Diakonie zu den größten Arbeitgebern in Deutschland zählen. Kennzeichnend für eine Bürokratie ist das hohe Maß an Arbeitsteilung und Rollendifferenzierung, eine Fülle von Gesetzen und Verfahrensregeln, die das Verhalten der Mitglieder der Organisation bestimmen, und die damit verbundene Unpersönlichkeit der Ordnungsstrukturen: Entscheidungen fallen ohne Ansehen der Person, jede und jeder wird nach den gleichen Regeln beurteilt und behandelt. Das ist einerseits ein großer Fortschritt gegenüber feudalen und diktatorischen Verhältnissen, in denen ungeniert für und von einzelnen Vorteilsnahme erwartet wurde und wird. Es ist andererseits immer wieder eine Kränkung, wenn jedes Individuum nach ein und demselben Schema behandelt und gerade nicht in seiner Individualität berücksichtigt wird. Und genau an diesem Punkt entsteht immer wieder ein Konflikt: Menschen wie die am Anfang genannte Erzieherin



erwarten gerade von den Repräsentanten der Kirche, dass sie individuell gesehen und beurteilt werden und nicht nach ›Schema F‹ der Bürokratie. Die Erwartung ist verständlich – aber sie ist in einer großen bürokratischen Organisation nicht durchführbar.

Dass Kirche dergestalt eine Organisation darstellt ist nicht ein bedauerlicher Irrtum, sondern innere Notwendigkeit. Mit den Worten des Münchner Soziologen Armin Nassehi ist Kirche als Organisation dazu da, das Unorganisierbare zu organisieren bzw. für das Unorganisierbare einen Organisationsrahmen zur Verfügung zu stellen.<sup>8</sup> Glaube oder Spiritualität im eigentlichen Sinn lässt sich nicht organisieren. Glaube und Spiritualität kann man verstehen als individuelle Suche nach einem tragenden, uns überschreitenden Grund, als Suche nach einem Sinn des Lebens und der Welt. Jeder Mensch ist hier auf sich selbst gestellt, macht seine individuellen Erfahrungen. Jedoch: Ein solcher Glaube bedarf der Vermittlung. Man muss die grundlegenden Texte der Religion hören, kennen lernen, sich mit ihnen auseinandersetzen; dazu braucht man Personen, die diese Grundlagen in glaubwürdiger Art und Weise vermitteln können, die dazu eine Kompetenz erworben haben; und man braucht geregelte Gelegenheiten, an denen solche Vermittlung in Gestalt von Gottesdienst und Predigt oder Unterricht oder Gesprächsgruppe etc. stattfinden können. Und schon hat man die Grundstrukturen einer Organisation, nämlich bestimmte mehr oder weniger festgelegte Funktionen und Regeln. Je stärker individualisiert Religion oder Spiritualität nun in der Gegenwart wahrgenommen und ausgeübt werden, desto schwieriger wird allerdings die Aufgabe, dem Unorganisierbaren einen halbwegs angemessenen Rahmen zur Verfügung zu stellen. Viele Zeitgenossen sind von den Kirchen frustriert, weil sie diese Diskrepanz erleben. Man will sich als Individuum nichts sagen und vorgeben lassen, man will sich nicht verbindlich und längerfristig engagieren, und erwartet im Konfliktfall, dass sich die Organisation individuumsförmig verhält, also jeden Einzelfall in den Blick nimmt – was sie gerade als Organisation nicht kann und nicht darf.

Als Organisation müssen Kirche und ihre Leitungspersonen das Verhalten der Erzieherin nach Recht und Gesetz ahnden, als theologisch bestimmte Größe muss Kirche die genannten Unterscheidungen von Gott und Mensch, von Person und Handeln, von Schuld und Vergebung in Anschlag bringen. Damit stehen wir vor einer nicht auflösbaren Spannung – und die Forderung an Repräsentanten der Kirche, an Pfarrerinnen und Pfarrer, lautet, diese Spannung auszuhalten. Wenn die Spannung einseitig aufgelöst wird, entsteht etwas Falsches. Nur wenn sie zusammengehalten wird – so mühsam das im Einzelfall auch ist – kann etwas entstehen, das Kirche abbildet. Die Fähigkeit,

<sup>8</sup> Vgl. ARMIN NASSEHI, Die Organisation des Unorganisierbaren. Warum sich Kirche so leicht, religiöse Praxis aber so schwer verändern lässt, in: ISOLDE KARLE (Hg.), Kirchenreform. Interdisziplinäre Perspektiven, Leipzig 2009, 199–218. Vgl. auch JAN HERMELINK, Kirchliche Organisation und das Jenseits des Glaubens, Gütersloh 2011.

diese Spannung zusammen zu halten, charakterisiere ich mit dem Adjektiv »seelsorglich«. Was ist damit gemeint?

## 6. UMGANG MIT FEHLERN AUS SEELSORGLICHER SICHT

Seelsorglich mit Fehlern umzugehen heißt gerade nicht, wie es die Erzieherin in meinem Eingangsbeispiel nahe legt, über das Geschehene den Mantel der Nächstenliebe zu breiten, nicht so genau hinzuschauen und alles irgendwie freundlich zu verharmlosen. Seelsorglich mit Fehlern umzugehen bedeutet, genau hinzuschauen und das, was geschehen ist, differenziert wahrzunehmen bzw. genauer nachzufragen, wenn Zusammenhänge und Zuschreibungen unklar sind; Raum und Zeit zu geben, um das Geschehen zu explorieren; dann das, was passiert ist, offen und klar beim Namen zu nennen; der betroffenen Person Gelegenheit geben, die Verantwortung (oder einen Teil der Verantwortung) dafür zu übernehmen – und dann im oben genannten Sinn die Person von ihrem Handeln zu unterscheiden.

Auf der Basis von Respekt und gegenseitiger Transparenz kann Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme und dann auch eine dialogisch orientierte Fehlerfreundlichkeit wachsen.

Zwei Aspekte möchte ich hervorheben:

1. Vorgesetzte haben in der Kirche Leitungsfunktion wahrzunehmen. Leitung sollte auf keinen Fall mit Seelsorge verwechselt und vermischt werden, das geschieht leider viel zu häufig in kirchlichen Zusammenhängen und führt zu Unklarheiten. Ein Vorgesetzter ist dazu verpflichtet, aus bestimmten Informationen – wenn z.B. jemand einen Fehler benennt – auch dienstrechtliche Konsequenzen zu ziehen in Gestalt einer Abmahnung oder gar einer fristlosen Kündigung. Von daher ist es natürlich nicht verwunderlich, wenn Nachgeordnete auf diese asymmetrische Beziehung mit Zurückhaltung und eingeschränkter Offenheit reagieren.
2. Gleichwohl kann ein klärendes Gespräch von Seiten der vorgesetzten Person eine seelsorgliche Qualität bekommen. Damit meine ich: es muss spürbar sein, dass der oder die Vorgesetzte in einer Haltung uneingeschränkten Respekts mit der Person, die einen Fehler begangen hat, redet. Einen Fehler gemacht zu haben und darüber zu sprechen, ist meistens ein schambesetztes Thema: Scham bezeichnet ein sehr tiefgehendes Gefühl, das die ganze Person betrifft. Während Schuld sich auf eine Tat, auf einen Fehler, den jemand begangen hat, bezieht und insofern begrenzt ist, bringt das Gefühl der Scham zum Ausdruck »ich *bin* falsch«, als ganze Person *bin* ich lächerlich geworden, meine Fehlerhaftigkeit und Begrenztheit ist offenkundig geworden. Scham verhindert Offenheit und Einsicht.

Darüber kann man nur reden, wenn man nicht befürchten muss, erneut beschämt zu werden. Man muss darauf vertrauen können, dass die andere Person einem – trotz oder mit den Fehlern, die man begangen hat –

mit uneingeschränkter Achtung begegnet. Für den Vorgesetzten könnte das aus dem Wissen heraus geschehen, dass wir alle Fehler begehen und insofern in einer grundsätzlichen Solidarität stehen. In der Kirche als der Gemeinschaft derer, die sich als Sünder wissen und an einen vergebenden Gott glauben, sollte dies in besonderer Weise möglich sein. Entscheidend ist: Schuld und Scham dergestalt beim Namen zu nennen, gibt dem Subjekt im Prozess des Benennens und darüber Reflektierens seine Würde zurück – denn Schuld verschweigen und verstecken zu wollen, hat etwas Würdeloses! Wer Schuld ausspricht und bekennt, ist oder wird aufrichtig, geht aufrechten Ganges weiter durchs Leben.

Damit komme ich zu einer paradox anmutenden Schlussfolgerung: Ja, Gott oder die göttliche Wirklichkeit ist fehlerfreundlich, sie ist gleichsam der Inbegriff der Fehlerfreundlichkeit, sie sieht den Menschen als Person und nicht die Fehler. Aber Kirche als Organisation, die religiöse Belange organisiert und strukturiert, ist nicht im gleichen Sinn fehlerfreundlich. Sie muss nach Recht und Gesetz mit Fehlern bzw. denen, die sie begangen haben, umgehen. Sie kann lediglich darauf bedacht sein, den Umgang mit Fehlern in einer menschlich oder seelsorglich sensiblen Art und Weise, also respektvoll und möglichst transparent, zu gestalten. Das ist nicht wenig, aber natürlich nicht so viel, wie sich manche, auch die anfangs genannte Erzieherin, von einer religiösen Institution erhofft hätten.