



16

Januar 2022

**Vom Segen der Qualität.
Qualitätsarbeit als Ausdruck
segensreicher Pastoral**

Björn Szymanowski

ISSN: 2364-0715

**RUHR
UNIVERSITÄT
BOCHUM**

RUB

zap:workingpaper

Inhaltsverzeichnis

1	Segen und Qualität – zwei Begriffe mit Konjunktur	2
2	Von Anforderungen und ihrer Erfüllung – der moderne Qualitätsbegriff	4
3	Zu den Kerngehalten biblisch-theologischen Segens und Segnens	11
3.1	Gelingendes Leben im Diesseits – alttestamentliche Grundlagen jüdisch-christlicher Segenstheologie	11
3.2	Anteilgabe am Reich Gottes – christologische Pointierungen im Neuen Testament	17
3.3	„Ein Segen sollst du sein“ (Gen 12,2) – Die Mitarbeit des Menschen am göttlichen Segenswirken	20
4	Zum Zusammenhang von segensreicher Pastoral und Qualitätsarbeit	26
4.1	Dem Segen Raum schaffen – Kriterien segensreicher Pastoral	26
4.2	Qualitätsarbeit – ein Ausdruck segensreicher Pastoral.....	30
5	Literaturverzeichnis	36

1 Segen und Qualität – zwei Begriffe mit Konjunktur¹

Schon der griechische Dichter Hesiod wusste im 8. Jahrhundert v. Chr. zu berichten, dass der schlechte Nachbar eine Plage, der gute aber ein Segen ist; wo die Harmonie in der Partnerschaft gestört ist, hängt bekanntlich der Haussegenschiefer; und in der Presse liest man vom Fluch und Segen des Japanknöterichs für Kleingärtner*innen². Das zeigt: Der Begriff „Segen“ ist in unserem Sprachgebrauch allgegenwärtig, wenngleich nicht stets mit religiöser Konnotation. Aber auch im Bereich des Kirchlichen hat er *Konjunktur*. Dabei kommt ihm nicht nur in pastoralpraktischer Literatur etwa im Rahmen kirchlicher Kasualpraxis eine wachsende Bedeutung zu. Im Mai 2021 titelt das Internetportal katholisch.de einen Artikel mit „Segen per QR-Code“³. Es geht um die bundesweite Aktion „Ich brauche Segen“⁴. Christ*innen kleben und verteilen Sticker mit einem QR-Code an öffentlichen Orten. Er führt zur Homepage <https://seggen.jetzt/>. Dort begegnen Segensworte; randomisiert; manchmal Paraphrasen aus der Bibel, manchmal anderen Ursprungs – etwa: „Gott mache dein Leben hell“ oder „Sei von guten Mächten wunderbar geborgen!“ Die Segenssprüche sollen Menschen in der Corona-Krise Mut machen und Kraft schenken. Jüngst hat unter dem Hashtag „liebegewinnt“ in vielen Regionen Deutschlands eine Segnungskampagne besonderer Art stattgefunden. Die von engagierten Katholik*innen – Lai*innen wie Klerikern – durchgeführte Aktion hat gezeigt, dass Menschen bereit sind, ihr Recht auf den segensreichen Zuspruch Gottes auch gegen ein eindeutiges Nein der römischen Glaubenskongregation zu erstreiten.⁵

Auch auf *kirchlich-organisationaler Ebene* gewinnt der Segensbegriff an Popularität. Die Hochschuleseelsorge im Bistum Essen flaggt ihre Initiative mit dem Label „CampusSegen“ aus.⁶ Selbst in einen diözesanen Visionsprozess hat es der Segen hineingeschafft. Das Bistum Speyer sucht unter dem programmatischen Stichwort „Segensorte“⁷ nach einer zukunftsfähigen

¹ Ich danke Prof. Dr. Sellmann, Domkapitular Franz Vogelgesang, Dr. Thomas Kiefer und Paula Mork für die intensive Lektüre und die wertvollen Hinweise zum Text.

² Vgl. dazu <https://www.ostsee-zeitung.de/Mecklenburg/Rostock/Asiatischer-Einwanderer-in-MV-Diese-Pflanze-ist-Fluch-und-Segen-zugleich>, zuletzt abgerufen am 15.12.2021.

³ Vgl. dazu <https://www.katholisch.de/artikel/29883-segen-per-qr-code-bundesweite-aufkleber-aktion-soll-mut-zusprechen>, zuletzt abgerufen am 15.12.2021.

⁴ Vgl. dazu <https://seggen.jetzt/>, zuletzt abgerufen am 15.12.2021.

⁵ Die theologische wie kirchenrechtliche Frage nach der Möglichkeit und Erlaubtheit der Segnung homosexueller Partnerschaften gehört zweifellos zu den wichtigen Klärungsbedarfen einer gesellschaftsoffenen Theologie (vgl. etwa Loos, Stephan; Reitemeyer, Michael; Trettin, Georg (Hgg.): *Mit dem Segen der Kirche? Gleichgeschlechtliche Partnerschaft im Fokus der Pastoral*, Freiburg im Breisgau 2019). Unbestritten dessen widmet sich diese Ausarbeitung dem spezifischen Verhältnis von Segen und Qualität, verzichtet also im Folgenden auf die Bearbeitung dieses Themenfeldes.

⁶ Vgl. dazu <https://campussegen.de/>, zuletzt abgerufen am 15.12.2021.

⁷ Vgl. dazu auch das Interview zwischen Eva Jung und Emilia Handke: Jung, Eva; Handke, Emilia: *Kirchliche Kommunikation auf dem freien Markt. Interview mit einer Marketingexpertin*, in: *Praktische Theologie* 3 (2020), S. 208-211, hier S. 210.

und erneuerten Gestalt von Kirche.⁸ Ein wesentlicher Teil dieses Prozesses ist die Förderung eines Bewusstseins für pastorale Qualität sowie die Ausbildung einer organisationalen Kompetenz, dieses Bewusstsein in pastoralen Vollzügen auch wirksam werden zu lassen. Das Zentrum für angewandte Pastoralforschung (zap) begleitet diese Entwicklung wissenschaftlich.⁹ Qualitätsmanagementsysteme gehören im kirchlichen Gesundheitswesen mittlerweile zum Standard.¹⁰ Auf diözesaner Ebene hingegen sind sie weniger verbreitet. Das Erzbistum Freiburg hat vor einigen Jahren das Visitationsprogramm „LEVI – Lernen, Entwickeln, Vereinbaren und Inspirieren“ aufgesetzt, das sich an das bekannte EFQM-Modell anlehnt, und im Zuge dessen auch Qualitätskriterien für die Pastoral definiert.¹¹

Bereits ohne dezidiert theologische Motivation lassen sich triftige Gründe formulieren, um auch in kirchlichen Kontexten auf Qualität zu achten. Um nur drei zu nennen: Erstens ist völlig klar, dass Pastoral angesichts der sinkenden Kirchensteuermittel und des gleichzeitigen Nachwuchsmangels früher oder später vor der Herausforderung steht, ihre verbleibenden Ressourcen so zu allozieren, dass die eigene Handlungsfähigkeit gesichert wird. Das macht gute Qualität im Sinne von *Effektivität* und *Effizienz* erforderlich. Zweitens befinden sich die Kirchen – bewusst oder nicht – vor dem Hintergrund einer gesellschaftlichen Pluralisierung in einer Situation der Erosion ihrer Monopolstellung.¹² Ob wir diese Entwicklung nun religionssoziologisch¹³ oder ökonomisch¹⁴ beschreiben, ist sekundär. In jedem Fall wird dadurch eine neue Aufmerksamkeit für Qualität im Sinne einer *Profilierung* nötig. Die Multioptionalität führt neben dem Wirksamkeits- und Relevanzproblem drittens in fluidere Formen von Bindung. Vor allem Paul Zulehner hat eindrücklich auf die nachhaltige Wirkung

⁸ Vgl. dazu <https://segensorte.bistum-speyer.de/unsere-gemeinsame-vision/>, zuletzt abgerufen am 15.12.2021.

⁹ Vgl. dazu <https://www.katholisch.de/artikel/29394-projekt-bistum-speyer-will-qualitaet-der-seelsorge-pruefen>, zuletzt abgerufen am 15.12.2021.

¹⁰ Vgl. etwa Fischer, Michael: Zukunft der Seelsorge im Gesundheitswesen. Zum Verständnis einer dynamischen Professionalität, Würzburg 2021, S. 75-107.

¹¹ Vgl. Wienhardt, Thomas: Qualitätsmanagement - ein Instrument zur Kirchenentwicklung?, in: Dessoy, Valentin et al. (Hgg.): Kirchenentwicklung (Gesellschaft und Kirche - Wandel gestalten, 4), Trier 2015, S. 201-209, hier S. 204-206. Zudem <https://www.ebfr.de/erzdioezese-freiburg/ueber-das-erzbistum/konzeptionen-und-levi/visitationen-levi/qualitaetskriterien/>, zuletzt abgerufen am 15.12.2021.

¹² Vgl. dazu weiterführend Joas, Hans: Glaube als Option. Zukunftsmöglichkeiten des Christentums, 2. Auflage, Freiburg im Breisgau 2013; Bucher, Rainer: Pluralität als epochale Herausforderung, in: Haslinger, Herbert; Stoltenberg, Gundeline; Karrer, Leo (Hgg.): Praktische Theologie. Ein Handbuch. Band 1, Mainz 1999, S. 91-101.

¹³ Vgl. für einen breiten Überblick über aktuell verhandelte Theorien religiösen Wandels: Loffeld, Jan: Der nicht notwendige Gott. Die Erlösungsdimension als Krise und Kairos des Christentums inmitten seines säkularen Relevanzverlustes (Erfurter Theologische Studien, 117), Würzburg 2020, S. 42-94.

¹⁴ Vgl. beispielhaft Vogt, Markus: Konkurrenz: Antipode zu Barmherzigkeit und Kooperation?, in: Wirz, Stephan (Hg.): Kapitalismus – ein Feindbild für die Kirchen? (Schriften Paulus Akademie Zürich, 13), Zürich 2018, S. 175-191, hier S. 183f.

von Irritationen auf das Bindungsverhalten von Katholik*innen hingewiesen.¹⁵ Zunehmend wird darum ein Bewusstsein für Qualität im Sinne von *Fehlervermeidung* unerlässlich.

Nun muss nicht jeder kirchlichen Neuerung eine theologische Unbedenklichkeitserklärung ausgestellt werden. Bestimmte Gebote selbst ökonomischer Klugheit können auch in der Kirche Geltung beanspruchen. Der sichtbare Bedeutungsgewinn von qualitätssichernden und -verbessernden Maßnahmen im kirchlichen Raum, die nicht mehr nur bloß verwaltungstechnische Aspekte betreffen, lädt allerdings förmlich dazu ein, über eine theologische Fundierung des Begriffs pastoraler Qualität nachzudenken. Insbesondere der Segen erweist sich dabei als interessanter theologischer Begriff, weil er sowohl zum Zentrum des jüdisch-christlichen Glaubens gehört als auch eine hohe gesellschaftliche Anschlussfähigkeit aufweist. Mit der Verbindung von Segen und Qualität betreten wir ein Neuland der (praktisch-)theologischen Forschung.

Die Erkundung dieses Neulands wird in der vorliegenden Untersuchung mithilfe einer dreiteiligen *Gliederung* erfolgen: Der erste Teil erarbeitet das grundlegende Verständnis des modernen Qualitätsbegriffs (Kapitel 2). Im zweiten Teil werden drei Leitlinien des biblisch-theologischen Segensbegriffs gehoben (Kapitel 3): Während das Alte Testament den Schwerpunkt seiner Segenstheologie auf die Verheißung eines gelingenden Lebens im Diesseits legt (Kapitel 3.1), justiert das Neue Testament diese Perspektive christologisch (Kapitel 3.2). Den Abschluss des zweiten Teils bildet der Aspekt der Mitarbeit des Menschen am göttlichen Segenswirken (Kapitel 3.3). Der dritte Teil verdichtet schließlich die biblische Segenstheologie in fünf Kriterien segensreicher Pastoral (Kapitel 4.1), fragt nach dem segenstheologischen Mehrwert pastoraler Qualitätsarbeit und profiliert diese als Ausdruck segensreicher Pastoral (Kapitel 4.2).

2 Von Anforderungen und ihrer Erfüllung – der moderne Qualitätsbegriff

„Qualität“ hat seinen Ursprung im lateinischen Wort „qualis“ und lässt sich mit „wie beschaffen“ ins Deutsche übersetzen. In seiner Grundbedeutung bezeichnet der Begriff Qualität daher die Beschaffenheit eines Objekts. Der Begriff selbst sagt allerdings weder etwas über die Art der Beschaffenheit (Form, Struktur, chemische Zusammensetzung, Oberfläche usw.) noch über die damit verbundenen charakteristischen Eigenschaften aus. Offen bleibt auch, welche Instanz über die Beschaffenheit des Objekts urteilt.

¹⁵ Vgl. Zulehner, Paul M.: Verbuntung. Kirchen im weltanschaulichen Pluralismus. Religion im Leben der Menschen 1970 - 2010, 2. Auflage, Ostfildern 2011, S. 35-37.

Trotz etymologischer Offenheit ist Qualität als Schlüsselbegriff unserer modernen Gesellschaft mittlerweile in allen Lebensbereichen omnipräsent, wenngleich ungemein vieldeutig: Wirtschaftsunternehmen werben mit der Qualität und Güte ihrer Produkte und Dienstleistungen um Kund*innen. Im Bildungsbereich werden Entwicklungen in der Schul- und Bildungsqualität gemessen und selbst in den sicherheitspolitischen Jargon hat der Qualitätsbegriff Einzug gefunden, wenn etwa von einer neuen Qualität des Terrorismus berichtet wird. Bereits diese wenigen Hinweise machen deutlich: Der Qualitätsbegriff gehört heute nicht nur zum alltäglichen Vokabular, sondern besitzt eine außergewöhnliche Bedeutungsfülle.

Der Ort, an dem intensiv über den Qualitätsbegriff reflektiert wird, sind die Wirtschaftswissenschaften.¹⁶ Die dort seit den 1980er Jahren geführte Diskussion spiegelt die Vielfalt der gesamtgesellschaftlichen Verwendungsweisen des Begriffs wider. Der US-amerikanische Wirtschaftswissenschaftler David Alan Garvin hat 1984 fünf Qualitätsverständnisse voneinander unterschieden¹⁷:

- 1) *Qualität als das Gute und Schöne.* Dieses Verständnis entspricht unserer umgangssprachlichen Verwendung am ehesten. Qualität wird hier mit Exzellenz, mit der höchsten vorstellbaren Güte identifiziert. Es gilt: Wenngleich nicht definiert werden kann, was Qualität genau ist, erkennt man sie, sobald man auf sie stößt. Aus dem Mund frischgebackener Neuwagenbesitzer*innen könnte das zum Beispiel so lauten: „Wenn ich in das Auto steige, kann ich die Qualität förmlich riechen.“
- 2) *Qualität als Quantität objektiver Eigenschaften.* Von Qualität lässt sich in diesem Fall sprechen, wenn ein Objekt über eine bestimmte Zahl von objektiven Eigenschaften verfügt. Je mehr es von diesen Eigenschaften aufweist, desto höher ist auch seine Qualität. Neuwagenbesitzer*innen könnten die Qualitätseinschätzung etwa von der PS-Zahl abhängig machen.
- 3) *Qualität durch tadellose Herstellung.* Qualität in diesem Sinne liegt vor, wenn bei der Herstellung einer Leistung oder eines Produkts alle Fertigungsspezifikationen und -

¹⁶ Seit einigen Jahren ist die Debatte rund um Qualität auch in der Pastoral und den theologischen Wissenschaften angekommen und wird dort zunehmend positiv diskutiert (vgl. etwa Fischer, Michael: Dienstleistungsqualität als grundlegende Heuristik entwickeln, in: Sellmann, Matthias (Hg.): *Gemeinde ohne Zukunft?*, Freiburg im Breisgau 2013, S. 326-348; Fendler, Folkert (Hg.): *Qualität im Gottesdienst. Was stimmen muss, was wesentlich ist, was begeistern kann* (Kirche im Aufbruch), Gütersloh 2015; Wienhardt, Thomas: *Qualität in Pfarreien. Kriterien für eine wirkungsvolle Pastoral* (Angewandte Pastoralforschung, 03), Würzburg 2017; Wienhardt, Thomas: *Pfarreien mit Wirkung! Voten stärken durch Qualitätsentwicklung*, in: Etscheid-Stams, Markus et al. (Hgg.): *Gesucht: die Pfarrei der Zukunft. Der kreative Prozess im Bistum Essen*, Freiburg im Breisgau 2020, S. 327-338).

¹⁷ Vgl. Garvin, David A.: *What Does „Product Quality“ Really Mean?*, in: *Sloan Management Review* 1 (1984), S. 25-43; Gouthier, Matthias: *Modelle der Dienstleistungsqualität*, in: Corsten, Hans; Roth, Stefan (Hgg.): *Handbuch Dienstleistungsmanagement*, München 2017, S. 1153-1173, hier S. 1155-1156.

standards der Hersteller*innen Berücksichtigung gefunden haben. Über die Güte entscheiden daher weder die Eigenschaften des Endergebnisses noch die Nutzer*innen selbst. Der fabrizierte PKW wird den Qualitätsansprüchen in diesem Fall nicht entsprechen, wenn Fehler während des Herstellungsprozesses etliche Nacharbeiten notwendig machen.

- 4) *Qualität als individuelles Beurteilungsergebnis.* Dieses vierte Verständnis trägt der Tatsache Rechnung, dass Qualität kein Ergebnis eines objektiven Messverfahrens, sondern eines individuellen Beurteilungsprozesses ist, in den Vorerfahrungen, Erwartungen, Bedürfnisse, Wünsche und Ängste derjenigen einfließen, die das Qualitätsobjekt nutzen. Was Qualität ausmacht, liegt folglich im Auge der Betrachter*innen. Wer mobil, aber aus Überzeugung nachhaltig unterwegs sein möchte, schreibt dem E-Auto möglicherweise eine höhere Qualität zu als einem PKW mit Verbrennungsmotor auf Basis fossiler Kraftstoffe.
- 5) *Qualität als gutes Preis-Leistungs-Verhältnis.* Wo dieses Verständnis vorliegt, reicht der bloße Blick auf die Leistung nicht aus, um über ihre Qualität zu urteilen. Ein Objekt ist erst dann von hoher Qualität, wenn der Preis in einem akzeptablen Verhältnis zum Nutzen steht. Am Beispiel: Für Fahrer*innen, die ihr Auto nur selten nutzen, werden hochpreisige Modelle bei der Qualitätseinschätzung vermutlich schlechter abschneiden als preiswerte.

Die Vielfältigkeit des Qualitätsbegriffs kann im alltäglichen Gebrauch ihren sinnvollen Ort haben. Spätestens bei der wissenschaftlichen Fruchtbarmachung des Qualitätsgedankens stellen die sich teilweise widersprechenden Qualitätsverständnisse allerdings eine Herausforderung dar. Das erkannte Erfordernis eines einheitlichen Begriffs von Qualität wurde von der Qualitätsforschung erkannt und hat sich seit den 1990er Jahren in Versuchen niedergeschlagen, allgemeingültige sowie branchen- und organisationsübergreifende Qualitätsformeln bereitzustellen. Innerhalb der Forschungs-Community hat sich insbesondere der Qualitätsbegriff der Internationalen Organisation für Normung (ISO)¹⁸ als besonders anschlussfähig erwiesen. Er bildet mittlerweile entweder in Reinform oder leicht permutiert die Grundlage aller einschlägigen Publikationen zum Qualitätsmanagement.¹⁹

¹⁸ Den üblichen Standards entsprechend wird im Folgenden nur noch von der ISO und den ISO-Normen gesprochen.

¹⁹ Vgl. Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 12. Auflage, Berlin, u.a. 2020, S. 27; Woratschek, Herbert; Popp, Bastian; Horbel, Chris: Merkmalsorientierte Ansätze der Qualitätsmessung, in: Corsten, Hans; Roth, Stefan (Hgg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, München 2017, S. 1197-1217, hier S. 1198;

Die Leistung der ISO liegt vor allem darin, einen Qualitätsbegriff vorgelegt zu haben, der in seiner Anwendbarkeit – das ist hier mit Nachdruck zu betonen – nicht auf den Wirtschaftsbereich begrenzt ist. Im Gegenteil: Die Bezugsgröße des ISO-Qualitätsverständnisses ist gerade nicht allein das Unternehmen, sondern die Organisation. Darunter versteht die Organisationssoziologie „soziale Einheiten, die mit dem Zweck errichtet wurden, spezifische Ziele zu erreichen“²⁰. Dazu zählen freilich auch Wirtschaftsunternehmen. Sie bilden aber nur eine kleine Teilmenge im Organisationenspektrum. Neben Schulen, Universitäten und Behörden gehören etwa auch Vereine und Stiftungen dazu. Das Zweite Vatikanum hat mit der Rede von der kirchlichen Sakramentalität und dem Verweis auf die „socialis compago“ (LG 8) auch den organisationalen Charakter der Kirche plausibel dargelegt.²¹

Die Anwendbarkeit auf Organisationen aller Art ist für unser Verständnis von Qualität entscheidend, weil sie den Qualitätsgedanken nicht ausschließlich an ökonomische Sachverhalte bindet. Mit anderen Worten: Es kann aus wirtschaftlichen Gründen durchaus sinnvoll sein, auf Qualität zu setzen. Genauso lassen sich aber auch in Schulen pädagogische, in Behörden effizienzbezogene und in Stiftungen satzungspolitische Gründe ins Feld führen, die ein Engagement um Qualität plausibel machen.²² Der organisationsübergreifende Qualitätsbegriff der ISO garantiert, dass das konzeptionelle Wissen und das methodische Handwerkszeug, das damit verbunden ist, auch in diesen Organisationstypen Anwendung finden kann.

Gouthier, Matthias: Modelle der Dienstleistungsqualität [s. Anm. 17], S. 1160; Melzer-Ridinger, Ruth; Neumann, Alexander: Dienstleistung und Produktion (BA kompakt), Heidelberg 2009, S. 183.

²⁰ Etzioni, Amitai: Soziologie der Organisationen, München 1967, S. 12. Der Organisationsbegriff an sich hat sich seit den 1960er Jahren nur im Wording verändert: So verstehen zum Beispiel Martin Abraham und Günter Büschges unter Organisationen „zur Verwirklichung spezifischer Zwecke planmäßig geschaffene Gebilde“ (Abraham, Martin; Büschges, Günter: Einführung in die Organisationssoziologie, 4. Auflage, Wiesbaden 2009, S. 58). Der genannte Organisationsbegriff reicht für unser Vorhaben aus. Die soziologische Debatte dahinter ist freilich weitaus komplexer: Sie unterscheidet in der Regel zwischen einem institutionellen, einem instrumentellen und einem funktionalen Ansatz zur begrifflichen Bestimmung von Organisation (vgl. Lichtsteiner, Hans et. al.: Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, 8. Auflage, Bern 2015, S. 166).

²¹ Vgl. etwa Peter Hünemanns Kommentar zum achten Artikel der dogmatischen Konstitution: „Indem die Väter in diesem 8. Artikel von der ‚compago‘ der Kirche sprechen, die mit hierarchischen Organen ausgestattet ist, betrachten sie Kirche unter dem Aspekt der Organisation. [...] Auch durch die Organisation der Kirche ist Jesus Christus wirksam, gießt er Gnade und Wahrheit auf alle aus. [...] [Die kirchliche Organisation dient, B.S.] als Instrument für das Gedeihen und das Wachstum des Leibes Christi“ (Hünemann, Peter: Theologischer Kommentar zur dogmatischen Konstitution über die Kirche *Lumen gentium*, in: Hünemann, Peter; Hilberath, Bernd Jochen (Hgg.): *Sacrosanctum Concilium - Inter mirifica - Lumen gentium* (Herders Theologischer Kommentar zum Zweiten Vatikanischen Konzil, 2), Freiburg 2016, S. 269-582, hier S. 366).

²² „Es macht einen Unterschied, ob ein Qualitätsmodell in einer Automobilfabrik, in einem Krankenhaus, in einer Behörde oder im pastoralen Kontext Anwendung findet“ (Fischer, Michael: Die Qualität pastoralen Handelns. Braucht es ein pastorales Qualitätsmanagement, in: *Wege zum Menschen* 3 (2011), S. 273-288, hier S. 280).

Im Gegensatz zu einem industriellen Zugang – dem Geburtsort des Qualitätsmanagements²³ – weist das Qualitätsverständnis der ISO daher einen höheren Allgemeinheitsgrad auf. Organisationen stehen folglich vor der Herausforderung, dieses auf ihre Wirklichkeiten zu beziehen und mit ihren Besonderheiten zu füllen. Die segentheologische Verankerung des Qualitätsgedankens in Kapitel 4.2 stellt einen solchen Versuch für den Bereich der Pastoral dar. Dazu ist zunächst allerdings das Verständnis von Qualität im Sinne der ISO zu konkretisieren. Sie versteht darunter den „*Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale eines Objekts Anforderungen erfüllt*“ (DIN EN ISO 9000:2015). Um die dichte Formel in ihrer Bedeutung für unseren Versuch zu heben, werden ihre Bausteine im Einzelnen kurz erläutert:

- 1) Zunächst einmal bezieht sich Qualität stets auf ein *Objekt*. Qualität ist kein guter Vorsatz, keine metaphysische Größe und kein transzendentes Prinzip. Das Objekt, über das eine Qualitätsaussage getroffen werden kann, ist der ISO zufolge Teil der Organisation und als solches klar adressierbar. Dabei kann es sich um einen einzelnen Ablauf (Prozessqualität), um das Prozessergebnis (Ergebnisqualität) oder um das gesamte organisationale System (Systemqualität) handeln.²⁴ Übertragen auf den kirchlichen Kontext kann Gegenstand einer Qualitätseinschätzung zum Beispiel sowohl der Verlauf eines Gottesdienstes (Prozessqualität), die Wirkung eines krankenseelsorglichen Gesprächs (Ergebnisqualität) als auch eine kirchliche Jugendeinrichtung im Ganzen sein (Systemqualität). Durch den Objektbezug schließen sich im Übrigen – so viel darf schon einmal vorweggenommen werden – von vornherein alle Unternehmungen aus, von einer Qualität göttlichen Segenswirkens oder ähnlichem zu sprechen. Segen wie Qualität können sich auf dasselbe Objekt – in dem Fall die Pastoral – beziehen, sie sind aber nicht identisch.²⁵
- 2) Nun ist mit der Bestimmung potenzieller Qualitätsobjekte noch nichts über ihre Eigenschaften gesagt. Diese bezeichnet die Norm als *inhärente Merkmale*. Dass es sich nicht um beliebige Eigenschaften handelt, ist entscheidend. Inhärent sind Merkmale,

²³ Vgl. Lätzel, Martin: Markt- und Kundenorientierung, Produkt- und Qualitätsentwicklung. Kernthemen kirchlicher Organisationsentwicklung, in: Dessoy, Valentin; Lames, Gundo (Hgg.): *Denn es gibt sicher eine Zukunft* (Spr 23,18). Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung, Trier 2008, S. 116-131, hier S. 121; Wienhardt, Thomas: *Qualitätsmanagement - ein Instrument zur Kirchenentwicklung?* [s. Anm. 11], S. 201.

²⁴ Vgl. Herrmann, Joachim; Fritz, Holger: *Qualitätsmanagement. Lehrbuch für Studium und Praxis*, 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München 2018, S. 32. Vgl. zum dreidimensionalen Qualitätsbegriff auch Donabedian, Avedis: *Explorations in quality assessment and monitoring*, Ann Arbor, Mich. 1980.

²⁵ Die Einführung eines pastoralen Qualitätsmanagements widerspricht darum auch nicht der Unverfügbarkeit des Glaubens und führt nicht zur Machbarkeit der Gnade oder Hybris der Organisation, wie oft in ökonomiekritischen theologischen Publikationen zu lesen ist. Werden die Qualitätsziele entsprechend gesetzt, kann Qualitätsmanagement sogar genau gegen jene Entwicklungen in Anschlag gebracht werden.

„die einem Objekt ‚innewohnen‘, die nicht ohne Weiteres ausgetauscht werden können und mit denen die Beschaffenheit der Einheit beschrieben wird“²⁶. Im Gegensatz zu zugeordneten Merkmalen wie zum Beispiel die Höhe der Stolgebühren²⁷ oder der Name eines kirchlichen Ferienlagers gehören inhärente Merkmale zu den charakteristischen Eigenschaften des Qualitätsobjekts. Die breite Anwendbarkeit des Qualitätsbegriffs spiegelt sich in der Vielfalt der Eigenschaftsklassen: Merkmale können physikalischer (bspw. chemische Zusammensetzung), sensorischer (bspw. Geruch), verhaltensbezogener (bspw. Höflichkeit), zeitbezogener (bspw. Pünktlichkeit), ergonomischer (bspw. Bequemlichkeit) oder funktionaler Natur (bspw. Wirkung) sein.²⁸ Relevant zur Ermittlung der Qualität etwa einer kirchlichen Trauung ist also nicht die Stolgebühr, wohl aber die Bequemlichkeit der Sitzplätze, die Freundlichkeit des Trauassistenten oder die Ästhetik der Traukirche.

- 3) Nicht jedes inhärente Merkmal eines Objekts ist jedoch gleich ein Qualitätsmerkmal. Zu diesen werden jene erst, wenn sich an sie *Anforderungen* richten. Damit erreichen wir eine zentrale Annahme im Qualitätsverständnis der ISO. Nur wo Anforderungen an ein Objekt bestehen, ist die Rede von Qualität überhaupt sinnvoll, und nur diejenigen Merkmale sind qualitätsrelevant, die im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen. Die ISO 9000 beschreibt eine Anforderung als „Erfordernis oder Erwartung, das oder die festlegt, üblicherweise vorausgesetzt oder verpflichtend ist“.
- 4) Das führt zwangsläufig zur Frage nach den *Quellen* der gestellten Anforderungen und der *Instanzen*, die über ihre Gültigkeit entscheiden. Im theologischen Diskurs wird an dieser Stelle von einigen Autor*innen die Einseitigkeit des Qualitätsgedankens moniert, weil er die Pastoral dem Willen der Nutzer*innen unterwerfe.²⁹ Das Qualitätsverständnis der ISO ist zweifelsfrei *auch* nutzerorientiert. Darin liegt im Übrigen der offenbarungstheologische wie ekklesiologische Gewinn: Es schärft die kirchliche Aufmerksamkeit für die Welt und ihre Bewohner*innen. Es macht Kirche zu ihrer Umwelt osmotisch.³⁰ Segenstheologisch ist evident, dass kirchliches Handeln

²⁶ Herrmann, Joachim; Fritz, Holger: Qualitätsmanagement [s. Anm. 24], S. 33.

²⁷ Die ISO wendet sich damit klar gegen eine Deutung von Qualität im Sinne eines Preis-Leistungs-Verhältnisses.

²⁸ Vgl. Herrmann, Joachim; Fritz, Holger: Qualitätsmanagement [s. Anm. 24], S. 32.

²⁹ So spricht Isolde Karle etwa vom „Regime der Qualitätsverbesserung“ (Karle, Isolde: Kirche im Reformstress, 2. Auflage, Gütersloh 2011, S. 207, im Original hervorgehoben) und Udo Schmälzle von der Instrumentalisierung „durch den ‚Kundenansatz‘“ (Schmälzle, Udo: Was willst Du, was ich Dir tun soll? Qualitätsmanagement aus theologischer Sicht, in: Caritasverband für das Bistum Essen e. V. (Hg.): Qualitäts-Management. Und was haben wir damit zu tun? Von der Übertragbarkeit der Qualitätsdiskussion auf das Arbeitsfeld Tageseinrichtungen für Kinder. Dokumentation der Fachtagung 1997 Referat Kinder (Caritas-Schriftenreihe, 8), Essen 1998, S. 33-43, hier S. 35).

³⁰ Vgl. dazu einschlägig etwa Sander, Hans-Joachim: Ein Ortswechsel des Evangeliums – die Heterotopien der Zeichen der Zeit, in: Hünermann, Peter et al. (Hgg.): Die Dokumente des Zweiten Vatikanischen Konzils.

gutes und gelingendes Leben mandatiert und darum nicht an den legitimen Erwartungen und Ansprüchen der Menschen vorbeigehen kann (vgl. Kapitel 3). Gleichzeitig würde Qualität in ihren Grundzügen missverstanden, wenn ihr allein die Befriedigung externer Anforderungen unterstellt würde. Nüchtern wie weitreichend formuliert die Norm: „Anforderungen können von verschiedenen interessierten Parteien oder durch die Organisation selbst aufgestellt werden.“ (ISO 9000). Hier treffen wir auf einen Kerngedanken des Total Quality Managements.³¹ Zu den *interessierten Parteien*, die Anforderungen an die Merkmale eines Qualitätsobjekts stellen, gehören selbstverständlich und explizit Nutzer*innen, aber ebenso (haupt- wie ehrenamtliche) Mitarbeiter*innen, Partner*innen (wie Pastoralinstitute oder Kommunen), Kapitalgeber*innen (in unserem Fall etwa Kirchensteuerzahler*innen oder Stiftungen) und die Gesellschaft als Ganze.³² Was Qualität im Konkreten ausmacht, kann sich zwischen und innerhalb dieser Parteien deutlich unterscheiden: Während für die Organisation selbst die Erreichung ihrer Ziele und für Mitarbeiter*innen Zufriedenheit und Gelingen ihrer Arbeit im Mittelpunkt stehen, fordert die Gesellschaft zum Beispiel kommunalpolitisches Engagement und Umweltschutz ein. Diese plurale Anforderungsträgerschaft wird für unsere segentheologische Perspektivierung pastoraler Qualität von großer Bedeutung sein.

- 5) Schließlich ist auf ein letztes Versatzstück des modernen Qualitätsbegriffs aufmerksam zu machen: Qualität ist der *Gradmesser* dafür, in welchem Maße Qualitätsmerkmale die an sie gerichteten Anforderungen *erfüllen*. Die Qualität eines Objekts bemisst sich folglich an der Differenz zwischen den geforderten beziehungsweise erwarteten und seinen tatsächlich realisierten Merkmalen. Wo Anforderungen erfüllt werden, spricht die Qualitätsforschung von guter Qualität oder auch Konformität, weil sich erwartete und wirkliche Beschaffenheit decken. Es ist eigens zu erwähnen, dass es dabei nie um eine blinde Maximierung von Qualität in allen möglichen Bereichen, sondern um die Realisierung eines *optimalen Qualitätsniveaus* geht, von dem alle Interessensgruppen profitieren. Der Nutzen muss demzufolge auch in einem gesunden Verhältnis zum Aufwand stehen.³³

Theologische Zusammenschau und Perspektiven (Herders Theologischer Kommentar zum Zweiten Vatikanischen Konzil, Band 5), Freiburg im Breisgau [etc.] 2009, S. 434-439.

³¹ Vgl. dazu ausführlicher Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen [s. Anm. 19]; Haller, Sabine: Dienstleistungsmanagement. Grundlagen - Konzepte - Instrumente (Lehrbuch), 7., aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2017, S. 377f.

³² Vgl. Haller, Sabine: Dienstleistungsmanagement [s. Anm. 31], S. 382; Herrmann, Joachim; Fritz, Holger: Qualitätsmanagement [s. Anm. 24], S. 263.

³³ Vgl. Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen [s. Anm. 19], S. 16.

Anders als auf Grundlage der alltagssprachlichen Verwendung vermutet werden kann, zeichnet sich der moderne Qualitätsbegriff gerade nicht durch ein objektiv vorgegebenes, geschlossenes Zielsystem aus, das lediglich auf unterschiedliche organisationale Kontexte zu übertragen ist und auf diese Weise zu einer wie auch immer verstandenen Steigerung von Effektivität und Effizienz führt. Im Gegenteil: Die Ziele aller qualitätsrelevanten Verrichtungen konstituieren sich erst im Kontakt mit diesen organisationalen Kontexten, ihren Zwecken und Anspruchsgruppen. Dadurch erweist sich der Qualitätsbegriff inhaltlich als bemerkenswert offen und wertneutral. Die Qualitätsforschung verfügt über ein breites Spektrum konzeptionellen und methodischen Wissens, um Qualität nicht dem Zufall zu überlassen. Sie liefert qualitätsrelevante Instrumente und zeigt, *wie* Qualität bearbeitbar gemacht werden kann. Sie trifft aber keine Aussage darüber, was unter Qualität nun *inhaltlich* zu verstehen ist. Qualität ist folglich „ein relativer Begriff, der inhaltlich gefüllt werden muss“³⁴. Im Sinne dieses Qualitätsbegriffs verstehen wir unter *Qualitätsmanagement* daher das Steuern und Führen einer Organisation zum Zwecke der Erfüllung von (stets zu identifizierenden und/oder definierenden) Qualitätsanforderungen, während *Qualitätsarbeit* die operative Umsetzungsleistung bezeichnet.³⁵

Die obige Definition weist nicht auf ein inhaltliches, sondern *formales Charakteristikum* hin, ohne dessen Berücksichtigung nicht von guter Qualität gesprochen werden kann: die Erfüllung von Anforderungen verschiedener Art und Herkunft. Ziel der Untersuchung ist es, diese diagnostizierte inhaltliche Leerbestimmung des säkular hoch anschlussfähigen Qualitätsbegriffs mit einer theologischen Grundkategorie zu konfrontieren: dem jüdisch-christlichen Segensbegriff. Dessen biblisch-theologischer Fundierung widmet sich das folgende Kapitel.

3 Zu den Kerngehalten biblisch-theologischen Segens und Segnens

3.1 Gelingendes Leben im Diesseits – alttestamentliche Grundlagen jüdisch-christlicher Segenstheologie

Die Segenskonzeptionen des Alten Testaments bilden das Fundament christlicher Segenstheologie. An ihnen vorbei ist ein Verständnis neutestamentlicher Texte weder möglich noch sinnvoll. „Die alttestamentlichen Segenstexte sind nicht im Licht des Christusereignisses zu interpretieren, sondern umgekehrt: was im Neuen Testament Segen heißt, erschließt sich erst

³⁴ Fischer, Michael: Dienstleistungsqualität als grundlegende Heuristik entwickeln [s. Anm. 16], S. 329.

³⁵ Vgl. Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen [s. Anm. 19], S. 75.

vom Alten Testament her.“³⁶ Die alttestamentlichen Vorstellungen von Segen und Segnen lassen zudem Überschüsse gegenüber der neutestamentlichen Fortschreibung erkennen, ohne die das christliche Segensverständnis unvollständig und ein wesentlicher Grund für die Anschlussfähigkeit christlichen Segnens in einer postmodernen Gesellschaft unbeachtet bliebe.

Segensformulierungen werden im Hebräischen mit der Wurzel בָּרַךְ (brk) II gebildet.³⁷ Die dahinterstehenden Segenskonzeptionen sind vielschichtig und eng an die jeweilige historische Situation Israels gebunden. Trotz oder gerade wegen dieser Kontextualität zeigt sich über alle Stadien der literargeschichtlichen Rezeption und Redaktion hinweg eine bleibende Relevanz der Segenthematik. Ohne alle Ausdifferenzierungen im Einzelnen darstellen zu können, lohnt sich ein Blick auf ausgewählte Texte und den mit ihnen verbundenen Akzenten im Segensverständnis, um zum Kern alttestamentlichen Segens und Segnens vorzudringen.

Die *priesterschriftliche Literatur*³⁸ zeichnet sich durch ein „kompositionell wie inhaltlich markantes Profil der Segensvorstellungen“³⁹ aus und steht dominant am Anfang der Hebräischen Bibel. Bemerkenswert ist, dass der Segen Gottes einen theologischen Schlüsselbegriff an entscheidenden Passagen der Priesterschrift bildet. Der segentheologische Spannungsbogen zieht sich auf diese Weise durch die gesamte Urgeschichte und Ursprungsgeschichte Israels.

Die Schöpfungsgeschichte bildet den Auftakt des segentheologischen Programms der Priesterschrift. Während der Schöpfung segnet Gott neben Tieren (Gen 1,22) und dem Sabbat (Gen 2,3) den Menschen:

„Gott segnete sie und Gott sprach zu ihnen: Seid fruchtbar und mehrt euch, füllt die Erde und unterwerft sie und waltet über die Fische des Meeres, über die Vögel des Himmels und über alle Tiere, die auf der Erde kriechen!“ (Gen 1,28)

Das göttliche Segenswort ist mit Fruchtbarkeit, Mehrung, Füllung des Lebensraums und Herrschaft⁴⁰ verbunden. Indem Gott die Menschen segnet, beansprucht er sie zugleich „in ihrer

³⁶ Frettlöh, Magdalene L.: *Theologie des Segens. Biblische und dogmatische Wahrnehmungen*, 4. Auflage, Gütersloh 2002, S. 194.

³⁷ Vgl. Leuenberger, Martin: *Segen im Alten Testament*, in: Leuenberger, Martin (Hg.): *Segen* (UTB, 4429), Tübingen 2015, S. 49-75, hier S. 52.

³⁸ Vgl. zur Diskussion um den literarischen Charakter, den Umfang und die Entstehungszeit des priester(schrift)lichen Werks: Zenger, Erich; Frevel, Christian: *Das priester(schrift)liche Werk (P)*, in: Frevel, Christian (Hg.): *Einleitung in das Alte Testament (Kohlhammer-Studienbücher Theologie, Band 1,1)*, Stuttgart 2016, S. 183-209, hier S. 187-198; Gillmayr-Bucher, Susanne: *Altes Testament – Komposition und Genese*, in: Gillmayr-Bucher, Susanne et al. (Hgg.): *Bibel verstehen (Theologische Module, Band 4)*, Freiburg im Breisgau 2008, S. 37-86, hier S. 50.

³⁹ Leuenberger, Martin: *Segen im Alten Testament* [s. Anm. 37], S. 55.

⁴⁰ Dass der Auftrag zur Herrschaft über Erde und Tiere als gewaltvoller Akt der Unterwerfung grob missverstanden wird, hat unter anderem Erich Zenger eindrücklich nachgewiesen (vgl. Zenger, Erich: *Gottes Bogen in den Wolken. Untersuchungen zu Komposition und Theologie der priesterschriftlichen Urgeschichte* (Stuttgarter Bibelstudien, Band 112), 2. Auflage, Stuttgart 1987, S. 91).

Geschöpflichkeit“⁴¹. Segen ist alttestamentlich also nicht nur Zuspruch, sondern ergeht in Form eines Auftrags. Die schöpfungstheologische Fundierung des Segens wird im nachsintflutlichen Noahbund (Gen 9,1) aktualisiert.

Auch in der *Vätergeschichte der Genesis* spielt der Segen eine zentrale Rolle. So weisen der Abrahamserzählkranz (Gen 12,1-25,18), der Jakobzyklus (Gen 25,19-26,43) und die Josephsgeschichte (Gen 37-50) „eine große Vielfalt der Dichte und des Profils der Segensvorstellungen“⁴² auf. Segenssprüche finden sich insbesondere im Jakobszyklus an den entscheidenden Wendepunkten der Erzählung (z.B. Gen 27). Literargeschichtlich strahlt die Segenthematik von der Jakobserzählung in andere Texte aus, zunächst auf den Abrahamserzählkranz.⁴³ Darin findet sich mit Gen 12,1-3 einer der segentheologischen Spitzentexte des Alten Testaments:

„Der HERR sprach zu Abram: Geh fort aus deinem Land, aus deiner Verwandtschaft und aus deinem Vaterhaus in das Land, das ich dir zeigen werde! Ich werde dich zu einem großen Volk machen, dich segnen und deinen Namen groß machen. Ein Segen sollst du sein. Ich werde segnen, die dich segnen; wer dich erwünscht, den werde ich verfluchen. Durch dich sollen alle Sippen der Erde Segen erlangen.“ (Gen 12,1-3)

Erwähnenswert ist hier neben der Berufung Abrahams zum Segensträger und -mittler (vgl. Kapitel 3.3) die *Ausweitung der Segensgüter* und ihr Charakter als Verheißung guter Zukunft: Der Segensspruch beinhaltet neben der Landgabeverheißung eine „(königsideologisch geprägte) Namensvergrößerung“⁴⁴. Die Segenswirkung der Fruchtbarkeit ist bereits aus der schöpfungstheologischen Rahmung bekannt. Die Mehrung wird hier jedoch im Sinne der Volkswerdung präzisiert. Damit gehört der Segen Gottes untrennbar zum Ursprungsereignis des Volkes Israels, wird jedoch stante pede auf alle Völker hin universalisiert, sofern sie ein heilvolles Verhältnis zu Abraham einnehmen.⁴⁵ Um die literargeschichtlichen Akzentverschiebungen im alttestamentlichen Segensverständnis zu profilieren, ist an dieser Stelle zudem hervorzuheben, dass Abraham und seinem Sohn Ismael (Gen 17,20) der Segen Gottes – anders als in der deuteronomisch-deuteronomistischen Tradition – *unkonditioniert* gesendet wird.⁴⁶

Der segentheologische Spannungsbogen, der in der Schöpfungsgeschichte beginnt, erreicht mit dem *Einzug JHWHs in das Heiligtum am Sinai* ihren Höhepunkt.⁴⁷ Gemäß

⁴¹ Frettlöh, Magdalene L.: Theologie des Segens [s. Anm. 36], S. 358.

⁴² Leuenberger, Martin: Segen im Alten Testament [s. Anm. 37], S. 57.

⁴³ Das geschieht spätvorexilisch, also noch bevor die Vätergeschichte in die Priesterschrift eingebunden wird (vgl. Leuenberger, Martin: Segen im Alten Testament [s. Anm. 37], S. 59).

⁴⁴ Leuenberger, Martin: Segen im Alten Testament [s. Anm. 37], S. 59.

⁴⁵ Vgl. Müller, Hans-Peter: Segen im Alten Testament. Theologische Implikationen eines halb vergessenen Themas, in: Zeitschrift für Theologie und Kirche 1 (1990), S. 1-32, hier S. 26.

⁴⁶ Vgl. Leuenberger, Martin: Segen im Alten Testament [s. Anm. 37], S. 59.

⁴⁷ Vgl. Gillmayr-Bucher, Susanne: Altes Testament – Komposition und Genese [s. Anm. 38], S. 50.

priesterschriftlicher Tradition kommt die Schöpfung auf diese Weise zur Vollendung. Wie Gott den siebten Tag nach Abschluss seines Werkes segnete (Gen 2,2), segnet Mose die Israelit*innen nach Abschluss ihrer Arbeit am Offenbarungszelt (Ex 39,43). Anfang und Vollendung der Schöpfung werden durch Segensaussagen gerahmt. Sie dokumentieren den Weg des Menschen als gesegnetes Geschöpf, das in Wahrnehmung des Schöpfungsauftrags als bevollmächtigter Mandatar Gottes nun selbst Segen spendet. Doch damit noch nicht genug: Die priesterliche Segnung des Volkes am Sinai wird zur konstitutiven Rahmenhandlung des Kultbetriebs und auf das Engste mit der Sinaitheophanie verbunden:

„Dann erhob Aaron seine Hände über das Volk und segnete es. Nachdem er so das Sünd- und das Brandopfer sowie das Heilsopfer vollzogen hatte, stieg er herunter und Mose ging mit Aaron in das Offenbarungszelt. Dann kamen beide heraus und segneten das Volk. Da erschien die Herrlichkeit des HERRN dem ganzen Volk.“ (Lev 9,22f.)

Der Segen ist Zeichen der Gegenwart Gottes und sagt sein Mit-Sein mit Israel zu.

So konkret und differenziert wie in keinem anderen Buch der Bibel wird der Segen Gottes im *Deuteronomium* verhandelt.⁴⁸ Neben der Vätergeschichte bildet es daher den zweiten Höhepunkt der Segenthematik im Pentateuch. In auffallend komprimierter, stark formelhafter Weise spiegelt sich diese Bedeutung im sogenannten Segenskompodium. Schon der vordeuteronomische Grundbestand (Dtn 28,3-6) zeigt, dass die alttestamentliche Segentheologie auf der „grundlegenden Bedürftigkeit und dem allgemeinen Gefährdet-Sein menschlichen Lebens“⁴⁹ beruht und auf „Lebensfülle“⁵⁰ zielt:

„Gesegnet bist du in der Stadt, gesegnet bist du auf dem Land. Gesegnet ist die Frucht deines Leibes und die Frucht deines Ackers [...]. Gesegnet ist dein Korb und dein Backtrog. Gesegnet bist du, wenn du heimkehrst, gesegnet bist du, wenn du ausziehst.“ (Dtn 28,3-6)

Die Verse verheißen den Segensempfänger*innen umfassenden Segen, dessen Totalität durch vier parallelisierte Merismen (Aussagenpaare) Ausdruck verliehen wird: Der Segen bezieht sich auf alle Lebensbereiche (Stadt und Land) und -vollzüge der Empfänger*innen (Heimkehren und Ausziehen), verspricht Nachkommenschaft und Ernte (Leib und Acker) sowie ausreichende Nahrungsversorgung (Korb und Backtrog) in einer bäuerlich geprägten

⁴⁸ Vgl. Albertz, Rainer: Segen Gottes. Wo ist er erfahrbar? Wie gehen wir damit um?, in: Albertz, Rainer (Hg.): Zorn über das Unrecht. Vom Glauben, der verändern will, Neukirchen-Vluyn 1996, S. 85-113, hier S. 104.

⁴⁹ Grethlein, Christian: Segen, in: Rothgangel, Martin; Simojoki, Henrik; Körtner, Ulrich H.J. (Hgg.): Theologische Schlüsselbegriffe (Theologie für Lehrerinnen und Lehrer (TLL), Göttingen 2019, S. 379-389, hier S. 381.

⁵⁰ Häusl, Maria: Segen / Fluch, in: Crüsemann, Frank et al. (Hgg.): Sozialgeschichtliches Wörterbuch zur Bibel, Gütersloh 2009, S. 515-518, hier S. 515.

Lebenswelt, in der das Bestehen dieser Segensgehalte keineswegs zur Selbstverständlichkeit gehört.⁵¹

Parallel zur Ausdifferenzierung des Bekenntnisses zu JHWH als einzigem Gott Israels ergänzt die literargeschichtliche Redaktion und deuteronomisch-deuteronomistische⁵² Fortschreibung der in Dtn 28,3-6 verheißenen Segensgüter um ihren theo-logischen Grund. Während der Grundbestand noch ohne einen expliziten Bezug zu JHWH auskommt, wird die Realisierung der Segenswirkungen an das vollmächtige Handeln Gottes gebunden:

„Der HERR stößt die Feinde, die sich gegen dich erheben, nieder und liefert sie dir aus. Auf einer Straße ziehen sie gegen dich aus, auf sieben Straßen fliehen sie vor dir. Der HERR befiehlt dem Segen, an deiner Seite zu sein: in deinen Speichern und bei allem, was deine Hände schaffen. Der HERR segnet dich in dem Land, das er, dein Gott, dir gibt. Der HERR lässt dich, wie er es dir geschworen hat, bestehen als das Volk, das ihm heilig ist, wenn du die Gebote des HERRN, deines Gottes, bewahrst und auf seinen Wegen gehst. Dann sehen alle Völker der Erde, dass der Name des HERRN über dir ausgerufen ist, und fürchten sich vor dir. Der HERR schenkt dir Gutes im Überfluss bei der Frucht deines Leibes, bei der Frucht deines Viehs und bei der Frucht deines Ackers in dem Land, von dem du weißt: Der HERR hat deinen Vätern geschworen, es dir zu geben. Der HERR öffnet dir den Himmel, seine Schatzkammer voll köstlichen Wassers: Er gibt deinem Land zur rechten Zeit Regen und segnet jede Arbeit deiner Hände. An viele Völker kannst du ausleihen und du brauchst nichts zu entleihen. Der HERR macht dich zum Kopf und nicht zum Schwanz. Du kennst nur den Aufstieg, du kennst keinen Abstieg“ (Dtn 28,7-13).

Gott „tritt für sein heiliges Volk ein, kämpft gegen seine Feinde, sichert Fruchtbarkeit zu und gewährt wirtschaftlichen Erfolg und entsprechendes Ansehen unter den Völkern“⁵³. Deutlich tritt hier auch die politische Dimension des Segens „als (völkerweite) Herrschaft“⁵⁴ zu Tage (vgl. auch Dtn 7,13-16).

Abseits der Akzentuierungen im Einzelnen haben wir hier einen *gemeinsamen Kern alttestamentlicher Segenskonzeptionen* erreicht: Segen ist mit Maria Häusl die „mit Worten formulierte Zusage der Fülle göttlicher Kräfte und damit die umfassende Ermächtigung zu gelingendem Leben“⁵⁵. Obgleich sich die Segensvorstellungen im Alten Testament in ihren Schwerpunkten durch die redaktionsgeschichtliche Fortschreibung stetig gewandelt haben und vor dem Horizont des jeweiligen historischen Kontextes neu plausibilisiert worden sind,

⁵¹ Vgl. Dohmen, Christoph (Hg.): Stuttgarter Altes Testament (Die Bibel. Einheitsübersetzung. Kommentierte Studienausgabe, Band 2), 3., überarbeitete Auflage, Stuttgart 2020, S. 415; Leuenberger, Martin: Segen im Alten Testament [s. Anm. 37], S. 60.

⁵² In der deutschsprachigen biblischen Forschung wird mit dieser Terminologie auf unterschiedliche Redaktionsschichten des Deuteronomiums oder die damit verbundenen Eigenarten verwiesen. Stark vereinfacht: Während „deuteronomisch“ in der Regel die vorexilischen Texte des Deuteronomiums bezeichnet, wird „deuteronomistisch“ zur Kennzeichnung von Redaktionsschichten verwendet, deren Entstehung in den Zeitraum von der Exilszeit bis in die frühnachexilische Zeit fällt.

⁵³ Dohmen, Christoph (Hg.): Stuttgarter Altes Testament [s. Anm. 51], S. 415.

⁵⁴ Leuenberger, Martin: Segen im Alten Testament [s. Anm. 37], S. 62.

⁵⁵ Häusl, Maria: Segen / Fluch [s. Anm. 50], S. 515.

fungiert der Segensbegriff im gesamten hebräischen Kanon als „Abbriviatu r für das erstrebte Leben“⁵⁶. Er äußert sich – auch jenseits der üblichen Spitzentexte – in Gestalt von Wohlstand (Spr 10,22), Gerechtigkeit (Ps 24,5), Erfolg (Gen 39,2), Schalom⁵⁷ (Num 9,24), Nachkommenschaft (Ps 128,3; Jes 51,1f.), landwirtschaftlicher Fruchtbarkeit (Ez 34,26f.) und langer Lebensdauer (Jes 65,18-25).⁵⁸

Alttestamentlicher Segen fokussiert also auf das Ganze des Menschseins. Durch die schöpfungstheologische Grundlegung wird er als Ausdruck der „Vorsehung u[nd, B.S.] Fürsorge Gottes für seine Geschöpfe“⁵⁹ verstehbar. Als „anthropologisch tief gegründete Kommunikationsform“ bezieht er sich „auf die Sehnsucht jedes Menschen, nämlich den Wunsch nach Wohlergehen“.⁶⁰ Charakteristisch für den Segen ist darum seine präeschatische Prägung.⁶¹ Es geht um ein materielles, ökonomisches, soziales, fertiles und gesundheitliches *Gelingen im diesseitigen Leben*. Wenngleich sich im Segen Gottes stets die Verheißung eines guten Jenseits zeigt, führt er die Gesegneten jedoch nicht aus der Welt heraus, sondern mit Kraft mitten in das Irdische hinein.⁶²

Dietrich Bonhoeffer hat die Diesseitsorientierung des alttestamentlichen Segens in eindrückliche Worte gekleidet.⁶³ Aus der Haft schreibt er 1944 an seinen Freund Eberhard Bethge:

„Du meinst, in der Bibel sei von Gesundheit, Glück, Kraft etc. nicht viel die Rede. Ich habe mir das nochmal sehr überlegt. Für das AT trifft es doch jedenfalls nicht zu. Der theologische *Zwischenbegriff im AT zwischen Gott und dem Glück* etc. des Menschen ist, soweit ich sehe, der des *Segens*. Gewiß geht des im AT, also z.B. bei den Erzvätern, nicht um das Glück, aber es geht um den Segen Gottes, der alle irdischen Güter in sich schließt. Dieser Segen ist die Inanspruchnahme des irdischen Lebens für Gott, und er enthält alle Verheißungen.“⁶⁴

⁵⁶ Leuenberger, Martin: Segen als Grundthema von Religion, in: Leuenberger, Martin (Hg.): Segen (UTB, 4429), Tübingen 2015, S. 1-23, hier S. 1.

⁵⁷ Müller, Hans-Peter: Segen im Alten Testament [s. Anm. 45], S. 4.

⁵⁸ Vgl. Steymans, Hans Ulrich: Segen, Segnung, II. Biblisch-theologisch: Lexikon für Theologie und Kirche. Neunter Band. San bis Thomas, Freiburg im Breisgau, et al. 2000, Sp. 395-396, hier Sp. 396.

⁵⁹ Scheuer, Manfred: Segen, Segnung, III. Systematisch-theologisch: Lexikon für Theologie und Kirche. Neunter Band, Freiburg im Breisgau, et al. 2000, Sp. 396-397, hier Sp. 397.

⁶⁰ Grethlein, Christian: Segen [s. Anm. 49], S. 383.

⁶¹ Vgl. Rosenau, Hartmut: Segen - systematisch-theologisch, in: Leuenberger, Martin (Hg.): Segen (UTB, 4429), Tübingen 2015, S. 165-186, hier S. 177.

⁶² Vgl. Leuenberger, Martin: „An Gottes Segen ist alles gelegen“, in: Leuenberger, Martin (Hg.): Segen (UTB, 4429), Tübingen 2015, S. 211-224, hier S. 214f.

⁶³ Vgl. zur Segenstheologie Bonhoeffers ausführlich: Frettlöh, Magdalene L.: Theologie des Segens [s. Anm. 36], S. 189-214.

⁶⁴ Bonhoeffer, Dietrich: Widerstand und Ergebung. Briefe und Aufzeichnungen aus der Haft. Herausgegeben von Eberhard Bethge (Gütersloher Taschenbücher, 457), 2. Auflage, Gütersloh 1977, S. 406, Hervorhebung B.S.

3.2 Anteilgabe am Reich Gottes – christologische Pointierungen im Neuen Testament

Die neutestamentlichen Schriften gehen vergleichsweise sparsam mit Segensaussagen um.⁶⁵ Das hebräische Lexem בָּרַךְ (brk) II kommt im Alten Testament 437-mal vor und ist darüber hinaus auch in althebräischen Inschriften schon aus vorexilischer Zeit gesichert.⁶⁶ Im Neuen Testament findet die Wortfamilie εὐλογεῖν (eulogein) hingegen ‚nur‘ 65-mal Verwendung. Die Segenthematik ist neutestamentlich zwar keineswegs unbedeutend, ruht aber im hohen Maße auf den alttestamentlichen Segenskonzeptionen und jüdischen Segenstraditionen⁶⁷ auf. „Das neutestamentliche Segensverständnis ist verankert in seiner antiken jüdischen Umwelt.“⁶⁸ Wie das Alte Testament setzt das Neue Gott als Urheber des Segens voraus – selbst dann, wenn Gott nicht explizit Erwähnung findet (2Kor 9,6; 1Petr 3,9). Auch die Subjekte des Segnens sind identisch: Mal segnet Gott (Eph 1,3; Hebr 6,7), mal der Mensch (Lk 1,68), mal sind es Dinge, die dem Menschen zum Segen gereichen können (1Kor 10,16).

Die wohl deutlichste neutestamentliche Verschiebung lässt sich im Vergleich zu den weitgehend diesseitig orientierten Segensvorstellungen des Alten Testaments erkennen. Martin Leuenberger spricht von einer „*Spiritualisierung*“ [des Segens, B.S.], die statt der ökonomischen die sozialen und immateriellen Aspekte gelingenden und gesegneten Lebens in den Vordergrund rückt⁶⁹. Nach wie vor geht es also um gelingendes Leben und nach wie vor spielen auch materielle Segensgehalte eine Rolle. So heißt es etwa in der Bauernregel in 2Kor 9,6: „Denkt daran: Wer kärglich sät, wird auch kärglich ernten; wer mit Segen sät, wird mit Segen ernten“ und das Ackergleichnis in Hebr 6,7f. weiß zu berichten:

„Wenn ein Boden den häufig herabströmenden Regen trinkt und den, für die er bebaut wird, nützliche Gewächse hervorbringt, empfängt er Segen von Gott; trägt er aber Dornen und Disteln, so ist er nutzlos und vom Fluch bedroht; am Ende wird er verbrannt.“ (Hebr 6,7f.)

Ökonomische und weitere ‚irdische‘ Arten kreatürlicher Lebenssicherung und Lebenssteigerung bleiben Teil neutestamentlicher Segenskonzeption, sie treten aber zugunsten

⁶⁵ Vgl. Grethlein, Christian: Segen [s. Anm. 49], S. 382.

⁶⁶ Vgl. Leuenberger, Martin: Segen im Alten Testament [s. Anm. 37], S. 52.

⁶⁷ Die jüdischen Segenskonzeptionen können hier nicht eigens verhandelt werden. Auch sie stehen in Kontinuität zur Hebräischen Bibel, haben durch Redaktions- und Rezeptionsprozesse insbesondere im Rahmen der rabbinischen Traditionen aber spezifische Zuschnitte erfahren. Auffällig ist die großflächige Rahmung der Lebensvollzüge mit Segenssprüchen. Sie begleiten zahlreiche alltägliche Verrichtungen im jüdischen Leben. Vor allem der Mischnatraktat Berakhot, die Tosefta und die halachischen Midraschim geben schon durch die große Zahl von Segensformeln Zeugnis davon (vgl. Hamidovic, David: Der Segen im antiken Judentum, in: Leuenberger, Martin (Hg.): Segen (UTB, 4429), Tübingen 2015, S. 77-110, hier S. 97f., 103f.).

⁶⁸ Ostmeyer, Karl-Heinrich: Der Segen nach dem Neuen Testament - Kontinuitäten und Spezifika, in: Leuenberger, Martin (Hg.): Segen (UTB, 4429), Tübingen 2015, S. 111-133, hier S. 111.

⁶⁹ Leuenberger, Martin: „An Gottes Segen ist alles gelegen“? [s. Anm. 62], S. 215, Hervorhebung B.S.

soteriologischer und spirituell-ekklesiologischer Betonungen in den Hintergrund.⁷⁰ Die Segenthematik wird dabei durchgängig christologisch orientiert.

Es sind vor allem die *paulinischen Briefe*, die diese Konzeption prägen. Wichtige segentheologische Hinweise liefert der Galaterbrief mit seinem Rückbezug auf die alttestamentliche Segensverheißung für Abraham:

„Erkennt also: Die aus dem Glauben leben, sind Söhne Abrahams. Und da die Schrift vorhersah, dass Gott die Völker aufgrund des Glaubens gerecht macht, hat sie dem Abraham im Voraus verkündet: In dir sollen alle Völker gesegnet werden. Also werden sie, die glauben, gesegnet mit dem glaubenden Abraham.“ (Gal 3,7-9)

Der Glaube, der Abraham gerecht gemacht hat, ist für Paulus der Glaube an Christus. Indem er den Abraham verheißenen Nachkommen mit Christus identifiziert (Gal 3,16), bindet er die in Gen 12,3 thematisierte Segnung aller Völker durch Abraham „exklusiv an den Glauben an Christus“⁷¹. Wer glaubt, steht unter dem Segen; wer nicht glaubt, unter dem Fluch (1Kor 16,22; Gal 3,10).

Die „Bindung des Abrahamsegens an Christus“⁷² stellt das Spezifikum der neutestamentlichen Segensvorstellung dar. Als wesentlicher Baustein der (Segens-)Theologie des Paulus fungiert die *Adam-Christus-Typologie*: Ohne Christus steht der Mensch in der Tradition Adams, in dem alle gesündigt haben (Röm 5,12). Weil die Herrschaft des Todes in der paulinischen Konzeption durch das Befolgen des Gesetzes allein nicht überwunden werden kann (Röm 5,14), „bedarf es einer neuen Initiative von Seiten Gottes. Er sendet seinen Sohn, der nicht in der Nachfolge Adams steht“⁷³. Christus ist vom Geist empfangen und nicht vom Menschen gezeugt. Der Tod hat deshalb keine Macht über ihn und muss ihn wieder herausgeben: „Da nämlich durch einen Menschen der Tod gekommen ist, kommt durch einen Menschen auch die Auferstehung der Toten. Denn wie in Adam alle sterben, so werden in Christus alle lebendig gemacht werden“ (1Kor 15,21f.). Am Kreuz hat sich Christus für den Menschen zur Sünde gemacht (2Kor 5,21) und eröffnete den Geschöpfen auf diese Weise den Weg zum Segen:

„Christus hat uns vom Fluch des Gesetzes freigekauft, indem er für uns zum Fluch geworden ist; denn es steht geschrieben: Verflucht ist jeder, der am Holz hängt. Jesus Christus hat uns freigekauft, damit den Völkern durch ihn der Segen Abrahams zuteilwird und wir so durch den Glauben den verheißenen Geist empfangen.“ (Gal 3,13f.)

⁷⁰ Vgl. Heckel, Ulrich: Der Segen im Neuen Testament. Begriff, Formeln, Gesten (Wissenschaftliche Untersuchungen zum Neuen Testament, 150), Tübingen 2002, S. 24.

⁷¹ Ostmeyer, Karl-Heinrich: Der Segen nach dem Neuen Testament - Kontinuitäten und Spezifika [s. Anm. 68], S. 117.

⁷² Ostmeyer, Karl-Heinrich: Der Segen nach dem Neuen Testament - Kontinuitäten und Spezifika [s. Anm. 68], S. 116, im Original hervorgehoben.

⁷³ Ostmeyer, Karl-Heinrich: Der Segen nach dem Neuen Testament - Kontinuitäten und Spezifika [s. Anm. 68], S. 117.

Indem Christus den Tod besiegt und damit die Wirkmacht des Fluchs negiert hat, ist er den Menschen zum Segen geworden.⁷⁴ Christus ist demzufolge die „Verkörperung des Segens; beide sind Synonyme“⁷⁵.

Anteil an Tod und Auferstehung Jesu und – wie gezeigt – auch an seinem Segen erlangen die Menschen neutestamentlich durch die Taufe. Sie ist der Beginn der Gotteskindschaft und Erfüllung der Verheißungen an Abraham.⁷⁶ Neben der Spitzenstellung der Taufe vermittelt allerdings auch der Segen selbst *Anteil am Reich Gottes*. Das zeigt sich unter anderem an der jesuanischen Segnung der Kinder im Markusevangelium, das der paulinischen Segenskonzeption in seinem Grundverständnis entspricht:

„Da brachte man Kinder zu ihm, damit er sie berühre. Die Jünger aber wiesen die Leute zurecht. Als Jesus das sah, wurde er unwillig und sagte zu ihnen: Lasst die Kinder zu mir kommen; hindert sie nicht daran! Denn solchen wie ihnen gehört das Reich Gottes. Amen, ich sage euch: Wer das Reich Gottes nicht so annimmt wie ein Kind, der wird nicht hineinkommen. Und er nahm die Kinder in seine Arme; dann legte er ihnen die Hände auf und segnete sie.“ (Mk 10,14-16)

Der Segen Christi nimmt hinein in seine segensreiche Beziehung zu Gott. Er markiert die Zugehörigkeit zum Reich Gottes und die Schwelle in die heilvolle göttliche „Segenssphäre“.⁷⁷

Neutestamentlich ist damit evident: Wer segnet, verweist auf den Segen, der Christus selbst ist; spricht Teilhabe an der Segenswirklichkeit Gottes zu; und „inszeniert den Glauben, dass Gott sich den Menschen zuwendet“⁷⁸. Das Neue Testament dividiert Schöpfung und Soteriologie dabei nicht auseinander. Alttestamentlich steht der Abrahamsegens (Gen 12,1-4) im segentheologischen Spannungsbogen, der im Schöpfungssegens seinen heilsgeschichtlichen Anfang und in der universalen Gegenwart Gottes unter den Menschen seine Vollendung findet (vgl. Kapitel 3.1). In der Ohnmacht des Menschen Jesus, die seine Verbundenheit mit der Schöpfung bekundet, erweist sich Gottes Segens für die Menschheit.⁷⁹ Ein einfacher Gegensatz von Segens und Heil, wie ihn etwa Claus Westermann in der protestantischen Theologie wirkmächtig postuliert hat, greift zu kurz.⁸⁰ Die christologische Pointierung des Segens steht

⁷⁴ Vgl. Häusl, Maria: Segens / Fluch [s. Anm. 50], S. 517.

⁷⁵ Ostmeier, Karl-Heinrich: Der Segens nach dem Neuen Testament - Kontinuitäten und Spezifika [s. Anm. 68], S. 118.

⁷⁶ Vgl. Heckel, Ulrich: Segenshandlungen. Gottesdienstliche Praxis und biblische Traditionen, in: Praktische Theologie 2 (2007), S. 100-106, hier S. 104.

⁷⁷ Vgl. Häusl, Maria: Segens / Fluch [s. Anm. 50], S. 517.

⁷⁸ Wagner-Rau, Ulrike: Unverbrüchlich angesehen - Der Segens in praktisch-theologischer Perspektive, in: Leuenberger, Martin (Hg.): Segens (UTB, 4429), Tübingen 2015, S. 187-209, hier S. 190.

⁷⁹ Vgl. Scheuer, Manfred: Segens, Segnung, III. Systematisch-theologisch [s. Anm. 59], Sp. 397; Rosenau, Hartmut: Segens - systematisch-theologisch [s. Anm. 61], S. 169-171.

⁸⁰ Vgl. Wagner-Rau, Ulrike: Unverbrüchlich angesehen - Der Segens in praktisch-theologischer Perspektive [s. Anm. 78], S. 199.

nicht in Opposition zur alttestamentlichen Diesseitsorientierung⁸¹ – im Gegenteil: Segen gewährt Anteil am Reich Gottes *schon in dieser Welt*. Die neutestamentlichen Segenskonzeptionen werden darum zwar deutlicher soteriologisch begründet, gehen allerdings nicht in einer reinen Jenseitsorientierung auf. Der Segen umfasst vielmehr „die heilvolle Zuwendung Gottes von der irdischen Fruchtbarkeit *über* die Bewahrung und das Gelingen *bis* zur Gabe des ewigen Lebens.“⁸² Oder mit Magdalene Frettlöh:

„Der Segen und Christus bezeugen, daß wir es gerade auch auf den Sonnenseiten des Lebens mit Gott zu tun haben. *Vor* jedem Anspruch liegt darin eine große Erlaubnis, das Lebensglück als Gabe Gottes und insofern als Segen unbekümmert und – im wahrsten Sinne des Wortes – unverschämt zu genießen.“⁸³

3.3 „Ein Segen sollst du sein“ (Gen 12,2) – Die Mitarbeit des Menschen am göttlichen Segenswirken

Dass sich unser Gegenstand auf Seite des Geschöpflichen nicht im passiven Empfangen göttlichen Segens erschöpft, macht unter anderem die (liturgische) Praxis des Segnens deutlich. Auch biblisch-theologisch sind Menschen sowohl Objekte des Segens als auch vollmächtige Subjekte des Segnens.⁸⁴ Das zeigt sich insbesondere an zwei Aspekten, die sich auch für unsere segentheologische Fundierung des Qualitätsbegriffs als weiterführend erweisen werden: (1) das wechselseitige Segnen von Gott und Mensch sowie (2) die zwischenmenschliche Weitergabe des Segens.

(1) Schon die biblischen Lexeme, die Segen und Segnen bezeichnen, weisen auf eine grundlegende *Wechselseitigkeit zwischen göttlichem und menschlichem Segnen* hin.⁸⁵ Alttestamentlich ist diese in der Verwendung der hebräischen Wurzel ברך (brk) II grundgelegt,

⁸¹ So plädiert etwa Dietrich Bonhoeffer für eine integrative Lesart alt- und neutestamentlicher Segenskonzeptionen: „Es würde wieder der üblichen vergeistigten Auffassung des NT entsprechen, den alttestamentlichen Segen als vom NT überholt zu betrachten. Aber sollte es ein Zufall sein, daß im Zusammenhang mit dem Mißbrauch des Abendmahls („der gesegnete Kelch...“ 1 Kor 10,16! 1 Kor 11,30) von Krankheit und Tod gesprochen wird, daß Jesus Menschen gesund macht, daß die Jünger bei Jesus „nie Mangel leiden“? Soll man nun den alttestamentlichen Segen gegen das Kreuz setzen? So tat es Kierkegaard. Damit wird aus dem Kreuz ein Prinzip gemacht, bzw. aus dem Leiden, und eben hieraus entspringt ein ungesunder Methodismus, der dem Leiden den Charakter der Kontingenz einer göttlichen Schickung raubt. Übrigens muß ja auch im AT der Gesegnete viel leiden (Abraham, Isaak, Jakob, Joseph), aber nirgends führt dies (ebensowenig wie im NT) dazu, Glück und Leiden, bzw. Segen und Kreuz in einen ausschließenden Gegensatz zu bringen. Der Unterschied zwischen AT und NT liegt wohl in dieser Hinsicht nur darin, daß im AT der Segen auch das Kreuz, im NT das Kreuz auch den Segen in sich schließt“ (Bonhoeffer, Dietrich: Widerstand und Ergebung. Briefe und Aufzeichnungen aus der Haft [s. Anm. 64], S. 406f.).

⁸² Heckel, Ulrich: Der Segen im Neuen Testament [s. Anm. 70], S. 24, Hervorhebung B.S.

⁸³ Frettlöh, Magdalene L.: Theologie des Segens [s. Anm. 36], S. 202.

⁸⁴ Vgl. Häusl, Maria: Segen / Fluch [s. Anm. 50], S. 516; Müller, Hans-Peter: Segen im Alten Testament [s. Anm. 45], S. 5.

⁸⁵ In der jüdischen Tradition findet die „Wechselbeziehung zwischen Segenserfahrung und Gotteslob“ in der sogenannten Berakhot-Praxis ihren prominenten Ausdruck (vgl. Heckel, Ulrich: Segenshandlungen [s. Anm. 76], S. 100).

wird in der deutschen Translation allerdings weitgehend verschleiert.⁸⁶ Am Beispiel: Die Einheitsübersetzung übersetzt Ex 18,10 mit „Jitro sagte: Gepriesen sei der HERR, der euch aus der Hand der Ägypter und der Hand des Pharao gerettet hat; der das Volk unter der Hand der Ägypter weg errettet hat“. Auf die Erinnerung des rettenden, das heißt alttestamentlich stets auch segnenden Handelns JHWHs antwortet Jitro, der Schwiegervater Moses, mit Gotteslob. Zieht man den Originaltext hinzu, wird deutlich, dass Jitro JHWH nicht bloß preist, sondern seinerseits mit Segen antwortet. Denn das Hebräische nutzt eine konjugierte Form des Lexems בָּרַךְ, um die Tätigkeit Jitros zu beschreiben: וַיֹּאמֶר יִתְרוֹ בְּרֹנֵן יְהוָה. Durch die deutsche Übersetzung als ‚loben‘ oder ‚preisen‘ geht unter, dass „das menschliche Segnen, das Gott selbst gilt“, den wichtigsten und häufigsten Anwendungsfall der בָּרַךְ-Formel bildet.⁸⁷ Sie unterschlägt zudem den ursprünglichen Sitz des Segens im Leben in der Grußsituation und als Reaktion auf die von Menschen erfahrene Gegenwart Gottes. Magdalene Frettlöh macht darauf aufmerksam, dass das menschliche Segnen Gottes stets mit dem eigenen Gesegnet-Sein korrespondiert:

„Menschen finden Anlaß, Gott segnend zu grüßen, wo sie seine Gegenwart und sein Wirken heilvoll im eigenen oder im Leben anderer erfahren haben. [...] Ihn und seine Macht anerkennend, nehmen sie mit ihrem ‚Gottsegnen‘ die Beziehung zu dem Gegenüber auf und wahr, dem sie ihr Leben und alle Güter verdanken und von dem sie konkrete Lebenssicherung, -förderung und -steigerung erbitten.“⁸⁸

Diese „theologisch-anthropologische Reziprozität“⁸⁹ findet sich auch im Neuen Testament. Eindringlich wird dies in Eph 1,3. Das griechische Original greift in diesem Vers dreimal auf die Wortfamilie εὐλογεῖν (eulogein) zurück, um damit unterschiedslos sowohl menschliche als auch göttliche Handlung zu bezeichnen: „Εὐλογητὸς ὁ θεὸς καὶ πατὴρ τοῦ κυρίου ἡμῶν Ἰησοῦ Χριστοῦ, ὁ εὐλογήσας ἡμᾶς ἐν πάσῃ εὐλογία πνευματικῇ ἐν τοῖς ἐπουρανίοις ἐν Χριστῷ“. In der Einheitsübersetzung heißt es hingegen: „Gepriesen sei der Gott und Vater unseres Herrn Jesus Christus. Er hat uns mit allem Segen seines Geistes gesegnet durch unsere Gemeinschaft mit Christus im Himmel“ (Eph 1,3).

In dieser Form übersetzte Segensaussagen unterschätzen das Vertrauen der biblischen Autoren in menschliche Segensleistungen. Das ist keine Banalität, weil es sich beim Segnen „um eine der wenigen Möglichkeiten des Menschen [handelt, B.S.], ein göttliches Handeln in gleicher Form zu erwidern und mit Gott auf einer Ebene zu verkehren“⁹⁰. Menschen empfangen den Segen Gottes, der sich in gelingendem Leben als diesseitiges Fragment der Anteilgabe am

⁸⁶ Vgl. Leuenberger, Martin: Segen im Alten Testament [s. Anm. 37], S. 50f.

⁸⁷ Vgl. Frettlöh, Magdalene L.: Theologie des Segens [s. Anm. 36], S. 63. Das ist insofern bemerkenswert, da eine Reihe göttlicher Tätigkeitsbeschreibungen wie etwa schöpferische Handlungen mithilfe sogenannter Reservatsvokabeln ausgedrückt werden, die allein für JHWH ‚reserviert‘ sind.

⁸⁸ Frettlöh, Magdalene L.: Theologie des Segens [s. Anm. 36], S. 64.

⁸⁹ Leuenberger, Martin: Segen im Alten Testament [s. Anm. 37], S. 51.

⁹⁰ Häusl, Maria: Segen / Fluch [s. Anm. 50], S. 515f.

Reich Gottes manifestiert. Menschliches Segnen ist menschliche Antwort auf den erfahrenen Segen Gottes und führt in ein „Gespräch zwischen Gott und den von ihm Angenommenen; ein Gespräch, in dem beide dieselbe Sprache sprechen“.⁹¹ Mit anderen Worten: Menschen werden als Gesegnete selbst zu Spender*innen göttlichen Segens. Dass dieser nicht nur auf Gott zurückverweist, sondern immer auch auf den Mitmenschen gerichtet ist, zeigt der zweite hier zu betonende Aspekt.

(2) Biblisch-theologisch ist – spätestens mit der kanonischen Einbettung der zumindest magisch anmutenden Perikopen⁹² – unzweifelhaft, dass der Segen Gottes nicht von Menschen hergestellt werden kann, wohl aber einer „menschliche[n, B.S.] Wegbereitung *für*, eine[r, B.S.] menschliche[n, B.S.] Mitarbeit *an* Gottes Segenshandeln“⁹³ bedarf. Der Segen Gottes macht die menschliche Mitwirkung also nicht obsolet. Tatsächlich verhält es sich genau umgekehrt. Im aaronitischen Priesterseggen nimmt JHWH Aaron und seine Söhne in die Pflicht, als Sprachrohre seines Segens zu fungieren:

„Der HERR sprach zu Mose: Sag zu Aaron und seinen Söhnen: So sollt ihr die Israeliten segnen; sprecht zu ihnen: Der HERR segne dich und behüte dich. Der HERR lasse sein Angesicht über dich leuchten und sei dir gnädig. Der HERR wende sein Angesicht dir zu und schenke dir Frieden. So sollen sie meinen Namen auf die Israeliten legen und ich werde sie segnen.“ (Num 6,22-27)

Aaron und seine Söhne segnen und sagen den Israelit*innen auf diese Weise den Segen Gottes zu. Das Segnen der Priester ist performativ, „ein effektives Geschehen, das den Segen bewirkt“, es ist aber nicht magisch, weil das Eintreten der Segenswirkung in Wunschform und an die freie Selbstbindung Gottes gebunden bleibt.⁹⁴

Im Lukasevangelium wird Jesus selbst vielfach als Segnender aktiv (Lk 9,17; 24,30) und fordert seinerseits zum Segnen auf: „Segnet die, die euch verfluchen; betet für die, die euch beschimpfen!“ (Lk 6,28). Die Pointe der lukanischen Segenstheologie ist typisch neutestamentlich christologisch geprägt, legt darum aber nicht weniger Wert auf das *segnende Mitwirken des Menschen*. Die Gläubigen werden bei der Himmelfahrt des Auferstandenen von ihm gesegnet (Lk 24,50f.) und selbst zu Segnenden (Lk 24,53).⁹⁵

Die Herausforderung für die urchristliche Gemeinde bestand unter anderem darin, Außenstehende in die Segensbeziehung mit Gott hineinzunehmen⁹⁶: „Wenn du nur im Geist

⁹¹ Vgl. Ostmeier, Karl-Heinrich: Der Segen nach dem Neuen Testament - Kontinuitäten und Spezifika [s. Anm. 68], S. 114.

⁹² Vgl. dazu etwa: Müller, Hans-Peter: Segen im Alten Testament [s. Anm. 45], S. 3-11; Leuenberger, Martin: „An Gottes Segen ist alles gelegen“? [s. Anm. 62], S. 218.

⁹³ Frettlöh, Magdalene L.: Theologie des Segens [s. Anm. 36], S. 23f., Hervorhebung B.S.

⁹⁴ Vgl. Heckel, Ulrich: Segenshandlungen [s. Anm. 76], S. 101.

⁹⁵ Vgl. Ostmeier, Karl-Heinrich: Der Segen nach dem Neuen Testament - Kontinuitäten und Spezifika [s. Anm. 68], S. 123.

⁹⁶ Vgl. Häusl, Maria: Segen / Fluch [s. Anm. 50], S. 517.

den Lobpreis sprichst und ein Unkundiger anwesend ist, wie kann er zu deinem Dankgebet das Amen sprechen; er versteht ja nicht, was du sagst“ (1Kor 14,16). Der Segen Gottes zielt auf Weitergabe, gibt sich aber mit Binnenwirkung nicht zufrieden, sondern nimmt Menschen in Anspruch, an der *Diffusion von Segen* mitzuwirken – das heißt auch, „so zu leben und zu wirken, dass sich andere dem Bereich des Heils im Glauben an Christus öffnen.“⁹⁷

Programmatisch findet sich dieser Anspruch zur Universalisierung des Segens im Modus menschlichen Tuns im *Abrahamsegen*, auf den wir bereits Bezug genommen haben. Zur Erinnerung:

„Der HERR sprach zu Abram: Geh fort aus deinem Land, aus deiner Verwandtschaft und aus deinem Vaterhaus in das Land, das ich dir zeigen werde! Ich werde dich zu einem großen Volk machen, dich segnen und deinen Namen groß machen. Ein Segen sollst du sein. Ich werde segnen, die dich segnen; wer dich verwünscht, den werde ich verfluchen. Durch dich sollen alle Sippen der Erde Segen erlangen.“ (Gen 12,1-3)

Ein Segen sollst du sein: Abra(ha)m wird der Empfang göttlichen Segens verheißen – nicht um ihn zu horten, sondern um ihn reich zu teilen – nicht nur mit seiner Familie, sondern mit allen Völkern der Erde. Man mag staunen, aber JHWH bindet die Universalisierung seines Segens an einen Menschen. Er verspricht sein Mit-Sein, nimmt Abraham aber zugleich in Verantwortung.

Schließlich ist noch auf einen besonderen Befund hinzuweisen, der mit großem Nachdruck deutlich macht, dass menschliches Segnen als rein spirituelle Äußerung oder pure Galanterie unterbestimmt bleibt. Während der Segen Gottes Abraham noch bedingungslos zugesprochen wird, zeichnet sich etwa in den Ein- und Ausgangsformeln (Dtn 28,1f.13f.) des bereits behandelten Segenskompendiums eine Verschiebung ab. Zum Verständnis entscheidend ist, dass der vordeuteronomische Grundbestand (vgl. Kapitel 3.1) erst durch die deuteronomisch-deuteronomistische Redaktion durch diese Formeln gerahmt wurde. Im markanten Unterschied zu den weitgehend unkonditionierten Segenszusagen in Priesterschrift und Vätergeschichte machen sie das Eintreten der Segenswirkungen davon abhängig, „dass die göttlichen Gebote, Satzungen und Rechtsbestimmungen (wie sie das Dtn formuliert) eingehalten werden“⁹⁸. So heißt es in der Eingangsformel zum Segenskompendium:

„Wenn du auf die Stimme des HERRN, deines Gottes, hörst, indem du alle seine Gebote, auf die ich dich heute verpflichte, bewahrst und sie hältst, wird dich der HERR, dein Gott, über alle Völker der Erde erheben. Alle diese Segnungen werden über dich kommen und dich erreichen, wenn du auf die Stimme des HERRN, deines Gottes, hörst“ (Dtn 28,1f.).

⁹⁷ Ostmeyer, Karl-Heinrich: Der Segen nach dem Neuen Testament - Kontinuitäten und Spezifika [s. Anm. 68], S. 129f.

⁹⁸ Leuenberger, Martin: Segen im Alten Testament [s. Anm. 37], S. 61.

Zugleich stellt eine ausgreifende Passage von Fluchformeln die Übertretung der Gebote unter Sanktion (Dtn 28,15-68).⁹⁹ Dass der Zuspruch gesicherter Lebensverhältnisse an ein Gebotsgehorsam geknüpft wird, mag uns Bürger*innen moderner Sozialstaaten, in denen es immer auch um die Reduzierung von Lebensrisiken geht, auf den ersten Blick als Zumutung und angesichts akuter Gefährdungen menschlichen Lebens sogar als Akt eines herzlosen Gottes erscheinen. Martin Leuenberger macht darauf aufmerksam, dass diese „übliche Segens-Konditionierung durch Gebotsgehorsam“¹⁰⁰ durch die Einleitung des Mosesegens (Dtn 33,1), der den Pentateuch insgesamt segentheologisch rahmt, in ihrer Absolutheit relativiert wird. Aus Sicht alttestamentlicher Segentheologie insbesondere deuteronomisch-deuteronomistischer Prägung ist diese Konditionierung jedoch durchaus konsequent, weil sie gerade auf die *Errichtung solidarischer, lebensförderlicher Verhältnisse* zielt. Sie mahnt, dass menschliche Mitarbeit am göttlichen Segenswirken keine Plattitüde ist, sondern zur realen Verbesserung menschlicher Lebensbedingungen in Übereinstimmung mit der Intention göttlichen Segens beizutragen hat.

Diese Leseweise wird nachvollziehbar, wenn man an den größeren Kontext erinnert, in dem das Segenskompendium steht: Das Buch Deuteronomium dokumentiert die Auslegung der Tora durch Mose in Form einer großen Rede, die er an seinem letzten Lebenstag an der Grenze zum verheißenen Land hält. Der zweite und umfangreichste Teil der vierteiligen Redekomposition bildet die Erinnerung an und die erneute Verpflichtung auf die Weisungen JHWHs als Grundordnung des künftigen Zusammenlebens (Dtn 5-28). Als Teil des Epilogs dieses zweiten Teils bezieht sich das Segenskompendium auf den vorausgehenden Gesetzeskorpus und verspricht im Falle ihrer Einhaltung göttlichen Segen.¹⁰¹ Für ein adäquates Verständnis der Segenskonditionierung ist entscheidend, um welche Gesetze und Ordnungen es sich nun im Einzelnen handelt, auf die Mose die Israelit*innen verpflichtet. Neben dem mit dem erneuerten Bundschluss geltenden Hauptgebot der ausschließlichen JHWH-Verehrung (Dtn 5-11) und Gesetzen zur Kultzentralisation werden die Segenszusagen an die „Praktizierung des deuteronomischen Solidarethos“¹⁰² gebunden.

Erwähnenswert ist hier insbesondere das Privilegrecht JHWHs (Dtn 12,1-16,17), das auf die zwischenmenschliche Realisierung der göttlichen Solidarität mit Schwächeren zielt und sich in der Zehntabgabe für *personae miserae* (Dtn 14,28f.), Kredithilfen für arme Israelit*innen

⁹⁹ Vgl. zu den Parallelen in altorientalischen Gesetzeskodizes: Braulik, Georg: Das Buch Deuteronomium, in: Frevel, Christian (Hg.): Einleitung in das Alte Testament (Kohlhammer-Studienbücher Theologie, Band 1,1), Stuttgart 2016, S. 152-182, hier S. 156.

¹⁰⁰ Leuenberger, Martin: Segen im Alten Testament [s. Anm. 37], S. 62.

¹⁰¹ Vgl. Gillmayr-Bucher, Susanne: Altes Testament – Komposition und Genese [s. Anm. 38], S. 48.

¹⁰² Leuenberger, Martin: Segen im Alten Testament [s. Anm. 37], S. 61.

(Dtn 15,7-11) oder Befreiung der Geschwister aus der Schuldknechtschaft (Dtn 15,12-18) manifestiert. Die Segenthematik ist daher ein *theologischer Schlüsselbegriff* im deuteronomistischen Programm zur *Überwindung der Armut in Israel*. So formuliert etwa das Gebot zum Schuldenerlass im Brachjahr (Dtn 15,1-6) die Utopie einer Gesellschaft ohne Armut und stellt den Zusammenhang zum Abschlussegens der mosaischen Gesetzespromulgation in Dtn 28 selbst prägnant her:

„Doch eigentlich sollte es bei dir gar keine Armen geben; denn der HERR wird dich reich segnen in dem Land, das der HERR, dein Gott, dir als Erbbesitz gibt und das du in Besitz nimmst, wenn du auf die Stimme des HERRN, deines Gottes, hörst, dieses ganze Gebot, auf das ich dich heute verpflichte, bewahrst und es hältst. Wenn der HERR, dein Gott, dich segnet, wie er es dir zugesagt hat, dann kannst du vielen Völkern gegen Pfand leihen, du selbst aber brauchst nichts zu verpfänden; du wirst über viele Völker Gewalt haben, über dich aber werden sie keine Gewalt haben.“ (Dtn 15,4-6)

Die Argumentation ist stichhaltig: Die guten Gaben, die das Solidarethos zu teilen verpflichtet, entspringen bereits der Wirkung göttlichen Segens. Der so mit Prosperität Gesegnete verweilt unter dem Segen Gottes, indem er Dritte an diesem Segen teilhaben lässt.

Für unser Verständnis des biblischen Segensbegriffs ist das von entscheidender Bedeutung: Aus dem eigenen Gesegnet-Sein resultiert die *Pflicht zur Herstellung der lebensförderlichen Bedingungen*, die der Segen zusagt. Menschliches Segnen ist folglich wohl auch, aber eben nicht nur Mitwirkung im Modus der Bitte oder Zusage. „Wirksames Segnen verbindet sich mit einer Lebensgestaltung, die den Gesegneten diesen Segen auch gönnt und darum für eine gerechte Verteilung der Segensgüter Sorge trägt.“¹⁰³ Alttestamentlich ist dies kein Widerspruch und führt – gerade im deuteronomisch-deuteronomistischen Kontext – auch nicht in die Relativierung der Unverfügbarkeit göttlichen Segens. Gott bleibt „der exklusive Spender alles Segens für den Menschen“¹⁰⁴. Dieser göttliche Segen aber motiviert und befähigt – mehr noch: verpflichtet zu einem zwischenmenschlichen Verhalten, das nach Kräften darauf zielt, an der Realisierung der verheißenen Segenswirklichkeit mitzuwirken.¹⁰⁵

Bibeltheologisch adäquat kann der Segen darum nur grundlegend *relational* gedacht werden. Mit anderen Worten: Die einen können göttlichen Segen *nicht gegen die anderen* erbitten, erwirken oder erlisten¹⁰⁶. Segen kann individuell sein, niemals aber individualistisch.

¹⁰³ Vgl. Frettlöh, Magdalene L.: Theologie des Segens [s. Anm. 36], S. 379.

¹⁰⁴ Leuenberger, Martin: „An Gottes Segen ist alles gelegen“? [s. Anm. 62], S. 220.

¹⁰⁵ Hans-Peter Müller formuliert etwas verhaltener, aber treffend: „Das vorgegebene Gesegnet-Sein, das zu neuem Segensempfang ermächtigt, kann sich auch an heilvollen Taten und günstigen Schicksalen des Segensträgers zeigen“ (Müller, Hans-Peter: Segen im Alten Testament [s. Anm. 45], S. 16; vgl. auch Rosenau, Hartmut: Segen - systematisch-theologisch [s. Anm. 61], S. 180).

¹⁰⁶ Die lesenswerte Perikope über die Erschleichung des dem Esau geltenden väterlichen Segens durch Jakob in Gen 27 spiegelt demgegenüber die magisch-automatistische Komponente früher biblischer Segensvorstellungen (vgl. Müller, Hans-Peter: Segen im Alten Testament [s. Anm. 45], S. 15f.; Leuenberger, Martin: Segen im Alten Testament [s. Anm. 37], S. 57f.).

Sein Empfang inkludiert die (Mit-)Teilung des Segens an die Nächsten. Das Gesegnet-Sein durch Gott ist deshalb *Last und Entlastung zugleich*: Der Segen, der von Gott kommt, bejaht das Leben seiner Geschöpfe und stattet sie mit den Gütern aus, derer sie bedürfen. Er ermächtigt zum irdischen Leben in Fülle. Er entbindet aber nicht von geschöpflicher Eigenverantwortung für Um- und Mitwelt, sondern führt mitten in sie hinein. Er ist – mit Bonhoeffer – stets auch „Inanspruchnahme des irdischen Lebens“¹⁰⁷ durch Gott.

4 Zum Zusammenhang von segensreicher Pastoral und Qualitätsarbeit

Indem wir einen modernen Begriff von Qualität und die Leitlinien biblisch-theologischen Segens und Segnens erhoben haben, haben wir einen zentralen Punkt passiert. Entsprechend des Ziels dieser Untersuchung gilt es im Folgenden, Pastoral und Qualitätsarbeit in ein konstruktives Verhältnis zu setzen. Dafür sind zwei Schritte erforderlich: Vor dem Hintergrund der entfalteten jüdisch-christlichen Segenstheologie ist zunächst ein adäquates Verständnis segensreicher Pastoral zu skizzieren (Kapitel 4.1). Daran anschließend wird der Beitrag von Qualitätsarbeit für eine segensreiche Pastoral ausgelotet (Kapitel 4.2).

4.1 Dem Segen Raum schaffen – Kriterien segensreicher Pastoral

Schon aus pragmatischen Gründen liegt es nahe, die Pastoral an der Segenthematik auszurichten. Denn Segen erweist sich „gerade im (post)säkularen und multikulturellen Westen des frühen 21. Jahrhundert weiterhin in hohem Maße als anschlussfähig, ja sogar als außerordentlich attraktiv“¹⁰⁸. Mitgliedschaftsstudien belegen diese Attraktivität deutungsoffener Rituale sowohl für kirchenverbundenere als auch -distanziertere Personen.¹⁰⁹ Magdalene Frettlöh dokumentiert schon Ende der 1990er Jahre eine wachsende „Segensbedürftigkeit“ und das zunehmende Verlangen nach „Zuspruch von Segen in den verschiedenen Lebenssituationen“.¹¹⁰

Doch auch aus genuin *theologischen Gründen* kann sich Pastoral ihrer grundlegenden Bezogenheit auf den Segen Gottes nicht entziehen. Im Segen setzt sich Gott in ein heilvolles, eben segensreiches Verhältnis zur Welt. Wir können die Bedeutung, die die Bibel dem Segen für die Geschicke der Geschöpfe Gottes zumisst, – das haben wir gesehen – kaum überschätzen. Wer also Gott bezeugt, muss nicht nur mit dem Segen Gottes rechnen, sondern ihm Raum

¹⁰⁷ Bonhoeffer, Dietrich: *Widerstand und Ergebung. Briefe und Aufzeichnungen aus der Haft* [s. Anm. 64], S. 406.

¹⁰⁸ Leuenberger, Martin: „An Gottes Segen ist alles gelegen“? [s. Anm. 62], S. 216.

¹⁰⁹ Vgl. dazu beispielhaft Först, Johannes; Kügler, Joachim (Hgg.): *Die unbekante Mehrheit. Mit Taufe, Trauung und Bestattung durchs Leben? Eine empirische Untersuchung zur „Kasualienfrömmigkeit“ von Katholiken – Bericht und interdisziplinäre Auswertung*, Berlin 2010.

¹¹⁰ Vgl. Frettlöh, Magdalene L.: *Theologie des Segens* [s. Anm. 36], S. 15.

schaffen. Nicht ohne Grund zählt menschliches Segnen von Beginn an zu den Grundkategorien jüdisch-christlichen Handelns in der Welt – und damit auch der Pastoral.¹¹¹ Diese Arbeit ist nicht der Ort, um über die Eignung des Begriffs ‚Pastoral‘ etwa im Vergleich zum Begriff der ‚Seelsorge‘ zu urteilen. Beide haben ihre Vor- und Nachteile.¹¹² Mit Pastoral werden hier „alle Formen des Handelns [bezeichnet, B.S.], in denen ausdrücklich christlich motiviert Zeugnis abgelegt wird in Wort und Tat vom Reich Gottes“¹¹³.

Die Einsicht, dass pastorales ebenso so wie menschliches Handeln im Ganzen nicht immer Ausdruck der segensreichen Hinwendung Gottes zum Menschen ist, wird nicht nur durch die Fälle sexualisierter Gewalt in pastoralen Kontexten oder das konsequente Nein zur Segnung homosexueller Partnerschaften bestärkt. Schon im kleineren Maßstab erfahren Menschen Kirche und Pastoral – zum Beispiel aufgrund fehlender Wertschätzung ihrer Arbeit in pfarrlichen Gremien – regelmäßig eher als Fluch denn als Segen.

Im Rahmen dieser Untersuchung können wir weder umfassend noch abschließend klären, wann das pastorale Handeln hinter den Anspruch zurückfällt, Segen für andere zu sein, oder unter welchen Bedingungen von gelungener Pastoral gesprochen werden kann. Auf Grundlage der bisherigen Ausführungen (vgl. Kapitel 3) lassen sich nichtsdestoweniger mindestens *fünf Kriterien segensreicher Pastoral* mit biblisch-theologischem Tiefgang identifizieren:

- 1) *Beitrag zur Vitalität der Schöpfung*: Der Schöpfungssegens Gottes verspricht Fruchtbarkeit, Lebensraum und wirtschaftliches Wohlergehen. Er verpflichtet die Menschen zum verantwortungsvollen Umgang mit der Schöpfung. Im Auftrag Gottes sind sie dazu angehalten, zur Mehrung des geschöpflichen Reichtums beizutragen und sich ihrer Unterwerfung entgegenzustellen. Wo Menschen segnen, verleihen sie dieser Verantwortung Ausdruck und stellen sich in Relation zum geschöpflichen Gesamtzusammenhang. Eine segensreiche Pastoral spiegelt die Vitalität der Schöpfung Gottes. Sie tritt daher für den Erhalt dieser ein und achtet in ihren pastoralen Vollzügen auf den nachhaltigen Einsatz der ihnen zugrundeliegenden Ressourcen.

¹¹¹ Vgl. Berger, Rupert: Segen, Segnung, IV. Liturgisch, in: Lexikon für Theologie und Kirche. Neunter Band, Freiburg im Breisgau, et al. 2000, Sp. 397-399; Leuenberger, Martin: Segen als Grundthema von Religion [s. Anm. 56], S. 4-8; Ostmeyer, Karl-Heinrich: Der Segen nach dem Neuen Testament - Kontinuitäten und Spezifika [s. Anm. 68], S. 129.

¹¹² Vgl. dazu weiterführend etwa Wunder, Bernhard: Weißt du, wovon du sprichst? Zum Sprachgebrauch der Begriffe Seelsorge und Pastoral, in: Pastoralblatt für die Diözesen Aachen, Berlin, Hildesheim, Köln und Osnabrück 4 (2003), S. 117-119; Haslinger, Herbert: Seelsorge. Zur Identität pastoraler Berufe, in: Lebendige Seelsorge 3 (2004), S. 158-163; Nauer, Doris: Seelsorge. Sorge um die Seele, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2014, S. 96-99.

¹¹³ Nauer, Doris: Seelsorge [s. Anm. 112], S. 97.

- 2) *Förderung individueller Konzepte guten Lebens*: Der Segen ist Ausdruck der Zuwendung Gottes, die „den Menschen in ihrer Existenz Lebensrecht und Akzeptanz unverbrüchlich zuspricht“¹¹⁴. Mit seinem Segen stellt Gott klar, dass er die Bedürfnisse seiner Geschöpfe – ob lebenssichernder oder -steigernder Art – zu ihrem Recht kommen lässt. Der Segen verbürgt Gottes Beistand im ‚Kampf um Anerkennung‘ (Hegel)¹¹⁵. Er ist Streiter für prosperierendes menschliches Glück. Eine segensreiche Pastoral erhebt darum einerseits Einspruch, wo egozentrisches Streben nach Lebensglück dem Segen Gottes entgegensteht, der allen Geschöpfen zugesagt ist. Sie erkennt andererseits an und setzt in ihrer Praxis um, dass das, was gutes Leben im Konkreten ausmacht, nicht allein der Definition Dritter unterliegt, sondern sich aus den Hoffnungen, Erwartungen, Präferenzen und Wünschen der ersten Person speist.
- 3) *Performanz verheißenen Segens*: Wer gesegnet ist, dankt Gott nicht nur für das eigene Wohlergehen. Gesegnete entgrenzen den von Gott empfangenen Segen, wollen selbst ein Segen sein und investieren sich in das Glück der anderen. Sie machen das eigene Gesegnet-Sein durch ihre Lebensgestaltung horizontal wirksam und tragen tatkräftig dazu bei, die verheißene Segenswirklichkeit für alle Menschen erfahrbar zu machen. Denn der Segen verändert den Ort, „an dem er gesendet wird“¹¹⁶. Eine segensreiche Pastoral macht darum fragmentarisch, aber mit aller menschlicher Kraft deutlich, was es heißt, von der lebensfördernden Segensmacht Gottes erfasst zu sein, indem sie zur Förderung eines zukunftsfrohen, vitalen und gelingenden menschlichen Lebens beiträgt. Durch ihr Segnen segnet sie Gott.
- 4) *Vorschlag zur Lebensdeutung*: Der Segen Gottes sagt ein Leben in Fülle¹¹⁷ zu. Wer davon kündigt, spricht vom Segen Gottes nicht nur „an den Grenzen, sondern in der Mitte, nicht [nur, B.S.] in den Schwächen, sondern in der Kraft, nicht also [nur, B.S.] bei Tod und Schuld, sondern im Leben und im Guten des Menschen“¹¹⁸. Der Zuspruch von Segen vertröstet nicht auf ein besseres Jenseits, sondern gibt Hoffnung auf Lebensfülle auch dort, wo die verheißenen Segenswirkungen noch nicht eingetreten

¹¹⁴ Wagner-Rau, Ulrike: Unverbrüchlich angesehen - Der Segen in praktisch-theologischer Perspektive [s. Anm. 78], S. 187.

¹¹⁵ Vgl. auch den gleichnamigen Buchtitel: Honneth, Axel: Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte (Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, 1129), 6. Auflage, Frankfurt am Main 2010.

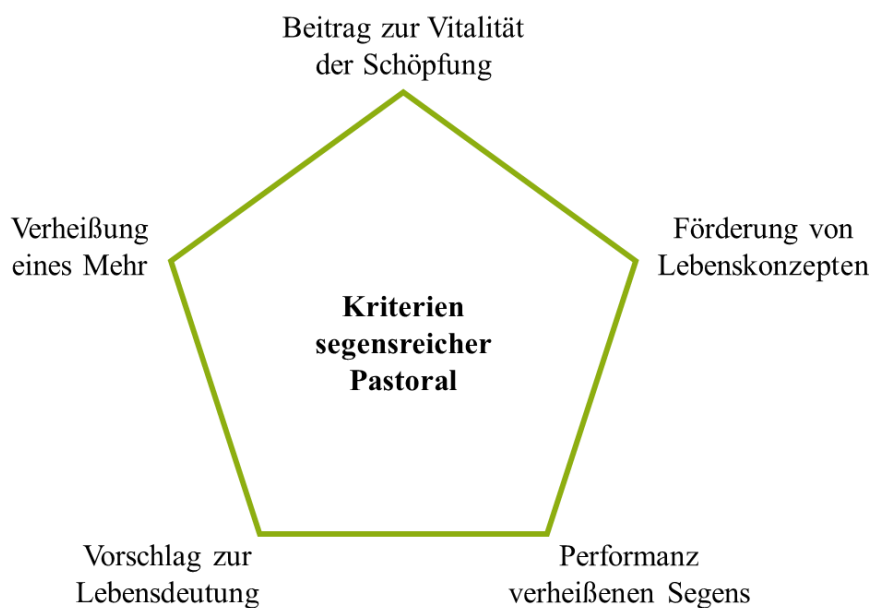
¹¹⁶ Sander, Hans-Joachim: Vom religionsgemeinschaftlichen Urbi et Orbi zu pastorgemeinschaftlichen Heterotopien. Eine Topologie Gottes in den Zeichen der Zeit, in: Böttigheimer, Christoph (Hg.): Zweites Vatikanisches Konzil. Programmatik - Rezeption - Vision (Quaestiones disputatae, 261), Freiburg 2016, S. 157-179, hier S. 171.

¹¹⁷ Vgl. dazu weiterführend etwa Miggelbrink, Ralf: Lebensfülle. Für die Wiederentdeckung einer theologischen Kategorie (Quaestiones disputatae, 235), Freiburg im Breisgau 2009.

¹¹⁸ Bonhoeffer, Dietrich: Widerstand und Ergebung. Briefe und Aufzeichnungen aus der Haft [s. Anm. 64], S. 307.

oder nicht als solche erfasst werden: etwa in Situationen der Zerbrechlichkeit und der Erfahrung von Endlichkeit. Eine segensreiche Pastoral verkündet darum den Gott des Lebens und eröffnet einen Artikulations- und Deutungsraum dafür, menschliches Leben als Leben unter der Verheißung des Segens Gottes zu verstehen.

- 5) *Verheißung eines Mehr*: Wo Gott seinen Segen wirkt und der Mensch als Mandatar Gottes an der Universalisierung segensvoller Wirklichkeit mitarbeitet, da stellt sich Gelingen ein, da potenziert sich humanes Engagement und da kommt menschliche Existenz zu ihrem Recht. Der zugesprochene Segen würdigt die „Einmaligkeit und Unverwechselbarkeit alles irdischen Lebens“¹¹⁹, weil er das Hier und Jetzt am Reich Gottes teilhaben lässt. Dieser Segen kommt vom Himmel und weist auf ihn zurück. Das heißt auch: Christliches Segnen markiert beständig den Überschuss des mit dem Segen Verheißenen gegenüber dem irdisch und menschlich Möglichen. Eine segensreiche Pastoral kündigt vom göttlichen Segen in der Mitte des Lebens und macht ihn nach Kräften erfahrbar. Im Modus ihres Segnens zeigt sie aber auch, dass das, was ist, nicht alles bleibt.



Diese aus der biblisch-theologischen Segensthematik gewonnenen Kriterien segensreicher Pastoral sind naturgemäß noch recht allgemeiner Art. Um sie für die Pastoral fruchtbar zu machen, sind pastoralpraktische Präzisierungen nötig, die hier nicht in aller Breite und Tiefe erfolgen können. Im Folgenden wird der Vorschlag unterbreitet, Qualitätsarbeit als Ausdruck

¹¹⁹ Leuenberger, Martin: „An Gottes Segen ist alles gelegen“? [s. Anm. 62], S. 216.

und Mittel zu begreifen, mithilfe dessen die Verwirklichung des Anspruchs segensreicher Pastoral *insbesondere im organisationalen Kontext* wirksam und intelligent unterstützt werden kann.

4.2 Qualitätsarbeit – ein Ausdruck segensreicher Pastoral

Wer von Segen redet, Segen erbittet oder Segen spendet, kann dies zunächst ganz ohne Bezug auf ein organisationales Qualitätsmanagement tun. Es gehört zur Großartigkeit des biblisch-theologischen Segensbegriffs, dass Gott die Verheißung und Zusage seines Segens nicht an menschliche Maßstäbe bindet. Sein Segen ist *unverfügbar*. Das heißt ein Doppeltes: Erstens kann der Mensch nicht über ihn bestimmen, kann ihn nicht herbeidirigieren oder in technokratischer Hybris fabrizieren. Es heißt zweitens aber positiv auch, dass es sich Gott nicht nehmen lässt, den Menschen in seiner Geschöpflichkeit für ein gelingendes Leben und beziehungsreiches Miteinander mit ihm und anderen mit Segen auszustatten. Wenn wir hier also vorschlagen, Qualitätsarbeit als Ausdruck einer segensreichen Pastoral zu verstehen, dann ist erstere keine *conditio sine qua non* der letzteren. Qualitätsarbeit und Segenspraxis verhalten sich zueinander *nicht* im Sinne einer Wenn-Dann-Funktion. Qualitätsarbeit kann segenthematisch nichts erwirken, was nicht bereits von Gott zugesagt wurde. Hier ist der biblisch-theologische Befund eindeutig (vgl. Kapitel 3).

Unser Verständnis segensreicher Pastoral im Sinne dieses Befundes und die grundlegende Erarbeitung eines modernen Begriffs von Qualität bieten zugleich Anlass, auf wichtige *Überschneidungen und wechselseitige Bereicherungen* hinzuweisen, die sich durch eine qualitätsvolle pastorale Arbeit mit Blick auf die Realisierung göttlich intendierter Segenswirklichkeiten ergeben. Hier erweist sich gerade die *inhaltliche Leerbestimmung* und formale Spezifität des Qualitätsbegriffs als überaus anschlussfähig. Die Formel „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale eines Objekts Anforderungen erfüllt“ ist dicht, weshalb sie in Kapitel 2 aus verschiedenen Richtungen erläutert wurde. Dabei ist deutlich zutage getreten, dass es beim Qualitätsmanagement darum geht, Anforderungen verschiedener Akteur*innen beständig in ein konstruktives Verhältnis zu setzen und organisationale Anstrengungen zu unternehmen, um diese Anforderungen zu erfüllen. Aus Sicht des Qualitätsmanagements haben die Erwartungen und Erfordernisse sowohl der Organisation selbst als auch aller interessierten Parteien zentrale Bedeutung. Qualitätsarbeit umfasst – etwas weniger technisch – all jene Bemühungen, das von anderen und/oder einem selbst Erstrebte und Gewünschte in einem organisationalen Kontext immer mehr zur Wirklichkeit zu verhelfen. Dies äußert sich unter anderem darin, dass die Ermittlung *von* sowie der Rekurs *auf* die unterschiedlichen personalen

wie institutionellen Quellen von Qualitätsanforderungen essenzieller Bestandteil der Planung von Qualitätszielen sind.¹²⁰ An ihnen misst sich im Rahmen der Qualitätsprüfung auch, ob gute Qualität vorliegt oder nicht.¹²¹ Während Qualität also den Zustand kennzeichnet, in dem Anforderungen mit der Zusage der Organisation verbunden werden, dass diese beim Handeln Berücksichtigung finden, liefert der Segensbegriff wichtige *Hinweise zur inhaltlichen Füllung dieser Anforderungen*, wie unsere Kriterien segensreicher Pastoral zeigen. Nur am Rande sei dabei auch auf die formalen Übereinstimmungen zwischen Qualitätsarbeit und Segenspraxis als Anerkennungsprozesse hingewiesen.¹²²

Noch einmal: Segen und Qualität sind nicht identisch. Segen zielt stets auf das Ganze des Menschen. Qualität hingegen betrifft ein organisationales System. Beide Seiten kommen allerdings zusammen, insofern Organisationen aus Menschen bestehen und organisationales Handeln – insbesondere in der Pastoral – auf Menschen ausgerichtet ist. In dieser Notwendigkeit der Passung von Organisation und Mensch liegt nun der spezifische Mehrwert von Qualitätsarbeit. Vor allem erleichtert sie es einer Pastoral, die sich unter den Anspruch der wirksamen Performanz des Segens stellt, diejenigen Bedingungen sowohl zu ermitteln als auch im eigenen Verhalten umzusetzen, unter denen Menschen (wie Nutzer*innen, Haupt- und Ehrenamtliche oder das gesellschaftliche Gegenüber) *pastorale Praxis als segensreich erleben*.

Denn selbst die stärksten Ambitionen, anderen in Form pastoraler Vollzüge zum Segen zu werden, laufen ins Leere, wenn Kenntnis darüber fehlt, worin sich gutes Leben für die

¹²⁰ Vgl. Haller, Sabine: Dienstleistungsmanagement [s. Anm. 31], S. 390.

¹²¹ Vgl. Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen [s. Anm. 19], S. 370.

¹²² Als ein wesentliches Kriterium segensreicher Pastoral haben wir die Förderung individueller Konzepte guten Lebens identifiziert (Kriterium 2) (vgl. zum kirchlichen Segen als Anerkennung etwa: Moos, Thorsten: Segensdienstleistungen. Über die Kirche als Unternehmen und einen theologischen Dienstleistungsbegriff, in: Praktische Theologie 2 (2020), S. 202-207; Wagner-Rau, Ulrike: Unverbrüchlich angesehen - Der Segen in praktisch-theologischer Perspektive [s. Anm. 78], S. 187f.). Markus Knapp versteht unter Anerkennung im Anschluss an Axel Honneth „bestimmte Formen von praktischen Einstellungen, in denen andere Personen in jeweils spezifischen Hinsichten affirmiert werden“ (Knapp, Markus: Weltbeziehung und Gottesbeziehung. Das Christentum in der säkularen Moderne - eine anerkennungstheoretische Erschließung, Freiburg im Breisgau 2020, S. 50, im Original hervorgehoben). Sozialphilosophisch ist es die Erfahrung von Anerkennung durch andere, die der Autonomie des Subjekts vorausgehen, weil erst die Bejahung der eigenen Wünsche und Fähigkeiten zur Entwicklung von Selbstvertrauen, Selbstachtung und Selbstschätzung führen (vgl. Knapp, Markus: Weltbeziehung und Gottesbeziehung [s. Anm. 122], S. 57-66). Ein wesentlicher Baustein von Anerkennungsprozessen ist die Selbstbeschränkung angesichts des Selbststandes der anzuerkennenden Person. Axel Honneth formuliert dies so: „Im anerkennenden Subjekt vollzieht sich eine Dezentrierung, weil es einem anderen Subjekt einen Wert einräumt, der die Quelle von legitimen Ansprüchen ist“ (Honneth, Axel: Unsichtbarkeit. Über die moralische Epistemologie von Anerkennung, in: Honneth, Axel (Hg.): Unsichtbarkeit. Stationen einer Theorie der Intersubjektivität, Frankfurt am Main 2003, S. 10-27, hier S. 22). Übertragen auf unsere Thematik bedeutet das: Segen ist Anerkennung menschlichen Eigensinns. Im Segnen seiner Geschöpfe erkennt Gott diesen Eigensinn an. Er setzt ihn durch, indem er ihren Bedürftigkeiten Vorrang einräumt und menschliches Segnen darauf verpflichtet. Segensreiche Pastoral knüpft daran, wenn es die pluralen Konzepte guten Lebens moderner Gesellschaften zum Ausgangs- und Fluchtpunkt ihres segnenden Handelns macht. In der Anerkennung der Bedürftigkeiten des anderen liegt das *gemeinsame formale Motiv von Qualitätsarbeit und Segenspraxis*: Qualitätsarbeit verbürgt, dass die legitimen Ansprüche der Nutzer*innen im organisationalen Kontext Berücksichtigung finden. Auf formaler Ebene handelt es sich also auch bei guter Qualität um das Resultat organisationaler Anerkennungsprozesse.

Interessensgruppen pastoraler Praxis äußert und wie jene bei der Verwirklichung dieses guten Lebens unterstützt werden können. Wenn pastorale Tätigkeiten umgekehrt auf Dauer an den Anforderungen der Menschen vorbeilaufen sollten, ließe sich mit gutem Grund fragen, ob sie überhaupt dazu in der Lage sind, das Gesegnet-Sein durch Gott als viable Deutungsoption (Kriterium 4) vorzuschlagen oder zur Förderung eines zukunftsreichen, vitalen und gelingenden menschlichen Lebens beizutragen (Kriterium 3). Wenn überdies schon im Hier und Jetzt im pastoralen Handeln kein Segen für Menschen erfahrbar werden sollte, wie authentisch könnte eine Pastoral dann noch auf den verheißenen Überschuss der Anteilgabe am Reich Gottes und auf ein gutes Jenseits zu verweisen (Kriterium 5)?

Qualitätsarbeit garantiert zwar weder den Segen noch verbürgt sie ihn. Die Feststellung guter Qualität liefert allerdings *handfeste Indizien* dafür, dass die Pastoral auf dem besten Weg ist, sich als segensreich zu erweisen. Anders gewendet: Prekäre Qualitätsmängel sind *Frühwarnsignale*, die zur Einsicht führen können, dass es um die Segensträchtigkeit der Pastoral insgesamt nicht gut bestellt sein mag. Mit welcher Chance kann zum Beispiel der sakramentale Segen¹²³ im Rahmen liturgischer Feierlichkeiten segensreiche Wirkung entfalten, wenn letztere an den Lebensstilen und Werten, aber auch ästhetischen Präferenzen der Mitfeiernden vorbeigeht?¹²⁴ Das gilt selbst für diejenigen Bereiche, die eher verwaltungstechnischer Natur sind und in denen wir nur selten von Segen sprechen. So werden Mitarbeiter*innen im Pfarrbüro ihr eigenes Handeln kaum als segensreich und damit auch ihre Arbeit als wenig gelingend erleben, wenn aufgrund mangelhafter Koordination permanent eigene Standards unterboten werden müssen.

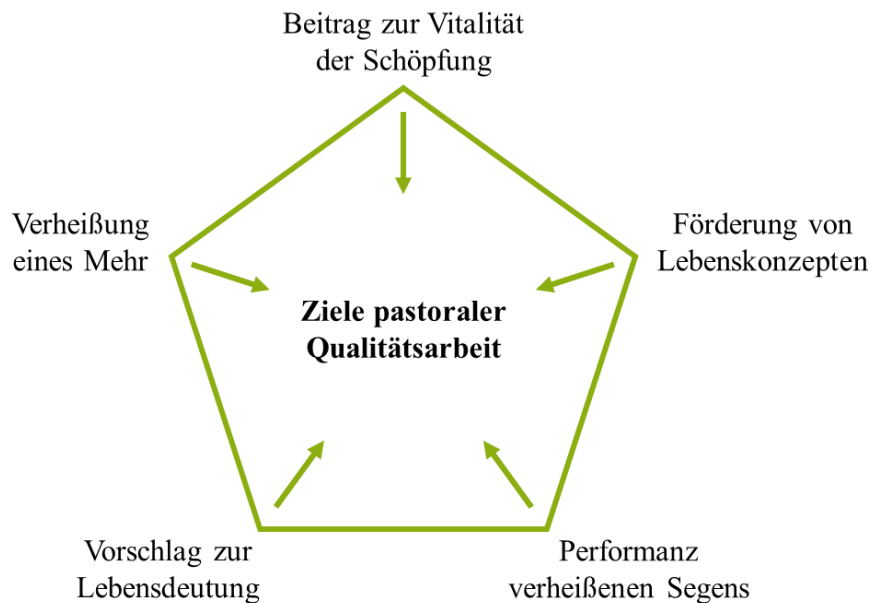
Segen lässt sich mit Qualitätsmitteln nicht numerisch abbilden. Pastorale Praxis muss sich aber – das zeigen schon diese wenigen Beispiele – daraufhin befragen lassen, ob ihre *Wirkungen* den Gehalten des biblisch-theologischen Segensbegriffs entsprechen. Das Qualitätsmanagement stellt hier *konzeptionelles Wissen und Qualitätstechniken* bereit, um dies zu ermöglichen. Mithilfe von qualitativen wie quantitativen Evaluationsmaßnahmen lassen sich besonders kritische Ereignisse und Orte in der pastoralen Praxis identifizieren, die die Wahrnehmung von Segen begünstigen bzw. behindern, oder Zufriedenheiten erheben, die Rückschluss darauf geben, inwieweit die Interessen von Zielgruppen Anerkennung finden.¹²⁵ Dadurch macht Qualitätsarbeit überprüfbar, ob tatsächlich segensreiche Wirkungen im Sinne

¹²³ Vgl. Berger, Rupert: Segen, Segnung, IV. Liturgisch [s. Anm. 111], S. 397f.

¹²⁴ Thomas Wienhardt weist zum Beispiel darauf hin, dass eine Sakramentenvorbereitung „theologisch korrekt sein, aber völlig am Leben der Menschen vorbeigehen kann“ (Wienhardt, Thomas: Qualität in Pfarreien [s. Anm. 16], S. 55).

¹²⁵ Vgl. Bartsch, Silke: Ereignisorientierte Ansätze der Qualitätsmessung, in: Corsten, Hans; Roth, Stefan (Hgg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, München 2017, S. 1175-1196, hier S. 1185-1187.

unseres Kriterienkatalogs (vgl. Kapitel 4.1) von der Pastoral ausgehen oder nicht. Sie unterstützt zudem dabei, die auf diese und andere Weise gewonnenen Daten wieder in die pastorale Praxis einzuspeisen, und ermöglicht so eine *segensensible Steuerung und Verbesserung der Pastoral*. Die Organisation greift nicht auf den Segen aus, sondern die Kriterien segensreicher Pastoral werden zu zentralen Qualitätszielen aller organisationalen Praxis.



Auf diese Weise halten die *Kriterien segensreicher Pastoral Einzug in die strategische Ausrichtung der pastoralen Qualitätsarbeit*. Die Frage, wie sich die Pastoral in Zukunft zu Qualität verhält und welches Qualitätsniveau sie anstrebt (*Qualitätsposition*), ist maßgeblich an das biblisch-theologische Segensverständnis gebunden. Das heißt: Pastoral hat Segensorte zu schaffen, in denen die fünf Kriterien segensreicher Pastoral praktizier- und erfahrbar werden. Auf welchem Wege diese Qualitätsposition erreicht wird, entscheidet die gewählte *Qualitätsstrategie*. Üblicherweise werden zwei strategische Ansätze unterschieden: die Strategien einer Erwartungserfüllung, die auf eine möglichst passgenaue Erfüllung der Erwartungen zielen, und die Strategien einer Erwartungssteuerung, die das Erwartungsniveau und die Art der Erwartungen zu regulieren suchen.¹²⁶ Es spricht – qualitätstheoretisch wie segentheologisch – vieles für die Kombination beider Vorgehensweisen: Der aller menschlichen Segenspraxis vorausgehende Segen Gottes räumt den vielfältigen ästhetischen Präferenzen und funktionalen Erfordernissen für ein gutes Leben umfassenden Raum ein.

¹²⁶ Vgl. Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen [s. Anm. 19], S. 278.

Pastoral macht diese zugesagte Segenswirklichkeit performant. Das qualitätstheoretische Pendant dazu heißt Erwartungserfüllung. Der Segen Gottes als „Inanspruchnahme des irdischen Lebens“¹²⁷ geht darin allerdings nicht auf. Er bricht mit Erwartbarkeiten derjenigen, die den Segen nur im Singular – nämlich für sich – wünschen, und inspiriert zu einer prosozialen – eben segnenden – Praxis, in der geteilter Segen nicht halbiertes, sondern multipliziertes Glück bedeutet. Diese Aufgabe nennt das Qualitätsmanagement Erwartungssteuerung.

Segen wird so nicht plötzlich zum organisierbaren Gegenstand. Die Idee eines ‚Segensmanagements‘ ist ohnehin sowohl aus Sicht des Qualitätsmanagements als auch einer ernstzunehmenden (Segens-)Theologie fragwürdig. Weil der Segen Gottes aber in die Pflicht nimmt, diesen in Wort *und* Tat zu verkünden, hat jede Pastoral, die sich der Mitwirkung an der Realisierung verheißener Segenswirklichkeit verschreibt, zu gewährleisten, dass sie Systeme einrichtet, die ihr rückmelden, ob Segen erfahrbar wird oder sie den Korridor segensreicher Existenz nicht längst verlassen hat. *Die Aufgabe pastoraler Qualitätsarbeit besteht folglich darin, das pastorale Handeln präziser, nachhaltiger und kontrollierbarer auf Segen auszurichten.* Umgekehrt bedeutet das: Sie verhindert, dass dieses Handeln den Menschen zum Fluch wird. Wo Letzteres eintritt, tritt sie in Opposition zum Segen Gottes, katapultiert sich selbst aus der göttlichen Segenssphäre heraus¹²⁸ und missgönnt anderen das mit dem Segen erstrebte Leben.¹²⁹

Dieses Ergebnis stellt sich aufgrund der Verfasstheit der Pastoral als „menschlich geprägte Organisation“¹³⁰ und der damit verbundenen Freiheit wie Fehlbarkeit *nicht* von selbst ein.¹³¹ Segenstheologisch schließt sich daher eine verstärkte Aufmerksamkeit für die Qualität des eigenen Handelns gerade nicht aus. Ein professionelles Qualitätsmanagement hilft (auch!) in pastoralen Kontexten dabei, den Menschen *immer mehr zum Segen zu werden*, weil immer klarer erkannt werden kann, wo pastorale Vollzüge auf der Höhe der göttlich zugesagten Segenswirklichkeit agieren und wo nicht. Dabei ist schon aus Sicht der Qualitätsforschung klar, dass selbst das beste Qualitätsmanagement keine Null-Fehler-Garantie verspricht. Die Planung, Steuerung, Prüfung und Verbesserung der Qualität von Pastoral sichert allerdings die besten Voraussetzungen dafür, den Segen Gottes wirksam erfahrbar zu machen. Und überhaupt gilt: Ganz und gar auf die Durchsetzung von Qualität zu verzichten, verkennt, dass Pastoral vom

¹²⁷ Bonhoeffer, Dietrich: Widerstand und Ergebung. Briefe und Aufzeichnungen aus der Haft [s. Anm. 64], S. 406.

¹²⁸ Vgl. Ostmeyer, Karl-Heinrich: Der Segen nach dem Neuen Testament - Kontinuitäten und Spezifika [s. Anm. 68], S. 115.

¹²⁹ Vgl. Grethlein, Christian: Segen [s. Anm. 49], S. 383.

¹³⁰ Wienhardt, Thomas: Qualität in Pfarreien [s. Anm. 16], S. 580.

¹³¹ Zur Fehleranfälligkeit von Organisationen vgl. Herrmann, Joachim; Fritz, Holger: Qualitätsmanagement [s. Anm. 24], S. 107.

Segen Gottes *stets* unter Bedingungen der Geschöpflichkeit kündigt – und darum eben auch fehlgehen kann sowie durch finanzielle und/oder personale Knappheit limitiert wird.¹³² Pastorale Qualitätsarbeit nimmt diese Bedingungen ernst, doch kapituliert nicht vor ihnen. Sie nutzt den Spielraum des menschlich Steuerbaren.

Pastorale Qualitätsarbeit ist dabei nicht nur organisational, sondern auch *doxologisch anspruchsvoll*: Sie ist überhaupt *doxologisch*, weil es Gott ist, der zu ihr ermächtigt, und weil sie auf ihn hin zurückläuft. Im Segen überträgt Gott jedem einzelnen Menschen die Verantwortung über Schöpfung und Mitwelt. Sie wird in besonderer Weise da wahrgenommen, wo Menschen selbst segensreich tätig werden. In der Qualitätsarbeit segensreicher Pastoral wird die so gesegnete Welt Gott wiederanvertraut – zum Segen Gottes (genitivus objectivus) und zum Segen seiner Geschöpfe. Durch ihr Bemühen um Qualität segnen und preisen Menschen also den, der sie zuerst gesegnet hat. Sie ist *doxologisch anspruchsvoll*, weil ihre Doxologie kein reines Lippenbekenntnis bleibt, sondern Verbindlichkeit, Transparenz und Verlässlichkeit pastoraler Praxis fordert.

In dem *so* entfaltetem Sinne lässt sich Qualitätsarbeit als *Ausdruck segensreicher Pastoral* begreifen. Auf diese Weise stellt sich Pastoral in den Dienst des universalen Segenswillens Gottes, um anderen zum Segen zu werden. Das tut sie, indem sie für einen verantwortungsvollen, eben effizienten Umgang ihrer Ressourcen sorgt (Kriterium 1); Merkmale segensreichen Lebens erkennt (Kriterium 2); eine lebensförderliche Praxis pflegt, in der jene Merkmale wirksam zur Geltung kommen können (Kriterium 3); die Erfahrbarkeit eines Lebens unter dem Segen Gottes nicht verstellt, sondern anregt (Kriterium 4); und dadurch authentisch verkündet, wie viel mehr über die diesseitig erlebte Segenswirklichkeit hinaus im Segen Gottes versprochen ist (Kriterium 5). Bei der Präzisierung, Umsetzung und Sicherung dieser Kriterien segensreicher Pastoral hilft gute Qualitätsarbeit.

¹³² Ob segensreich oder nicht – Pastoral benötigt Ressourcen. Wie Martin Pott treffend formuliert, zeigt sich hier die „fundamentale Polarität von schöpfungstheologisch vorgegebenen ökonomischen Knappheitsbedingungen und der ‚Anti-Ökonomie der Gnade Gottes‘, der umsonst heilt und schenkt“ (Pott, Martin: Kundenorientierung in Pastoral und Caritas? Anstöße zum kirchlichen Handeln im Kontext der Marktgesellschaft (Tübinger Perspektiven zur Pastoraltheologie und Religionspädagogik, 9), Münster 2001, S. 127). Diese Knappheit kann Pastoral nicht umgehen – sie muss mit ihr umgehen.

5 Literaturverzeichnis

- Abraham, Martin; Büschges, Günter: Einführung in die Organisationssoziologie, 4. Auflage, Wiesbaden 2009.
- Albertz, Rainer: Segen Gottes. Wo ist er erfahrbar? Wie gehen wir damit um?, in: Albertz, Rainer (Hg.): Zorn über das Unrecht. Vom Glauben, der verändern will, Neukirchen-Vluyn 1996, S. 85-113.
- Bartsch, Silke: Ereignisorientierte Ansätze der Qualitätsmessung, in: Corsten, Hans; Roth, Stefan (Hgg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, München 2017, S. 1175-1196.
- Berger, Rupert: Segen, Segnung, IV. Liturgisch: Lexikon für Theologie und Kirche. Neunter Band. San bis Thomas, Freiburg im Breisgau, et al. 2000, Sp. 397-399.
- Bonhoeffer, Dietrich: Widerstand und Ergebung. Briefe und Aufzeichnungen aus der Haft. Herausgegeben von Eberhard Bethge (Gütersloher Taschenbücher, 457), 2. Auflage, Gütersloh 1977.
- Braulik, Georg: Das Buch Deuteronomium, in: Frevel, Christian (Hg.): Einleitung in das Alte Testament (Kohlhammer-Studienbücher Theologie, Band 1,1), Stuttgart 2016, S. 152-182.
- Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 12. Auflage, Berlin, u.a. 2020.
- Bucher, Rainer: Pluralität als epochale Herausforderung, in: Haslinger, Herbert; Stoltenberg, Gundeline; Karrer, Leo (Hgg.): Praktische Theologie. Ein Handbuch. Band 1, Mainz 1999, S. 91-101.
- Dohmen, Christoph (Hg.): Stuttgarter Altes Testament (Die Bibel. Einheitsübersetzung. Kommentierte Studienausgabe, Band 2), 3., überarbeitete Auflage, Stuttgart 2020.
- Donabedian, Avedis: Explorations in quality assessment and monitoring, Ann Arbor, Mich. 1980.
- Etzioni, Amitai: Soziologie der Organisationen, München 1967.
- Fendler, Folkert (Hg.): Qualität im Gottesdienst. Was stimmen muss, was wesentlich ist, was begeistern kann (Kirche im Aufbruch), Gütersloh 2015.
- Fischer, Michael: Die Qualität pastoralen Handelns. Braucht es ein pastorales Qualitätsmanagement, in: Wege zum Menschen 3 (2011), S. 273-288.
- Fischer, Michael: Dienstleistungsqualität als grundlegende Heuristik entwickeln, in: Sellmann, Matthias (Hg.): Gemeinde ohne Zukunft? Theologische Debatte und praktische Modelle, Freiburg im Breisgau 2013, S. 326-348.
- Fischer, Michael: Zukunft der Seelsorge im Gesundheitswesen. Zum Verständnis einer dynamischen Professionalität, Würzburg 2021.
- Först, Johannes; Kügler, Joachim (Hgg.): Die unbekannte Mehrheit. Mit Taufe, Trauung und Bestattung durchs Leben? Eine empirische Untersuchung zur „Kasualienfrömmigkeit“ von Katholiken – Bericht und interdisziplinäre Auswertung, Berlin 2010.
- Frettlöh, Magdalene L.: Theologie des Segens. Biblische und dogmatische Wahrnehmungen, 4. Auflage, Gütersloh 2002.
- Garvin, David A.: What Does „Product Quality“ Really Mean?, in: Sloan Management Review 1 (1984), S. 25-43.

- Gillmayr-Bucher, Susanne: Altes Testament – Komposition und Genese, in: Gillmayr-Bucher, Susanne et al. (Hgg.): Bibel verstehen. Schriftverständnis und Schriftauslegung (Theologische Module, Band 4), Freiburg im Breisgau 2008, S. 37-86.
- Gouthier, Matthias: Modelle der Dienstleistungsqualität, in: Corsten, Hans; Roth, Stefan (Hgg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, München 2017, S. 1153-1173.
- Grethlein, Christian: Segen, in: Rothgangel, Martin; Simojoki, Henrik; Körtner, Ulrich H.J. (Hgg.): Theologische Schlüsselbegriffe. Subjektorientiert - biblisch - systematisch - didaktisch (Theologie für Lehrerinnen und Lehrer (TLL), Göttingen 2019, S. 379-389.
- Haller, Sabine: Dienstleistungsmanagement. Grundlagen - Konzepte - Instrumente (Lehrbuch), 7., aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2017.
- Hamidovic, David: Der Segen im antiken Judentum, in: Leuenberger, Martin (Hg.): Segen (UTB, 4429), Tübingen 2015, S. 77-110.
- Haslinger, Herbert: Seelsorge. Zur Identität pastoraler Berufe, in: Lebendige Seelsorge 3 (2004), S. 158-163.
- Häusl, Maria: Segen / Fluch, in: Crüsemann, Frank et al. (Hgg.): Sozialgeschichtliches Wörterbuch zur Bibel, Gütersloh 2009, S. 515-518.
- Heckel, Ulrich: Der Segen im Neuen Testament. Begriff, Formeln, Gesten (Wissenschaftliche Untersuchungen zum Neuen Testament, 150), Tübingen 2002.
- Heckel, Ulrich: Segenshandlungen. Gottesdienstliche Praxis und biblische Traditionen, in: Praktische Theologie 2 (2007), S. 100-106.
- Herrmann, Joachim; Fritz, Holger: Qualitätsmanagement. Lehrbuch für Studium und Praxis, 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München 2018.
- Honneth, Axel: Unsichtbarkeit. Über die moralische Epistemologie von Anerkennung, in: Honneth, Axel (Hg.): Unsichtbarkeit. Stationen einer Theorie der Intersubjektivität, Frankfurt am Main 2003, S. 10-27.
- Honneth, Axel: Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte (Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, 1129), 6. Auflage, Frankfurt am Main 2010.
- Hünemann, Peter: Theologischer Kommentar zur dogmatischen Konstitution über die Kirche Lumen gentium, in: Hünemann, Peter; Hilberath, Bernd Jochen (Hgg.): Sacrosanctum Concilium - Inter mirifica - Lumen gentium (Herders Theologischer Kommentar zum Zweiten Vatikanischen Konzil, 2), Freiburg 2016, S. 269-582.
- Joas, Hans: Glaube als Option. Zukunftsmöglichkeiten des Christentums, 2. Auflage, Freiburg im Breisgau 2013.
- Jung, Eva; Handke, Emilia: Kirchliche Kommunikation auf dem freien Markt. Interview mit einer Marketingexpertin, in: Praktische Theologie 3 (2020), S. 208-211.
- Karle, Isolde: Kirche im Reformstress, 2. Aufl., Gütersloh 2011.
- Knapp, Markus: Weltbeziehung und Gottesbeziehung. Das Christentum in der säkularen Moderne - eine anerkennungstheroretische Erschließung, Freiburg im Breisgau 2020.

- Lätzel, Martin: Markt- und Kundenorientierung, Produkt- und Qualitätsentwicklung. Kernthemen kirchlicher Organisationsentwicklung, in: Dessoy, Valentin; Lames, Gundo (Hgg.): Denn es gibt sicher eine Zukunft (Spr 23,18). Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung, Trier 2008, S. 116-131.
- Leuenberger, Martin: „An Gottes Segen ist alles gelegen“?, in: Leuenberger, Martin (Hg.): Segen (UTB, 4429), Tübingen 2015, S. 211-224.
- Leuenberger, Martin: Segen als Grundthema von Religion, in: Leuenberger, Martin (Hg.): Segen (UTB, 4429), Tübingen 2015, S. 1-23.
- Leuenberger, Martin: Segen im Alten Testament, in: Leuenberger, Martin (Hg.): Segen (UTB, 4429), Tübingen 2015, S. 49-75.
- Lichtsteiner, Hans et. al.: Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, 8. Aufl., Bern 2015.
- Loffeld, Jan: Der nicht notwendige Gott. Die Erlösungsdimension als Krise und Kairos des Christentums inmitten seines säkularen Relevanzverlustes (Erfurter Theologische Studien, 117), Würzburg 2020.
- Loos, Stephan; Reitemeyer, Michael; Trettin, Georg (Hgg.): Mit dem Segen der Kirche? Gleichgeschlechtliche Partnerschaft im Fokus der Pastoral, Freiburg im Breisgau 2019.
- Melzer-Ridinger, Ruth; Neumann, Alexander: Dienstleistung und Produktion (BA kompakt), Heidelberg 2009.
- Miguelbrink, Ralf: Lebensfülle. Für die Wiederentdeckung einer theologischen Kategorie (Quaestiones disputatae, 235), Freiburg im Breisgau 2009.
- Moos, Thorsten: Segensdienstleistungen. Über die Kirche als Unternehmen und einen theologischen Dienstleistungsbegriff, in: Praktische Theologie 2 (2020), S. 202-207.
- Müller, Hans-Peter: Segen im Alten Testament. Theologische Implikationen eines halb vergessenen Themas, in: Zeitschrift für Theologie und Kirche 1 (1990), S. 1-32.
- Nauer, Doris: Seelsorge. Sorge um die Seele, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2014.
- Ostmeyer, Karl-Heinrich: Der Segen nach dem Neuen Testament - Kontinuitäten und Spezifika, in: Leuenberger, Martin (Hg.): Segen (UTB, 4429), Tübingen 2015, S. 111-133.
- Pott, Martin: Kundenorientierung in Pastoral und Caritas? Anstöße zum kirchlichen Handeln im Kontext der Marktgesellschaft (Tübinger Perspektiven zur Pastoraltheologie und Religionspädagogik, 9), Münster 2001.
- Rosenau, Hartmut: Segen - systematisch-theologisch, in: Leuenberger, Martin (Hg.): Segen (UTB, 4429), Tübingen 2015, S. 165-186.
- Sander, Hans-Joachim: Ein Ortswechsel des Evangeliums – die Heterotopien der Zeichen der Zeit, in: Hünermann, Peter et al. (Hgg.): Die Dokumente des Zweiten Vatikanischen Konzils. Theologische Zusammenschau und Perspektiven (Herders Theologischer Kommentar zum Zweiten Vatikanischen Konzil, Band 5), Freiburg im Breisgau [etc.] 2009, S. 434-439.
- Sander, Hans-Joachim: Vom religionsgemeinschaftlichen Urbi et Orbi zu pastoralgemeinschaftlichen Heterotopien. Eine Topologie Gottes in den Zeichen der Zeit, in: Böttigheimer, Christoph (Hg.): Zweites

- Vatikanisches Konzil. Programmatik - Rezeption - Vision (Quaestiones disputatae, 261), Freiburg 2016, S. 157-179.
- Scheuer, Manfred: Segen, Segnung, III. Systematisch-theologisch: Lexikon für Theologie und Kirche. Neunter Band. San bis Thomas, Freiburg im Breisgau, et al. 2000, Sp. 396-397.
- Schmälzle, Udo: Was willst Du, was ich Dir tun soll? Qualitätsmanagement aus theologischer Sicht, in: Caritasverband für das Bistum Essen e. V. (Hg.): Qualitäts-Management. Und was haben wir damit zu tun? Von der Übertragbarkeit der Qualitätsdiskussion auf das Arbeitsfeld Tageseinrichtungen für Kinder. Dokumentation der Fachtagung 1997 Referat Kinder (Caritas-Schriftenreihe, 8), Essen 1998, S. 33-43.
- Steymans, Hans Ulrich: Segen, Segnung, II. Biblisch-theologisch: Lexikon für Theologie und Kirche. Neunter Band. San bis Thomas, Freiburg im Breisgau, et al. 2000, Sp. 395-396.
- Vogt, Markus: Konkurrenz: Antipode zu Barmherzigkeit und Kooperation?, in: Wirz, Stephan (Hg.): Kapitalismus – ein Feindbild für die Kirchen? (Schriften Paulus Akademie Zürich, 13), Zürich 2018, S. 175-191.
- Wagner-Rau, Ulrike: Unverbrüchlich angesehen - Der Segen in praktisch-theologischer Perspektive, in: Leuenberger, Martin (Hg.): Segen (UTB, 4429), Tübingen 2015, S. 187-209.
- Wienhardt, Thomas: Qualitätsmanagement - ein Instrument zur Kirchenentwicklung?, in: Dessoy, Valentin et al. (Hgg.): Kirchenentwicklung. Ansätze - Konzepte - Praxis - Perspektiven (Gesellschaft und Kirche - Wandel gestalten, 4), Trier 2015, S. 201-209.
- Wienhardt, Thomas: Qualität in Pfarreien. Kriterien für eine wirkungsvolle Pastoral (Angewandte Pastoralforschung, 03), Würzburg 2017.
- Wienhardt, Thomas: Pfarreien mit Wirkung! Voten stärken durch Qualitätsentwicklung, in: Etscheid-Stams, Markus et al. (Hgg.): Gesucht: die Pfarrei der Zukunft. Der kreative Prozess im Bistum Essen, Freiburg im Breisgau 2020, S. 327-338.
- Woratschek, Herbert; Popp, Bastian; Horbel, Chris: Merkmalsorientierte Ansätze der Qualitätsmessung, in: Corsten, Hans; Roth, Stefan (Hgg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, München 2017, S. 1197-1217.
- Wunder, Bernhard: Weißt du, wovon du sprichst? Zum Sprachgebrauch der Begriffe Seelsorge und Pastoral, in: Pastoralblatt für die Diözesen Aachen, Berlin, Hildesheim, Köln und Osnabrück 4 (2003), S. 117-119.
- Zenger, Erich: Gottes Bogen in den Wolken. Untersuchungen zu Komposition und Theologie der priesterschriftlichen Urgeschichte (Stuttgarter Bibelstudien, Band 112), 2. Auflage, Stuttgart 1987.
- Zenger, Erich; Frevel, Christian: Das priester(schrift)liche Werk (P), in: Frevel, Christian (Hg.): Einleitung in das Alte Testament (Kohlhammer-Studienbücher Theologie, Band 1,1), Stuttgart 2016, S. 183-209.
- Zulehner, Paul M.: Verbuntung. Kirchen im weltanschaulichen Pluralismus. Religion im Leben der Menschen 1970 - 2010, 2. Aufl., Ostfildern 2011.