

«FEHLERFREUNDLICHKEIT»

Pastoraltheologischer Impuls 5



Andrew Neel/unsplash.com

Dr. Maria Blittersdorf
Bischöfliches Ordinariat St. Gallen
Pastoralamt, Abt. Religionspädagogik
Klosterhof 6a
9000 St. Gallen
maria.blittersdorf@bistum-stgallen.ch

5 Fehlerfreundlich arbeiten

Die deutschen Bischöfe weisen in ihrem Wort zur Erneuerung der Pastoral darauf hin, dass «zu einem Weg der Erneuerung in der Kirche auch (gehört), dass wir ermutigt durch den Ruf Gottes, etwas riskieren dürfen – auch auf die Gefahr hin, Fehler zu machen.»¹ Wer Neues entdecken will, muss das Risiko eingehen, dass Fehler gemacht werden. Papst Franziskus betont, ihm sei eine «verbeulte» Kirche, die verletzt und beschmutzt ist, weil sie auf die Straßen hinausgegangen ist, lieber, als eine Kirche, die aufgrund ihrer Verslossenheit und ihrer Bequemlichkeit, sich an die eigenen Sicherheiten zu klammern, krank ist.»²

Fehler und Sünden werden jedoch anscheinend mit Schmutz und Gefahr verbunden. Unter dieser Voraussetzung braucht es Mut und die Bereitschaft, notfalls auf Reinheit zu verzichten.

5.1 Die Rede von «Fehlern» in der Bibel

Wer im Bibelservers online die Bibel nach dem deutschen Wort «Fehler» absuchen lässt, erhält für das Erste Testament 56 Treffer. In jeder dieser Textstellen ist allerdings von «fehlerlos» die Rede. Im Neuen Testament kommt das Wort dreimal vor, davon zweimal in der Kombination «ohne Fehler» (Eph 5,27 und 2 Petr 3,14). Die dritte Stelle beinhaltet eine rhetorische Frage: «Oder habe ich einen Fehler gemacht, als ich, um euch zu erhöhen, mich selbst erniedrigte und euch das Evangelium Gottes verkündete, ohne etwas dafür zu nehmen?» (2 Kor 11,7).

Das griechische Wort an dieser Stelle lautet «hamartia». Fridolin Stier übersetzt es mit «Sünde»³. Fehler haben mit einem Fehlen zu tun, mit einem Mangel – an Überlegung, an

¹ Die deutschen Bischöfe Nr. 100, Gemeinsam Kirche sein. Wort der deutschen Bischöfe zur Erneuerung der Pastoral, 1. August 2015, 34.

² Papst Franziskus, *Evangelii gaudium* 49.

³ Vgl. Leon-Dufour, Xavier, *Wörterbuch zum Neuen Testament*, Darmstadt 1984, 383: «Von den Begriffen, die im Griechischen einen Mangel, einen Fehler bezeichnen, wird die Wortfamilie mit der Wurzel hamart- am häufigsten verwendet (269 Vorkommen). Zudem hat hamartia eine größere Bedeutungsbreite als adikia: «Unrecht», das in den juristischen Sprachgebrauch gehört (22 mal), und als parabasis (von para-baino: «zur Seite treten, übertreten», das sich auf die Übertretung göttlicher Gebote bezieht (14 mal). Im Unterschied zur gr. Welt, in der das Verb hamartano: «verfehlen» nicht Bosheit, sondern Irrtum oder Verhängnis voraussetzt, verknüpft das AT die Sünde (hebr. Het, awon) wesensmäßig mit der Beziehung des Menschen zu Gott; sündigen heißt, dem Bund untreu werden,

Konzentration, Willen, Übersicht. «Sünde» ist im Deutschen auf den Wortstamm «sich absondern» zurückzuführen. Wer sich absondert, der fehlt in der Gemeinschaft, er fehlt da, wo er gebraucht würde. Kranke und Gesetzlose wurden von der Gemeinschaft abgesondert und als Sünder behandelt. Nichts davon ist erstrebenswert. Und doch kann keiner es vermeiden, Fehler zu machen und in diesem Sinne «Sünder» zu sein.

Es ist daher nicht verwunderlich, dass die meisten sich bemühen, Fehler möglichst zu vermeiden. Erst recht bemühen sich die klassischen Professionen der Ärzte, Priester/Seelsorger, Juristen und Lehrer um Fehlerfreiheit, geht es ihnen doch um das körperliche und seelische Wohl des Menschen, um sein Recht und um seine Aussichten im Leben.

Fehler können jedoch auch positiv gesehen werden: als Chance zum Lernen.

5.2 Aus Fehlern lernen

Als Kolumbus 1492 Indien auf dem Weg nach Westen erreichen wollte, war seine Berechnung korrekt, dass dies möglich sein müsse. Falsch war, dass dazwischen kein anderes Land liegen würde. Er erkannte nicht, dass er auf einem noch unbekanntem Kontinent gelandet war. Diese Auffassung vertrat sein Zeitgenosse Amerigo Vespucci, nach dem dieser Kontinent dann auch benannt wurde. Falsche Kalkulationen können also zu unerwarteten Ergebnissen und neuen Einsichten führen.

Fehler können ausserdem Gewohnheiten und Erwartungen bewusst machen.

Erik Kessels, niederländischer Künstler sowie Gründer und Kreativdirektor einer international tätigen Werbeagentur, hat in einem kleinen Buch Bilder verschiedenster Fehler dokumentiert, von Künstlern, Handwerkern und vielen anderen, sowie Texte zu diesem Thema gesammelt. Seine Sammlung hat er augenzwinkernd kommentiert. Er lädt dazu ein, Fehler nicht im Sinne von Erfolglosigkeit zu verstehen, sondern «als eine der sichersten Routen zum kreativen Erfolg».⁴ Selbst wenn eine Kalkulation falsch war, wie bei Kolumbus, kann etwas Ausserordentliches dabei zum Vorschein kommen. Ziele, Kalkulationen und Pläne geben eine Richtung vor. Nur wenn man einen Plan oder ein Art Vorgabe hat, eine Vorstellung davon, wie etwas sein soll, können Fehler entstehen. «Wer einen Fehler begeht, hat grundsätzlich

die Liebe verraten, sich von der Gemeinschaft absondern. Das einzige Heilmittel gegen die Sünde ist die Vergebung, die der heilige Gott gewährt und die im Versöhnungsfest zum Ausdruck kommt.»

⁴ Kessels, Erik, Fast perfekt. Die Kunst, hemmungslos zu scheitern. Wie aus Fehlern Ideen entstehen, Köln 2016, 4.

immer ein Ziel vor Augen, das er verfehlt.»⁵ Und nur gemessen an einer solchen Vorgabe gibt es die Abweichung, die vielleicht etwas Ungeahntes entstehen und sehen lässt.

Eine Abweichung überrascht, weil sie nicht erwartet wurde. Gerade das Unerwartete und Überraschende zieht unsere Aufmerksamkeit auf sich. «Fehler zwingen uns, genauer hinzusehen. (...) Sie fordern uns auf, uns mit komplexen Fragen zu beschäftigen, zum Beispiel: ‹Wenn eine Brezel nicht verknotet ist, ist sie dann trotzdem noch eine Brezel? Oder nur eine Salzstange?›»⁶

Abweichungen überraschen auch in der Seelsorge. Manche Abweichungen werden bewusst in Kauf genommen, um trotz des Mangels an Seelsorgenden und insbesondere an Priestern den Menschen bzw. einander beistehen zu können.

5.3 Analyse und Enttabuisierung in der Organisation

Theo Wehner, emeritierter Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der ETH Zürich, plädiert für Fehlerfreundlichkeit in der Organisation. Statt die Ursachen für Handlungen, die ihr Ziel verfehlen, «im Versagen psychischer oder organisationaler Einzelleistungen (Aufmerksamkeit, Kontrollprinzipien usw.)» zu sehen, schlägt er eine Analyse und Enttabuisierung vor: «Zu verstehen gilt es zuallererst, was der Volksmund bereits seit dem 17. Jahrhundert tradiert und was der Wissenschaft einen hehren Anspruch, nämlich den nach Prognostizierbarkeit des Phänomens, durcheinanderwirbelt: *Fehler bemerkt man nicht, als biß sie begangen sindt*. In den Organisationskonzepten überwiegt nach wie vor die Suche nach Fehlervermeidungsstrategien. Es herrscht eine klassische Gesinnungs- und Normenethik vor. Dass man aus Fehlern lernt, wird heute allenfalls als Entschuldigung, wenn nicht gar als tiefe Resignation vorgetragen und keinesfalls als Erkenntnisquelle des Handelns erlebt. Die Enttabuisierung fehlerhaften Handelns auf der individuellen, der sozialen und der organisationalen Ebene könnte als eine Revolution der Unternehmenskultur angesehen werden und würde ebenfalls positive Auswirkungen auf gesamtgesellschaftliche Prozesse auslösen.»⁷

Papst Franziskus hat mit seiner ersten Lehrschrift «*Evangelii gaudium*» den Grundstein für eine Revolution der kirchlichen Kultur gelegt, wenn er schreibt: «Ich hoffe, dass mehr als die Furcht, einen Fehler zu machen, unser Beweggrund die Furcht sei, uns einzuschließen in die

⁵ Wehner, Theo, zitiert nach Schneider, Boris, Fehler machen klüger, in: *dialogue* 2011, S. 10.

⁶ Kessels, Erik, *Fast perfekt*, 35–36.

⁷ Wehner, Theo, Fehlerkultur ist Lernkultur, in: *Marginalie* 1 (2015), S. 8.

Strukturen, die uns einen falschen Schutz geben, in die Normen, die uns in unnachsichtige Richter verwandeln, in die Gewohnheiten, in denen wir uns ruhig fühlen, während draußen eine hungrige Menschenmenge wartet und Jesus uns pausenlos wiederholt: «Gebt ihr ihnen zu essen!» (Mk 6,37).

Er stellt die Barmherzigkeit, das diakonische Handeln der Kirche über Strukturen, über Normen und Gewohnheiten. Fehler dürfen sein, und es kann einer Organisation nützen, wenn ihr Personal mutig genug ist, Fehler in Kauf zu nehmen, wenn es um ein höheres Gut geht, und wenn es fähig ist, aus Fehlern Schlüsse zu ziehen für weitere Schritte. Franziskus ermutigt nicht nur, Fehler in Kauf zu nehmen, sondern er entlarvt im Gegenteil die Haltung der Fehlervermeidung selbst als Fehler. Der Soziologe Dirk Baecker kommt zum selben Ergebnis: «Leicht überspitzt kann man auch sagen, dass man kulturell alles falsch macht, wenn man nichts falsch macht.»⁸

5.4 Gradmesser für Fehlerkultur: der Umgang mit Reklamationen

Woran kann man erkennen, ob eine Organisation Fehler akzeptiert? Wehner sieht im Umgang mit Reklamationen einen möglichen Gradmesser dafür. «Vielerorts sei es üblich, für eine Beanstandung einen Schuldigen zu suchen und alles auf diese Person abzuwälzen. Stattdessen müssten wir uns fragen, welche Strukturen oder Bedingungen dazu führten, dass der Mitarbeitende sein beabsichtigtes Ziel nicht erreicht hat.»⁹ Eine Organisation ist umso fehlerfreundlicher, je mehr sie ihre Strukturen daraufhin überprüft, ob und wie sie dazu führen, dass Personal fehlt – dies durchaus im doppelten Sinne des Wortes: dass es zu wenig Personal gibt und dass das vorhandene Personal Fehler macht.

5.5 Unsicherheit als Ressource der Personen

Um ein Umdenken geht es auch im Blick auf die Personen. Selbstsicherheit wird nach E. Kessels überbewertet, wenn es um Kreativität geht. Unsicherheit sei für Ideen viel entscheidender und «eine der wertvollsten Ressourcen».¹⁰ Denn «große Ideen (...) entstehen, indem man sie anzweifelt, hinterfragt und anderen Möglichkeiten Raum lässt. All dieses Nachden-

⁸ Dirk Baecker, Kulturkalkül, Berlin 2014, S. 108.

⁹ Ebd.

¹⁰ Kessels, Fast perfekt, 60.

ken kann eine riskante Sache sein – gehen Sie das Risiko ein!»¹¹ Den kreativen Prozess vergleicht er mit dem Schürfen nach Gold. Solch ein Goldstück könne «etwas ganz Einfaches sein. Eine neue Sichtweise. Eine veränderte Idee. Ein neuer Blickwinkel. Es geht darum zuzugeben, dass es wahrscheinlich Raum für Verbesserungen gibt – oder dass wir sogar komplett daneben liegen können.»¹² Eine überraschende Einsicht kann man nicht herbeiführen, aber Kessels rät: «Lernen Sie, diese Verwandlungsmomente zu erkennen. (...) Langsamer gehen. Den Blick schärfen. Selbst wenn Sie das Unerwartete suchen, wird es Sie dennoch immer überraschen. Sie können das Unerwartete nicht vorhersagen. Aber Sie können lernen, es zu erkennen.»¹³ Er bringt als Beispiele für einen «Neustart der Phantasie» die zweckentfremdende Verwendung von alltäglichen Dingen, wie es z.B. der italienische Designer Daniele Pario Perra macht, der eine Mehrfachsteckdose zum Teelichthalter umfunktioniert, oder die ungewohnte Kombination von zwei Funktionen in einem einzigen Gegenstand, z.B. Stehlampe und Stuhl. Er rät dazu, sich am Einfachen zu orientieren: Keep it simple, stupid, und dazu rät er, wie es zuvor schon Johannes XXIII. tat: «Nehmen Sie sich nicht zu ernst.»¹⁴

5.6 Ideen wachsen im Hinterhof

Wie kann, wenn Überraschendes nicht zu kalkulieren ist und Fehler womöglich trotz dieser Einsichten unangenehm bleiben, ein Lernprozess mit Versuch und Irrtum initiiert werden? Ideen wachsen, so Kessel, nicht im Vorgarten des Hauses, sondern im Hinterhof, im Durcheinander von Pflanzen, Werkzeug und Unkraut. «Der Vorgarten ist das fertige Werk. Aber hinter dem Haus wird die wirkliche Arbeit geleistet. Dort läuft man in Unterwäsche herum, redet mit sich selbst, macht Experimente und geht Risiken ein. Und ohne die harte Arbeit hinten gäbe es den Vorgarten nicht. Wir alle brauchen einen Ort, an dem wir unsere Ideen testen und weiterentwickeln können, bevor wir sie der Welt offenbaren. Hier können wir jene Samen aufziehen, die wir eines Tages fertig herangewachsen den Nachbarn präsentieren. Ansonsten gibt es immer noch den Komposthaufen.»¹⁵

¹¹ Kessels, Fast perfekt, 59–60.

¹² Kessels, Fast perfekt, 60.

¹³ Kessels, Fast perfekt, 70.

¹⁴ Kessels, Fast perfekt, 24.

¹⁵ Kessels, Fast perfekt, 157.

5.7 Kirchliche Hinterhöfe: Pilotprojekte

Fehlerfreundliches Arbeiten ist kein Freibrief für unbedachtes Handeln. Es kalkuliert Scheitern ein, ohne sich deswegen vom Handeln abhalten zu lassen. Im Gesundheitswesen üben Anästhesisten mit Hilfe von Simulatoren. Wehner betont, dass jede Branche selber herausfinden müsse, «wie sie mit Fehlern am besten umgehe: «Für IT-Firmen erfolgt die Enttabuisierung von Fehlern natürlich anders als in der Aviatik.»»¹⁶

Auf welchen Wegen kann die Kirche fehlerfreundlich lernen?

Solche Wege können z.B. Pilotprojekte sein, die in einem oder mehreren Bistümern durchgeführt werden. Indem auf transparente Kommunikation geachtet wird, Zielvereinbarungen und Entscheidungen miteinander getroffen und Erfahrungen gemeinsam ausgewertet werden, werden Bedingungen geschaffen, innerhalb derer experimentiert werden kann. Das Vertrauen darauf, dass Gott seine Kirche führt und erhält, dass keine/r der Jünger und Jüngerinnen Jesu fehlerfrei war, kann hierbei ermutigend sein. Schon der Apostel Paulus betonte, dass wir den Schatz des Glaubens «in zerbrechlichen Gefässen» tragen (2 Kor 4,7).

In Kirchenentwicklungsprozessen werden Projekte mittlerweile in mehreren Bistümern zu verschiedensten Aufgaben und Bereichen der Pastoral durchgeführt. Wie lernen Teams von hauptamtlichen Seelsorgenden und Ehrenamtlichen in Fortbildungen?¹⁷ Wie verändert sich die Rolle von Hauptamtlichen und Freiwilligen, wenn in Pfarreien Freiwillige stärker Verantwortung übernehmen?¹⁸ Wie wird mit Pastoral Konzepten gearbeitet?¹⁹

Es ist nicht einfach, Pastoral «im Hinterhof» zu betreiben, sie als Werkstatt zu sehen. Die Profession und ihre VertreterInnen sind sich bewusst, dass es um den ganzen Menschen geht. Für eine Art «Expedition» braucht es Mut, da man sich auf unbekanntes Terrain begibt und das Wohl von Menschen damit verbunden ist. Weil das Terrain unbekannt ist, sind Rahmenbedingungen nötig. Im Bistum St. Gallen gehört dazu z.B. die Entwicklung eines Leitfadens für Freiwilligenarbeit.

¹⁶ Schneider, Boris, Fehler machen klüger, in: dialogue 0211, S. 10.

¹⁷ Vgl. Bistum Aachen, Verantwortung teilen, dazu: Kröger, Elisa (Hg.), Wie lernt Kirche Partizipation? Theologische Reflexion und praktische Erfahrungen, Würzburg 2016.

¹⁸ So z.B. Bistum St. Gallen mit dem Projekt Neuland und im Bistum Basel mit dem Nahraumprojekt.

¹⁹ <http://www.zap-bochum.de/ZAP/forschen/organisation/pastoralkonzepte-als-teil-einer-dioezesanen-infrastruktur-der-erfahrungssicherung.php>.

5.8 Profis bringen beste Voraussetzungen für Fehler und damit für Lernen mit

Professionalität kann fehlerfreundliches Arbeiten erschweren. Denn der Profi weiss, wie etwas sein sollte, der Amateur nicht. «Wer die Regeln nicht kennt, weiß auch nicht, wie man sie bricht. Amateure haben keine Angst vor dem Scheitern.»²⁰ Gerade deswegen können professionell Ausgebildete aber besonders aus Fehlern lernen. Eine Chance der Professionalität liegt darin, sich der Risiken bewusst zu sein, aus Abweichungen lernen zu können und andere zu ermutigen, ihrerseits Fehler zu riskieren. Auch Seelsorgerinnen und Seelsorger können im Bewusstsein der Risiken neue Wege gehen und andere dazu ermutigen. In dieser Hinsicht gilt für sie, was über den Fussballtrainer Horst Hrubesch zu seinem Abschied als Trainer gesagt wurde: Die Fussballer «lernten, Spaß und Gelassenheit nicht zu vergessen, den Wert von Teamgeist zu schätzen. Sie lernten ihren Mitspielern und sich selbst zu vertrauen. Hrubeschs Spieler durften immer Fehler machen, nur einen nicht: Fehler aus Angst zu vermeiden. Horst Hrubesch ist ein Mann von großer Demut, er wehrt sich stets gegen die Behauptung, er habe Spieler entwickelt oder in den Profifussball geführt. Er sagt dann, dass es die Spieler selbst waren und sind, die das schaffen.»²¹

²⁰ Ebd., 43.

²¹ Sebastian Fischer, Die Weisheit des Horst Hrubesch, in: Süddeutsche, 21.8.16, zitiert nach <http://www.sueddeutsche.de/sport/olympia-die-weisheit-des-horst-hrubesch-1.3130643> .