

ZPTh

Zeitschrift
für Pastoraltheologie

„Buen vivir“

Heißt gut leben auch anders leben?

Wertschöpfung und Dienstleistungsqualität Zwei unentdeckte Kategorien pastoraler Nachhaltigkeit

1. Das Fehlen einer genuin pastoralen Dimension von Nachhaltigkeit

Der neueste Sachstandsbericht des Weltklimarates lässt keinen Zweifel an der menschengemachten Klimakrise. Menschlicher Einfluss ist Hauptantriebsfaktor für den globalen Anstieg der Oberflächentemperatur, den Rückgang der Gletscher und des arktischen Meereises, für die Verschiebung des außertropischen Jetstreams und die Niederschlagsveränderungen seit dem 20. Jahrhundert, um nur einige Beispiele zu nennen. Angesichts der zunehmenden Bedrohung durch Klimarisiken für Ökosysteme und Menschen wächst auch die Notwendigkeit tiefgreifender Systemtransformationen zur Minderung der Folgen des klimatischen Wandels und zur Anpassung an diese.¹

Das Bemühen, den globalen Klimawandel einzudämmen, ist seit den 1980er-Jahren eng mit dem *Konzept nachhaltiger Entwicklung* verknüpft. Die sogenannte ‚Brundtland-Kommission‘ hat es erstmalig 1987 inhaltlich entfaltet. Nachhaltig ist demnach eine Entwicklung, „die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, daß künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“². Mittlerweile ist es üblich, Nachhaltigkeit in drei Dimensionen zu unterteilen: Die *ökologische* Nachhaltigkeit fordert einen bewussten Umgang mit natürlichen Ressourcen, die *soziale* eine konsequente Ermöglichung von menschenwürdigem und gerechtem Leben und die *ökonomische* ein langfristiges, faires Wirtschaften statt kurzfristiger Profitmaximierung.

Die wachsende Sorge um die Um- und Mitwelt schlägt sich auch in religiösen Kontexten in einem veränderten Bewusstsein und Engagement nieder. Unter der These vom „*Greening of Religion*“³ beobachtet die Soziologie einen Aktivitätsschub der Religionsgemeinschaften in Klima- und Umweltfragen, die sich u. a. in öffentlichen Kampagnen,

¹ Vgl. IPCC, 2021, Zusammenfassung für die politische Entscheidungsfindung, in: Naturwissenschaftliche Grundlagen. Beitrag von Arbeitsgruppe I zum Sechsten Sachstandsbericht des Zwischenstaatlichen Ausschusses für Klimaänderungen, Deutsche Übersetzung auf Basis der Druckvorlage, Oktober 2021. Bern 2022, 3–11.

² Volker Hauff (Hg.), *Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung*, Greven 1987, 46.

³ Fabian Huber – Jens Köhrsen, *Das Ergrünen von Religionen. Ökologische Nachhaltigkeit in religiösen Gemeinschaften*, in: Thomas Barth – Anna Henkel (Hg.), *10 Minuten Soziologie: Nachhaltigkeit* (10 Minuten Soziologie 4), Bielefeld 2020, 115–125, hier 116 (Hervorhebungen: im Original).

der Abkehr von fossilen Energiequellen oder einer entsprechenden Wertevermittlung ausdrückt. Das Ergrünen der Religionen verbindet sich aufseiten von Theologie und Kirchen explizit mit einer gesteigerten Aufmerksamkeit für ökologische⁴, soziale⁵ und ökonomische Dynamiken⁶ von Nachhaltigkeit.

Die zunehmende Kraft dieser Entwicklungen ist angesichts der erforderlichen organisationalen und mentalen Systemtransformationen in Sachen Um- und Mitweltenschutz hocheifrig. Sie steht allerdings im auffälligen Ungleichgewicht zur derzeitigen Lage pastoraler Praxis. Während das Engagement für nachhaltige Rahmenbedingungen in der Kirche an Bedeutung gewinnt, sinkt stetig die Zahl derjenigen, für die die so gerahmte Praxis überhaupt relevant ist. Regelmäßig wird der Kirche etwa nachlassende Bindungskraft, latente Milieuerengung oder fortschreitende „Exkulturation“⁷ diagnostiziert. Faktisch wird so intensiv in die Nachhaltigkeit des Rahmens einer Pastoral investiert, deren gegenwärtige Gestalt in der ‚entfalteten Moderne‘⁸ nachhaltig kollabiert.

Die Notwendigkeit zur Veränderung der pastoralen Denk- und Handlungsmuster setzt voraus, den Blick über das klima- und mitweltbewusste Handeln der Kirchen hinaus zu weiten. Es liegt auf der Hand, so die Heidelberger Praktische Theologin Annette Haußmann aus evangelischer Perspektive, „dass die seelsorgliche Praxis, die Begegnung zwischen Menschen, einen nachhaltigen Charakter haben muss“⁹. Aus pastoraltheologischer Perspektive evoziert das die Frage, in welchem Sinne neben der Nachhaltigkeit von Pastoral in ökologischer, sozialer und ökonomischer Hinsicht von einer genuin *pastoralen* Nachhaltigkeit gesprochen werden und wie diese zur Lösung der skizzierten Problemlage beitragen kann.

⁴ Vgl. etwa Karl Bopp, Nachhaltigkeit als Basis einer Ökologischen Pastoral, in: Pastoraltheologische Informationen 30 (2010) 2, 217–242; Julia Enxing – Simone Horstmann – Gregor Taxacher (Hg.), Animate Theologies. Ein (un-)mögliches Projekt?, Darmstadt 2022.

⁵ Vgl. etwa Joachim Drumm – Stefanie Oeben (Hg.), CSR und Kirche. Die unternehmerische Verantwortung der Kirchen für die ökologisch-soziale Zukunftsgestaltung (Management-Reihe Corporate Social Responsibility), Berlin 2022.

⁶ Vgl. etwa Bernhard Spielberg, No money – no mission? No mission – no money! Von der – nicht nur finanziellen – Beziehung der Kirche zu ihren eigenen Mitgliedern, in: Andreas Henkelmann – Graciela Sonntag (Hg.), Zeiten der pastoralen Wende? Studien zur Rezeption des Zweiten Vatikanums – Deutschland und die USA im Vergleich, Münster 2015, 177–209; Peter-Georg Albrecht, Denken wir nach vorn? Haushalten wir gut? Einige soziologische Überlegungen zur Nachhaltigkeit pastoraler Arbeit, in: Pastoraltheologische Informationen 35 (2015) 1, 235–244.

⁷ Bernhard Spielberg, Schmetterlinge in der pastoralen Landschaft oder: Wo sich die neue Gestalt der Kirche entpuppt, in: Johannes Först – Heinz-Günther Schöttler (Hg.), Einführung in die Theologie der Pastoral. Ein Lehrbuch für Studierende, Lehrer und kirchliche Mitarbeiter (Lehr- und Studienbücher zur Theologie 7), Berlin 2012, 165–190, hier 167.

⁸ Vgl. Herbert Haslinger, Gemeindekirche am Ort. Impulse des Zweiten Vatikanischen Konzils, Paderborn 2015, 18–32.

⁹ Annette Haußmann, Kontinuität und Wandel. Aspekte einer nachhaltigen Seelsorge in kirchlicher Verantwortung, in: Drumm – Oeben, CSR und Kirche (s. Anm. 5) 149–166, hier 150.

Dass Haußmann in dieser Hinsicht die „Orientierung an Zielen, Effizienz oder Wirkung“¹⁰ ausdrücklich als nachrangig einstuft, macht die Verständigung über ein Konzept pastoraler Nachhaltigkeit jedoch prekär. Die Distanz zum Gedanken der Wirksamkeit von Pastoral ist in Kirche und Theologie nicht überraschend, sondern vielmehr gute Tradition.¹¹ Dennoch irritiert sie im Kontext von Nachhaltigkeitsüberlegungen. Denn eine Pastoral, die auf die Reflexion ihrer seelsorglichen Wirkungen verzichtet, agiert nun gerade nicht nachhaltig, sondern zufällig, allerhöchstens aber kurzfristig. Wenn der Gedanke der Nachhaltigkeit für den Kern pastoralen Handelns jenseits der ökologischen, sozialen und ökonomischen Rahmenbedingungen nicht vorschnell aufgegeben werden soll, braucht es also eine klare Verständigung darüber, worin das Spezifikum pastoraler Nachhaltigkeit besteht. Das setzt zunächst voraus, dasjenige zu bestimmen, was in der pastoralen Praxis überhaupt sinnvollerweise nachhaltig sein kann und soll.

2. Die moderne Dienstleistungsforschung als Inspirationsquelle pastoraler Nachhaltigkeit

Dieser Bestimmungsversuch fordert Pastoraltheologie heraus, weil sie dafür schlichtweg (noch) keine Sprachfähigkeit ausgebildet hat. Entsprechende Erkenntnisvorgänge erfordern daher ein „konstellatives Denken“¹² (Christian Bauer). Im Zuge pastoraltheologischer Erkenntnisprozesse sind unterschiedliche, auch ungewohnte Theorieorte und Praxisfelder zu konsultieren und experimentell miteinander zu verschränken, um neue handlungsleitende Ideen freizusetzen. Ein solcher bisher stiefmütterlich konsultierter Theorieort ist die *moderne Dienstleistungsforschung*. Pastoraltheologische Theoriekonzepte sehen diese Lernpartnerschaft prinzipiell vor¹³, führen sie allerdings bisher nicht konsequent durch. Dabei trägt die diskursive Verknüpfung von Pastoral und Dienstleistungsforschung sowohl für die praktisch-theologische Präzisierung kirchlicher Sendung als auch für die Bestimmung eines Begriffs pastoraler Nachhaltigkeit einiges aus. Der erste Aspekt wird an anderer Stelle erprobt.¹⁴ Welches Lösungs-

¹⁰ Haußmann, Kontinuität (s. Anm. 9) 153.

¹¹ Vgl. als Diskursanregung das aktuelle Heft der Lebendigen Seelsorge zum Thema „Pastorale Evaluation“.

¹² Christian Bauer, Konstellative Pastoraltheologie. Erkundung zwischen Diskursarchiven und Praxisfeldern (Praktische Theologie heute 146), Stuttgart 2017, 27.

¹³ So listet z. B. Christian Bauer ‚Ökonomie‘ explizit unter den interdiskursiven Diskursarchiven, die als Teil der pastoraltheologischen Diskurstopologie zu neuen Erkenntnissen führen können (vgl. Bauer, Konstellative Pastoraltheologie [s. Anm. 12] 28).

¹⁴ Der Autor hat in den vergangenen Jahren intensiv zur Frage nach einer theologisch verantwortbaren Rede kirchlicher Dienstleistung geforscht. Die Ergebnisse werden 2023 als Dissertationsschrift publiziert (vgl. dann Björn Szymanowski, Die Pfarrei als Dienstleistungsorganisation. Ein Beitrag zur praktisch-theologischen Präzisierung kirchlicher Sendung [Angewandte Pastoral-

potenzial diese Lernpartnerschaft mit Blick auf den zweiten Aspekt entfaltet, wird im Folgenden – platzbedingt komprimiert – durch die kreative Verschaltung des Pastoralbegriffs mit ausgewählten Erkenntnissen aus der modernen Dienstleistungsforschung substantiiert.

Rainer Bucher hat den anthropologisch gewendeten *Pastoralbegriff des Zweiten Vatikanums* auf die bekannte Formel von der „handlungsbezogene[n, B.S.], kreative[n, B.S.] Konfrontation individueller und kollektiver Existenz mit dem Evangelium in Wort und Tat“¹⁵ gebracht. Dieses Verständnis von Pastoral unterscheidet sich deutlich von materialkerygmatischen Konzeptionen einer Religionsgemeinschaft.¹⁶ Denn statt im Namen der christlichen Botschaft zu disziplinieren und zu instruieren, gilt es mit Bucher, Orte und Gelegenheiten zu schaffen, „an denen Person, Situation und christliche Tradition so aufeinander treffen, dass sie füreinander kreativ werden“¹⁷. Pastoral ist ein offenbarungstheologisch qualifiziertes Geschehen. Erst die Konfrontation deckt auf, „was man über die Gegenwart Gottes wissen und was man in den Kontext hinein verkünden kann“¹⁸. Christoph Theobald hat dies treffend als „Pastoralität des Dogmas“¹⁹ bezeichnet. Gemeint ist, dass sich die Wahrheit ‚des‘ Dogmas nicht objektiv darstellt, sondern in geschichtlicher Lebensbewältigung – eben: auf pastoralem Wege – ereignet und von dort her zu interpretieren ist.

Wenn es bei Pastoral nun im Kern um diese Konfrontation von Evangelium und Existenz geht, dann bleibt weiter zu fragen, worin das Nachhaltige dieser Konfrontation besteht. Die Antwort ist alles andere als banal und kann auch von der *modernen Dienstleistungsforschung* allein nicht beantwortet werden. Sie stellt allerdings einen originellen Code und eine alternative Grammatik bereit, um das Pastoralgeschehen interaktionslogisch aufzuschlüsseln – und zwar ohne gleich theorieimperialistisch zu überfremden.²⁰ Gerade aus der Reflexion des *Wertschöpfungsverständnisses* von

forschung 10], Würzburg 2023). Auf grundlegende Klärungen muss und kann darum im Folgenden verzichtet werden.

¹⁵ Rainer Bucher, *Theologie im Risiko der Gegenwart. Studien zur kenotischen Existenz der Pastoraltheologie zwischen Universität, Kirche und Gesellschaft* (Praktische Theologie heute 105), Stuttgart 2010, 194.

¹⁶ Vgl. zum Verhältnis von Religions- und Pastoralgemeinschaft: Hans-Joachim Sander, *Vom religionsgemeinschaftlichen Urbi et Orbi zu pastoralgemeinschaftlichen Heterotopien. Eine Topologie Gottes in den Zeichen der Zeit*, in: Christoph Böttigheimer (Hg.), *Zweites Vatikanisches Konzil* (QD 261), Freiburg i. Br. 2016, 157–179, hier 161.

¹⁷ Bucher, *Theologie* (s. Anm. 15) 195.

¹⁸ Matthias Sellmann, *Zuhören Austausch Vorschlagen. Entdeckungen pastoraltheologischer Milieuforschung*, Würzburg 2012, 25.

¹⁹ Christoph Theobald, *Zur Theologie der Zeichen der Zeit. Bedeutung und Kriterien heute*, in: Peter Hünermann (Hg.), *Das Zweite Vatikanische Konzil und die Zeichen der Zeit heute*, Freiburg i. Br. 2006, 71–84, hier 71.

²⁰ Vgl. zur Debatte etwa Thomas Suermann, *Die Weisen aus dem Wirtschaftsland? Analyse der Zusammenarbeit von katholischen Diözesen und externen betriebswirtschaftlichen Strategieberatungen* (Wissenschaftliche Schriften der WWU Münster II 5), Münster 2012, 83–114.

Dienstleistungen ergeben sich interessante Einsichten für ein Konzept pastoraler Nachhaltigkeit.

Vereinfacht versteht die zeitgenössische Betriebswirtschaftslehre unter (personenbezogenen) Dienstleistungen integrative Problemlösungsprozesse. In deren Verlauf kommt es zum Zwecke der Wertschöpfung der beteiligten Akteur:innen zum wechselseitigen Austausch von Ressourcen.²¹ Charakteristisch ist dabei ihre *dreiphasige Interaktionsarchitektur*²²: Die erste Phase wird als ‚Dienstleistungspotenzial‘ bezeichnet. Sie umfasst die Fähigkeit und Bereitschaft von Anbieter:innen, eine Dienstleistung zu erbringen. Darauf folgt die Phase des kooperativen ‚Dienstleistungsprozesses‘.²³ Die beteiligten Akteur:innen kombinieren ihre Informationen, Wissensbestände sowie Kompetenzen und sind auf diese Weise koproduktiv daran beteiligt, die Dienstleistung zu erstellen. An diese Ko-Produktion schließt die Phase des ‚Dienstleistungsergebnisses‘ an, mit der die Dienstleistungsinteraktion formal endet.

Für unsere Frage ist besonders bemerkenswert, dass sich das wirtschaftswissenschaftliche Wertschöpfungsverständnis durch die Reflexion von Dienstleistungen seit einigen Jahren tiefgreifend gewandelt hat. Während klassische, industrienaher Wertschöpfungskonzepte von einer Identität von Preis und Wert ausgehen (‚Value-in-Exchange‘)²⁴, betonen neuere mikroökonomische Ansätze, dass sich der Wert einer Leistung am individuellen, lebensweltlichen Nutzen erweist (‚Value-in-Use‘).²⁵ Das hat in jüngster Zeit zu einer breitflächigen Wahrnehmung der Nutzungsprozesse im Anschluss an die Dienstleistungsinteraktion geführt, die bis dato als vornehmlicher Ort der Wertschöpfung galt.

Wesentlich zu dieser Perspektivweitung haben Stephen L. Vargo und Robert F. Lusch mit ihrem Ansatz der sogenannten *Service-dominant Logic* (SDL) beigetragen. Im Kern besagt der Ansatz, dass sich der Wertschöpfungsprozess (einer Dienstleistung) über die gemeinsame Interaktion zwischen Anbieter:innen und Abnehmer:innen hinaus auf

²¹ Vgl. ausführlich Szymanowski, Die Pfarrei als Dienstleistungsorganisation (s. Anm. 14), Kapitel 4.

²² Vgl. dazu schon früh Wolfgang Hilke, Grundprobleme des Dienstleistungs-Marketing, in: Wolfgang Hilke (Hg.), Dienstleistungs-Marketing. Banken und Versicherungen. Freie Berufe. Handel und Transport, Wiesbaden 1989, 5–44.

²³ Dienstleistungstheoretisch spricht man von der Integration des externen Faktors. Insgesamt hat diese Denkfigur seit den 1970er-Jahren zu einem erheblichen Wandel des Kund:innenbegriffs in der Dienstleistungsforschung geführt. Kund:innen sind nicht mehr bloß passive Konsument:innen einer Leistung, sondern Co-Disponent:innen, Co-Produzent:innen und Co-Creator:innen. Vgl. Michael Kleinaltenkamp – Thomas Bach – Ilka Griese, Der Kundenintegrationsbegriff im (Dienstleistungs-)Marketing, in: Manfred Bruhn – Bernd Stauss (Hg.), Kundenintegration. Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden 2009, 35–62.

²⁴ Vgl. etwa Michael Eugene Porter, Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance, New York ¹²1985.

²⁵ Vgl. Michaela Haase, Dienstleistungsökonomik. Theorie der Dienstleistungsökonomik ohne Dienstleistung, in: Hans Corsten – Ralf Gössinger (Hg.), Dienstleistungsökonomie. Beiträge zu einer theoretischen Fundierung, Berlin 2005, 9–53, hier 46.

die kontextuelle Nutzung erstreckt. Vargo und Lusch bezeichnen diese nachgelagerte Wertschöpfung als „value-cocreation“²⁶. Aus der Ko-Produktion, dem wechselseitigen Austausch von Ressourcen, resultiert demzufolge nur ein potenzieller Wert („value potential“²⁷), also ein Vorschlag, was die Dienstleistung zur Problemlösung beitragen kann. Erst durch die Value Co-Creation, im Rahmen derer das gemeinsam geschaffene Wertpotenzial mit der Lebenspraxis der Abnehmer:innen konfrontiert wird, kann echter Wert entstehen. Die Realisierung der Wertschöpfungsmöglichkeiten ist dabei im hohen Maße abhängig von den zur Verfügung stehenden Informationen und Wissenstechniken sowie den „individuelle[n, B.S.] Erfahrungen und idiosynkratische[n, B.S.] Vordispositionen“²⁸. Auch die soziale Umwelt (wie etwa Familie oder Peer-Group) wirkt maßgeblich auf die Wertzuschreibungsprozesse ein.

3. Wertschöpfung als inhaltliche Kategorie pastoraler Nachhaltigkeit

Verständnis und Architektur des Wertschöpfungsverständnisses von Dienstleistungen weisen überraschenderweise gewisse *Analogien zum Pastoralbegriff des Zweiten Vatikanums* auf. Das soll nicht verschleiern, dass teilweise erhebliche Unterschiede in der Terminologie, im Abstraktionsgrad und im Praxisgehalt bestehen, die zu Akzeptanzbarrieren auf beiden Seiten beigetragen haben. Der Vorschlag, Pastoral- und Dienstleistungsbegriff miteinander zu verschalten, kann allerdings zu deutlichen sprachlichen Präzisierungsgewinnen und methodischen Kompetenzzuwächsen führen. An dieser Stelle fördert es v. a. ein dediziert pastorales Verständnis von Nachhaltigkeit. So lässt sich die Bucher'sche Formel von der Konfrontation von Evangelium und Existenz mithilfe des modernen Dienstleistungsbegriffs erstens *interaktionslogisch* als ko-produktive Ressourcenkombination reformulieren. Das heißt exakt: Pastoral vollzieht sich als Abfolge von sozialen Interaktionen individueller und kollektiver Akteur:innen. Diese bringen als Ressourcenintegrator:innen Bedürfnis- und Lösungsinformationen ein, die mit Blick auf ihre jeweilige Rolle sowie Lebenssituation relevant sind. Im „Spiel zwischen Personen“²⁹ (Daniel Bell) werden diese Ressourcen – gewissermaßen Fragmente der Referenzgrößen Evangelium und Existenz³⁰ – produktiv aufeinander bezogen.

²⁶ Stephen L. Vargo – Robert F. Lusch, Institutions and axioms. An extension and update of service-dominant logic, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 44 (2016) 1, 5–23, hier 8.

²⁷ Stephen L. Vargo – Robert F. Lusch, Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: *Journal of Marketing* 68 (2004) 1, 1–17, hier 11.

²⁸ Michael Kleinaltenkamp, Dienstleistungsmanagement und Service-dominant Logic, in: Hans Corsten – Stefan Roth (Hg.), *Handbuch Dienstleistungsmanagement*, München 2017, 45–62, hier 51f.

²⁹ Daniel Bell, *Die nachindustrielle Gesellschaft*, Frankfurt a. M. 1975, 134.

³⁰ Mir ist wichtig, dass Bedürfnis- und Lösungsinformationen hier nicht nach dem Muster ‚Evangelium = Lösungsinformation‘ und ‚Existenz = Bedürfnisinformation‘ gleichgesetzt werden können. Das

Für die Idee pastoraler Nachhaltigkeit ist nun zweitens richtungsweisend, dass der „schöpferische Lernprozess“³¹ zwischen Evangelium und Existenz auf dieser Ebene gerade erst beginnt. Denn die Erträge der Ko-Produktion, in der Präferenzen, Lebenserfahrungen und Überzeugungen, aber auch organisationale Routinen und Aktionsmuster miteinander kombiniert werden, sind *wertschöpfungstheoretisch* (und theologisch!) von provisorischer Natur. Die Dienstleistung – oder hier: die Konfrontation von Evangelium und Existenz – entfaltet ihren Wert nur, insofern sie eine konkrete individual- und kontextspezifische Aktualisierung in der sozialen Sphäre erfährt (Value Co-Creation). Das macht – wie Hans-Joachim Sander theologisch formuliert – „aus dem Glauben ein Projekt in der Geschichte“³²; eine Geschichte, die eben nicht an den Grenzen des organisierten Verkündigungs- bzw. Zeugnisgeschehens durch ‚Wort und Tat‘ endet, sondern ihre Höhe- und Wendepunkte gerade in jenen Episoden findet, die dieser Interaktion nachfolgen.

Damit kommen wir der Bestimmung einer explizit pastoralen Kategorie von Nachhaltigkeit einen wesentlichen Schritt näher. Eine *pastoral* nachhaltige Praxis zeigt sich demnach nicht an ihren ökologischen, sozialen und ökonomischen Rahmenbedingungen. Sie erweist sich auch nicht allein daran, ob Evangelium und Existenz kreativ aufeinander bezogen werden. Nachhaltig im pastoralen Sinne ist Seelsorge dann, wenn aus dieser Konfrontation von Person, Situation und christlicher Tradition *tatsächliche Wirkungen im Lebenskontext* hervorgehen.³³ Pastorale Nachhaltigkeit bedingt also, dass sich zumindest eine Teilmenge der interaktiv gewonnenen Wertpotenziale lebenspraktisch realisiert. Sie bestätigt sich dort, wo ein Mehr an Lebenskunst und -sinn aufscheint und Umkehr gewagt wird.³⁴

entspricht weder einem dienstleistungstheoretischen noch theologischen Anspruch an eine ko-produktive Pastoral.

³¹ Christoph Theobald, Tradition als kreativer Prozess. Eine fundamentaltheologische Herausforderung, in: Wilfried Eisele – Christoph Schaefer – Hans-Ulrich Weidemann (Hg.), Aneignung durch Transformation. Beiträge zur Analyse von Überlieferungsprozessen im frühen Christentum. Festschrift für Michael Theobald, Freiburg i. Br. 2013, 483–508, hier 492.

³² Hans-Joachim Sander, Theologischer Kommentar zur Pastoralkonstitution über die Kirche in der Welt von heute *Gaudium et spes*, in: Peter Hünemann – Bernd Jochen Hilberath (Hg.), Herders theologischer Kommentar zum Zweiten Vatikanischen Konzil 4, Freiburg i. Br. 2005, 581–886, hier 587.

³³ Eine der wenigen Studien zur Wirksamkeit von Seelsorge legt Kerstin Lammer mit ihrer Evaluation von vier Seelsorge-Modellprojekten der EKD vor (vgl. Kerstin Lammer, *Wie Seelsorge wirkt*, Stuttgart 2019). Das mehrperspektivische Untersuchungsdesign erlaubt zudem eine wertvolle Differenzierung von Anbieter:innen- und Adressat:innenperspektive.

³⁴ Mit Ottmar Fuchs gilt: „Seelsorge ist kein Bestätigungsunternehmen, sondern hat auch prophetische Qualität [...] Wenn es möglich ist, dann liegt in der Seelsorge auch die Verantwortung, sie als einen Raum zu begreifen, aus dem heraus Veränderung und Umkehr möglich sind.“ (Ottmar Fuchs, *Seelsorge interkulturell – aus der Perspektive eines Pastoraltheologen*, in: Klaus Kießling – Jakob Mertesacker [Hg.], *Seelsorge interkulturell. Pastoralpsychologische Beiträge*, Göttingen 2019, 23–49, hier 25).

4. Dienstleistungsqualität als Indikator und Stellschraube pastoraler Nachhaltigkeit

Wenn das, was pastorale Nachhaltigkeit im Wesentlichen ausmacht, auf der Ebene der Wertschöpfung und nicht der Dienstleistungserstellung verortet wird, kann der Eindruck entstehen, dass die unmittelbare seelsorgliche Interaktion nur von nachrangiger Bedeutung sei. Aus gnadentheologischer Perspektive ist diese Einschätzung nicht von der Hand zu weisen.³⁵ Das pastorale Handeln fungiert in erster Linie als „Instrument der Begegnung von Gott und Mensch“³⁶ und ist nicht mit ihr identisch.

Gerade diese sakramentale Dimension verweist jedoch auf die *bleibende Bedeutung der seelsorglichen Interaktionen*. Josef Hermann Pottmeyer spricht in diesem Zusammenhang von den sogenannten ‚signa credibilitatis‘, d. h. stellvertretende Glaubwürdigkeitszeichen, die für die Zuverlässigkeit der Offenbarungsbotschaft eintreten, weil diese der empirischen Erfahrbarkeit prinzipiell entzogen bleibt.³⁷ Die Dienstleistungsforschung hat für eine ähnliche Herausforderung eine eigene Terminologie geschaffen: Zahlreiche Eigenschaften von Dienstleistungen lassen sich im Vorfeld nicht erkennen (Sucheigenschaften), sondern sind entweder nur im Interaktionsprozess erfahrbar (Erfahrungseigenschaften) oder bleiben selbst dann der Erfahrung entzogen (Vertrauenseigenschaften).³⁸ Z. B. kann der Ablauf einer Tauffeier zwar beschrieben, das Zusammenspiel von Taufspendung und Salbung aber nur erlebt werden. Ob die Taufe auch hält, was sie theologisch bezeugt, bleibt eine Frage des (Gott-)Vertrauens. Angesichts dieser Vertrauenslastigkeit von Dienstleistungen betont die Forschung die Rolle von Qualitätssignalen vor, während und nach der Ko-Produktion. Diese stellen Informationen bereit, fungieren als Ermutigung und stärken das Vertrauen in die Problemlösungskraft der Dienstleistung.

In einer Konzeption pastoraler Nachhaltigkeit kommt darum der *Dienstleistungsqualität* eine entscheidende Bedeutung zu. Während sich die pastorale Nachhaltigkeit seelsorglicher Interaktionen in konkreten Lebenssituationen erweist, liefert der Blick auf die Qualität pastoraler Vollzüge wertvolle Hinweise darauf, wie es um das Vertrauen

³⁵ Vgl. Johanna Rahner, Mess-Intentionen? Das Anliegen pastoraler Evaluation in gnadentheologischer Reflexion, in: *Lebendige Seelsorge* 73 (2022) 3, 158–164.

³⁶ So schon in Franz Xaver Arnold, Grundsätzliches und Geschichtliches zur Theologie der Seelsorge. Das Prinzip des Gott-Menschlichen, Freiburg i. Br. 1949, 32.

³⁷ Vgl. Hermann Josef Pottmeyer, Zeichen und Kriterien der Glaubwürdigkeit des Christentums in: Walter Kern – Hermann Josef Pottmeyer – Max Seckler (Hg.), *Handbuch der Fundamentaltheologie IV. Traktat theologische Erkenntnislehre*, Freiburg i. Br. 2000, 373–413, hier 407.

³⁸ Vgl. Sabine Fließ, *Dienstleistungsmanagement. Kundenintegration gestalten und steuern* (Lehrbuch), Wiesbaden 2009, 161–163.

in die Konfrontation von Evangelium und Existenz bestellt ist.³⁹ Sie ist daher *sowohl Indikator als auch Stellschraube pastoraler Nachhaltigkeit*.

Die Ausrichtung auf Dienstleistungsqualität unterstützt dabei, diese Bedingung in eine verbindliche Praxis zu übersetzen, wie diese drei abschließenden Gedanken beispielhaft zeigen: So drängt Dienstleistungsqualität erstens darauf, dass die Prozesse der Ressourcenkombination präzise auf die sozialen, ästhetischen und psychografischen Merkmale derjenigen abgestimmt sein müssen, die an der Konfrontation von Evangelium und Existenz mitwirken.⁴⁰ Das erfordert eine *bedürfnis- und problemlösungsorientierte Innovations- und Leistungspraxis*. Sie setzt zweitens voraus, dass das Wertversprechen an der (physischen und digitalen) Dienstleistungsumgebung kognitiv und emotional erfahrbar wird. Das erfordert ein *sensibles Arrangement der relevanten Touchpoints*. Sie sensibilisiert schließlich dafür, dass das Anforderungsniveau an die pastorale Praxis mit der Zeit und je nach Situation variieren kann. Das erfordert die *Bereitschaft zur systematischen Prüfung und Verbesserung pastoraler Qualität*.

Wertschöpfung und Dienstleistungsqualität – damit sind zwei substantielle Kategorien pastoraler Nachhaltigkeit vorgeschlagen. Sie konkurrenzieren nicht die Bemühungen um eine ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit, sondern erweitern sie um eine Dimension explizit pastoraler Natur, die im theologischen und pastoralpraktischen Diskurs noch weitgehend unentdeckt ist.

Björn Szymanowski, Mag. Theol., B. A.

Zentrum für angewandte Pastoralforschung

Ruhr-Universität Bochum

Suttner-Nobel-Allee 4

44780 Bochum

+ 49 (0) 234 3221385

bjoern.szymanowski(at)rub(dot)de

www.zap-bochum.de/forschung/kompetenzzentren/kompetenzzentrum-fuehrung/team/bjoern-szymanowski

³⁹ Vgl. dazu auch Björn Szymanowski, *Vom Segen der Qualität. Qualitätsarbeit als Ausdruck segensreicher Pastoral*, Bochum 2022.

⁴⁰ Denn eine Sakramentenvorbereitung kann „theologisch korrekt sein, aber völlig am Leben der Menschen vorbeigehen“ (Thomas Wienhardt, *Qualität in Pfarreien. Kriterien für eine wirkungsvolle Pastoral*, Würzburg 2017, 55).