

# GE-Workshop Gottesdienst und Qualität

Zentrum für  
Mission in der Region

Ein Reformzentrum  
der EKD KIRCHE IM AUFBRUCH



## Ablauf

Zeit	Inhalt	Bemerkungen
15 min	<b>Begrüßung und geistlicher Impuls</b>	
15min	<b>Einführung in das Thema</b>	Siehe Text ab Seite 2 mit GE_Workshop Qualität.pptx
15 min	<b>Rückfragen</b>	
19.45	<b>Arbeitsgruppen</b> Die Vertreter je einer Gemeinde bilden eine Arbeitsgruppe. Jede Gruppe bekommt das Handout der Einführung und einen Umschlag mit 41 Fragen. Die Aufgabe besteht darin, die Fragen den drei Qualitätsperspektiven Strukturqualität, Prozessqualität und Konzeptqualität zuzuordnen, indem die Karten erstmal gelegt, ggf. verschoben werden. Ist die Gruppe sich einig, werden Überschriften und Fragekarten aufgeklebt. Das Flipchart wird als Ergebnissicherung und für die Weiterarbeit in der Gemeinde mitgenommen.	Material: <ul style="list-style-type: none"><li>- Handout (s. Seite 9)</li><li>- Umschlag mit Fragen und Überschriften (Druckvorlage ab Seite 5)</li><li>- Pro Gruppe 1 Flipchartpapier</li><li>- Klebestifte</li></ul>
20.30	<b>Plenum</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Rückmeldungen aus den Gruppen<ul style="list-style-type: none"><li>o Wie ging es Ihnen?</li><li>o Was hat Ihnen eingeleuchtet, was nicht?</li><li>o Was empfanden Sie als leicht, was als schwer?</li></ul></li><li>- Verteilen und Erläuterung der Checkliste</li></ul>	Material: <ul style="list-style-type: none"><li>- Checkliste Gottesdienstqualität (<a href="http://www.gottesdienst erleben.de/material">www.gottesdienst erleben.de/material</a>)</li></ul>
21.00	<b>Segen und Ende</b>	

## Einführung

(☒: an diesen Stellen wird die Powerpointpräsentation weitergeschaltet)

Was ist Qualität? ☒

Der Qualitätsbegriff hat unterschiedliche Nuancen, die voneinander unterschieden werden sollten. Drei Ebenen lassen sich unterscheiden:

- ☒ Qualität im umgangssprachlichen Gebrauch ist meist wertend gemeint und ein Synonym für „das Gute“ oder für „Perfektion“, manchmal auch für „Exklusivität“.
- ☒ Qualität als Beschreibung einer Beschaffenheit. Dieses ursprüngliche philosophische Verständnis bezieht sich auf Wesen und Eigenschaften einer Sache oder eines Sachverhaltes. Es ist nicht wertend gemeint, sondern neutral.
- Qualität im Kontext von Qualitätsprozessen und Qualitätsmanagement ist ebenfalls wertend gemeint, kann allerdings – je nach Erfüllung vorher verabredeter Anforderungen – positiv oder negativ ausfallen: Qualität kann gut oder schlecht sein.

Der Zusammenhang dieser beiden Perspektiven ist einfach: ☒ etwas soll so beschaffen sein, dass es für Menschen einen Wert darstellt. Ist es das nicht, sollte es entwickelt werden. Dazu müssen wir einerseits die Beschaffenheit von etwas kennen und wir brauchen andererseits Kriterien, die uns sagen, wodurch etwas für jemanden einen Wert bekommt.

Um dies nun auch für den Gottesdienst tun zu können, kann eine klassische Unterscheidung bei der Definition von Qualität hilfreich sein: die Qualität eines Gottesdienstes kann unterschieden werden nach Strukturqualität, Prozessqualität, Ergebnisqualität und Konzeptqualität.

1. ☒ Strukturen: hier werden alle Rahmenbedingungen aufgezählt, die zur Durchführung notwendig sind oder sie beeinflussen (Gebäude, Finanzen, Technik, Mitarbeitende mit ihren Zeit- und Kompetenzressourcen)
2. ☒ Prozesse: hier wird beschrieben, was gemacht wird, damit ein guter Gottesdienst entsteht – die Vorbereitung, Werbung, Durchführung und Nachbereitung.
3. ☒ Ergebnisse: hierhin gehört, was am Ende dabei herauskommt (Zahl der Teilnehmenden, Wirksamkeit, Zufriedenheit, subjektive Wahrnehmungen etc.). Hier setzt am Ende die Evaluation von „Gottesdienst erleben“ an
4. ☒ Konzept: hier geht es um Wesen, Inhalte und Form des Gottesdienstes, aber auch um die Bedürfnisse und Erwartungen derer, die ihn vorbereiten und derer, die ihn besuchen. Diese Qualitätsdimension ist die umfassendste und wichtigste. Die anderen drei hängen davon ab.

Als nächstes wäre zu fragen, wie und wodurch ein Gottesdienst einen Wert bekommt, also gut wird. Zunächst mal ganz grundsätzlich gefragt: wodurch gewinnt überhaupt etwas für einen Menschen einen Wert? Grundsätzlich immer dann, wenn ein Bedürfnis befriedigt bzw. eine Erwartung erfüllt wurde. Um diese Perspektive in den Blick zu nehmen, hilft uns eine dreifache Unterscheidung weiter, die dem sog. Kano-Modell<sup>1</sup> entnommen sind:

---

<sup>1</sup> Das sog. „Kano-Modell“ ist ein Modell aus dem Qualitätsmanagement, das ursprünglich Kundenerwartungen klassifiziert. Der Name geht zurück auf den japanischen Wissenschaftler Noriaki Kano (geb. 1940). Das Zentrum für Qualitätsentwicklung hat dieses Modell auf den Gottesdienst übertragen. Dabei wurde die Dimension der Erwartungen

1. ☒ Grunderwartungen/Grundanforderungen
  - werden unbewusst vorausgesetzt,
  - beziehen sich oft auf Rahmenbedingungen und Vorbereitungshandeln, also auf die Struktur- und die Prozessqualität
  - führen nicht zur Zufriedenheit, wenn sie erfüllt sind, sorgen aber für Verärgerung, wenn sie nicht erfüllt sind.
  - Beispiele: funktionierendes Mikrofon, Hygiene beim Abendmahl, akustische und inhaltliche Verständlichkeit des Gesprochenen.
2. ☒ Leistungserwartungen/Leistungsanforderungen
  - werden bewusst erwartet bzw. erstrebt,
  - beziehen sich auf das Kerngeschehen des Gottesdienstes, damit also auf die Konzeptqualität
  - führen zur Zufriedenheit, wenn sie erfüllt werden.
  - Beispiele: etwas zum Nachdenken bekommen, getröstet werden, in Gemeinschaft singen können, ins Gebet geführt werden, gesegnet werden.
3. ☒ Begeisterungsfaktoren
  - übertreffen Erwartungen und Planbares,
  - sind manchmal bewährte Ideen, die weiter erzählt werden können,
  - sollten aber in der Regel lieber dem Heiligen Geist überlassen werden,
  - beziehen sich auf Konzept- und Ergebnisqualität
  - Beispiele: von Gott berührt werden, eine existentielle Erfahrungen gemacht haben.

Weil sich besonders die Leistungserwartungen auf das Konzept eines Gottesdienstes beziehen, stellt sich die Frage, was eigentlich ein Gottesdienst ist und was in ihm geschieht. Eine Arbeitsgruppe des Zentrums für Qualitätsentwicklung im Gottesdienst hat aus den Gottesdienstmodellen und -theorien der letzten Jahrzehnte drei Grundprofile herausgearbeitet, die hilfreich sein können, wenn es darum geht, sich in der vielfältigen Gottesdienstlandschaft zu orientieren oder sich bei der Entwicklung oder Gestaltung von Gottesdiensten klarer zu fokussieren.

- Menschen haben – in der Vieldeutigkeit des Lebens – Sehnsucht nach ☒ **Gewissheit**. Der christliche Gottesdienst bietet darauf eine Antwort. Denn er ist getragen vom Wort Gottes mit dem er seine unbedingte Liebe zusagt. Menschen erleben in der Begegnung mit dem liebenden Gott, dass sie berührt und verändert werden.
- Zugleich leben christliche Gottesdienste auch vom Moment der ☒ **Gemeinschaft**, einer Gemeinschaft, die im Vertrauen auf Gottes Zusage eine Zukunft voller Hoffnung gestaltet. Der Gottesdienst am Sonntag und der Gottesdienst im Alltag sind so untrennbar miteinander verbunden.

---

um Dimension theologischer und liturgischer Anforderungen ergänzt, so dass das Modell jetzt sowohl empirische (Erwartungen von Gottesdienstbesuchern) als auch die normative (sachlich begründete Anforderungen) Qualitätsaspekte des Gottesdienstes gemeinsam zu ergründen sucht.

- Die heilsamen Wirkungen des Gottesdienstes sind – trotz intensiver Bemühung um gute Gestaltung durch alle Beteiligten – nicht herstellbar. Gottesdienst ist einzigartig und enthält deshalb immer auch etwas Fremdes, etwas, das nicht von dieser Welt ist. Manches in ihm bleibt ☒ **Geheimnis**, in dem das Göttliche dem Glauben unverfügbar, ja manchmal sogar verborgen bleibt. Und doch tut sich hier ein Weg auf, der andere Sichtweisen und Erfahrungen ermöglicht, als die aus dem Alltag bekannten.

Diese drei zentralen Momente jedes Gottesdienstes: Gewissheit, Gemeinschaft und Geheimnis ergänzen und durchdringen sich, sind also keineswegs trennscharf. Dennoch kann man sie theologisch weiter profilieren und liturgisch inszenieren. Sie können zu Schwerpunkten einer Ausformung und zugleich zu Kraftfeldern des einen Wortes werden. So verwandeln sich die drei zentralen Momente jedes Gottesdienstes in drei Profile:

- ☒ Gewissheit der Liebe Gottes erleben,
- ☒ Gemeinschaft der Hoffnung gestalten,
- ☒ Geheimnis des Glaubens feiern.

☒ Alle Aspekte sind miteinander verbunden und bedingen sich gegenseitig und erlauben so den Blick auf den inneren Zusammenhang eines Gottesdienstes, ☒ in dem Gott und Menschen in Berührung kommen mögen.

<p>Wirkt die Kirche und ihr Umfeld von außen gepflegt und nicht heruntergekommen? Ist der Kirchplatz ordentlich und gefegt?</p>	<p>Ist die offene Tür auf Anhieb zu finden oder muss man erst mehrere Türen und Klinken ausprobieren?</p>	<p>Kann man das Kirchenportal gefahrlos erreichen, ohne sich die Schuhe nass oder schmutzig machen zu müssen?</p>
<p>Ist auf Anhieb zu erkennen, ob und wie körperlich beeinträchtigte Personen in die Kirche gelangen können?</p>	<p>Ist der Inhalt des Schaukastens gepflegt und aktuell? Sind die Informationen auch für nicht Eingeweihte verständlich?</p>	<p>Ist der Bereich vor und hinter der Kirchentüre sauber, hell und ordentlich?</p>
<p>Ist der Schriftenstand aufgeräumt und von veralteten Materialien befreit?</p>	<p>Sind die Gesangbücher in gutem Zustand?</p>	<p>Ist die (ins Gesangbuch eingelegte oder eingeklebte) Gottesdienstordnung aktuell und übersichtlich, damit auch mit dem Gottesdienst Unerfahrene sich darin leicht zurechtfinden? Ist deutlich zu erkennen, welche Teile der Gemeinde zukommen? Sind die zu singende Antworten mit Noten abgedruckt?</p>
<p>Stehen Gemeindeglieder bereit, die die Ankommenen freundlich begrüßen und ihnen ein Gesang- oder Liederbuch (zusammen mit der Gottesdienstordnung) reichen? Sind sie bereit, Fragen zu beantworten, ohne aufdringlich zu sein? Schenken sie allen Ankommenen die gleiche Aufmerksamkeit, ohne sich mit Bekannten zu „verquatschen“?</p>	<p>Ist die Kirche moderat temperiert, soweit es Architektur, Orgel und Heizung erlauben?</p>	<p>Ist der Raum so gut wie möglich gelüftet und riecht er nicht muffig?</p>

<p>Ist der Raum, insbesondere die Aktionsorte und die Sitzplätze, angemessen beleuchtet?</p>	<p>Sind die Sitzplätze bequem? Haben auch größer gewachsene Personen genügend Beinfreiheit? Gibt es Plätze für körperlich beeinträchtigte Personen, z.B. für Rollstuhlfahrer?</p>	<p>Ist die Kirche – insbesondere die Apsis, der Bereich hinter dem Altar und/oder die anderen liturgischen Aktionsräume – aufgeräumt und von jeglichen für den Gottesdienst nicht benötigten Gegenständen befreit (auch dort, wo dieses vermeintlich nicht gesehen wird)?</p>
<p>Sind die Prinzipalstücke (Kanzel, Taufbecken, Altar/Abendmahlstisch) einander angemessen zugeordnet und geschmückt?</p>	<p>Funktioniert die Lautsprecheranlage, so dass alle Mitwirkenden überall im Raum gut zu verstehen sind?</p>	<p>Ist die musikalische Gestaltung hochwertig?</p>
<p>Erklingen neben der Orgel auch andere Instrumente?</p>	<p>Werden unbekanntere Lieder zuvor eingeübt?</p>	<p>Werden die am Gottesdienst Teilnehmenden herzlich begrüßt – aber auch so offen, dass sich „Neue“ mit angesprochen fühlen?</p>
<p>Sprechen und blicken die liturgisch Handelnden die Gemeinde tatsächlich an (sofern sie nicht beten oder eine Lesung vortragen), statt vorbereitete Texte mit starrem Blick auf ihr Ringbuch oder einen Zettel abzulesen?</p>	<p>Können die Teilnehmenden am Gottesdienst erkennen, wann sie aufstehen oder sich setzen sollen (sei es durch eine kleine Geste der Liturgin / des Liturgen, durch einen Vermerk in der Gottesdienstordnung oder schlicht durch das Vorbild anderer Gemeindeglieder)?</p>	<p>Wird aus der Bibel auf dem Altar tatsächlich und erkennbar gelesen oder ist sie nur Dekoration?</p>

<p>Ist die Sprache der Texte und Gebete ebenso wie der Predigt authentisch?</p>	<p>Werden alle, die zur Teilnahme am Abendmahl berechtigt sind, dazu freundlich eingeladen – und zugleich so, dass sich niemand zurückgewiesen fühlt, der aus welchen Gründen auch immer dieser Einladung nicht folgen will?</p>	<p>Gibt es das Angebot, sich alternativ zum Abendmahlsempfang segnen zu lassen? Wenn ja: Wie wird dieses Angebot deutlich?</p>
<p>Ist die Form und Abfolge der Abendmahlsausteilung auch für „Neue“ nachvollziehbar?</p>	<p>Können sich alle Abendmahlsteilnehmende als gleichberechtigte Gäste am Mahl erfahren, ohne sich vereinnahmt fühlen zu müssen?</p>	<p>Sind die Einladung zur anschließenden Begegnung (Kirchenkaffee) und etwaige weitere Abkündigungen einladend und prägnant formuliert?</p>
<p>Wird die Gemeinde mit einer positiven, zuversichtlichen (emotionalen) Botschaft aus dem Gottesdienst entlassen?</p>	<p>Wer spricht diejenigen (unbekannten) Gottesdienstbesucher an, die durch ihr Verhalten (suchendes Umsich-Schauen, neugieriges Umhergehen in der Kirche o. ä.) den Eindruck vermitteln, für ein kurzes Gespräch oder eine Einladung zum Kirchenkaffee offen zu sein?</p>	<p>Werden die Aufbrechenden am Ausgang freundlich verabschiedet? Von wem?</p>
<p>Habe ich als Neuling die Gelegenheit, die Pastorin oder den Pastor nach dem Gottesdienst noch anzusprechen oder ist sie/er schon entschwunden?</p>	<p>Wird den Teilnehmenden signalisiert, dass man sich freut, sie erneut begrüßen zu können – ohne dass sie sich dazu genötigt fühlen?</p>	<p>Auf welche Weise können (neue) Besucherinnen und Besucher ein Feedback zum Gottesdienst geben? Wie wird dazu eingeladen?</p>

<p>Wie können Menschen die Gewissheit der Liebe Gottes erleben?</p>	<p>Wie wird die Gemeinschaft der Hoffnung gestaltet?</p>	<p>Mit welchen Elementen der Feier wird gearbeitet?</p>
<p>Welche Aussagen über Gott soll der Gottesdienst vermitteln?</p>	<p>Welche Bilder vom Menschsein sind leitend?</p>	





Folie 3

www.zmir.de

Ein Reformzentrum der EKD KIRCHE IM AUFBRUCH

### Was ist Qualität?

Der Qualitätsbegriff hat unterschiedliche Nuancen, die voneinander unterschieden werden sollten. Drei Ebenen lassen sich unterscheiden:

- Qualität als Beschreibung einer Beschaffenheit. Dieses ursprüngliche philosophische Verständnis bezieht sich auf Wesen und Eigenschaften einer Sache oder eines Sachverhaltes. Es ist nicht wertend gemeint, sondern neutral.
- Qualität im umgangssprachlichen Gebrauch ist meist wertend gemeint und ein Synonym für „das Gute“ oder für „Perfektion“, manchmal auch für „Exklusivität“.
- Qualität im Kontext von Qualitätsprozessen und Qualitätsmanagement ist ebenfalls wertend gemeint, kann allerdings – je nach Erfüllung vorher verabredeter Anforderungen – positiv oder negativ ausfallen: Qualität kann gut oder schlecht sein.

Der Zusammenhang dieser beiden Perspektiven ist einfach: etwas soll so beschaffen sein, dass es für Menschen einen Wert darstellt. Ist es das nicht, sollte es entwickelt werden. Dazu müssen wir einerseits die Beschaffenheit von etwas kennen und wir brauchen andererseits Kriterien, die uns sagen, wodurch etwas für jemanden einen Wert bekommt.

Um dies nun auch für den Gottesdienst tun zu können, kann eine klassische Unterscheidung bei der Definition von Qualität hilfreich sein: die Qualität eines Gottesdienstes kann unterschieden werden nach Strukturqualität, Prozessqualität, Ergebnisqualität und Konzeptqualität.

5. Strukturen: hier werden alle Rahmenbedingungen aufgezählt, die zur Durchführung notwendig sind oder sie beeinflussen (Gebäude, Finanzen, Technik, Mitarbeitende mit ihren Zeit- und Kompetenzressourcen)
6. Prozesse: hier wird beschrieben, was gemacht wird, damit ein guter Gottesdienst entsteht – die Vorbereitung, Werbung, Durchführung und Nachbereitung.
7. Ergebnisse: hierhin gehört, was am Ende dabei herauskommt (Zahl der Teilnehmenden, Wirksamkeit, Zufriedenheit, subjektive Wahrnehmungen etc.). Hier setzt am Ende die Evaluation von „Gottesdienst erleben“ an
8. Konzept: hier geht es um Wesen, Inhalte und Form des Gottesdienstes, aber auch um die Bedürfnisse und Erwartungen derer, die ihn vorbereiten und derer, die ihn besuchen. Diese Qualitätsdimension ist die umfassendste und wichtigste. Die anderen drei hängen davon ab.

Als nächstes wäre zu fragen, wie und wodurch ein Gottesdienst einen Wert bekommt, also gut wird. Zunächst mal ganz grundsätzlich gefragt: wodurch gewinnt überhaupt etwas für einen Menschen einen Wert? Grundsätzlich immer dann, wenn ein Bedürfnis befriedigt bzw. eine Erwartung erfüllt wurde. Um diese Perspektive in den Blick zu nehmen, hilft uns eine dreifache Unterscheidung weiter, die dem sog. Kano-Modell<sup>2</sup> entnommen sind:

4. Grunderwartungen/Grundanforderungen
  - werden unbewusst vorausgesetzt,
  - beziehen sich oft auf Rahmenbedingungen und Vorbereitungshandeln, also auf die Struktur- und die Prozessqualität
  - führen nicht zur Zufriedenheit, wenn sie erfüllt sind, sorgen aber für Verärgerung, wenn sie nicht erfüllt sind.
  - Beispiele: funktionierendes Mikrofon, Hygiene beim Abendmahl, akustische und inhaltliche Verständlichkeit des Gesprochenen.
5. Leistungserwartungen/Leistungsanforderungen
  - werden bewusst erwartet bzw. erstrebt,
  - beziehen sich auf das Kerngeschehen des Gottesdienstes, damit also auf die Konzeptqualität
  - führen zur Zufriedenheit, wenn sie erfüllt werden.
  - Beispiele: etwas zum Nachdenken bekommen, getröstet werden, in Gemeinschaft singen können, ins Gebet geführt werden, gesegnet werden.
6. Begeisterungsfaktoren
  - übertreffen Erwartungen und Planbares,
  - sind manchmal bewährte Ideen, die weitererzählt werden können,

---

<sup>2</sup> Das sog. „Kano-Modell“ ist ein Modell aus dem Qualitätsmanagement, das ursprünglich Kundenerwartungen klassifiziert. Der Name geht zurück auf den japanischen Wissenschaftler Noriaki Kano (geb. 1940). Das Zentrum für Qualitätsentwicklung hat dieses Modell auf den Gottesdienst übertragen. Dabei wurde die Dimension der Erwartungen um Dimension theologischer und liturgischer Anforderungen ergänzt, so dass das Modell jetzt sowohl empirische (Erwartungen von Gottesdienstbesuchern) als auch die normative (sachlich begründete Anforderungen) Qualitätsaspekte des Gottesdienstes gemeinsam zu ergründen sucht.

- sollten aber in der Regel lieber dem Heiligen Geist überlassen werden,
- beziehen sich auf Konzept- und Ergebnisqualität
- Beispiele: von Gott berührt werden, eine existentielle Erfahrungen gemacht haben.

Weil sich besonders die Leistungserwartungen auf das Konzept eines Gottesdienstes beziehen, stellt sich die Frage, was eigentlich ein Gottesdienst ist und was in ihm geschieht. Eine Arbeitsgruppe des Zentrums für Qualitätsentwicklung im Gottesdienst hat aus den Gottesdienstmodellen und -theorien der letzten Jahrzehnte drei Grundprofile herausgearbeitet, die hilfreich sein können, wenn es darum geht, sich in der vielfältigen Gottesdienstlandschaft zu orientieren oder sich bei der Entwicklung oder Gestaltung von Gottesdiensten klarer zu fokussieren.

- Menschen haben – in der Vieldeutigkeit des Lebens – Sehnsucht nach **Gewissheit**. Der christliche Gottesdienst bietet darauf eine Antwort. Denn er ist getragen vom Wort Gottes mit dem er seine unbedingte Liebe zusagt. Menschen erleben in der Begegnung mit dem liebenden Gott, dass sie berührt und verändert werden.
- Zugleich leben christliche Gottesdienste auch vom Moment der **Gemeinschaft**, einer Gemeinschaft, die im Vertrauen auf Gottes Zusage eine Zukunft voller Hoffnung gestaltet. Der Gottesdienst am Sonntag und der Gottesdienst im Alltag sind so untrennbar miteinander verbunden.
- Die heilsamen Wirkungen des Gottesdienstes sind – trotz intensiver Bemühung um gute Gestaltung durch alle Beteiligten – nicht herstellbar. Gottesdienst ist einzigartig und enthält deshalb immer auch etwas Fremdes, etwas, das nicht von dieser Welt ist. Manches in ihm bleibt **Geheimnis**, in dem das Göttliche dem Glauben unverfügbar, ja manchmal sogar verborgen bleibt. Und doch tut sich hier ein Weg auf, der andere Sichtweisen und Erfahrungen ermöglicht, als die aus dem Alltag bekannten.

Diese drei zentralen Momente jedes Gottesdienstes: Gewissheit, Gemeinschaft und Geheimnis ergänzen und durchdringen sich, sind also keineswegs trennscharf. Dennoch kann man sie theologisch weiter profilieren und liturgisch inszenieren. Sie können zu Schwerpunkten einer Ausformung und zugleich zu Kraftfeldern des einen Wortes werden. So verwandeln sich die drei zentralen Momente jedes Gottesdienstes in drei Profile:

- Gewissheit der Liebe Gottes erleben,
- Gemeinschaft der Hoffnung gestalten,
- Geheimnis des Glaubens feiern.

Alle Aspekte sind miteinander verbunden und bedingen sich gegenseitig und erlauben so den Blick auf den inneren Zusammenhang eines Gottesdienstes, in dem Gott und Menschen in Berührung kommen mögen.