

*Thomas Schaufelberger, Leiter Kirchenentwicklung, Landeskirche Zürich*

## **Kapitalismus als Herausforderung für Religion. Was Kirchen vom Kapitalismus lernen müssen**

Vortrag Tagung „Kapitalismus und Religion“. Universität und Reformierte Kirche Zürich  
26.10.2018, Kosmos, Zürich

### **1. Einleitung**

„Was Kirchen vom Kapitalismus lernen müssen!“ – mit dieser etwas reisserischen Schlagzeile werde ich also nun ins Rennen geschickt. Und im Grunde genommen kann man mit diesem Auftrag nur verlieren, zumal wir dargestellt erhalten haben, dass der Kapitalismus im tillichischen Sinne dämonisch sein könnte. Alle, die mit dem Wort „Kapitalismus“ negative Assoziationen verknüpfen, wie ein unendlicher – möglicherweise mit krimineller Energie erwirtschafteter – Reichtum und ein Wachstumsstreben auf Kosten anderer. Und alle, die das Wort Kapitalismus anreichern mit Zusätzen wie „Turbo“ oder „neoliberal“ oder „Casino“, werden sich stören daran, dass die Kirchen überhaupt etwas von einer solchen Ideologie, die möglicherweise zentrale Werte des Christentums bis in den Kern hinein zersetzt, lernen sollen oder sogar müssen.

Ich habe glücklicherweise hier nicht den Auftrag erhalten, den Kapitalismus zu verteidigen oder Definitionen in einer theoretischen Kapitalismus-Debatte vorzutragen. Ich wurde angefragt, heute aus meiner konkreten Perspektive als Pfarr-Ausbildner und als Kirchenentwickler anschaulich zu machen, weshalb die Kirchen etwas vom Kapitalismus – oder vielleicht besser – von den im Rahmen des kapitalistischen Paradigmas entstandenen Modellen und Werkzeugen lernen können. Mein Auftrag ist also, Ihnen aus meiner Sicht Überlegungen und Erfahrungen darzulegen, weshalb wir in den letzten Jahren die Anwendung von betriebswirtschaftlichen Modellen und Werkzeugen in der Kirche als weiter führend erlebt haben. Und vor allem auch, wie wir das tun – und wie wir damit umgehen, dass diese Modelle in einem kapitalistischen Kontext entstanden sind.

Ich werde das folgendermassen tun:

- Zunächst werde ich meinen Standpunkt zum Kapitalismus darlegen und daraus eine Grundhypothese zur Verhältnisbestimmung zwischen Kirche und Kapitalismus ableiten. Ich werde das tun, ohne in die Diskussion über die theoretische Definition des Kapitalismus einzusteigen.
- Dann werde ich eingehen auf die Situation der Kirche, die sich unbestreitbar in einem Umbruch befindet. Und auf die Abwehr von Modellen und Werkzeugen, die aus einem kapitalistischen Kontext stammen.
- Als nächstes werde ich anhand von Beispielen zeigen, weshalb diese Abwehr unnötig ist und wie nahe manche dieser Modelle und Werkzeuge zu den Werten der Kirche und zu theologischen Grundpositionen stehen.
- Und schliesslich werde ich Ihnen einen Einblick geben in die Bewegung des sozialen Unternehmertums, Social Entrepreneurship, und zeigen, wie sich auch die Kirche - ihr durchaus nicht fremd - als unternehmerische Organisation verstehen kann und Ecclesiopreneurship ausbilden kann und muss.

## 2. Standpunkt und Hypothese

Ich finde es transparent, dass ich Ihnen als Theologe und Nicht-Ökonom meinen persönlichen Standpunkt zum Kapitalismus schildere und meine Grundhypothese. Ich mache das mit einer knappen biographischen Skizze meiner diesbezüglichen Sozialisation. Erstmals wirklich über Theologie und ihre Beziehung zur kapitalistischen Gesellschaft habe ich reflektiert während meines Studiums in Atlanta. Ich war 1996 Student an der Emory University und Mitglied einer kleinen presbyterianischen Kirchgemeinde, die sich radikal – und theologisch reflektiert – gegen die Auswüchse des herrschenden kapitalistischen Systems gestellt hat. Diese Gemeinschaft hat zusammen gelebt und in ihrem Haus jeden Tag hunderte von Obdachlosen gepflegt, ihnen Füße gewaschen, mit ihnen Gottesdienst gefeiert. Und diese Gemeinde hat nicht nur praktisch die Opfer dieses Systems versorgt, gestärkt und getröstet, sondern sich auch lautstark in Strassenaktionen gegen das System gestellt. Ich habe parallel dazu John Howard Yoder gelesen, den täuferisch-pazifistischen Theologen, William Stringfellow, der die paulinischen „Mächte und Gewalten“ direkt übersetzt mit multinationalen Unternehmen und mit der olympischen Bewegung (Anschauungsmaterial gab es vor und während der olympischen Spiele in Atlanta zur Genüge) und Stanley Hauerwas, der eine gegenkulturelle Sozialethik für die Kirchen entwickelte. Ich bin zu einem äusserst kritischen, misstrauischen Beobachter des Kapitalismus geworden. Ich habe gesehen, was er bei Menschen anrichtet, wenn er ungehemmt zum Zug kommt.

Gratöne hat mein Bild bekommen, als ich als Pfarrer an der Goldküste am Zürichsee in Taufgesprächen Menschen kennengelernt habe, die beruflich vom Kapitalismus profitieren und ihn in gewisser Weise mitgestalten und fördern. Erstaunlicherweise waren die allermeisten von ihnen sehr ernsthafte Denker mit einem Wertesystem, das von meinem kaum abweicht. Momentan nehme ich an einem 18-monatigen Innovation Lab teil, das von Otto Scharmer am MIT Boston organisiert wird und den Titel „Transforming Capitalism“ trägt. In diesem Titel wird deutlich, dass es darum geht, den Kapitalismus anders zu denken, ihn zu verändern. Besonders beeindruckt hat mich dabei die Arbeit der britischen Ökonomin Kate Raworth, die in ihrem Buch „Doughnut Economics“ eine radikale und fundierte Alternative zu einer die Natur und Menschen zerstörenden Wachstumsökonomie vorgelegt hat. Sie kritisiert darin die herrschende Lehre der Ökonomie und die Grundlagen des Kapitalismus. Und sie legt ein Modell vor, in welchem ökonomische Systeme nicht länger separiert werden von gesellschaftlichen Kontexten, von der Frage nach der Energie und den natürlichen Ressourcen und von der Frage des Wohlergehens möglichst vieler Menschen. Die britische Ökonomin betont, wie kraftvoll die Bilder sind, mit der wir unser ökonomisches und gesellschaftliches System beschreiben. Sie kritisiert, dass Bilder wie Wachstumskurven in ökonomischen Lehrbüchern, falsche Verständnisse gefördert haben. Und sie fordert eine Ökonomie, die regenerativ und distributiv ist. Sie sieht in neu entstehenden Technologien und den sozialen, politischen und ökonomischen Innovationen weltweit ein grosses Potential, das eine Reformation des Kapitalismus gelingt und ein transformiertes System entsteht, das die Nöte der Menschen lindert und gleichzeitig dafür sorgt, dass es eine Wachstumsgrenze für verschiedene Dimensionen der Gesellschaft und der Ökonomie gibt.

Kate Raworth geht es also nicht darum, den Kapitalismus zu ersetzen mit einer anderen Ideologie, sondern ihn für das 21. Jahrhundert zu adaptieren. So dass er eben dem Wohlergehen der Menschen und diesem Planeten dient. Im Coworking Space blau10, den wir in der Zürcher Landeskirche, initiiert haben, und in dem innert anderthalb Jahre eine Community von über fünfzig Start-up-Unternehmerinnen und -Unternehmern entstanden ist, habe ich eine ehemalige UBS Bankerin kennen gelernt. Sie sagt, dass sie nun daran arbeitet ihre wahre Berufung – nämlich eine Bankerin zu sein – zu leben. Auch sie meint mit dieser Aussage dasselbe wie Kate Raworth.

Aufgrund dieser Überlegungen gehe ich also von folgender Hypothese aus: Jedes wirtschaftliche Modell vom Austausch von Gütern, von Kommunikation, Dienstleistungen und Geld hat Stärken und Schwächen. Jedes Modell kann missbraucht werden und kann zum Nutzen von Wenigen und zum Schaden von Vielen genutzt werden. Vermutlich ist der Kapitalismus momentan das einzige Modell, das mit Grundwerten, die uns selber wichtig sind und die teilweise in einer christlich-abendländischen Tradition wurzeln, kompatibel ist. Der Kommunismus nach sowjetischer Auslegung hat jedenfalls nicht besser funktioniert und war wertemässig nicht näher bei den Kirchen. Oder nehmen wir das ökonomisch boomende, chinesische Modell – das aktuell in Europa kopiert wird von Viktor Orban und anderen. Dieses Modell sagt: Eine Gesellschaft kann ökonomisch sehr erfolgreich sein, auch wenn sie eine autoritäre, undemokratische Führung hat, einen Überwachungsstaat bis ins Extreme ausbildet, die Menschenrechte mit Füßen tritt. Das gefährliche China-Projekt ist bedeutend weiter entfernt von unseren Werten und ethischen Traditionen als das kapitalistische Grundmodell.

Es gibt also erstens keine wirkliche Alternative und zweitens Beispiele, wie der Kapitalismus transformiert werden und mit neuen Bildern und veränderten Denkmustern versehen werden kann. Es braucht darin eine Werte-Orientierung, eine Haltung, die den Nutzen und das Wohlergehen aller im Blick hat. Das ist der eigentliche Wortsinn des Begriffs „Oikonomia“. Die im Kapitalismus oder mit dem Kapitalismus entstandenen Modelle von Ökonomie und Gesellschaft können oder sollten wir also mangels Alternativen aufnehmen und gestalten. Sie sind als Werkzeuge neutral. Die entscheidende Fragestellung ist, mit welcher Absicht, mit welcher Haltung, mit welcher Zielsetzung ich sie nutze. Das geht allerdings nicht, wenn sich die Kirche und/oder die Theologie abgrenzt, den Dialog verweigert oder den Kontakt mit der Ökonomie abbricht. Man kann das zeigen mit dem aus der Transaktionsanalyse bekannten Dramadriek zwischen Opfer, Täter und Retter. Wer sich wahlweise oder wechselseitig als Opfer des Kapitalismus versteht, wer andere als Täter bezeichnet oder wer – oft hin und her gerissen – sich als Retter der Welt aufspielt, kann nichts bewegen. Er bleibt gefangen im Dramadriek. Das gilt für das Verhältnis der Kirche zum Kapitalismus genauso. Nur wenn die Kirche heraus tritt aus diesem dysfunktionalen Dreiecksmuster, kann sie die Gesellschaft mitgestalten. Wer sich in der Frage der Verhältnisbestimmung zwischen Kirche und Kapitalismus in dieses unfruchtbare Drama verstrickt, bleibt gefangen und kann die Funktion nicht übernehmen, mit den Akteuren in der Gesellschaft über den Kapitalismus zu reflektieren, das „Augenmass“ im Sinne von Max Weber zu suchen und dadurch mit ihrem vielleicht anachronistischen Verständnis der Transzendenz Gottes der Selbstgerechtigkeit politischer Akteure entgegen zu wirken, so wie das Herr Deutschmann eben vorschlug.

### 3. Umbruch der Kirche: Krise und Potenzial

Nach diesen grundsätzlichen Überlegungen zur Verhältnisbestimmung komme ich nun zur Frage, wieso die Kirche vom Kapitalismus – oder eben von darin entstandenen Methoden, Modellen und Werkzeugen – lernen kann oder sogar muss.

Der eigentliche Grund dafür liegt vor allem – aber nicht nur – im Wandel, in dem die traditionellen Volkskirchen stehen. Ich skizziere in diesem Kreis nicht weiter, welche Herausforderungen zu lösen sind. Ich gehe davon aus, dass sie bekannt sind. Der Sinn der Organisation Kirche aber, sollte dabei nicht verloren gehen: Es geht um die Kommunikation des Evangeliums, um die Mission Gottes in der und für die Welt. Wer diesen Kernauftrag ernst nimmt, versucht im Sinne Jesajas Bahn zu bereiten für die Ankunft Gottes in der Welt. Er oder sie sucht nach Wegen, dass dieser Kernauftrag so gestaltet wird, dass mit möglichst wenig Mitteln eine möglichst grosse Wirkung erzielt wird. Man kann das als innerweltliche Askese im Sinne des Calvinismus bezeichnen oder auch kapitalistisch als Versuch lesen, einer Botschaft möglichst grosse Verbreitung zu ermöglichen und als leidenschaftliches Eingehen von Risiko um des Evangeliums willen.

Im Grunde genommen geht es darum, die Selbsterhaltungskraft einer Kirche – oder auch einer Kirchgemeinde - zu wecken oder zu stärken. Das hat nichts mit Gewinnmaximierung zu tun, sondern entspricht einem bescheidenen Lebensstil. Denn es ist unbescheiden, aus Mitteln zu leben, die man sich nicht selber erworben hat. Recht verstanden bedeutet die Erhöhung der Wirkung des eigenen Handelns dann nicht den Ausverkauf des Evangeliums, sondern die prinzipielle Orientierung an den Menschen und daran, dass das Evangelium bei ihnen ankommt. Es geht auch darum, eine enge Binnensicht der Kirche zu durchbrechen und Gott, der längst in der Welt wirkt, und den Menschen ins Zentrum der kirchlichen Arbeit zu stellen.

Weil das Subjekt der Mission immer Gott ist, kann das in einer tiefen Gelassenheit geschehen. Wir retten die Welt nicht. Gott allein rettet sie. Es ist diese Gelassenheit, die es erlaubt, Elemente und Werkzeuge zum Beispiel aus dem Management oder der Organisationstheorie einzusetzen. Kirche ist überall dort, wo das Evangelium verkündet wird – in Wort und Sakrament. Alles andere ist im reformierten Verständnis menschengemacht und nicht konstitutiv. Was Paulus der Gemeinde angesichts unklarer Geisteingebungen rät, lässt sich auch für die Frage anwenden, ob die Kirche vom Kapitalismus lernen kann: „Prüfet alles – das Gute behaltet“ (1 Thess. 5,21). Denn es gibt keine theologische Rechtfertigung dafür, die Kirche schlechter und ineffektiver zu organisieren als Organisationen, die nach unternehmerischen Kriterien arbeiten. Martin Nethöfel schreibt: „Es muss uns beschämen, wenn „draussen“ letztlich Belangloses besser verwaltet, Sinnloses besser kommuniziert, Schlechtes effizienter produziert und besser verkauft wird, wenn Vorgesetzt und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dort menschlicher miteinander umgehen und wenn Gemeindemitglieder „auf dem Markt“ besser gehört werden als in ihrer Kirche, wenn sie ihre Bedürfnisse äussern.“ (Nethöfel 1998, S. 61)

Es ist unverantwortlich, in kirchlichen Bereichen, in denen Gewinne für Bedürftige erwirtschaftet werden sollen, unfreiwillig unprofitabel zu sein. Während es gute theologische Gründe für basisdemokratische Strukturen in der Kirche gibt, gibt es keine

theologische Legitimation für unklare Beschlüsse oder dafür, die Durchführung gefasster Beschlüsse nicht effizient zu kontrollieren. Und alles spricht dafür, gerade im kirchlichen Bereich Machtspielchen und Personenkult durch klare Zielvorgaben kirchlichen Handelns zu ersetzen, an denen sich Vorgesetzte und Mitarbeiter gleichermaßen messen lassen.

Kirchliches Handeln ist Handeln für andere. Deshalb ist auch der Organisation Kirche aufgetragen, die anderen wahrzunehmen und sich mit ihnen zu vernetzen, genau wahrzunehmen und zuzuhören – wie das erfolgreiche Wirtschaftsunternehmen zur Meisterschaft getrieben haben. Es gibt dazu gute Methoden und Werkzeuge, die wir einsetzen können. Die Sinus-Milieu-Studie ist nur ein Beispiel dafür. Das kybernetische Grundgesetz von Ross Ashby kann von der Kirche zum Anlass genommen werden, aufzubrechen und zu lernen, die Wirkung ihrer Arbeit zu erhöhen. Es besagt, dass zur Bewältigung von Komplexität die Komplexität erhöht werden muss. „Diversity of context requires diversity of church“, sagt ein anglikanischer Bischof. Die Kirche kann in Zeiten des Umbruchs aufbrechen und unternehmerisch neue Räume und Chancen erfinden, indem sie vielfältiger wird, Risiken eingeht, Ballast abwirft, agiler wird, ihre Vertrauenskultur ausbaut – alles Dinge, die in kapitalistisch geprägten Unternehmen seit Jahrzehnten gang und gäbe sind. Sowieso habe ich den Eindruck, dass die Gemeinsamkeiten zwischen den grossen Kirchen und kapitalistisch geprägten Unternehmen grösser sind als die Unterschiede.

Die Kirche kann also von ihrem Auftrag her und von ihrer Verfasstheit her einen lockeren – wenn auch nicht unkritischen – und neugierigen Umgang gegenüber funktionierenden Methoden, Modellen und Werkzeugen, die im Kontext des Kapitalismus entstanden sind, einnehmen. Die in Kirchenkreisen manchmal recht verbreitete abwehrende Haltung dagegen und die Vermutung, dass sie ein zersetzendes Gift bis in die innerste Mitte der Kirche tragen, weisen darauf hin, dass das grösste Hindernis meist nicht die Beschränkung der Ressourcen ist, sondern im eigenen Kopf liegt. Es ist ausserdem unredlich, das kapitalistische System unreflektiert abzulehnen, gleichzeitig aber von seinen Möglichkeiten zu profitieren. Kirche kann nicht nicht wirtschaftlich sein – auch wenn sie immer auch eine geistliche und theologische Begründung enthält. Zur Abwehr von Veränderungen werden dogmatische und ekklesiologische Sätze funktionalisiert zu kirchlichen Vor-Urteilen gegen alle Methoden und Werkzeuge, die den Geist des Kapitalismus in sich tragen.

Am meisten fürchten diese Urteile praktische Erfahrungen. Deshalb komme ich jetzt zum nächsten Teil, in dem ich anhand einiger Beispiele Erfahrungen von Methoden, Modellen und Werkzeugen für die Kirche aufzeige. Dabei soll das bisher Gesagte anschaulich und plausibel werden. Es geht hier nicht um ein Seminar, bei dem ich die Werkzeuge vermittele. Der Schnelldurchgang dient lediglich dem exemplarischen Aufzeigen der Lern-Möglichkeiten für die Kirche.

#### **4. Modelle, Methoden und Werkzeuge als Zumutung und Chance für die Kirche**

Es stimmt schon: Erfolg ist – wie Martin Buber gesagt hat – keiner der Namen Gottes. Und es ist tatsächlich eine Zumutung, wenn eine Kirchgemeinde oder ein Pfarrteam darüber nachdenken muss, ob die drei Standorte für Seniorennachmittage weiter zu bedienen sind oder aus Überlegungen des wirkungs- und zielorientierten Ressourceneinsatzes nicht doch eher die beiden neuen Jugendzentren. Das ist fast so schwierig wie die Programmierung

eines Teslas mit der Frage, ob der Computer im Zweifelsfall der Kindergruppe oder der Seniorinnengruppe ausweichen soll. Andererseits ist das Christentum auch nicht besonders erfolglos. Die wagemutigen Urchristen haben nach Pfingsten offenbar so viel Leidenschaft und Energie erhalten und entwickelt, dass sie die damalige Welt geradezu erobert haben mit ihrer Botschaft eines guten Gottes. Es gibt in der Bibel eine fast lückenlose Aneinanderreihung von unternehmerischen Persönlichkeiten, die neue Räume erkundet und er-funden haben. Angefangen bei Adam und Eva, die ausserhalb ihrer ursprünglichen Komfortzone weiter gelebt haben bis hin zu Paulus, der unbeirrt und mutig, aber gleichzeitig geplant und strategisch denkend aufgebrochen ist, um seine Botschaft weltweit zu verbreiten.

Ich werde jetzt anhand von fünf kurzen Beispielen zeigen, wie wir eine stärker unternehmerisch geprägte Kirche denken können, ohne dabei die Grundwerte aus evangelischer Sicht zu vernachlässigen. Oder sogar im Gegenteil: Wie wir Grundwerte in und dank diesen Modellen neu entdecken und verstärken können:

#### a) Pioneer Ministry – Ecclesiopreneurship

Die Church of England hat in den letzten Jahren Ausbildungscurricula zum Pioneer Minister entwickelt. Geeignete – und das ist wichtig – Theologiestudierende erhalten eine Ausbildung in Entrepreneurship. Die Methoden und Denkmodelle, die eingesetzt werden, sind theologisch reflektiert, stammen aber alle aus dem Organisationsentwicklungs- und Strategie-Werkzeugkasten, der auch in grossen kapitalistischen Unternehmen verwendet wird. Die Strategie der Church of England ist es, eine sog. mixed economy zu gestalten, eine Vervielfältigung von kirchlichen Orten, die nahe sind bei den Menschen. Dafür braucht es Theologinnen und Theologen – aber auch Nicht-Theologinnen und Nicht-Theologen – welche die Fähigkeit haben, neue kirchliche Orte zu gründen und aufzubauen. Natürlich nicht so, dass sie am Schreibtisch eine Idee entwickeln, sondern im Sozialraum, im Dialog, nicht für, sondern mit Menschen, im Zuhören auf die Menschen, auf den Kontext und auf Gott. In England und in Schottland entsteht so seit ein paar Jahren ein ganz neues Pfarr-Paradigma, das weit darüber hinaus geht, was in der parochialen Pastoralarbeit üblich ist. Derzeit arbeitet die Zürcher Kirche an einem Konzept für eine schweizweite Pfarr-Weiterbildung mit einem ähnlichen Fokus. Wie können wir Menschen befähigen, in neue Räume vorzudringen als Pioniere? Dort wo es keine kirchliche Präsenz mehr gibt – und das meint nicht nur geografische Räume. Vielleicht verirrt sich einer dieser Ecclesiopreneure, wie wir sie nennen, eines Tages ins Herz des Finanzkapitalismus und gründet eine Kirche mit Bankerinnen und Banker.

Derzeit läuft im Sinne eines Pilotversuchs ein Pfarr-Weiterbildungskurs zu Ecclesiopreneurship – zusammen mit dem Begründer dieses Begriffs, dem katholischen Theologen Florjan Sobetzko aus Aachen. In diesem Kurs haben wir entdeckt, dass Methoden zur Förderung von Innovation, zum Beispiel die Business Model Canvas, die von Alex Osterwalder entwickelt wurde, um eine Start-up Idee zu modellieren, problemlos übertragbar sind auf kirchliche Innovationsprojekte. Die Canvas zwingt gewissermassen die Wirkung meiner Arbeit für den Nutzer oder die Nutzerin in den Fokus zu nehmen. Das macht nicht nur Spass, sondern ist biblisch-theologisch gut begründbar. Ein weiteres Modell der Innovationsentwicklung ist Effectuation, das mit dem simplen Kühlschranks-Bild für kirchliche

Realität anschlussfähig ist oder uns sogar lernen lässt, was mit Kirche ursprünglich gemeint war. Es besagt, dass Innovation nicht geschieht, indem man nach Rezept eingekauft und gekocht wird, sondern indem man mit dem, was im Kühlschrank vorhanden ist, gekocht wird – zusammen mit denen, die wirklich wollen. Auch hier gibt es überraschende Parallelen zu biblischen Bildern. Innovation und Kühlschrank heisst: Fünf Brote und zwei Fische. Effectuation bietet Modelle und Methoden, wie in Zeiten grosser Unsicherheit vorgegangen werden kann. Schliesslich experimentierten wir mit Design Thinking – eine Methode, die in Stanford in der Design Abteilung entwickelt wurde und inzwischen in grossen Unternehmen angewendet wird. Das Design Thinking eignet sich äusserst gut für kirchgemeindliche Kontexte, weil es einerseits sehr einfach ist, sich zweitens – ganz biblisch – radikal dem Menschen zuwendet und ihn ins Zentrum stellt und weil es mit einem rapid prototyping genannten Ausprobiermodus schnell innovative Lösungen bringt, die keine teure und mehrjährige Konzeptarbeit beinhaltet. Es legt grossen Wert auf das Zuhören, auf das Storytelling, auf den Menschen, der im Zentrum steht.

#### b) Organisationsmodelle

Als zweites Beispiel erwähne ich die Organisationsmodelle, die der Zürcher Kirchenrat zu Handen von grösseren Kirchgemeinden veröffentlicht hat. Sie beinhalten die klassische Unterscheidung von strategischer und operativer Leitung. Ein Führungsmodell, das im kapitalistischen Unternehmen entwickelt wurde. Angewendet und reflektiert im Hinblick auf kirchliche Realität wurde es höchst relevant und weiterführend. Es hat nicht nur ein Bild aufgezeigt, wie die konstant unter dem Gefühl der Überlastung stehenden ehrenamtlichen Behördenmitglieder entlastet werden könnten. Sondern es hat auch eine Klärung des traditionellen Modells der partnerschaftlichen Gemeindeleitung zwischen gewählten Kirchenpflegerinnen und Kirchenpflegern und Pfarrern sowie weiteren Mitarbeitenden gebracht. Auf strategischer Ebene partizipieren sie an der strategischen Leitung der Kirchgemeinde. Aber in der operativen Arbeit sind sie Teil von Teams, die geleitet sein müssen.

#### c) Resiliente Organisationen: Hollings und Schumpeter

Ein drittes Beispiel ist der Resilienzzyklus des kanadischen Ökologen C.S. Holling. Er hat aus seiner Waldforschung beschrieben, wie eine gesunde Lern-, Verlern- und Neulernbewegung einer Organisation aussehen müsste. Resilienz oder Gesundheit eines Ökosystem – so fand er heraus – ist nämlich nichts, was eine Balance darstellt, sondern eine massive Bewegungen zwischen Wandel und Stabilität, die paradoxerweise. Er zeigt, dass trotz massiver Veränderungen ein System oder eine Organisation dieselbe bleibt, wenn sie gesund und resilient ist. Für Holling hat die Resilienz einer Organisation vier Stufen: die Krise, die Neuorganisation, das Wachstum und die Stagnation. Holling sagt, dass eine Krise oder z.B. die Zerstörung eines Waldes oder einer Bank zwar existierende Strukturen zerstört, gleichzeitig aber Ressourcen und Mittel freigesetzt werden für ein neues Leben. Joseph Schumpeter, der Ökonom aus den 1940er Jahren nennt diese Phase kreative Destruktion.

Es gibt im ganzen Zyklus zwei Fallen. Die erste Falle lauert in der Phase der Stagnation. Wenn die Kreativität und die Energie nach dieser Phase nicht wieder neu freigesetzt wird, führt das in eine Art Schockstarre. Der Zyklus hört auf. Auf der anderen Seite gibt es eine zweite Falle:

Wenn die Neuorganisation so ausgestaltet wird, dass es zwar zu einem Verlernen kommt, aber nicht zu einem Neulernen. Dann kommt es zu einer Leere und Armut, die nicht weiterführt. Ein Bild, das für die Kirchenentwicklung anregend ist und keine Grundwerte der Kirche angreift.

#### d) Organisationskompass

Und als viertes Beispiel der Organisationskompass von Birgit Williams. Er zeigt einen Denkraum mit Faktoren einer lebendigen und gesunden Organisation. Am Ursprung jeder Organisationsentwicklung steht eine gemeinsame Reflexion über den Sinn der Organisation. Und zwar nicht in dem Sinn, dass dieser Daseinszweck starr werden soll. Aber es braucht immer wieder eine Erinnerung für was wir als Organisation eigentlich da sind. Hier geht es um die Leidenschaft im Kern – um den Geist. Jede Entwicklung einer Organisation beginnt in diesem Kern. Der Weg einer Organisationsentwicklung bewegt sich dann von dort aus in mehrfachen Schleifen durch verschiedene Felder. Es geht um die Frage der Führung. Dann geht es um eine Vision, die Kräfte mobilisiert und Menschen fokussiert. Dann geht es um die Frage, welche Menschen miteinander auf dem Weg sind, wie sie alle miteinander Verantwortung für die Organisation übernehmen können und welche Prozesse und Strukturen befreiend für sie sind. Sie alle haben immer etwas mit Beziehungen zwischen den Menschen zu.. Das sind die Diagonalen im Modell. Und das Ganze steht immer in einem Umfeld, das die Organisation beeinflusst und an das sie sich anzupassen sucht – ohne ihren Sinn aufzugeben.

Die Beschäftigung mit Modellen, Methoden und Werkzeugen, die aus dem kapitalistischen Bereich stammen, zeigen: Sie sind oft äusserst und manchmal überraschend anschlussfähig an die Realität und die theologische Verfasstheit der Kirche. Sie transportieren in den allermeisten Fällen Werte, die kompatibel sind mit ekklesiologischen Grundthesen zur Kommunikation des Evangeliums. Und sie machen oft richtig Spass, weil sie zielorientiert sind und aus dem üblichen Rahmen des kirchlichen Handelns hinaus weisen. Und damit bin ich beim meinem abschliessenden Teil angekommen, in dem ich den Blick über den Rand der Kirche richte und ein Fazit versuche.

### **5. Social Entrepreneurship als Vorbild für Ecclesiopreneurship – eine unternehmerische Haltung in der Kirchenentwicklung**

Die beschriebenen Modelle, Methoden und Werkzeuge werden alle auch in der weltweiten Bewegung der Social Innovation angewendet werden. In ihr sammeln sich tausende junger Menschen, die Ideen haben zur Verbesserung der Welt. Das passiert oft lokal in einem Quartier oder in einer Region. Das passiert aber oft auch digital mit dem Potenzial einer weltweiten Verbreitung. Im Frühjahr 2016 war ich als Visiting Scholar an der University of Toronto und ich bin dabei eingetaucht in eine der grössten Communities von Social Entrepreneuren weltweit. Was mich dabei am meisten beeindruckt hat: Hier ist so viel Leidenschaft für die Welt und die Menschen, wie sie auch der Kirche gut anstehen würde. Hier sind Menschen, die etwas verändern und einen Unterschied machen wollen. Obwohl wir die Welt nicht retten können, ist diese Energie ansteckend. Denn Gott ist am Werk, er ist



in dieser Welt. Und wir haben den Auftrag als Kirche wahrzunehmen, wo er schon am Werk ist, und dann einzustimmen in seine grosse Bewegung und sie zu unterstützen.

Die Bibel der Social Entrepreneure in Toronto ist das Buch „Getting to Maybe“. Es beschreibt, dass der Antrieb für Soziale Innovation die Möglichkeit ist. Nur schon das „Maybe“, das Vielleicht einer Veränderung, die Hoffnung, dass ein anderer Weg möglich ist, motiviert. Das Buch liest sich stellenweise wie ein theologisches Fachbuch über das anbrechende Gottesreich. Es ist schon da und kommt auf uns zu. Ich habe verschiedene dieser Menschen interviewt und mir ist aufgefallen, dass bei allen eine völlig unverkrampfte und pragmatische Haltung zu Methoden aus dem kapitalistischen Repertoire vorhanden ist. Anders als noch vor dreissig oder fünfzig Jahren haben die Weltveränderer und -verändererinnen von heute keine Berührungsängste mit Werkzeugen und Methoden, die ihre Wirkung erhöhen. Sie schreiben Businesspläne, sie vernetzen sich, um nicht alleine zu bleiben, sie treffen sich mit möglichen Investoren, um Gelder zu erhalten, sie publizieren ihre Idee und verbreiten sie so weit wie möglich. Gleichzeitig berichten alle von einem Berufungserlebnis. Irgendwann in ihrem Leben ist ihnen plötzlich klar geworden, dass sie etwas verändern wollen, dass sie eine Not lindern wollen, dass sei ein Problem lösen wollen – meist aus persönlicher Betroffenheit. Und schliesslich – am wohl meisten – hat mich beeindruckt, dass alle beseelt sind vom Gedanken, dass ihre Lösung, die sie vielleicht schon gefunden haben in einem lokalen Kontext um die Not von vielleicht zwanzig Menschen zu lindert, skaliert werden soll. Das ist ein ganz und gar kapitalistisches Wort. Die Lösung zur Linderung von Schmerz, die Lösung zur Verbesserung des Schicksals von Menschen, die Lösung zur Vermeidung von Leid, soll nicht nur für zwanzig Menschen da sein, sondern für drei Millionen – oder für dreihundert Millionen. Als Beispiel: Al Etmanski, Leiter eines Behindertenheims hat eine Lösung gesucht für ein Problem von Eltern von behinderten Kindern. Durch den medizinischen Fortschritt überlebten diese zunehmend ihre Eltern. Die Eltern stellten sich die Frage, wie sie über ihren eigenen Tod hinaus für ihre Kinder sorgen können. Al Etmanski hat mit ihnen und einer Bank ein Rentenspar-System entwickelt, das den behinderten Kinder ein Auskommen garantiert – auch wenn ihre Eltern sterben. Das System war so erfolgreich, dass es zunächst in einer Region eingeführt wurde. Dann in einer kanadischen Provinz. Dafür war eine Gesetzesänderung notwendig, weil die Eltern keine steuerlichen Nachteile aufgrund des Sparguthabens haben sollten. Und schliesslich wurde das Gesetz auf Bundesebene geändert, eine Bank hat das Angebot kanadaweit gemacht. Nun profitieren Hunderttausende von behinderten Kindern.

Das Engagement dieser Social Entrepreneure ist beeindruckend. Das Engagement für die Welt und für die Menschen liegt auch im Kern unseres Auftrags als Kirche. Wir tragen ein unternehmerisches Gen in unserer Tradition. Wir haben grosse Gebäude und diakonische Institutionen aufgebaut. Wir haben Universitäten und Schulen in aller Welt gegründet. Das Potential ist da – in unserer Tradition, in unserer Theologie, auch in vielen Kirchgemeinden, in den gut ausgebildeten Menschen vor Ort. Jetzt können wir dieses Potenzial nutzen und eine unternehmerische Kirche werden. Lernen von Unternehmen, die im kapitalistischen Sinne arbeiten, und dann eigenständig und werteorientiert Ecclesiopreneurship fördern und leben. Biblisch gesehen finden wir nicht nur eine unübersichtliche Anzahl von Vorbildern von Menschen, welche unternehmerisch Neues angepackt haben. Biblisch gesehen finden wir

sogar Hinweise darauf, dass Gott selber in unternehmerischer Art und Weise unterwegs ist - mit uns.

#### **Literatur:**

Deutschmann, Christoph (2014): Der moderne Kapitalismus und die Reformation, Hannover: creo-media

Felber, Christian (2018/2012): Gemeinwohl-Ökonomie, München: Piper

Halfar, Bernd, Borger, Andrea (2007): Kirchenmanagement, Baden-Baden: Nomos

Nethöfel, Wolfgang (1998): Unternehmen Kirche? Bedeutung und Perspektiven einer Begriffsbestimmung, in: Thomé, Martin (Hrsg.): Theorie Kirchenmanagement. S. 58-66. Bonn: Lemmens

Raworth, Kate (2001): Doughnut Economics. Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist, London: Random House Business (auch auf Deutsch erhältlich)

Stükelberger, Christoph, Matthwig Frank (2007): Grundwerte aus evangelischer Sicht, SEK Position 7, Bern: SEK

Volland, Michael (2017): The Minister as Entrepreneur. Leading and growing the Church in an age of rapid change, London: SPCK

Westley, Frances, Zimmermann, Brenda, Patton, Michael Quinn (2007): Getting to Maybe. How the World is Changed. Toronto: Vintage

Wirz, Stephan (2018): Das Schweigen zwischen Ökonomie und Theologie. NZZ vom 23.10.2018