

Demütiges Wissen und ehrliches Management als Instrumente für interdisziplinäre Theorie/Praxis-Startup in der Diakoniewissenschaft

Vortrag Fakultätskolloquium, 19. Oktober 2022, Bielefeld

Christoph Sigrist

«Die Wahrheit hat ein fröhliches Gesicht, gar nicht stolz schaut sie drein und mit Schmeicheln lässt sie sich nicht gewinnen.» (Ulrich Zwingli)

I. Ein klares, reformiertes Wort der Diakoniewissenschaft

Ein klares, reformiertes Wort der Diakoniewissenschaft im ersten Jahr der Zusammenarbeit zwischen dem Institut für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement und der Fakultät für Geschichtswissenschaft, Philosophie, Theologie: «Laeta est veri facies, ac minime superciliosa, sed inadulabilis simul est». So philosophierte Ulrich Zwingli, der Zürcher Reformator, im März 1525 in seinem Kommentar über die wahre und falsche Religion. «Die Wahrheit hat ein fröhliches Gesicht, gar nicht stolz schaut sie drein und mit Schmeicheln lässt sie sich nicht gewinnen.»¹ Wenige Wochen später feierte er an Gründonnerstag, den 13. April 1525, im Grossmünster zum ersten Mal das Abendmahl nach der reformierten Liturgie, in beiderlei Gestalt von Brot und Wein, in Holzkelchen und Holztellern gereicht. Das Gold und Silber der Sakralgeräte waren schon längst ins Armegegeld für die Bekämpfung der Armut eingeschmolzen. Statt

¹ Huldrych Zwingli, Huldrych Zwinglis sämtliche Werke, hg. v. Emil Frei u.a. (Corpus Reformatorum CR 88-101), Bd. III, Berlin/Leipzig/Zürich 1905-1991, 820.

Transsubstantiation von Brot und Wein in Christ Brot und Blut, jetzt Transformation der Glaubenden in den Leib Christi im Kampf gegen Armut. Statt Konsubstantiation der sakramentalen Einheit von Leib und Blut Christi mit dem Brot und dem Wein nun Transformation zur diakonischen Einheit des Schmerzes der Kinder Gottes mit dem Schmerz des Gottes Sohns.

In der Tat: Für mich Reformierten gehört es zum zentralen Inhalt, was Kurt Marti, der bekannte Schweizer Theologe und Schriftsteller mich gelehrt hat: «Gerade der Schmerz Gottes, gerade Golgatha zeigt: den Zuschauer Gott gibt es so wenig wie den Zuschauer Gottes. Deshalb dulden die Auferstehung Jesu und seine Erscheinungen danach keine Zuschauer im theatralischen Sinn dieses Wortes. Wer dem Auferstandenen begegnet, stirbt als Zuschauer Gottes, um als dessen Zeuge und Akteur zu auferstehen.»²

Reformierte haben ein Flair dafür, zu sterben mit Blick auf Gott am Kreuz auf dem goldverzierten Altar, um aufzustehen aus der Kirchenbank und aus dem leeren Kirchenraum hinauszutreten. Statt Heilige auf den Altären zu verehren, sie unter der Brücke zu finden: So zeugen wir von Gott. So handeln wir in Gott's Name. Nicht immer handeln wir so, jedoch oft fröhlich und nicht traurig. Nicht immer helfen wir so, jedoch oft mit Lust und Fantasie und nicht mit Griesgram und Gehorsam. Warum? Erhellte der dankbare Blick des Andern nicht auch Sie? Freuen Sie sich nicht wie ein Kind, wenn es Ihnen gelingt, dem verfluchten, bürokratischen Moloch ein Schnippchen zu schlagen, um zu helfen, einfach zu helfen?

Wahr ist, dass Helfen fröhlich macht. Das fröhliche Gesicht des Geholfenen spiegelt sich im fröhlichen Gesicht des Helfenden. Wer für wahr hält, dass die Beauftragung zum helfenden Handeln als Gabe Gottes im einen Leib Christi zu verstehen ist (Röm 12,7), kommentiert den Glauben

² Kurt Marti, Zärtlichkeit und Schmerz, Hamburg/Zürich 1981, 25.

in seiner Erfahrung von falsch und richtig in der Tat mit dem fröhlichen Gesicht der Wahrheit.

Heute Abend geht es nicht um die Geschichte des fröhlichen Gesichts der Wahrheit im 16. Jahrhundert. Es geht auch nicht um die Philosophie von Dichtung und Wahrheit der Fröhlichkeit in unserer abendländischen Kultur. Die Reformatoren waren Historiker, sie liebten die Philosophie. Das tun wir Theologinnen und Theologen auch heute. Der Zusammenschluss von Geschichte, Philosophie, Theologie bekommt durch die Diakoniewissenschaft ein weiteres fröhliches Gesicht. Dieses Gesicht hängt mit unserer Aufgabe zusammen:

«Zentrale Aufgabe der Diakoniewissenschaft ist es, *allgemein helfendes Handeln als spezifische diakonische Praxis zu verstehen.*»³ So definiere ich unser Geschäft. Wer allgemein helfendes Handeln diakonisch verstehen will, ist interdisziplinär unterwegs und reflektiert theoriegeleitet diese Praxis aus der jüdisch-christlichen Tradition, um noch fröhlicher zu tun, was wahr ist: Wahr ist, Brot zu geben, wenn jemand hungrig ist. Im Glauben bewahrheitet sich: Im geteilten Brot scheint das fröhliche Gesicht Christi auf.

Aus der Exegese des Zwingli-Zitats formt sich mein Vortrag. Fröhliches Bewahrheiten, demütiges Wissen, ehrliches Führen: Aus diesen drei Perspektiven lege ich Zwinglis Einsicht über die Wahrheit auf die zentrale Aufgabe diakoniewissenschaftlicher Arbeit aus. Starten wir, und lassen uns überraschen, bei welchen Startup – Projekt wir landen!

³ Christoph Sigrist, Diakoniewissenschaft, Stuttgart 2019, 12.

II. Fröhliches Bewahrheiten – «Die Wahrheit hat ein fröhliches Gesicht.»

a. Praxiserfahrung: Essensnot in Zürich

Das Ganze begann mit einem Telefonanruf von Regierungsrat Mario Fehr kurz vor Gründonnerstag 2020. Seit 2011 steht er der Sicherheitsdirektion vor: «Kannst Du mir eine Tour organisieren, wo ich sehe, was ihr christlichen Werke und Kirchgemeinden während dem Lockdown tun?» Nach zwei Tagen ging der Regierungsrat durch leere Gassen und autofreie Strassen. Obdachlose sprachen mit ihm, Prostituierte, Wanderarbeiterinnen und armutsbetroffene Familien. Er diskutierte intensiv mit mir über das Zusammenspiel von Sozialhilfe des Staats und diakonischer Arbeit vor Ort. Er schwieg mitten in der Essensabgabe. Beim Herausgehen von der Anlaufstelle für Prostituierte weinte er. Vor Karfreitag sagte er an einer Pressekonferenz in der katholischen Liebfrauenkirche in Zürich den kirchlichen und diakonischen Organisationen viel Geld zu, richtig viel Geld. Und das ist in Zürich sehr viel.

Der Stadtrat Rafael Golta, Vorsteher des Sozialamts der Stadt Zürich, hörte davon, auch davon, das Sr. Ariane seit Wochen Hunderten von Armutsbetroffenen an der Langstrasse, dem Hotspot sozialer Armut hinter den sieben Gleisen der Stadt, Essen jeden Abend abgab. «Ich sehe das Schöne im Menschen», sagt sie mit lächelndem Gesicht.⁴ Sie mischte den Markt der Essensverteilung an Arme in der Stadt Zürich innert Tagen auf. Die mediale Öffentlichkeit zeichnete in Ariane das Bild der katholischen Mutter Therese aus Kalkutta oder des Obdachlosenpfarrers Ernst Sieber aus Zürich munter weiter. Verteilkämpfe um Bedeutung, Macht und Geld

⁴ Vgl. Schwester Ariane, Nonne: «Ich sehe das Schöne in den Menschen», Focus - SRF 2020, URL: <https://www.srf.ch/audio/focus/schwester-ariane-nonne-ich-sehe-das-schoene-in-den-menschen?id=11888985> (15.10.22).

nahmen täglich so zu, wie die Strassen sich leeren. Der Top-down des politisch verordneten Lockdowns produzierte den Bottom-up strugglender NGO's zivilgesellschaftlicher, kirchlicher und staatlicher Ausrichtung. Der Verteilkampf um die Verteilung von Essen und Öffentlichkeit wurde so intensiv, dass der Stadtrat zum ersten runden Tisch «Abgabe und Verteilung von Essen in der Stadt Zürich» einlud. Zum ersten Mal sassen alle Institutionen am Tisch.

Bis heute hat sich dieser Runde Tisch zum Sounding Board für den Stadtrat zur Frage nach dem Sozialen entwickelt. Ob Pandemie oder Krieg, ob Impfkampagnen für Obdachlose oder Wohnungssuche für ukrainische Flüchtlinge, ob wirtschaftliche Basishilfe für Menschen mit Flüchtlingsstatus oder jüngst das Abfedern der Mehrkosten bei Strom und Heizung bei Mindestlohnempfänger: Der Runde Tisch, aus Not entstanden, ist zum interdisziplinären Fachgremium helfenden Handelns in der Stadt Zürich geworden. Die Not vor Ort, dem vielfältigen, wird zum Wort des Brots, dem verteilt. Wie das praktiziert wird? andel

Eine Schlüsselszene aus der Werkstatt vor 14 Tagen. Der runde Tisch tagt im Stadthaus im 17. Stock. Aus der Vogelperspektive versuchen wir Mitglieder, die soziale Not des bevorstehenden Winters in der Stadt zu erhaschen. Erhaschen? Es ist ein Tappen im Dunkeln mit vielen unbekannt Parametern. «Also, im Moment treffen wir vor Ort viele kranke Menschen. Vor allem suchen wir Wohnraum.» So mahnt Sr. Ariane Stadtrat und Direktorinnen und Direktoren von diakonischen und sozialen Organisationen. «Zudem treffen wir völlig überraschend jetzt schon auf Wanderarbeiterinnen und Arbeit aus dem Osten, Rumänien, Bulgarien, Polen. Dazu erwarten wir bald wieder Flüchtlinge aus der Ukraine. Meine Vernunft mahnt mich, mit Euch zusammen das Recht auf Nahrung, Gesundheit und Obdach für diese neuen Gruppen von Betroffenen möglichst rasch und möglichst nachhaltig einzurichten. Mein Glaube ermutigt mich, die Chance, die ich nicht habe, zu packen.» Profetisch spricht sie, anwaltschaftlich, betroffen und - einfach menschlich. Eine interdisziplinäre, heftige Debatte über ideelle Inklusion und reale Exklusion entbrennt:

- Die Resultate im Bereich der Flüchtlingshilfe: Bereitstellen von genügend Betten trotz unsicherer Prognose, den Fokus auf die ca. 100 Personen im Monat legen, die ihre private Unterkunft wegen zu hohen Kosten verlieren, das Augenmerk legen auf minderjährige, alleinstehende Migranten, die Mietzinsrichtlinien auf dem Wohnungsmarkt und den grösser werdenden Fachkräftemangel.
- Bei den Energiekosten bestätigt der Stadtrat, den Umsetzungsvorschlag zur parlamentarischen Eingabe für eine Energiezulage für einkommensschwache Miethaushalte zu forcieren.
- Bei der Pandemie werden die Booster-Impfungen von vulnerablen Personen diskutiert.

Trotz dem Ernst der Lage gelang es dem runden Tisch, mit Witz und Charme nach kreativen Lösungen zu suchen. «Wenn das so ist, dann versuchen wir, die Notschlafstellen neben dem Pfuusbus noch spontan zu erhöhen!», macht die Direktorin der Sozialwerke Pfarrer Sieber auf Anfrage städtischer Notschlafstellen. Im Nachgang der Sitzung wurde viel gelacht und noch mehr informell Absprachen und Deals angesichts sozialer Nöte abgeschlossen.

b. Theorieansatz

Der runde Tisch oben im Hochhaus der Stadtverwaltung Zürich zeigt sich als Forschungslabor diakoniewissenschaftlicher Arbeit in dreifacher Perspektive:

Diakonie, verstanden als allgemein menschliches Handeln, interpretiert, begründet und motiviert aus jüdisch-christlicher Tradition, gestaltet sich in parochialen und organisationalen Strukturen wie Kirchengemeinden und diakonischen Unternehmen aus. Beide produzieren kein hors-sol Gemüse christlicher Nächstenliebe. Diakonische Praxis geschieht auf dem Boden des Sozialraums, des Gemeinwesens, der Gesellschaft. Jede Person, die diakonisch arbeitet, macht sich die Hände dreckig, zusammen mit

anderen. Das heisst: Niemand hilft allein im Gemeinwesen westeuropäisch, deutschsprachiger Kultur sozialen Zusammenlebens.

In der Diakoniewissenschaft lehren wir an diesem Punkt Geschichte, Entwicklung und Struktur des Wohlfahrtspluralismus mit seinen vier Räumen, in denen Menschen und Mitwelt geholfen wird, und die sich in konkreter Hilfe überlagern. Der Staat mit der politischen Gesetzgebung, der Markt mit seinen sozialen Dienstleistern, die Familie mit ihren Transformationen, sowie die Sphäre der Nachbarschaft, Quartier oder Stadtteil mit ihren sozialen Räumen fliessen immer mehr ineinander, dh. verantwortliche und betroffenen Menschen sprechen sie ab und schliessen Deals von gegenseitiger Unterstützung in der Bekämpfung von Armut, der Begleitung von Menschen in ihren psychischen, physischen und spirituellen Nöten. Dabei sind grosse Unterschiede zwischen Deutschland und der Schweiz zu beobachten. Während unter Subsidiarität bei Ihnen die in den 60er Jahren beschlossene Mandatserteilung sozialer Verantwortung des Staats auf die grossen Wohlfahrtsverbände von Diakonie Deutschland und Caritas verstanden wird, liegt in der Schweiz die grundlegende soziale Verantwortung beim Staat selbst. Diakonische Praxis geschieht hauptsächlich im Gemeinwesen als Gemeinwesenarbeit von Kirchgemeinden, und zwar subsidiär, diesmal verstanden als ergänzend zum Staat in der Förderung von Lebensqualität und Innovation.

Ulrich Zwingli hat die soziale Verantwortung dem Rat der Stadt und der Gesellschaft vor 500 Jahren übergeben. Er proklamierte eine Welt, keine zwei Reiche wie Martin Luther. Er organisierte aufsuchende Sozialarbeit im Gemeinwesen, kein kirchliches Diakonat, kein diakonisches Werk. Dieser Vorrang des Staates im sozialen Zusammenleben wirkt bis heute in der Schweiz nach: Es war der Stadtrat, der die Führung der sozialen Verantwortung in der Pandemie übernahm. Es war der Regierungsrat, der jüngst im öffentlichen Spital in Absprache mit den Kirchen die erste Stelle einer muslimischen Seelsorge im Universitätsspital einrichtete. Der Lead beim allgemein helfenden Handeln im Sozialraum, und dazu gehört auch

die spezifisch diakonische Praxis, liegt beim Staat. Diakonie und Sozialraum, ein erstes Spannungsfeld.⁵

Dazu kommt ein zweites Spannungsfeld: Während Sr. Ariane sich von der christlichen Nächstenliebe leiten lässt, fordert der Stadtrat die demokratischen Ausmarchung sozialer Probleme und der Direktor von Caritas die professionelle Handhabung aus fachlicher Perspektive. Im gesellschaftlichen Zusammenleben ist wirkungsvolles Helfen komplex, richtige Hilfe kontrovers, wahre Organisationen und Körperschaften hybrid geworden. Der barmherzige Samariter trifft auf die qualifizierte Pflegefachfrau, der klapprige Esel auf den smarten Sanitätswagen, der empathische Wirt mit seiner Gaststätte auf professionell ausgebildete CEO's mit ihren Spitälern und Heimen, Kindertagesstätten und Schulen, intergenerativen Stadtteil-Projekten und begleiteten Wohnkulturen. Systeme diakonischer Praxis aus jesuanischer Perspektive (Lukas 10) prallen auf Systeme sozialer Arbeit im Reformbild eines aktivierenden Staats, das nach Wolfgang Maaser «jenseits der klassischen Alternative vom liberalen Nachtwächterstaat und interventionistischem Sozialstaat steht.»⁶ Gesellschaftliches Zusammenleben aktiviert unterschiedliche Systeme helfenden Handelns mit ihren je eigenen Logiken und Rationalitäten. Sr Ariane und Stadtrat Golta, beide argumentieren logisch, beide denken rational. Der eine redet von Menschenrechten und Demokratie, die andere von Gottes Ebenbildlichkeit und Glaubensgemeinschaft. Beides macht Sinn, beides ist vernünftig, beide sitzen am runden Tisch. Gemeinwesenarbeit ist heutzutage multirational aufgrund des einen vernünftigen Grundes zu führen: Vernünftig ist, dem, der nach Brot schreit, Brot und nicht Steine zu geben. Diakonie im

⁵ Vgl. zum gesamten Spannungsfeld: Sigrist (Anm. 3), 71–79.

⁶ Wolfgang Maaser, Leitbilder und Formen sozialen Engagements im gesellschaftlichen Wandel: Johannes Eurich / Wolfgang Maaser, Diakonie in der Sozialökonomie. Studien zu Folgen der neuen Wohlfahrtspolitik, Leipzig 2013, 140–162, 157.

Wirrwarr unterschiedlicher Systemlogiken helfenden Handelns, ein weiteres Spannungsfeld.⁷

Zum Schluss ein dritter Aspekt diakoniewissenschaftlicher Theorie. Aufgrund der vorgestellten Praxis bin ich zum Schluss gekommen, dass allgemein helfendes Handeln, auch in seiner spezifisch diakonischen Praxis, heutzutage als eine Kunst zu lehren und zu forschen ist. Der Gegenstand dieser Kunst ist das Reformbild einer Hilfe, das jenseits der Alternative von Helfersyndrom und missionarischem Eifer liegt. Der Akt dieser Kunst ist schöpferisch, kreativ, phantasievoll, fröhlich, lustvoll, spannend, von Überraschungen voll, nachhaltig innovativ. Ein ukrainisches Kind in der ersten Klasse, das Deutsch zu lernen hat, ein Tetraplegiker, der autonom Auto fahren und autonom wohnen will, eine Hochbetagte, die selbstbestimmt sterben will: Wer hier hilft, wem hier geholfen wird, ist schöpferisch tätig. Beide schaffen Welt, beide schöpfen Hoffnung, beide komponieren weiter am Klang des Aufstands des Lebens.⁸

Diakoniewissenschaft lehrt und forscht diakonische Praxis sozialräumlich, multirational und schöpferisch. Dazu sucht sie den runden Tisch der akademischen Disziplinen. Glücklicherweise, wenn sie neben der Geschichte, der Philosophie und Theologie zu sitzen kommt.

⁷ Vgl. zum ganzen Spannungsfeld: Sigrist (Anm. 3), 79–94.

⁸ Vgl. allgemein zur Diakoniewissenschaft als Kunstlehre des Helfens: Sigrist (Anm.3), 11–12.

III. Demütiges Wissen – «Gar nicht stolz schaut sie (die Wahrheit) drein.»

1. Diakonische Formel: Minus mal Minus ist Plus

Wer die geschichtlichen Entwicklungen der diakonischen Praxis der Kirchen seit der alten Kirche bis in die Neuzeit nachzeichnet, schaut – und das ist wahr - in der Tat nicht stolz drein.⁹ Diakonische Praxis basiert auf demütigem Wissen. Dazu eine persönliche Note. Mein Vater war Diakon der ersten Generation in der deutschsprachigen Schweiz. Er wurde als ausgelernter Schriftsetzer im Diakonenhaus Greifensee durch Wilhelm Bernoulli im Internat in Diakonie, Landwirtschaft und Begleitung von Menschen mit Beeinträchtigungen ausgebildet. Meine Mutter durfte er drei Jahre nicht sehen. Er wurde ordiniert, trug die Uniform mit dem grossen D im Kreuz. Er wurde vom Vorsteher in Kirchgemeinden gesendet. Er lehrte mich zwei Grundsätze der Demut: «Die grosse Gefahr in der Diakonie ist», so mahnte er mich als Jugendlichen, «dass Du im Dienen gross sein willst. Den Star in sich und um sich fürchtet der Diakon wie der Teufel das Weihwasser.» Der erste Grundsatz.

Meine reformierte Seele hat diese diakonische Einsicht in ihrer DNA. Was ich damit meine? Nun, Sie haben die Luther-Bibel als geschichtlichen Kontext mit philosophischer Weisheitsliteratur als Grundlage theologischen Studiums. Ich habe keine Luther-Bibel, sondern eine Zürcher-Bibel. Als Ulrich Zwingli sich 1531 politisch mit seiner Vision einer Eidgenossenschaft, gebaut aus einem Glauben, frei von Rom und dogmatischen Zwängen wie Zölibat, Fegefeuer und Ablass beschäftigte, schrieb sein Freund Leo Jud, Pfarrer am St. Peter, die Vorrede zum Erstdruck der

⁹ Vgl. zur Geschichte: Gerhard K. Schäfer., Diakonische Praxis der Kirchen. Geschichtliche Entwicklungen: Andreas Lob-Hüdepohl / Gerhard K. Schäfer (Hgg.), Ökumenisches Kompendium Caritas und Diakonie, Göttingen 2022, 46–78.

Folio-Bibel, die Christoffel Froschauer druckte. In dieser Vorrede steht kein Name der Theologen, die während sechs Jahren im Chor des Grossmünster die Bibel im Wettlauf mit Martin Luther aus den Ursprachen ins Deutsch übersetzten. Deshalb – keine Zwingli-Bibel, sondern Zürcher-Bibel. Dazu setzt Jud am Schluss noch einen markanten Punkt: Die Übersetzer hätten nach bestem Wissen und Gewissen ihre Arbeit getan. Doch ihr Wissen sei unvollkommen: «Bessers exemplar habend wir yetzmal nit gehebt.»¹⁰ Eine eigentliche und klarere Interpretation könne in Zukunft erscheinen. 1540 erschien schon die zweite, revidierte Auflage, 2007 die letzte, vollständig neu erarbeitete Übersetzung als Gemeinschaftswerk von Theologinnen und Theologen.¹¹

Kein Autor auf dem Buchdeckel, das Eingeständnis, dass andere es besser wissen und besser können: Demütiges Wissen ist normativ für biblisches Verstehen und diakonisches Tun. Bessere Exemplare diakonischer Projekte haben wir jetztmal nit ghebet. Provisorisch handeln entspricht demütigen Wissens.

Dazu kommt der zweite Grundsatz, den mein Vater mich von der Diakonie aus dem 19. Jhdt. lernte. Er kombinierte das Defizit, dass ältere Menschen ihre Freizeit nicht verbringen können, mit dem Defizit der leeren Säle in Kirchgemeindehäuser und begann, Spielfilme und Spiele für alte Menschen als diakonische Arbeit ins kirchliche Leben zu integrieren: «Minus mal Minus gibt Plus: Das ist die diakonische Grundformel, die ich von Fliedner, Wichern und Konsorten gelernt habe.»

In der Tat: Erschrocken von den katastrophalen Verhältnissen in den Spitälern mit exorbitanten Sterbefallzahlen und zunächst überfordert mit der neuen Lebensform unverheirateter junger Frauen kombinierte Theodor Fliedner mit seiner ersten Frau Friderike und seiner zweiten Frau Caroline diese zwei Defizite. Daraus entstand das Plus in der

¹⁰ Zürcher Bibel 1531.

¹¹ Vgl. allgemein: Christoph Sigrist (Hg.), Die Zürcher Bibel von 1531. Entstehung, Verbreitung und Wirkung, Zürich 2011.

Professionalisierung der Krankenpflege und der neuen Lebensform der Diakonisse. Die Architektur des 1836 in Kaiserwerth gegründete Diakonissenmutterhauses baute das Ergebnis der diakonischen Regel Minus mal Minus global weiter, ja, bis auch in die Schweiz. Diakonisch deuten heisst auch heute: Dein Defizit kombiniere ich mit meinem Defizit. Daraus erfolgt ein Mehrwert diakonischer Praxis.

2. Kunstlehre des Scheiterns

Setze ich nun diese Grundregel diakonischer Arbeit in Resonanz mit dem nicht ausschliesslich, doch explizit festgehaltenen reformierten Erbe, dass ein besseres Exemplar wir jetzt mal nicht haben, werden Schwingungen freigesetzt, die diakonisch Tätige in eine *souplesse* ungeahnter Tiefenentspannung versetzt. Diakonische Praxis ist Mutanfall (Dorothee Sölle)¹² pur, helfen zu riskieren. Wer hilft, riskiert Räume. Räume riskieren gehört zur Kunstlehre des Scheiterns. Wer riskiert, scheitert oder gewinnt. Zur Ästhetik des Helfens gehört der Jubel beim schöpferischen Akt genauso wie der Schrei beim zerstörerischen Scheitern. Nur wer mit den Gescheiterten schreit, kann mit den Erfolgreichen jubeln. Das Geschäft diakonischer Praxis wie auch theologischer Wissenschaft kann nach Karl Barth nur darin liegen, immer wieder mit dem Anfang anfangen.¹³ Der Tiefenentspannung, im Anfang auch das Risiko des Endes zu wissen,

¹² Vgl. zu «Mutanfall»: Dorothee Sölle, Mutanfalle. Texte zum Umdenken, Hamburg 1993.

¹³ Vgl. dazu: Karl Barth, Mit dem Anfang anfangen. Lesebuch, Rolf Joachim Erler / Reiner Marquard (Hgg.), Zürich 1985. Der Titel stammt aus Karl Barths Vorlesung: Einführung in die evangelische Theologie: «Fortfahren heisst in der theologischen Wissenschaft immer: noch einmal mit dem Anfang anfangen.» Karl Barth, Einführung in die evangelische Theologie, 3. Auflage, Zürich 1985, 182.

entspricht die Hochspannung, das Ende als Sprung in neues Wasser zu nutzen, ins kalte Wasser zwar, doch ins Wasser.

Wer demütig um das Scheitern in der Diakonie weiss, wird mutig, neu zu starten. Neu starten heisst, Defizite mit Defiziten so zu kombinieren, dass daraus Ressourcen orientiertes, helfendes Handeln entsteht, mit denen Menschen in Kirchgemeinden und diakonischen Unternehmen ihre diakonische Praxis zum Laufen bringen.

IV. Ehrliches Führen – «Mit Schmeicheln lässt sie «die Wahrheit» sich nicht gewinnen.»

1. Abschied von der Exklusivität: Spannungsfelder

Die Zahlen der Diakonie Deutschland sind eindrücklich: 10 Millionen Menschen erhalten von der Diakonie Deutschland Betreuung, Beratung und medizinische Versorgung, 643'447 Plätze stehen in der Kinder- und Jugendhilfe zur Verfügung, 62'110 Plätze in der Krankenhilfe. 599'770 hauptamtliche Mitarbeitenden zusammen mit 700'000 freiwillig engagierte Menschen halten die Diakonie Deutschland am Laufen.¹⁴ Solche Zahlen schmeicheln. Solche Zahlen aus der Diakonie Deutschland lassen mich in der Diakonie Schweiz in Scham versinken. Mein grösster Respekt für die Diakonie bei Ihnen. Mit Schmeicheln lässt sich die Wahrheit auch in der Diakonie nicht gewinnen. Wer in Tat und Wahrheit hinter die Fassaden der mächtigen Häuser und Stadtteile der Diakonie schaut, stellt ehrlich fest: Mit der Macht, das helfende Handeln exklusiv aus biblischer Perspektive mit dem christlichen Glauben zu begründen, zu definieren und geistlich zu motivieren, ist vorbei. Wer das Bein als Chefarzt operiert, ist Hindu. Wer das Zimmer putzt, ist Muslima, wer im Vorstand den Ton

¹⁴ Vgl. zu den Zahlen: <https://www.diakonie.de/>, (4.10.22).

angibt, ist der Ökonom. Diakonische Praxis ist in Spannungsfeldern geraten, die in der Diakoniewissenschaft aktuell intensiv erforscht werden:

- Diakonische Praxis gehört einerseits zum allgemein menschlichen Handeln, andererseits ist sie konstitutiv für christliche Nächstenliebe und christlichem Glauben.
- Diakonische Praxis wahrt christliches Profil und christliche Identität, andererseits ist sie Türöffner in eine interreligiöse, plural gewordene Gesellschaft.
- Diakonische Praxis ist unbezahlbares Gut sozialen Lebens, andererseits kostet sie unglaublich viel. Proprium, Identität und Regelung des Haushalts jedes sozialen Unternehmens geraten in Spannungsfelder.

Der Exklusivanspruch, professionell zu helfen, gerät strategisch und operativ gehörig unter Druck. Zugespitzt: Wer heutzutage in Kirchen, Diakonie und Caritas glaubt, exklusiv zu helfen, lässt sich von den grossen Zahlen schmeicheln und ist nicht ehrlich, nicht ehrlich zu sich, zu den Mitarbeitenden, zum Unternehmen, zu den ihm anvertrauten Hilfesuchenden. Wahr ist, dass gegenwärtig und in Zukunft ehrliches Führen in diakonischen Unternehmen kooperativ und interkulturell, interreligiös zu erfolgen hat.

2. Hinwendung zur Multirationalität

Was heisst ehrliches Führen? Diakoniewissenschaftliches Management weiss um das Spannungsfeld hybrider Organisationen zwischen Markt, Staat und Gesellschaft.¹⁵ Sie lehrt und forscht, wie diakonische

¹⁵ Vgl. dazu: Johannes Eurich, Diakonie als hybride Organisation zwischen Markt, Staat und Zivilgesellschaft: Johannes Eurich / Wolfgang Maaser, Diakonie in der Sozialökonomie. Studien zu Folgen der neuen Wohlfahrtspolitik, Leipzig 2013, 239–257.

Unternehmen multirational geführt werden können.¹⁶ Das Institut für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement lehrt, ehrlich zu werden: Diakonische Unternehmen sind pluralistischen Organisationen geworden, in denen unterschiedliche Rationalitäten das eine wollen: vernünftig und sinnvoll zu helfen. Wird nach der St. Galler-Schule im Management unter Rationalität jene Sinnhorizonte verstanden, in denen aus fraglos gültigen Prinzipien und Regeln und aus universeller Perspektive beurteilt wird, welches Verhalten und welche Argumentation vernünftig, deshalb zweckmässig und korrekt ist, sinnvoll geboten, moralisch erstrebenswert¹⁷, macht es ja durchaus Sinn, Kompetenzen unterschiedlichen Fachgebiete zu bilden und zu stärken, sowie zwischen den Fachkräften zu vermitteln und zu verständigen.¹⁸ Die ganze Wahrheit diakonischer Praxis kann niemand alleine fressen, nicht ein theologischer Vorstand oder eine engagierte Pfarrperson, auch nicht Diakoninnen und Diakone. In der theologischen Rationalität schwingt die paulinische Einsicht mit, dass wir in allem nur in Stücken erkennen, was wahr ist (1. Kor 13,12). Zu solcher Einsicht kommen in Wahrheit wohl nur Liebende. Sie werden jeden Augenblick überrascht, anders zu werden, anders zu sehen, mit Haut und Haar, ganz und gar, jedoch immer nur vorläufig, vorbeihuschend wie ein Hauch. Es gehört zur

—

¹⁶ Vgl. dazu: Beate Hofmann / Martin Büscher (Hgg.), Diakonische Unternehmen multirational führen. Grundlagen – Kontroversen – Potentialen, Baden-Baden 2017.

¹⁷ Vgl. zur Definition von Rationalität aus der St. Galler-Schule: Martin Büscher / Beate Hofmann, Multirationales Management in diakonischen Unternehmen: Beate Hofmann / Martin Büscher (Hgg.), Diakonische Unternehmen multirational führen. Grundlagen – Kontroversen – Potentialen, Baden-Baden 2017, 19–46, 22, auch: Kuno Schedler / Johannes Rüegg-Stürm (Hgg.), Multirationales Management. Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation, Bern 2013.

¹⁸ Vgl. dazu die vier Kernaussagen multirationalem Management nach Hofmann / Büscher, in: Büscher, Martin, Hofmann, Beate, Multirationales Management in diakonischen Unternehmen, in: Martin Büscher / Beate Hofmann, Multirationales Management in diakonischen Unternehmen: Beate Hofmann / Martin Büscher (Hgg.), Diakonische Unternehmen multirational führen. Grundlagen – Kontroversen – Potentialen, Baden-Baden 2017, 19–46, 44.

Sehkraft der Liebe, Sinnhaftes gerade da zu erkennen, wo gesagt wird: Das macht keinen Sinn.

Wer ehrlich führt, weiss um die sinnvolle Vielfalt, wie vernünftig geholfen werden kann, gesteht, Weisheit nicht immer mit den Löffeln gegessen zu haben, und ist deshalb auf andere Löffel angewiesen. Wer multirational führt, gibt zu, nicht immer den Boden unter den Füßen zu haben in einem Unternehmen. Unternehmen seinerseits stehen zudem auch immer in Gefahr, dass ihnen der Boden unter den Füßen weggezogen zu wird. Niemand hat Boden unter den Füßen, diese Erfahrung findet der Glaube vernünftig, diese Einsicht reflektiert die Theologie rational.

V. Theorie/Praxis-Startup: Wirtschaftsdiakonie

Die Wahrheit hat ein fröhliches Gesicht, gar nicht stolz schaut sie drein und mit Schmeicheln lässt sie sich nicht gewinnen.» (Ulrich Zwingli) Diesen Vers habe ich ausgelegt und den Finger daraufgelegt, immer wieder mit dem Anfang anzufangen:

- Anzufangen, fröhlich wahrzumachen die Kunst, zu helfen;
- anzufangen, demütig zu wissen, immer wieder zu scheitern zu können beim Helfen;
- anzufangen, ehrlich zu führen, wenn nicht mehr logisch erscheint, was vernünftig ist.

Es war im Januar 2021. Mein Schulfreund, Jazz-Musiker, Kommunikationstrainer, Ausbilder, Medienkaufmann wartete schon. «Mein Unternehmen kann ich bald nicht mehr führen. Kaum Aufträge, ich falle zwischen Stuhl und Bank angesichts der wirtschaftlichen Unterstützung des Staats. Ich weiss nicht, ob ich im März noch beruflich existiere.» «Minus mal Minus gibt Plus.» «Wie meinst Du das?». «Nun, Du bist im Defizit. Viele KMU's in unserer Altstadt ergeht es doch gleich. Auch ich bin im Defizit: ich habe keine Zeit für die Wirtschaft. Du hast Zeit und keinen Auftrag. Ich habe keine Zeit und einen Auftrag. Zusammen ergibt es ein Mehrwert. Nennen wir es Wirtschafts-Diakonie.»

Es war erstaunlich leicht, die entsprechenden Personen in den kirchlichen Räten zu überzeugen. Seit knapp zwei Jahren arbeitet der Businessman im Business unserer Altstadt. Der Mehrwert ist unglaublich: Wir von der Kirchgemeinde sind wesentlich daran beteiligt, dass sein Unternehmen gerettet wurde. Und umgekehrt rodet er die verwachsenen Pfade zwischen Kirche und Wirtschaft in einem Raum, wo pro Tag ca. 20'000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer am Morgen hineinströmen, unter dem Schatten der Kirchtürme der Altstadt arbeiten, und abends wieder hinausgehen. Die ersten beiden Geldbeutel von ca. CHF 180'000.- für das Mandat an den Wirtschaftsdiakon und für die Sofort-Hilfe für KMU's haben wir vom Kirchkreis selber aus unserem Fond bezahlt. Im Moment sind wir in Verhandlung, das startup Wirtschaftsdiakonie der gesamten Kirchgemeinde der Stadt Zürich zu «verkaufen». Die Aussichten sind angesichts der Daten sehr gut. Zwei Drittel aller persönlich angesprochenen Unternehmenden waren bereit für ein ausführliches Erkundungsgespräch. Das persönliche Gespräch, die konkrete Beratung in anspruchsvollen Situationen, das niederschwellige Angebot ohne «Bearbeitungsnummer», die Unabhängigkeit gegenüber anderen Parteien und Verbände, sowie die Verschwiegenheit waren Schlüsselfaktoren für den erfolgreichen Start. Der Wirtschaftsdiakon hört zu und nimmt sich Zeit. Der Wirtschaftsdiakon spricht nicht die Sprache Kanaans und riecht nach «Kirche», das sind Schlüsseigenschaften, Türöffner ins Unternehmen genauso wie in die Seele.

Ein festgehaltenes Highlight aus einem Gespräch: «Ein Selbständiger im grafischen Gewerbe: Ich arbeite und wohne in Sichtweite hoher Kirchtürme. Da bekomme ich immer mit, wenn einer nicht mehr mag. Leider zu spät. Wir müssten verhindern, dass noch mehr von den Türmen springen. Aber wie? Du kannst ja nicht in die Menschen hineinschauen, schon gar nicht, wenn sie nur für die Büetz ins Dorf kommen. Das geht aber nur, wenn hier alle wissen, dass die Kirche da ist. Auch für die, welche an ihrer beruflichen Existenz verzweifeln. Ambulante Diakonie ist genau das

richtige Mittel! Wänn's der de Teckel lupft, lüütisch nur eim aa, wod au kännschl!»¹⁹

Der Grafiker skizziert den Kern allgemein helfenden Handelns, der auch für die diakonische Praxis gilt: Wahr ist: Wenn es mir den Deckel lupft, wegsprengt, rufe ich nur jemanden an, den ich kenne. Diese Wahrheit hat in der Tat ein fröhliches Gesicht. Sie weiss demütig um den Wert von Netzwerk und Beziehung. Sie spürt, wer es ehrlich meint und wer nur schmeichelt. Und frohgemut vertraut sie dem Grundsatz diakonischer Praxis und biblischem Glauben: «Und rufe zu mir am Tag der Not, ich will dich erretten.» (Psalm 50,15).

Autor:

Christoph Sigrist, Prof. Dr. theol., ist Titularprofessor für Diakoniewissenschaft an der Universität Bern und Pfarrer am Grossmünster in Zürich.

¹⁹ Duke Seidmann, Projektabschlussbericht Wirtschaftsdiakonie KK1, Manuskript 2022, einsehbar bei: christoph.sigrist@reformiert-zuerich.ch.