

HANS EUSER UND  
MAARTEN ATSMA

*Explorationsstudie*

# Unternehmerisch Kirche sein

EIN KOOPERATIONSPROJEKT VON:



**midi**



**IEEG**  
Institut zur Erforschung von  
Evangelisation und Gemeindeentwicklung



**Explorationsstudie  
missionarischer  
Optionen in  
ökonomischen  
Kontexten**

## Explorationsstudie missionarischer Optionen in ökonomischen Kontexten

*im Auftrag der Protestantischen  
Kirche der Niederlande (PKN)*

*von Hans Euser und Maarten  
Atsma*

*bearbeitet von Maria Herrmann,  
Mirjam Jansen und Katharina  
Haubold*

*unterstützt von Hella Thorn und  
Natalie Enns*

*gestaltet von Timo Platte /  
photoplatte.de*

## Vorwort

### Vorwort der Herausgebenden

Schon seit vielen Jahren schauen wir als deutsche Fresh X-Bewegung mit großem Interesse zu unseren niederländischen Nachbarn in Sachen „frische Formen von Kirche“. Auch wenn vieles anders ist, gibt es doch manche Ähnlichkeit zu unserem deutschen Kontext und der Blick in die Nachbarschaft hält (wie so oft) Potential zum Entdecken und Lernen bereit. Das gilt auch für die Studie „Unternehmerisch Kirche sein“. Die Frage nach wirtschaftlicher Tragfähigkeit, nach Finanzierung und nach nachhaltigen „Geschäftsmodellen“ spielt zunehmend eine Rolle für Fresh X in Deutschland. Deshalb danken wir unseren niederländischen Kollegen für diese spannende Studie, dass wir sie übersetzen konnten, und dass wir wieder einmal von ihnen lernen dürfen. Danke auch an alle, die dieses Übersetzungsprojekt vorangetrieben haben. Einige Organisationen haben das Projekt inhaltlich und finanziell begleitet, daher sagen wir Danke an die CVJM-Hochschule, das Bistum Hildesheim, die Evangelische Arbeitsstelle für missionarische Kirchenentwicklung und diakonische Profilbildung (midi) und das Institut zur Erforschung von Evangelisation und Gemeindeentwicklung.

Wir hoffen, dass diese Studie viele gute Impulse für frische Formen von Kirche setzt!

*Rolf Krüger, Katharina Haubold, Maria Herrmann, Prof.  
Dr. min. Sandra Bils, Dr. Patrick Todjeras & Prof. Dr. Florian  
Karcher*

# Zusammenfassung

## Dieser Bericht besteht aus fünf Kapiteln, die hier zusammengefasst sind.

**Kapitel 1** stellt dar, dass die „Explorationsstudie missionarischer Optionen in ökonomischen Kontexten“ sich den unterschiedlichen Entwicklungen in der Kirche und Gesellschaft anschließt: Unternehmen verfolgen zunehmend auch soziale Ziele. In anderen Ländern wächst das Interesse an missionarischem Unternehmertum. Das aktuelle Visionspapier der Protestantischen Kirche der Niederlande (PKN) weist der Verbindung zwischen Glauben und dem alltäglichen Leben eine klare Rolle zu. Diese Punkte geben Anlass zur Durchführung dieser Studie. Das Ziel besteht darin, Empfehlungen diesbezüglich herauszuarbeiten, wie „Unternehmerisch Kirche sein“ innerhalb der Protestantischen Kirche der Niederlande (PKN) ermöglicht werden kann.

In **Kapitel 2** werden vier missionarische Ansätze in ökonomischen Kontexten beschrieben: missionarisches Unternehmertum (besonders im englischsprachigen Kontext), Business as Mission (eine globale Bewegung), unternehmerische Gemeindegründungen (in den USA) sowie Pionierarbeit in der Nachbarschaft (R3NEW, ein in den Niederlanden aufstrebendes Netzwerk). Die ersten zwei Ansätze unterscheiden sich vom Thema „Unternehmerisch Kirche sein“. Sie beziehen sich auf alle Unternehmen, die nach Werten des Reiches Gottes streben, sei es durch besondere Dienstleistungen und Produkte, betonte Sorgfalt für die Mitarbeiter\*innen, Gewinnbeteiligung oder explizite Evangelisierung.

Unternehmerische Gemeindegründungen und ganzheitliche Gemeindepionier\*innen konzentrieren sich stärker auf den Aufbau einer Gemeinschaft. Im Rahmen der ersten Herangehensweise wird ein Unternehmen mit dem expliziten Ziel gegründet, eine Gemeinschaft aufzubauen. Ganzheitliche Gemeindepionier\*innen verfolgen ein soziales, wirtschaftliches und geistliches Ziel mit einer Gemeinschaft als Ausgangspunkt.

Auf der Grundlage von Literaturrecherchen wurde der ursprüngliche Gegenstand der Studie von der Protestantischen Kirche der Niederlande (PKN) mit der folgenden Hauptfragestellung formuliert:

### Welche missionarischen Möglichkeiten gibt es für die Protestantische Kirche der Niederlande (PKN) an der Schnittstelle zwischen Unternehmertum und Kirche sein?

**Kapitel 3** enthält eine Beschreibung der Teilnehmenden und der Methodologie: Die insgesamt 39 Studienteilnehmer\*innen sind in zwei Gruppen unterteilt. 15 Teilnehmende füllten einen Fragebogen im Hinblick auf eine der Fragestellungen der Studie aus. Die anderen 24 Teilnehmenden (Denker\*innen, Macher\*innen und Initiator\*innen) wurden interviewt und/oder nahmen an einem Fokusgespräch teil.

In **Kapitel 4** sind die Aussagen der Teilnehmenden zu den sechs Teilfragestellungen der Studie aufgeführt:

### 1. Was bedeutet „Unternehmerisch Kirche sein“?

Der Begriff „Unternehmerisch Kirche sein“ kann mithilfe des von R3NEW entwickelten Venn-Diagramms (Kirche, Unternehmen, Gemeinschaft) abgegrenzt werden. Diese Abgrenzung wurde als Grundlage verwendet und wird in dieser Studie weiter ausgeführt.



Bei „Unternehmerisch Kirche sein“ geht es um die Schnittstellen 1 und 4, an denen Unternehmen und Kirche aufeinandertreffen. Sozialunternehmen (Schnittstelle 3) sind nicht betroffen, ebenso wenig wie die diakonischen Formen der Kirche (Schnittstelle 2).

Beispiele für Initiativen an Schnittstelle 1 in der Gruppe der Studienteilnehmer\*innen sind: das Christelijke Spiritueel Centrum (Christlich-geistliches Zentrum, ein Unternehmen mit missionarischem Ziel) und Tim Vreugdenhil (ein unternehmerisch tätiger Theologe).

Es gibt auch Beispiele für Initiativen an der Schnittstelle 4, in der soziale, wirtschaftliche und spirituelle Dimensionen einander begegnen: Johannes van den Akker (mit Kloster, Brauerei und Verkostung) sowie die Heilsarmee (niederländisch „Leger des Heils“ mit dem Motto „soup, soul and salvation in one army“). Es gibt unterschiedliche Antworten auf die Frage, ob der Aufbau von Gemeinschaften innerhalb und außerhalb des Unternehmens stattfinden soll, wobei die Mehrheit der Studienteilnehmenden dies jedoch eher bejaht.

### 2. Welche Erfahrungen gibt es mit „Unternehmerisch Kirche sein“?

In den USA gibt es an mindestens 100 Orten Erfahrung mit unternehmerischen Gemeindegründungen. In England gibt es ca. 50 Fresh Expressions of Church an der Schnittstelle zwischen Kirche und Unternehmen. Eine kleine Anzahl guter Beispiele wurde in der Literatur beschrieben. Darüber hinaus gibt es verschiedene Bewegungen, welche das Konzept von „Unternehmerisch Kirche sein“ stärker bekannt machen möchten, wie beispielsweise BAM, R3NEW und HeartEdge. Es sind zwei theologische Schulen bekannt, die Weiterbildungen auf diesem Gebiet anbieten: die Church Mission Society in England („Make Good“-Kurs) sowie das Asbury Theological Seminary.

### 3. Warum sollten unternehmerische Formen der Kirche beachtet werden?

Bei der Beantwortung dieser Frage wurden etwa zehn unterschiedliche Motive genannt. Ein wichtiges Motiv besteht in dem Wunsch, die Trennung zwischen dem

kirchlichen (heiligen) und dem alltäglichen (weltlichen) Leben aufzuheben, indem die Kirche sich verstärkt auf den unternehmerischen Raum konzentriert. Damit wird zusätzlich anerkannt, dass alles Leben in Gottes Hand liegt. Durch die Anregung und Unterstützung unternehmerischen Handelns durch die Kirche kann diese Überzeugung im Alltag konkret umgesetzt werden. Genau an dieser Stelle entsteht eine Verbindung zwischen Glauben und dem Alltagsleben.

Ein zweites wichtiges Motiv besteht darin, dass ökonomische Kontexte missionarische Optionen bieten, die ungenutzt bleiben, wenn sich die Kirche von der Geschäftswelt fernhält. Sobald sie jedoch anfängt, sich am Geschäftsleben zu beteiligen, können Unternehmende für die Sendungsorientierung gewonnen werden, die Kirche Anschluss an neue Netzwerke (z. B. Lieferanten und Kunden) finden und der Einfluss der Kirche gesteigert werden (beispielsweise im Hinblick auf eine faire Wirtschaft).

#### 4. Welche Risiken und Probleme können mit „Unternehmerisch Kirche sein“ verbunden sein?

Die Befragten bestätigen, dass unternehmerisches Handeln der Kirche mit Risiken und Problemen verbunden ist. Es wurden mehrere Spannungsbereiche genannt:

- Sich entlang der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kirche zu bewegen, ist komplex und erfordert bestimmte Fähigkeiten, die nicht viele Menschen besitzen. Man kommt nicht umhin, im Team mit anderen zusammenzuarbeiten, was eine Kunst für sich ist.
- Die Kulturen von Kirche und Betrieb bzw. Unter-

nehmen unterscheiden sich erheblich und können aufeinanderprallen: In der ersten spielt die Gnade eine zentrale Rolle, während in der zweiten das Hauptaugenmerk auf Kennzahlen, Zielen und Ergebnissen liegt. Es müssen gemeinsame Werte identifiziert werden, die nicht immer einfach zu formulieren sind.

- Die unterschiedlichen Machtverhältnisse innerhalb eines Unternehmens können im Widerspruch zu den Beziehungen innerhalb der zugehörigen Gemeinschaft von Glaubenden stehen. Können der Chef und ein kürzlich entlassener Mitarbeiter zusammen das Abendmahl feiern? Texte aus dem Neuen Testament, wie der Brief an Philemon sowie die Richtlinien für Sklaven und Herren, müssen neu interpretiert werden.

#### 5. Wie schließt sich Unternehmertum an die Bedürfnisse der bestehenden Gründungsorte (Pioniersplekken) an?

Die 15 Befragten, die im Namen von 14 Pioniersplekken an der Umfrage teilnahmen, stammen hauptsächlich aus gemeindespezifischen und diakonischen Initiativen, die an eine Nachbarschaft gerichtet sind. Mehr als die Hälfte hat ein gewisses Maß an Erfahrung mit unternehmerischem Handeln. Fast alle Pionier\*innen sehen sowohl Chancen als auch Risiken. Die Pionierarbeit bleibt ihr vorrangiges Ziel und unternehmerisches Handeln sollte für sie niemals auf Kosten der eigentlichen Pionierarbeit gehen. Die Mehrheit der Pionier\*innen hat durchaus Interesse an Weiterbildungen zum Thema Unternehmertum in jeglicher Form. Es lässt sich schlussfolgern, dass Prinzipien des Unternehmertums innerhalb der bestehenden Pioniersplekken angewendet

werden können, dass es jedoch wenig Vision für echtes Unternehmertum im Hinblick auf neue Formen von Kirche sein gibt.

### 6. Was braucht es, um „Unternehmerisch Kirche sein“ zu ermöglichen?

Wenn die Protestantische Kirche der Niederlande (PKN) das „Unternehmerisch Kirche sein“ in den Niederlanden fördern möchte, sollte sie laut den Studienteilnehmenden sechs Punkte beachten. Zunächst wäre es wichtig, eine **Vision** im Hinblick auf das „Unternehmerisch Kirche sein“ zu entwickeln. Diese Idee ist noch zu unbekannt und erfordert sorgfältige Überlegungen. Als nächstes müssten neue **unternehmerisch tätige Christ\*innen** gewonnen werden, die bei der Entwicklung einer unternehmerischen Initiative eine Führungsrolle übernehmen könnten. Es ist notwendig, ein großes **Netzwerk aus Kooperationspartner\*innen** (Investor\*innen, Unternehmer\*innen, Visionär\*innen) aufzubauen. Auf langfristige Sicht könnten **Franchise-Modelle** dafür entwickelt werden, welche die Protestantische Kirche der Niederlande (PKN) neuen Unternehmer\*innen anbieten könnte. Dabei ist eine **kontinuierliche Begleitung** von großem Wert. **Klein anzufangen** ist die Devise.

In **Kapitel 5** werden die Antworten auf die sechs Teilfragestellungen zusammengefasst und Schlüsse daraus gezogen.

1. „Unternehmerisch Kirche sein“ ist eine innovative Form der christlichen Gemeinschaft für nichtkirchliche Menschen in einem Unternehmen.
2. Bezüglich dieses Konzepts besteht wenig Erfahrung.

Es birgt jedoch missionarisches Potenzial.

3. Initiativen in Bezug auf das „Unternehmerisch Kirche sein“ sollten entwickelt werden, weil sie eine starke theologische Botschaft vertreten: Jesus ist der Herr allen Lebens. Darüber hinaus bestehen viele missionarische Möglichkeiten im Kontakt mit neuen Gesellschaftsgruppen. Schließlich kann die Kirche mit diesem Konzept auch finanziell stärker werden.
4. Unternehmerische Formen des kirchlichen Lebens sind mit realen Spannungen verbunden, die nicht außer Acht gelassen werden dürfen. Die Erfahrung zeigt, dass es möglich ist, diese Spannungen zu überwinden.
5. Unter den bestehenden Gründungsorten (Pioniersplekken) besteht durchaus Begeisterung für die Anwendung von Prinzipien aus der Geschäftswelt, aber es fehlt eine Vision im Hinblick auf das Unternehmerisch Kirche sein.
6. Es ist besser, kirchliche Unternehmen in den Niederlanden mit kleinen Schritten aufzubauen, damit sie sich zu einer Form der Kirche entwickeln können, die großen Einfluss ausübt.

Dies beantwortet auch die Hauptfragestellung dieser Studie: Es gibt missionarische Optionen in ökonomischen Kontexten. Die Kirche kann in einem Umfeld präsent sein, in dem sie bisher kaum sichtbar ist, einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen, bei dem auch der Wirtschaftsverkehr einen Platz hat, Zugang zu neuen Netzwerken in der Gesellschaft erhalten, unternehmerisch tätige Christ\*innen für die Missionsarbeit gewinnen, lokale Ökosysteme entwickeln, in denen

auch Unternehmen eine Rolle spielen sowie wechselseitige Beziehungen zu Unternehmen aufbauen und daraus lernen. Schlussendlich kann sie eine Kirche sein, die den Mut hat, neue Wege zu beschreiten.

Letztlich wurden bisher nur wenig Erfahrungen mit dem „Unternehmerisch Kirche sein“ gesammelt und die Bewegung hat sich noch nicht bewährt. Man hat jedoch noch nicht viel ausprobiert, obwohl es viele Möglichkeiten für die Kirche gibt. Wir schlagen deshalb vor, in kleinen Schritten zu beginnen, die den Lernprozess unterstützen. Wenn dies Früchte trägt, kann die Bewegung möglicherweise ausgebaut werden.

#### **Unsere Empfehlungen lauten deshalb wie folgt:**

1. Entscheiden Sie sich für einen klaren Fokus. Das Ziel ist die Förderung von Unternehmen, die eine Glaubensgemeinschaft bilden möchten.
2. Gründen Sie eine Denkfabrik mit Denker\*innen, Macher\*innen und Initiator\*innen, die maximal sechs Monate lang die richtige Form der Begleitung für unternehmerische Formen der Kirche erörtern. Stellen Sie eine Person für eine 50%-Stelle ein, die diese Denkfabrik leitet.
3. Bauen Sie ein Netzwerk aus Unternehmer\*innen, Investor\*innen, Theolog\*innen und Ausbilder\*innen auf.
4. Starten Sie ein kleines Pilotbegleitprogramm mit einer Dauer von einem Jahr für 10–15 potenziell qualifizierte Unternehmer\*innen, die das kirchliche Leben gestalten möchten.

# Vorwort

von Hans Euser

„Unternehmerisch Kirche sein“ ist ein neues Thema in den Niederlanden, obgleich es dazu alte biblische Schriften gibt. In der neutestamentlichen Kirche bestand eine klare Verbindung zwischen Glauben und dem gewöhnlichen, alltäglichen Leben. Der Apostel Paulus arbeitete als Zeltmacher und verbreitete dabei gute Nachrichten, ebenso wie Priskilla und Aquila sowie die Geschäftsfrau Lydia, die Purpurverkäuferin. Aus Briefen an die Kirche geht hervor, dass Kirche und Arbeit zusammengehörten. Der Glaube war nicht nur dem Sonntag vorbehalten, sondern galt auch am Montag. Deshalb existieren Richtlinien für Sklaven und ihre Herren und eine schriftliche Bitte an die Thessaloniker, ihren Lebensunterhalt selbst zu verdienen. Ein ganzer Brief ist der Beilegung eines Arbeitskonflikts im kirchlichen Kontext gewidmet.

Trotz alledem besteht in den Niederlanden leider wenig Erfahrung bezüglich der Schnittstelle zwischen Kirche und der Geschäftswelt. Wir konnten dennoch mit mehreren Dutzend Menschen über dieses Thema sprechen. Als Forscher haben Maarten Atsma und ich die verfügbare Literatur und die

inspirierenden Gespräche genossen – wir haben in drei Monaten viel gelernt.

Diese Explorationsstudie ist relevant für die Protestantische Kirche der Niederlande (PKN) und andere Organisationen, aber auch für uns persönlich. Maarten zählt zu den Gründern der Sozialgenossenschaft StekUp in Nieuwegein. Dort erhalten Menschen mit Migrationshintergrund die Möglichkeit, ein eigenes Unternehmen zu gründen. Er profitiert von allen Früchten auf direkte Weise in seiner Arbeit.

Ich selbst bin zusammen mit meiner Frau Carolien seit drei Jahren Pionier im Rotterdamer Stadtteil Bloemhof. Zuvor hatten wir die interkulturelle Religionsgemeinschaft ICF in Veendael im Rahmen des Worship-first-Ansatzes gegründet. Aber in diesem Fall benötigten wir eine andere Herangehensweise. Doch welche? Das wussten wir noch nicht, bis wir beide im Friseursalon in unserer Straße einen Traum hatten. Wir träumten, dass wir einen Gemeinschaftsraum für unsere Nachbarschaft betrieben. Dies führte zu Plänen für eine Espresso-Bar, in der auch ein Friseur und ein Waschsalon untergebracht sein sollten. Es

entstand ein soziales Unternehmen, dessen Ziel der Aufbau einer Gemeinde war. Ein *oikos* (ein neutestamentlicher Begriff für Zuhause), in dem die „extended family“ (der erweiterte Familienkreis) zusammenkommt, um ihr Leben miteinander zu teilen.

Wir möchten uns bei allen bedanken, die an dieser Studie teilgenommen haben: den 15 Pionier\*innen, die sich die Zeit genommen haben, eine Umfrage auszufüllen, und den 24 Befragten, die begeistert an den Interviews und/oder Fokusgesprächen teilgenommen haben. Unser Dank gilt auch der Protestantischen Kirche der Niederlande (PKN), die uns die Gelegenheit und das Vertrauen gegeben hat, drei Monate lang an diesem aufregenden Thema zu arbeiten.

Wir wünschen unseren Leser\*innen Freude beim Lesen, Weisheit bei der Umsetzung der bereitgestellten Studienergebnisse in die Praxis und Segen für das Erkunden missionarischer Optionen in ökonomischen Kontexten!

*Auch im Namen von Maarten Atsma, Hans Euser*

# Inhalt

<b>Kapitel 1: Einleitung</b> .....	10
<b>Kapitel 2: Inhaltliche Einordnung und Fragestellung</b> .....	12
<b>Kapitel 3: Design und Durchführung der Studie</b> .....	20
<b>Kapitel 4: Ergebnisse der Studie</b> .....	24
<b>Kapitel 5: Schlussfolgerungen und Empfehlungen</b> .....	42
<b>Anhang: Literaturverzeichnis   Webseiten</b> .....	50
<b>Anlage 1: Pionierumfrage</b> .....	52
<b>Anlage 2: Infos</b> .....	54

# Kapitel 1

## Einleitung

In diesem Kapitel stellen wir die Studie „Unternehmerisch Kirche sein“ mit besonderer Berücksichtigung der folgenden Punkte vor: Anlass und Zielstellung, Fragestellung, Zielgruppe, Relevanz des Themas und Aufbau dieses Studienberichts.

### 1. Anlass und Zielstellung

Während der Evaluierungsgespräche, welche die Protestantische Kirche der Niederlande Ende 2019 in Bezug auf die Fragen rund um Gründungen und Pionier sein führte, kam mehrfach die Idee des missionarischen Unternehmertums zur Sprache. Das Thema wurde anhand einiger Beispiele veranschaulicht und löste sowohl in den Gruppendiskussionen als auch im Lenkungsausschuss des Pionierprogramms positive Reaktionen aus. Aus mehreren Gründen verdiente die Idee des missionarischen Unternehmertums eine Explorationsstudie.

1. Erstens schließt die Bewegung an eine Entwicklung an, in der Unternehmen nicht nur „Umsatzmaschinen“ sind, sondern auch gesellschaftliche und soziale Ziele verfolgen.<sup>1</sup>
2. Zweitens wächst weltweit das Interesse an missionarischem Unternehmertum (missional entrepreneurship). In England agieren viele Fresh Expressions in diesem Bereich. In den Vereinigten Staaten ist die Rede von unternehmerischer Gemeindegründung (entrepreneurial church planting). Die Bewegung „Business as Mission“ (Unternehmerisches Handeln als Mission) ist weltweit aktiv, auch in den Niederlanden.

3. Drittens spielt die Verbindung zwischen Glauben und dem alltäglichen Leben eine entscheidende Rolle im neuen Visionspapier der Protestantischen Kirche der Niederlande (PKN). Missionarisches Unternehmertum ist eine konkrete und glaubwürdige Ausarbeitung dieses Konzepts.
4. Und schließlich könnte dieses Konzept eine neue Gruppe unternehmerisch tätige Christ\*innen ansprechen, die in einem anderen Bereich der Gesellschaft präsent ist, nämlich innerhalb und rund um die Geschäftswelt.

Das Ziel dieser Explorationsstudie besteht darin, Empfehlungen zu Entwicklungsmöglichkeiten im Hinblick auf missionarisches Unternehmertum im niederländischen Kontext für die PKN herauszuarbeiten. Ist es sinnvoll, als Kirche in dieses Konzept zu investieren, und warum – oder warum nicht? Und auf welche Weise sollte diese Unterstützung am besten gestaltet werden?

### 2. Fragestellung, Zielgruppe, Relevanz

Im Projektvorschlag<sup>2</sup> werden zehn Fragen erwähnt, die nach Möglichkeit beantwortet werden sollten. Die Fragen wurden auf der Grundlage der Literaturrecherche und der Interviews in einem gewissen Maß umformuliert. Die Haupt- und Teilfragestellungen dieser Studie werden am Ende von Kapitel 2 beschrieben. Dieser Bericht wurde von der Protestantischen Kirche in Auftrag gegeben und innerhalb der Abteilung „Unterstützung der Gemeinden, Team Missionarische Arbeit“ erstellt. Sie war die erste

Leser\*innengruppe. Die Relevanz ist jedoch nicht auf das „Team Missionarische Arbeit“ im Besonderen oder die Protestantische Kirche der Niederlande (PKN) im Allgemeinen beschränkt. Andere Konfessionen, Organisationen zur Gemeindegründung und Unternehmer\*innennetzwerke können ebenfalls von den Ergebnissen dieser Studie profitieren. Das Thema wurde im niederländischen Kontext kaum beschrieben. Dieser Bericht dient als Anstoß für weiterführende Untersuchungen.

### 3. Aufbau

In Kapitel 2 dieses Empfehlungsberichts erläutern wir, was in der bestehenden Literatur zum Thema missionarisches Unternehmertum zu finden ist. Auf dieser Grundlage formulieren wir die ursprüngliche Fragestellung der Studie neu. Kapitel 3 enthält eine Darstellung des Aufbaus und der Durchführung der Studie, einschließlich einer Beschreibung der Teilnehmer\*innengruppe. In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der Interviews und Fokusgruppen umrissen und diskutiert. Die Schlussfolgerungen und Empfehlungen sind im letzten Kapitel 5 dargelegt. Eine Literaturliste sowie mehrere Anhänge wurden diesem Bericht beigelegt.

- 
1. Martijn Vellekoop, Pioniersplekken die doorgaan: wat de kerk kan leren van de verduurzaming van social startups, Masterarbeit an der TIAS School for Business and Society, Version für die Dienstleistungsorganisation der Protestantischen Kirche, 2017.
  2. Martijn Vellekoop, Projectvoorstel verkenning missional entrepreneurship, internes Dokument der Protestantischen Kirche, 14. Februar 2020, S. 2.

**DAS ZIEL DIESER  
EXPLORATIONSSTUDIE BESTEHT  
DARIN, EMPFEHLUNGEN ZU  
ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN  
IM HINBLICK AUF  
MISSIONARISCHES  
UNTERNEHMERTUM IM  
NIEDERLÄNDISCHEN KONTEXT  
FÜR DIE PROTESTANTISCHE  
KIRCHE DER NIEDERLANDE (PKN)  
HERAUSZUARBEITEN.**

## Kapitel 2 Inhaltliche Einordnung und Fragestellung

Im Folgenden finden Sie eine kurze Übersicht über die Literatur, in der die Schnittstelle zwischen Kirche und Unternehmertum erörtert wird. Wir beschreiben 1. den Begriff „*missional entrepreneurship*“ (*missionarisches Unternehmertum*) gemäß seiner englischen Verwendung, 2. die weltweite Bewegung „*Business as Mission*“ (Unternehmerisches Handeln als Mission), 3. die nordamerikanische Herangehensweise der *unternehmerischen Gemeindegründung* (*entrepreneurial church planting*) und 4. den Begriff der ganzheitlichen „Pionier\*innen in der Nachbarschaft“, wie er in den Niederlanden entwickelt wurde. Darauf folgt 5. eine Diskussion, die 6. in eine neuformulierte Fragestellung für die in den folgenden Kapiteln beschriebene Explorationsstudie mündet.

### 1. Misional Entrepreneurship (Missionarisches Unternehmertum)

Der Begriff *missional entrepreneurship* stammt aus England und wird in *ANVIL, Journal of Theology and Mission*, Band 33, 2017, herausgegeben von der Church Mission Society, beschrieben. Die Ausgabe enthält sieben Artikel zum Thema „*missionarisches Unternehmertum*“. Die Redakteure Jonny Baker und Mark Sampson stellen den Begriff *missional entrepreneurship* (missionarisches Unternehmertum) in ihrer Einleitung vor. Dies ist erforderlich, da nur sehr wenig Literatur dazu verfügbar ist.

*„Wir mussten einen Großteil des Reflektierens selbst übernehmen, denn bisher gibt es noch nicht viele Gedanken und Gespräche, die in diesem Bereich verfügbar sind.“<sup>3</sup>*

Baker und Sampson argumentieren, dass der Begriff nicht auf 1. die Nutzung von Gewinnen für Missionsprojekte oder 2. das Erlangen eines Alibis für die Arbeit in geschlossenen Ländern oder 3. die Herstellung von Waren für einen christlichen Markt reduziert werden sollte. All dies sind hehre Ziele, aber *missionarisches Unternehmertum* bedeutet mehr:

*„Wenn man das Adjektiv ‚missional‘ zusammen mit den Wörtern Unternehmertum oder Unternehmen verbindet, eröffnet sich die Möglichkeit, anders über Mission und Wirtschaft nachzudenken, sodass die Vorstellung eines Wirtschaftsbetriebes in sich und an sich als Teilhabe an der Sendung Gottes möglich wird.“<sup>4</sup>*

Im Eröffnungsartikel diskutiert Sampson die Kritik an der Vermarktung des sozialen und missionarischen Lebens. Kann ein Unternehmen sozial oder missionarisch sein, wenn der ökonomische Zusammenhang individualistisch ist, sich hauptsächlich auf das Eingehen vertraglicher Verpflichtungen konzentriert und darüber hinaus einen reduktionistischen Ansatz verfolgt (also soziale und missionarische Ziele dem Handel untergeordnet sind)? Ja, antwortet der Autor, missionarische Unternehmen sollten die kapitalistischen Merkmale des Marktes anprangern können. Papst Benedikt XVI. unterstützt Unternehmer\*innen dabei, sich einer bürgerlichen Ökonomie (*civil economy*) zuzuwenden, in der der Mensch als spirituelles Wesen betrachtet wird, das in seinen Beziehungen auf das Geben und auf gegenseitigen Dienst ausgerichtet ist.

*„Auf der Basis beziehungsorientierter Anthropologie, die ihre Wurzeln in christlicher Theologie besitzt, legt sie [die bürgerliche Ökonomie] eine Vision von einer Ökonomie vor, die angereichert wird von einer schenkenden Haltung und einem Verhältnis auf Augenhöhe, die dazu dienen, menschliche Beziehungen zu entwickeln und zu stützen und nicht, um sie zu behindern.“<sup>5</sup>*

Richard Higginson stellt eine Studie vor, in der 50 Unternehmer\*innen die Frage, ob sie zum Reich Gottes beitragen, positiv beantworteten. Die Art und Weise, in der sie dies tun, unterscheidet sich jedoch erheblich. Im Zusammenhang mit drei wichtigen Bibelstellen über Gottes Mission unterscheidet Higginson zwischen drei Kategorien und fügt eine übergeordnete vierte hinzu<sup>6</sup>.

1. Unternehmer\*innen, welche den Schöpfungsauftrag (Bewahrung der Schöpfung) als Ausgangspunkt betrachten, tragen durch hervorragende Produkte und Dienstleistungen zum Sichtbarwerden des Reiches Gottes bei. Dabei geht es um die Qualität des Geleisteten, die Schulung und Entwicklung von Mitarbeitenden und Kund\*innen sowie den Kundenservice.
2. Unternehmer\*innen, die das höchste Gebot (Gott und den Nächsten zu lieben) als Ausgangspunkt betrachten, setzen sich für eine christliche Unternehmenskultur ein, in der biblische Werte umgesetzt werden. Sie kümmern sich vor allem um das Wohl ihrer Mitarbeitenden. Das gegenseitige Vertrauen und die Rücksichtnahme auf die Mitarbeitenden und ihre Familien sind ihnen wichtig.

3. Unternehmer\*innen, welche der großen Aufgabe (in die Nachfolge Jesu einzuladen) nachgehen, zeichnen sich durch ihren evangelistischen Stil aus. Sie sprechen über Jesus und laden Kund\*innen zu Treffen ein, bei denen beispielsweise Fragen des Lebens aufgeworfen werden.
4. Dann gibt es auch Unternehmer\*innen, die ihr Geld über einen Fonds für Projekte und Menschen zur Verfügung stellen, die das Kulturmandat, das höchste Gebot oder den großen Auftrag als Ausgangspunkt für ihre Mission betrachten. Mit ihren Gewinnen machen sie im Reich Gottes viel möglich.

## 2. „Business as Mission“

Die Gründerin von „Business as Mission“ in den Niederlanden, Gea Gort, hat mehrere Bücher<sup>7</sup> über die globale Bewegung, die „Menschen und Nationen ... zur Ehre Gottes transformieren will“<sup>8</sup> geschrieben. Auch sie stellt fest, dass es sich um ein neues Phänomen handelt – sogar um einen Paradigmenwechsel. Während früher viel Wert auf den vertikalen Aspekt des Glaubens gelegt wurde, spielt heute auch der horizontale Aspekt eine Rolle.

In einem Satz zusammengefasst geht es darum, das gesamte inkarnierte Evangelium in unserem Alltag auf missionarische Weise zu leben – dort, wo wir arbeiten und leben.<sup>9</sup>

Ein Unternehmen wird oft mit dem Motiv finanziellen Gewinns gegründet, aber aus christlicher Sicht geht

es neben wirtschaftlichen auch um „spirituelle, soziale (und) ökologische“ Fragen.<sup>10</sup> Hans Nielsen Hauge in Norwegen und die Quäker in England setzten diesen vielseitigen Ansatz in die Praxis um. Damit konnte im Missionsbereich viel Erfahrung gesammelt werden. Dies steht im Einklang mit den jüngsten theologischen Veränderungen: einer zunehmenden Betonung von Gottes Reich im Hier und Jetzt.

Buissiness-as-Mission-Unternehmen können nicht klar abgegrenzt werden, sondern gruppieren sich um „Ideen als Quelle, aus der man schöpfen kann“<sup>11</sup>. Sie sollten Teil eines Ökosystems sein, das „Lehrer, Pastoren, Betende, Denker, Investoren und andere praktische Unterstützer“<sup>12</sup> umfasst. Die Unternehmen zeichnen sich durch mindestens sechs Eigenschaften aus:<sup>13</sup>

1. Sie haben ein Auge für die Bedürfnisse der Gesellschaft.
2. Sie entwickeln eine gesunde Unternehmenskultur aus und zum Nutzen einer Gemeinschaft.
3. Sie streben eine ganzheitliche Transformation an.
4. Sie erreichen Gruppen, in denen das Evangelium unbekannt ist.
5. Sie setzen sich für arme und verletzte Menschen ein.
6. Sie streben als Unternehmen nach Gewinn, um fortbestehen zu können.

Mats Tunehag, Theologe und internationaler Fürsprecher von BAM, fasst dies als die „vier P“ zusammen: „Ein Unternehmen, das unternehmerisches Handeln als Mission verfolgt, sollte Menschen [people] dienen, sich an Gottes

Absichten [purpose] orientieren, den Planeten [planet] gut verwalten und Profit [profit] machen.“

### 3. Entrepreneurial church planting

In den USA spricht man über entrepreneurial church planting (unternehmerische Gemeindegründung, ECP), ein Begriff, der von Jay Moon, Professor für Gemeindegründung am Asbury Theological Seminary, geprägt wurde. Im von ihm herausgegebenen Buch „Entrepreneurial Church Planting“ definiert er das Konzept wie folgt:

*„Innovative Versuche, Gemeinschaften zu formen, die Nachfolger\*innen Christi unter nicht-kirchlichen Menschen sammeln, in dem sie auf dem Markt unternehmerisch handeln.“<sup>14</sup>*

Laut dem Autor sind innovative Ansätze in einer säkularen Gesellschaft dringend erforderlich. Wenn die Menschen nicht mehr zur Kirche kommen, muss die Kirche zu den Menschen kommen. Diese befinden sich normalerweise in und rund um den „Markt“ – mit diesem Begriff beschreibt Moon das Beziehungsgeflecht, in dem Menschen Werte untereinander austauschen. Diese Kette vom Lieferanten bis hin zum Kunden ist keine neutrale Zone für missionarische Unternehmer\*innen, sondern bildet einen fruchtbaren Boden für den Aufbau von Gemeinschaften.

Sein Plädoyer ist nicht, Kirchen wie Unternehmen zu führen, sondern Unternehmen für Gemeindegründungen

einzusetzen. Dies bedeutet, dass unternehmerische Gemeindegründer\*innen einen doppelten Fokus haben. Einerseits müssen sie ein tragfähiges Unternehmen aufbauen, andererseits möchten sie missionarische Erfolge erzielen. Dies führt zu drei Nebeneffekten:

1. Es können mehr Menschen für Gemeindegründungen eingesetzt werden. 2. Es können völlig neue Kirchenformen entstehen. 3. Das Hören auf eine mehrfache Berufung [z. B. im Dienst in einer Gemeinde oder Gemeinschaft und in einem anderen Beruf] wird einfacher: Menschen arbeiten an mehreren Orten und sehen dies als ideal an, weil sie einen festen Stand in der Gesellschaft haben und ein eigenes Einkommen erzielen.

Entrepreneurial church planting bezieht sich auf alte Texte, wie aus dem biblisch-theologischen Teil des Buches hervorgeht. Ebenso wie Paulus verbindet Priskilla und Aquila ihre Geschäftstätigkeit mit ihrem Dienst. Auch die Purpurverkäuferin Lydia öffnet ihr Haus und ihr Handelsunternehmen für das Evangelium. Zwar behandeln fünf Kapitel die biblische Grundlage des ECP, wobei der Erfahrung und Vision Jesu große Aufmerksamkeit geschenkt wird, dennoch wurde das Thema kaum näher betrachtet. Im Literaturverzeichnis ist kein einziges Buch zu diesem Thema aufgeführt.<sup>15</sup>

Hinsichtlich der praktischen Umsetzung findet ECP Erwähnung in der Kirchengeschichte im Zusammenhang mit den Klosterbewegungen der Kelten, Benediktiner und Nestorianer sowie durch Personen wie Martin Luther, Matteo Ricci, John Wesley und Hans Nielsen

Hauge. Die Merkmale unternehmerischer Gemeindegründer\*innen werden in einem separaten Kapitel erläutert. Es gibt Ähnlichkeiten mit kirchlichen Pionier\*innen, aber auch signifikante Unterschiede. Deshalb sind vier Warnungen erforderlich<sup>16</sup>:

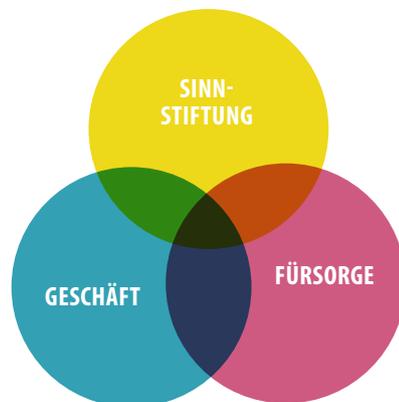
1. ECP'ler müssen sich vor der Kommerzialisierung der Gesellschaft in Acht nehmen. Menschen sind mehr als nur Kunden. Entscheidungen können nicht allein auf der Grundlage von finanziellen Aspekten getroffen werden. Die mentalen und sozialen Auswirkungen sind ebenfalls zu berücksichtigen.
2. ECP'ler sollten ihr Unternehmen nicht nur als funktionale Plattform betrachten, um Menschen für das Evangelium zu begeistern. Dies führt zu ungesunden Geschäftsprozessen. Ein gut geführtes Unternehmen ist eine Form, Gott zu loben.
3. ECP'ler sollten sich im Klaren sein, dass der Zweck nicht alle Mittel rechtfertigt. Sie tragen eine soziale Verantwortung, beispielsweise für die Gehälter, die sie zahlen, oder für die Qualität der Produkte, die sie herstellen.
4. ECP'ler sollten Wesleys Rat befolgen, großzügig sein und Gewinne nicht für sich behalten.

Schließlich erklärt Moon, dass die Gründung von entrepreneurial church plants am besten durch die Kombination der Pionierreise mit dem Ansatz Lean Startup und dem von Eric Ries entwickelten Canvas-Modell erfolgen sollte.<sup>17</sup> Er träumt von Unternehmen, die nach wirtschaftlichen, sozialen und spirituellen Ergebnissen streben.

*„Auf diese Dinge zu achten, hält den Fokus darauf, Wege der Nachfolge zu erkunden (der vierte Schritt im Fresh-Expressions-Prozess einer serving first journey) und nicht einfach ein Unternehmen zu gründen, das nur auf Profit basiert.“<sup>18</sup>*

### 4. Ganzheitliche Nachbarschaftspioniere

Die von R3NEW-Chef René Visser beschriebene ganzheitliche Nachbarschaftspionierarbeit unterscheidet sich in gewissem Maße von den zuvor beschriebenen Herangehensweisen, da es sich um eine kleine und neue Bewegung handelt, die sich bislang kaum bewährt hat. Wir diskutieren diese Herangehensweise dennoch, da sie sich in der lokalen Praxis in der Stadt Ede gut widerspiegelt und für die weitere Forschung hilfreich erscheint.



Auf der Website von R3NEW wird erläutert, dass das ganzheitliche Paradigma, das im Folgenden in einem Venn-Diagramm dargestellt ist, drei Bereiche umfasst: Fürsorge, Geschäft und Sinnstiftung.<sup>19</sup> Zum Beispiel organisiert eine der vier angeschlossenen Nachbargemeinden, KenHem in Ede, Fußballspiele, Aktionstage für kleinere Aufgaben im Haushalt oder im Garten und Gruppenausflüge, um der sozialen Fürsorge (zorg) Ausdruck zu verleihen. Der unternehmerische Bereich (zaken) besteht aus einem gemeinsam genutzten Elektrofahrzeug und einem Solarpanel-Projekt. Im Hinblick auf die Sinnstiftung (zingeving) finden unter anderem Brunches zu verschiedenen Themen im Gemeindezentrum statt.

Das Herzstück, in dem sich die drei Bereiche überschneiden, ist die ganzheitliche Gemeinde, die sich aus der Theorie des „Asset Based Community Development“ (asset-basierte Gemeindeentwicklung) entwickelt. Sie umfasst die drei Bereiche, wobei einige Personen eher auf der geschäftlichen Seite und andere eher auf der sinnstiftenden oder fürsorglichen Seite stehen. Verschiedene Gemeinden können auch jeweils ihre eigenen Schwerpunkte setzen – obwohl sie alle aufgefördert sind, sämtliche drei Bereiche abzudecken.<sup>20</sup>

### 5. Diskussion

In den vorangegangenen Abschnitten wurden vier missionarische Zugänge in ökonomischen Kontexten beschrieben. Es bestehen viele Ähnlichkeiten, zum

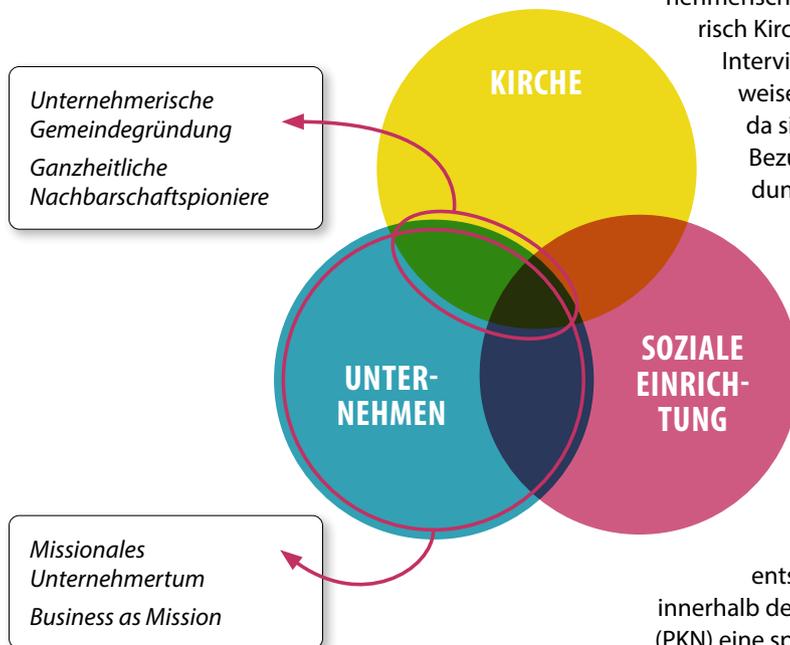
Beispiel in Bezug auf die Vision des Marktes, die Aufhebung der Trennung zwischen weltlichen und heiligen Aspekten sowie den Wert der Arbeit selbst. Der Unterschied zwischen missionarischem Unternehmertum und BAM einerseits sowie ECP und ganzheitlicher Nachbarschaftspionierarbeit andererseits besteht in ihrem jeweiligen Fokus, der bei den ersten beiden Herangehensweisen breiter gefasst ist als bei den beiden letzteren. Die folgende Abbildung, die auf dem von R3NEW

entwickelten Venn-Diagramm basiert, verdeutlicht, dass sich die verschiedenen Herangehensweisen nicht gegenseitig ausschließen, sondern sich einschließen.

## 6. Fragestellung

In einer Explorationsstudie kann die sogenannte „Suchscheinwerfertheorie“<sup>21</sup> hilfreich sein, weshalb wir uns für sie (als Methode) entschieden haben. Dazu geben wir den Begriff entrepreneurial church planting (unternehmerische Gemeindegründung) als „Unternehmerisch Kirche sein“ wieder und nennen diesen in den Interviews. Diese eng gefasste Herangehensweise soll eine breitere Perspektive darstellen, da sie Spannungen erzeugt, beispielsweise in Bezug auf die Frage, ob die Gemeindegründung expliziter Bestandteil des Unternehmens sein sollte. Zum Beispiel kann das Unternehmen auch Teil eines größeren Mosaiks sein.

Als „unternehmerische Kirche“ bzw. „Unternehmerisch Kirche sein“ bezeichnen wir gemäß der Definition von Moon neue Formen der Kirche in ökonomischen Bezügen. Wir haben überlegt, den Begriff „Pionierarbeit“ dafür zu verwenden, uns jedoch dagegen entschieden. Der Begriff „Pionierarbeit“ hat innerhalb der Protestantischen Kirche der Niederlande (PKN) eine spezifische Bedeutung erhalten, die für unse-



re Forschung zu restriktiv sein könnte.<sup>22</sup> Unter anderem möchten wir die Möglichkeit der Gemeindegründung untersuchen. Indem wir uns für das Kirchenwesen entscheiden, schaffen wir einen größeren mentalen Raum.

Mit dem Begriff „unternehmerisch“ meinen wir, dass jemand Dienstleistungen oder Produkte anbietet, um einen finanziellen Gewinn zu erzielen. Dies betrifft alle Arten von Aktivitäten im wirtschaftlichen Kontext einschließlich selbständiger Unternehmer ohne Arbeitnehmer. Soziales Unternehmertum kann ein Teil davon sein, dies ist jedoch nicht zwingend erforderlich.

Die zehn Fragestellungen aus dem ursprünglichen Projektvorschlag können nun in eine Hauptfragestellung und sechs Unterfragestellungen umformuliert werden:

**Welche missionarischen Möglichkeiten bieten sich der Protestantischen Kirche der Niederlande an der Schnittstelle zwischen Unternehmertum und Kirche?**

### **1. Was bedeutet „Unternehmerisch Kirche sein“?**

Diese Fragestellung betrifft eine Definition und Abgrenzung des Konzepts, die Einordnung des Aufbaus von Gemeinschaften innerhalb von „Unternehmerisch Kirche sein“ sowie einen geeigneten Begriff dafür im niederländischen Kontext.

### **2. Welche Erfahrungen gibt es mit „Unternehmerisch Kirche sein“ in den Niederlanden und im Ausland?**

Bei dieser Fragestellung geht es darum, welche Lektionen in dieser Hinsicht von Personen, Organisationen sowie aus nationalen und internationalen Erfahrungen mit missionarischem Unternehmertum gezogen werden können.

### **3. Warum sollte die Kirche unternehmerische Formen von Kirche beachten?**

Diese Fragestellung sucht nach Motiven und Möglichkeiten für eine unternehmerisch tätige Kirche in den Niederlanden.

### **4. Welche theologischen und praktischen Spannungen birgt das Konzept der unternehmerischen Kirche?**

Hier suchen wir nach Fallstricken, Herausforderungen und Einwänden, die bei „Unternehmerisch Kirche sein“ zu erwarten sind, und nach der Art und Weise, wie damit umgegangen werden kann.

### 5. Wie erfüllt das Unternehmertum die Bedürfnisse vorhandener Pioniersplekken?

Diese Fragestellung sucht nach dem Zusammenhang zwischen bestehenden Pioniersplekken innerhalb der protestantischen Kirche und dem Unternehmertum.

### 6. Was braucht es, um „Unternehmerisch Kirche sein“ in den Niederlanden zu ermöglichen?

Diese letzte Fragestellung zeigt, was die Protestantische Kirche der Niederlande möglicherweise bieten kann, um „Unternehmerisch Kirche sein“ zu ermöglichen. Dabei werden Rolle, Ansatz und zeitliche Abfolge berücksichtigt.

Die Fragestellungen der Studie werden in Kapitel 4 beantwortet. Darauf aufbauend werden in Kapitel 5 Schlussfolgerungen gezogen und abschließende Empfehlungen an die Protestantische Kirche der Niederlande ausgesprochen.

3. ANVIL, Journal of Theology and Mission, Band 33, Church Mission Society, 2017, S.2.
4. ANVIL, S.2. Missionarisches Unternehmertum ergibt sich aus den fünf Missionsmerkmalen, die von der anglikanischen Kirche entwickelt wurden, um eine ganzheitliche Sicht der Mission zu beschreiben. Siehe <http://www.anglicancommunion.org/mission/marks-of-mission.aspx>, 18. Mai 2020.
5. ANVIL, S.10.
6. ANVIL, S.15–20.
7. U. a., in Zusammenarbeit mit Mats Tunehag, BAM!, Selbstverlag, 2015 und BAM Global Movement, Selbstverlag, 2018 ([www.geagort.com](http://www.geagort.com)).
8. Gea Gort, Bam in het kort. De rode draad: dit is business as mission, Selbstverlag, 2019, S. 60.
9. BAM Global Movement, S. 5.
10. BAM in het kort, S. 11.
11. BAM in het kort, S. 32
12. BAM in het kort, S. 44.
13. BAM in het kort, S. 24.
14. W. Jay Moon und Fredrick J. Long, Entrepreneurial Church Planting, Engaging Business & Mission for Marketplace Transformation, Wilmore, 2018, S. 6.
15. Moon zitiert das bereits erwähnte Journal ANVIL sowie zwei Dissertationen seiner Studenten Sang Rak Joo (Entrepreneurial Church Planting as a Model of Fresh Expressions in the South Korean Context) und Samuel Lee (Faith in the Marketplace).
16. Moon, S. 130–132.
17. Siehe [https://nl.wikipedia.org/wiki/Business\\_Model\\_Canvas](https://nl.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas), 25. Mai 2020.
18. Moon, S. 159.
19. <https://www.r3new.nl/>, 14. Mai 2020.
20. Erläutert während einer Online-Einführungsschulung am 8. April 2020. Eine Aufzeichnung ist bei R3NEW erhältlich.
21. Baarda, Basisboek Kwalitatief Onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek, Groningen, 2005, S. 43–44.
22. Gemäß der Protestantischen Kirche der Niederlande zielt die Pionierarbeit auf neue Formen der Kirche für Menschen ab, die nicht die Kirche besuchen. In diesem Zusammenhang werden drei Prinzipien angewendet: 1. Anpassung an den Kontext durch Beachtung dessen, was passiert, 2. Arbeiten im gemeinsamen Glauben, beginnend im Pionierteam, und 3. nachhaltiger Aufbau einer Gemeinde auf langfristige Sicht.

# Kapitel 3 Design und Durchführung der Studie

In diesem Kapitel beschreiben wir 1. die Forschungsabschnitte, 2. die Methode der Datenerhebung und 3. die Validität und Reliabilität der Studie.

## 1. Forschungsabschnitte

Im empirischen Teil der Studie wurden 39 Personen befragt. Aus dieser Teilnehmendengruppe beantworteten 15 Pionier\*innen eine kurze Umfrage, die unter allen Pionier\*innen innerhalb der protestantischen Kirche verteilt wurde. Die Befragten werden in der Diskussion zu Teilfragestellung 5 in Kapitel 4 näher beschrieben.

Darüber hinaus wurden 24 Personen mit Kenntnissen und/oder Erfahrungen an der Schnittstelle zwischen Kirche und Unternehmertum befragt. Sie wurden teilweise auf der Grundlage von Empfehlungen der protestantischen Kirche der Niederlande und teilweise nach der „Schneeballmethode“ ausgewählt, bei der ein\*e Befragte\*r eine\*n andere\*n empfiehlt.

Diese Gruppe kann in drei Kategorien unterteilt werden, wobei zu beachten ist, dass einige Befragte in mehrere Kategorien passen: a) Macher\*innen, die in der Praxis aktiv sind, b) Initiator\*innen, die andere dazu motivieren, tätig zu werden, und c) Denker\*innen, die über die Praxis nachdenken. Fünf der 24 Personen stammen aus dem Vereinigten Königreich, eine aus den USA und die anderen aus den Niederlanden. Bei der Erörterung der Teilfragestellungen 1 und 2 in Kapitel 4 werden einige Personen und Organisationen ausführlicher vorgestellt.

### Denker\*innen: diejenigen, die die Praxis reflektieren

1. Berdine van den Toren-Lekkerkerker, Theologin und Missionspartnerin bei der Church Mission Society UK
2. Jay Moon (USA), Professor und Forscher in Bezug auf „entrepreneurial church planting“ (unternehmerische Gemeindegründung)
3. Jonathan Evens (UK), Direktor von HeartEdge
4. Andy Turner (UK), Mitarbeiter bei HeartEdge
5. Jonna van den Berge, Expertin für missionarische Arbeit in der Protestantischen Kirche der Niederlande
6. Michael Moynagh (UK), Theologe Fresh Expressions
7. Trinette Verhoeven, „Superintendentin“ der Protestantischen Kirche, Region Utrecht
8. Marten van der Meulen, Theologe, Religionssoziologe – Protestantische Kirche (Niederlande)
9. Sake Stoppels, Theologe, Referent – Protestantische Kirche (Niederlande)
10. André Mulder, Theologe, Dozent für Theologie und Lebensphilosophie in Windesheim

### Macher\*innen: Unternehmer\*innen und Pionier\*innen

11. Johannes van den Akker, Unternehmerischer Pionier – Kleiklooster und Unternehmen „Hoedanwel“
12. Tjitske Volkerink, Unternehmerische Pionierin – Christelijk Spiritueel Centrum
13. Janneke Plantinga, Unternehmerische Pionierin – Yours Drachten, Kindertagesstätte
14. Tim Vreugdenhil, Unternehmerischer Pionier, Stand-up-Pfarrer
15. Bob Houter, Unternehmer Sixtyfruits, Vorsitzender von BAM NL

16. Dick de Krijger, Unternehmer De Buurman, Strategie-/Entwicklungsberatung

**Initiatoren\*innen: Katalysator\*innen, die Netzwerke antreiben**

17. Arco de Leede, Teammitglied von BAM NL und Direktor von Interserve  
 18. René Visser, Initiator von R3NEW und unternehmerischer Pionier KenHem  
 19. Gea Gort, Initiatorin und Mitarbeiterin von BAM NL  
 20. Jonny Baker (UK), „Make Good“-Kurs  
 21. Catherine Pearson, „Make Good“-Kurs  
 22. Marjo Septer, Direktorin für Betriebsführung der Heilsarmee (Leger des Heils)  
 23. Bert van de Haar, Direktor der Heilsarmee „Geloven in de Buurt“  
 24. Karel Muller, Heilsarmee, Theologe

**2. Datenerhebung**

Die Pionier\*innen der Protestantischen Kirche der Niederlande wurden per E-Mail und über die Facebook-Gruppe der Pionier\*innen angesprochen. Sie wurden eingeladen, an einer kurzen Umfrage teilzunehmen.<sup>23</sup> Eine kleine Gruppe von 15 Personen, die mit 14 Pioniersplekken in Verbindung stehen, beantwortete die Umfrage. Diese Daten wurden in einem Google-Formular gesammelt und dann in diesem Studienbericht analysiert und verarbeitet (siehe 4.5).

Die weitere Gruppe aus 24 Denker\*innen, Macher\*in-

nen und Initiator\*innen wurde per E-Mail zur Teilnahme an der Studie eingeladen.<sup>24</sup> Beinahe jede\*r der Angesprochenen reagierte positiv. Nur eine Person sagte die Teilnahme mit der Begründung ab, „forschungsmüde“ zu sein.

Mit 21 Befragten führten wir ein persönliches Online-Interview, das jeweils eine bis anderthalb Stunden dauerte. Da einige Befragte paarweise teilnahmen, wurden 18 Gespräche geführt – davon zehn von Euser, fünf von Atsma und drei von Euser und Atsma zusammen. Alle Gespräche wurden protokolliert.

Stoppels und Mulder haben nur schriftlich auf die Fragen in der gesendeten E-Mail geantwortet. Da bereits sieben weitere Denker\*innen interviewt worden waren, reichte ihr schriftlicher Beitrag aus. Wir haben sie in den Studienbericht aufgenommen.

Van der Meulen und Muller wurden nicht getrennt interviewt, sondern nahmen an den beiden Fokusgesprächen teil, die im Anschluss an die Interviewrunde mit insgesamt acht Personen geführt wurden (zusätzlich auch Van den Toren-Lekkerkerker, Van den Akker, Plantinga, De Krijger, Visser und Gort). An diesen Gesprächen nahmen beide Forscher teil, und sie wurden sowohl schriftlich als auch digital per Zoom aufgezeichnet.

Die Interviewberichte wurden zusammengefasst und in Analyseeinheiten unterteilt. Diese Einheiten wurden den verschiedenen Fragestellungen der Studie zuge-

wiesen und anschließend weiter analysiert, um fundiertere Antworten zu erhalten.

### 3. Validität und Reliabilität

Qualitative Forschung zeichnet sich durch die Verwendung unterschiedlicher Datenquellen und die Konzentration auf das Verstehen und Erfassen von Einzelpersonen, Gruppen und Situationen aus. Objektivität lässt sich schwer garantieren, aber durch eine Reihe von Prozessschritten können die „Gültigkeit“ (im Sinne einer korrekten Darstellung) und die „Zuverlässigkeit“ (im Sinne einer Überprüfbarkeit) von Forschungsergebnissen erhöht werden.<sup>25</sup> Wir sind wie folgt vorgegangen:

- Jedes Interview wurde zeitgleich/synchron protokolliert.
- Die Gespräche in den Fokusgruppen wurden digital über Zoom aufgezeichnet.
- Die Interviews wurden mehrmals und aus unterschiedlichen Perspektiven untersucht.
- Zwei Forscher arbeiteten zusammen, um die Ergebnisse gemeinsam zu bestimmen.
- Der Bericht wurde den meisten niederländischsprachigen Befragten mit der Frage vorgelegt, ob sie sich in der Beschreibung wiedererkennen.
- Während der Erstellung des Berichts haben Vertreter\*innen des Teams für Missionsarbeit den Text gegengelesen.

Die Validität und Reliabilität der Studienergebnisse hätten erhöht werden können, wenn es möglich gewesen

wäre, die Interviews live im direkten Umfeld der Befragten durchzuführen. Es war geplant, die Befragten in den Niederlanden und in England zu besuchen, damit wir uns ein besseres Bild von den beschriebenen Situationen machen konnten. Die Gespräche in den Fokusgruppen hätten wir in erster Instanz mit einem begleitenden Essen geführt. Aufgrund der Corona-Pandemie mussten wir unsere Pläne jedoch ändern: Letztlich wurden alle Gespräche per Zoom geführt.

---

23. Siehe Anlage 1.

24. Siehe Anlage 2.

25. Baarda, S. 192–201.



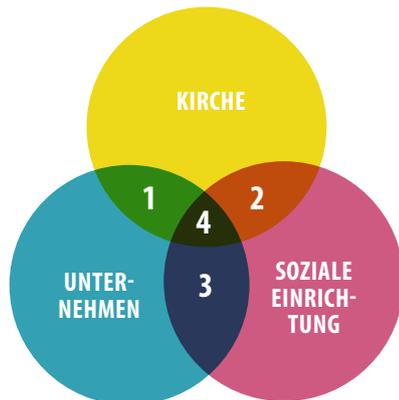
# Kapitel 4 Ergebnisse der Studie

In diesem Kapitel beantworten wir auf der Grundlage der Antworten der Befragten sechs Fragestellungen:

1. Was bedeutet „Unternehmerisch Kirche sein“?
2. Welche Erfahrungen wurden dazu in den Niederlanden und im Ausland gesammelt?
3. Warum sollte dieses Thema in der Kirche beachtet werden?
4. Welche Konflikte können entstehen?
5. Inwiefern setzt es bei den Bedürfnissen von bestehenden Pioniersplekken an?
6. Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um dies in den Niederlanden zu ermöglichen?

## 1. Was ist „Unternehmerisch Kirche sein“?

In dieser ersten Teilfragestellung suchen wir nach a) einer Definition und Abgrenzung des Konzepts, b) dem Aufbau von Gemeinschaften innerhalb einer unternehmerischen Kirche und c) einem geeigneten Begriff dafür im niederländischen Kontext.



## A) Was bedeutet es „Unternehmerisch Kirche zu sein“?

Anhand eines Venn-Diagramms kann man Schnittpunkte verschiedener Sachverhalte darstellen.<sup>26</sup> Mithilfe dieser Darstellungsform können sowohl die Unterschiede als auch die Gemeinsamkeiten zwischen Mengen gezeigt werden (auf der Schnittebene oder im Querschnitt). Das von R3NEW entwickelte Venn-Diagramm umfasst drei Bereiche: die Kirche mit ihrem geistlichen Zweck (kerk)<sup>27</sup>, die diakonischen Einrichtungen mit ihrem sozialen Ziel und das Unternehmen (maatsch. Instelling = gesellschaftliche Einrichtung) oder das Gewerbe mit seinem wirtschaftlichen Ziel (Bedrijf = Gewerbe, Betrieb) sowie den Schnittpunkten: 1. unternehmerische Formen der Kirche, 2. diakonische Formen der Kirche, 3. soziale Unternehmen und 4. sozial-unternehmerische Formen von Kirche.

### Soziale Unternehmen (Schnittstelle 3)

Wo Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen und Unternehmen aufeinander treffen (Schnittstelle 3), entsteht ein soziales Unternehmen.<sup>28</sup> Der Unternehmer Bob Houter erklärt, was damit gemeint ist: Ihm zufolge handelt es sich dabei um Unternehmen, die in erster Linie ein soziales Ziel verfolgen und ihre Geschäftstätigkeit als Mittel zur Erreichung dieses Ziels betrachten. Zur Veranschaulichung stellt er die folgende Abbildung bereit.

Sozialer Wert				Finanzieller Wert		
Wohltätigkeitsorganisationen		Soziale Unternehmen			Normale Unternehmen	
Nur Spenden oder Zuschüsse	Spenden, Subventionen und Einnahmen	> 75 % Einnahmen aus dem Markt	Vollständig am Markt orientiert	Begrenzte Gewinnausschüttung	Soziale Verantwortung im Kern des Unternehmens	Rein finanziell getrieben
Wirkung allein		Wirkung zuerst			Finanzierung zuerst	

Das soziale Unternehmertum erhält Wertschätzung durch die Befragten. Das Café De Buurman in Hardinxveld, das vom Befragten Dick de Krijger gegründet und zu einem Franchise-Unternehmen weiterentwickelt wurde, ist ein Beispiel dafür. Beziehungspflege in der Nähe und der Ferne steht im Mittelpunkt des Unternehmensmottos: „Ein guter Nachbar füreinander sein.“<sup>29</sup>

Nach Ansicht einiger ist soziales Unternehmertum nicht der ultimative Ausdruck des christlichen Unternehmertums. Interserve-Direktor Arco de Leede sagt über „Business as Mission“:

*„Der Unterschied zu sozialen Unternehmen ist ihr Ziel: Es geht um das Reich Gottes. Soziale Unternehmen streben vor allem nach sozialem Einfluss. Business as Mission verfügt nicht nur über eine vertikale, sondern auch über eine horizontale Komponente. Es geht um people (Menschen), planet (die Erde), profit (Profit), aber auch um prayer (Gebet) oder pneuma (Geist) oder purpose (Sinn).“*

Der Initiator von R3NEW, René Visser, erklärt, dass sozialen Unternehmen ein Aspekt fehlt: „eine tiefere Ebene, nämlich, wie wir Gott damit ehren“. Aus dem gleichen

Grund beschreibt Bob Houter sein Unternehmen als „soziales Unternehmen mit einem zusätzlichen missionarischen Ziel“.

### Neue Formen des Kirchenwesens (Schnittstellen 1, 2, 4)

Obwohl die Kirche manchmal zur Introspektive neigt, ist ihre Berufung nicht nur pastoral, sondern auch diakonisch und missionarisch.<sup>30</sup> Wenn sie sich an einer der Schnittstellen mit Fürsorgeeinrichtungen und/oder Unternehmen bewegt, können neue und experimentelle (missionarische und diakonische) Formen entstehen. Das Venn-Diagramm zeigt drei Formen des Kirchenwesens (an den Schnittstellen 1, 2, 4).

1. Wo Kirche und diakonische Einrichtung aufeinandertreffen (Schnittpunkt 2 im Venn-Diagramm), kann eine neue diakonische Form von Kirche entstehen. Viele dieser Präsenzorte verfügen nicht über ein Einnahmemodell und sind für diese Studie nicht relevant.
2. Wo sich Kirche und Unternehmen berühren (Schnittstelle 1 im Venn-Diagramm), wird innerhalb und/oder außerhalb des Unternehmens experimentiert. Dies betrifft a) ein Unternehmen, das neben dem wirtschaftlichen auch ein geistliches Ziel verfolgt oder umgekehrt um b) eine Form des Kirchenwesens, die

neben dem geistlichen Ziel auch ein wirtschaftliches verfolgt.

- a) Das Christian Spiritual Center der Initiatorin Tjitske Volkerink ist ein Beispiel für ein Unternehmen mit einem geistlichen Ziel. Es handelt sich um ein christliches Wellness-Zentrum für Körper, Seele und Geist und bietet zum Beispiel neben Massagen auch Meditation.<sup>31</sup>
  - b) Der Stand-up-Theologe Tim Vreugdenhil ist ein Beispiel für jemanden, der das Kirchenwesen mit einem wirtschaftlichen Ziel verbindet. Er profiliert sich als unternehmerischer Pfarrer, betrachtet die Stadt als seinen Markt und bietet unter anderem Stand-up-Theologie in Form von Aufführungen und Büchern an. Im Fokusgespräch wurden auch andere Initiativen erwähnt, darunter Schulen und Altenheime der Kirchen, die Heilsarmee, die Tafel sowie Second-hand-Läden.<sup>32</sup>
3. Im Herzen des Venn-Diagramms (Schnittstelle 4) treffen die soziale, die geistliche und die wirtschaftliche Dimension aufeinander. Dies betrifft „christliches soziales Unternehmertum“ (Houter), „soziales spirituelles Unternehmertum“ (Volkerink) oder auch „SOK: soziale unternehmerische Kirche“ (Visser). Der Integrationsgrad der drei verschiedenen Bereiche kann variieren: Ein Unternehmen a) trennt die verschiedenen Aspekte voneinander, während ein anderes Unternehmen b) eine maximale Integration anstrebt.
- a) Johannes van den Akker betreibt eine Klostergemeinschaft, eine Bierbrauerei und ein Verkostungslokal. Er verwendet dafür verschiedene Rechtsfor-

men sowie mehrere Standorte. Die Unternehmen stehen im Dienst sozialer Projekte.<sup>33</sup>

- b) Die Heilsarmee verfügt traditionell über getrennte Bereiche, arbeitet aber derzeit daran, die Bereiche integral miteinander zu verbinden, wo dies angemessen und möglich ist. Innerhalb der Heilsarmee müssen „soup, soul and salvation in one army“ (Suppe, Seife und Seelenheil) unter einen Hut gebracht werden (Van de Haar).

### **Missionarische (soziale) Unternehmen oder (soziale) unternehmerische Formen von Kirche-Sein**

An den Schnittstellen 1 und 4 befinden sich missionarische Unternehmen oder unternehmerische Formen des Kirchenwesens mit oder ohne soziales Ziel. Kirchen und Unternehmen könnten zumindest in folgenden Bereichen zueinander finden:

- a) Lernen als „Lehrling-Meister“-Prinzip
- b) Sinnstiftende Geschichten erzählen – Produkte und Dienstleistungen bieten Mehrwert
- c) Bedarf an Gewinn hinsichtlich finanzieller Ressourcen und einer wachsenden Gemeinschaft
- d) Anpassung an die Zielgruppe durch Zuhören, Kontextualisierung oder Marktforschung
- e) Bilden einer Gemeinschaft – das Unternehmen hat auch ein Interesse an begeisterten Stammkunden

### **B) Inwieweit können Unternehmertum und die Gründung christlicher Gemeinschaften kombiniert werden?**

Bei Unternehmen ist die Entstehung von Gemeinschaften (also sozialen Verbindungen) kein seltenes

Phänomen: Sie binden sich an eine Stammkundschaft und regen diese durch Werbung, Stempelkarten und ein attraktives Preis-Leistungsverhältnis an. Aber inwieweit kann ein spezifischer Aufbau christlicher Gemeinschaft mit einem Unternehmen kombiniert werden? Die Befragten reagierten sehr unterschiedlich – von äußerst skeptisch bis sehr enthusiastisch. Es fällt auf, dass die meisten von ihnen den Aufbau einer christlichen Gemeinschaft in Kombination mit Unternehmertum befürworten, obwohl dies schwierig zu realisieren ist und manchmal nur in einem Netzwerk mit örtlichen Kirchen möglich ist. Es sollte auch beachtet werden,

dass die Form der Gemeinschaft nicht weiter definiert ist. Es wurde jedoch mehrfach ausgesprochen, dass wir nicht zu viel in klassischen Rahmenbedingungen denken sollten. Muller formuliert: „Der Aufbau von Gemeinschaften wird oft als etwas beschrieben, das man genau bestimmen kann, während es sich in Wahrheit mehr wie ein Sauerteig verhält. Denken Sie an den Ansatz von ‚centred set und bounded set‘“.

Wir fassen die Antworten der Befragten in sieben Gruppen zusammen, die zunächst in einer Tabelle unten dargestellt werden.

Sollte man nicht tun	Ist kein eigentliches Ziel	Scheint schwierig zu realisieren zu sein	Kann innerhalb eines Mosaiks erfolgen	Ist eine gute Idee	Ist selbstverständlich	Muss erfolgen
Nicht zu empfehlen		Ist möglich			Ist erwünscht	

**Gemeindegründung aus einem Unternehmen heraus:**

**1. Der Aufbau einer Gemeinschaft sollte nicht mit einem Unternehmen kombiniert werden.** De Leede, selbst ein Fürsprecher der Kombination von Unternehmen und Kirche kennt Unternehmer\*in-

nen, die keine Vorteile in dieser sehen. Er bezeichnet business as mission [sic] als eine Bewegung, die es Unternehmen ermöglicht, ein Unternehmen zu sein, bei dem Geld zugunsten der Kirche verdient wird, die weiterhin eigenständig bleibt.

2. **Der Aufbau einer Gemeinschaft ist kein eigentliches Ziel eines Unternehmens.** Van den Akker erklärt: „Das Bier muss gut sein, darum geht es. Der Aufbau einer Gemeinschaft als Ziel eines Unternehmens ist meiner Ansicht nach ein doppeltes Spiel.“ Baker und Pearson betrachten das Konzept des entrepreneurial church planting reduktionistisch, sie lassen sich durch die „five marks of mission“<sup>34</sup> inspirieren. Demnach ist der ECP-Ansatz laut ihnen zu eng gefasst ist. Sie kennen übrigens einige Unternehmen, die eine Glaubensgemeinschaft aufgebaut haben.
3. **Der Aufbau einer Gemeinschaft ist in einem Unternehmen nur schwierig zu realisieren.** Volkerink hat es mit ihrem Christelijk Spiritueel Centrum versucht, aber sie scheiterte. Es entstand aber eine Online-Community rund um ätherische Öle. „Hier liegt ein Modell zugrunde, bei dem es darum geht, in Kontakt zu bleiben und Anleitung zu geben. Es wird von 400 Menschen genutzt.“ Auch Plantinga erkennt an, dass die Bildung einer Glaubensgemeinschaft schwierig ist. „In der Kinderbetreuung bestand das Ziel, eine Gemeinschaft aufzubauen. Dies hat nicht funktioniert, weil die Eltern für eine Dienstleistung bezahlen und wenig Zeit haben. Der soziale Aspekt wird zwar geschätzt, aber Eltern kommen nur selten zu Abenden.“ Und auch mit den hundert Mitarbeitern „kann ich (...) keine Gemeinschaft aufbauen. Ich habe dies nie kommuniziert. Das war das Problem. Ich hätte dies früher explizit mitteilen sollen. Das würde ich das nächste Mal anders machen.“
4. **Der Aufbau einer Gemeinschaft und Unternehmen können zu einem Mosaik verschmelzen.** Van den Toren-Lekkerkerker weist auf das Potenzial eines Netzwerks hin. „Innerhalb des Netzwerks ist man Missionar – im Netzwerk als Ganzes, nicht als einzelnes Projekt.“ Gort erwähnt, dass dann eine „tiefe Anerkennung“ von Kirchen gegenüber Unternehmen und umgekehrt erforderlich ist. „Der Verantwortliche für die Finanzen muss eine Beziehung eingehen. Es ist eine echte Partnerschaft erforderlich. Ein gemeinsames Auftreten. Ein gemeinsames Entdecken der Talente des anderen.“ Van der Meulen führt den Begriff „Mosaik“ ein. „Wenn man ein Unternehmen als Teil eines lokalen Mosaiks aus Kirchenstätten betrachtet (...), Dann ist ein gut laufendes Café, das Teil eines Pionierspleek ist, selbst keine vollständige Kirche, aber es kann ein Teil der Mission der Kirchen sein.“
5. **Der Aufbau einer Gemeinschaft aus Unternehmen heraus ist eine gute Idee.** Van den Toren-Lekkerkerker möchte „gerne darauf hinarbeiten“. Gort ist „begeistert“ und „glaubt, dass Kirche durchaus in einem Unternehmen entstehen kann“. De Leede bezieht sich auf sein Ausbildungsinstitut für Managementfähigkeiten im Jemen. „Es fand ein Gemeinschaftsaufbau statt. Ich habe regelmäßig Treffen mit meinen Mitarbeitenden organisiert. Da saßen dann unter anderem ein arabischer Geschäftsmann und eine somalische Reinigungskraft an einem Tisch; Männer und Frauen zusammen.“
6. **Der Aufbau einer Gemeinschaft durch ein Unternehmen ist selbstverständlich.** Vreugdenhil ist der Ansicht, dass Gemeinschaft und Handel oft zusammengehören, wie zum Beispiel bei „Apple und Nike. Da gibt es einen großen Kreis von Menschen, die deren Produkte interessant finden und kaufen. Eine

kleinere Gruppe ist Teil der Gemeinschaft“. Wenn ein Unternehmen gute Produkte herstellt oder Dienstleistungen erbringt, entwickelt sich die Gemeinschaft automatisch. Moynagh findet die Gemeinschaft bereichernd für das Unternehmen.

7. **Der Aufbau einer Gemeinschaft muss in Unternehmen stattfinden.** Visser glaubt, dass Menschen am besten in Gruppen aufgehoben sind. „Diesen Aspekt haben wir aus den Augen verloren, sowohl in der Kirche als auch in Unternehmen.“ Er verweist auf seine Zeit bei der Niederländischen Eisenbahn, wo sich Kolleg\*innen manchmal nach vierzig Dienstjahren verabschiedeten. Dann sprachen sie nicht über die Mission des Unternehmens („der Reisende steht an erster, zweiter und dritter Stelle“), sondern über den erlebten „Gemeinschaftssinn“, die Gemeinschaft, die sich zwischen den Teammitgliedern selbst entwickelt hatte. Moon beschreibt den unternehmerischen Kontext als „ein Netzwerk von Beziehungen“ und verdeutlicht, dass Unternehmen nicht nur dazu aufgerufen sind, einen wirtschaftlichen Beitrag zu leisten, sondern auch einen sozialen und spirituellen.

### C) Was wäre ein geeigneter Begriff dafür im niederländischen Kontext?

Einige Befragte wurden nach einer geeigneten Bezeichnung für „Unternehmerisch Kirche sein“ befragt. Van den Toren-Lekkerkerker antwortete: „Unternehmerische Pionierarbeit (Ondernemend pionieren) finde ich schön. Man handelt unternehmerisch und (...) der Begriff ist flexibel, was zur Pionierarbeit passt.“ Gleichzeitig erkennt sie an, dass dies etwas abstrakt ist. Hinzu kommt,

dass Unternehmertum innerhalb der Protestantischen Kirche der Niederlande als wichtige Eigenschaft von Pionier\*innen angesehen wird. Dies könnte Verwirrung stiften. Darüber hinaus gibt es attraktivere Bezeichnungen. Van den Toren-Lekkerkerker bezieht sich auf den „Make Good“-Kurs. „Das ist der unternehmerische Aspekt: Machen. Und das Ganzheitliche: gut.“ Plantinga bezeichnet den Begriff „Kliederkerk“ [Dt.: Kirche Kunterbunt / Engl.: Messy Church] als originelle Beschreibung dessen, was gemeint ist. „Suchen Sie auch nach so etwas für eine unternehmerische Kirche“.

## 2. Welche Erfahrungen gibt es mit dem „Unternehmerisch Kirche sein“?

Dieser Abschnitt befasst sich mit den Lektionen, die von Einzelpersonen und Organisationen sowie aus nationalen und internationalen Erfahrungen im Bereich der unternehmerischen Kirche gelernt werden können. Wie sich in Kapitel 2 herausstellte, wurde bisher wenig darüber geschrieben. Es gibt jedoch eine wachsende Anzahl von Beispielen für Business-as-Mission-Unternehmen im allgemeineren Sinne. Gort beschreibt in ihrem Buch BAM Global Movement 30 Initiativen aus der ganzen Welt. Ein aussagekräftiges Beispiel ist Betenbough homes, ein texanisches Bauunternehmen, das seit mehr als einem Jahrzehnt bewusst an einer Kultur der Nachfolge arbeitet, einschließlich Eheberatung für Angestellte.<sup>35</sup>

### a) Entrepreneurial church plants in den USA

Im engeren Sinne (auch mit Raum für den Aufbau von Gemeinschaften) wurden gute Beispiele für unternehmerisches Kirchenwesen gesucht. Moon bezieht sich auch auf seinen Studenten Samuel Lee<sup>36</sup>, der ein Werkzeug entwickelt hat, um die sozialen, wirtschaftlichen und geistlichen Dimensionen von entrepreneurial church plants in den USA zu messen. Lee entdeckte in den USA rund 100 entrepreneurial church plants (ECP). Basierend auf seiner Forschung formuliert er fünf Kriterien für den Erfolg von ECP<sup>37</sup>: a) Sie muss sich auf das Königreich konzentrieren, b) mindestens drei Jahre lang wirtschaftlich stabil sein, c) eine Mitarbeitendenzahl von 3 bis 30 Personen aufweisen, d) stark relational geführt werden, und e) Verantwortung für den sozialen Bereich übernehmen. Danach bleiben sechs Initiativen übrig.<sup>38</sup>

### b) Fresh Expression in England mit Kahaila in London als Beispiel

Moon bezeichnet ECP als „eine Teilmenge von Fresh Expressions“ – dem kann Moynagh zustimmen. Es gibt in England mehrere Fresh Expressions an der Schnittstelle zwischen Kirchenwesen und unternehmerischem Handeln<sup>39</sup>. Wir haben darüber keinen Überblick, aber mehrere Befragte wiesen auf Kahaila in London hin, das von Paul Unsworth ins Leben gerufen wurde. Das Unternehmen präsentiert sich auf seiner Webseite als „Cafe, Church and Charity“<sup>40</sup>. Moon schreibt darüber:<sup>41</sup>

*„Unsworth äußerte sich deutlich über den Bedarf, eine Antwort zu geben auf die Gleichgültigkeit gegenüber*

*Menschen, in dem man eine Gemeinschaft anbietet, zu der man gehören kann. Er beschrieb außerdem, dass dies ein Ort war, an dem Menschen ihre Leidenschaften und ihren Sinn im Leben ausleben können. Zusätzlich zum Angebot, gefährdete Frauen auszubilden und anzustellen, besuchen einige Gemeindemitglieder regelmäßig Frauen im Gefängnis, helfen Frauen, die vom Menschenhandel betroffen sind und stellen ein Haus zur Verfügung für Frauen, die aus sexueller Ausbeutung entfliehen. Ein Teil der Finanzierung kommt aus dem Gewinn, der im Cafe erwirtschaftet wird.*

*Begonnen hat es im Jahr 2015 und das Kernteam umfasst nun 25 Menschen, die sich Mittwochabend zu einem Gottesdienst treffen. Gewöhnlich kommen jede Woche 15 weitere Besucher dazu, die zwischen 20-30 Jahre alt sind. Unsworth war einmal ein Jugendpfarrer und sagt: ‚Ich hatte mehr geistliche Gespräche mit Menschen in einer Woche als zu meiner Zeit in der Gemeinde in einem ganzen Jahr. Mit Menschen, die nichts von Jesus wussten. Wir müssen mehr Gelegenheiten schaffen, um Menschen einfach nur zuzuhören. Mit der Zeit werden sie Interesse zeigen für das, was ich glaube. Die Kirche ist mehr als nur ein Gottesdienst am Sonntag. Die Kirche ist eine geistliche Familie, die zusammenkommt, um die Verlorenen zu erlösen.‘“*

### c) Beispiele in den Niederlanden

Eine Reihe von Befragten hat persönliche Erfahrungen mit unternehmerischen Formen des Kirchenwesens. Es handelt sich um:

- Johannes van den Akker mit Kloster, Brauerei und Verkostungslokal:<sup>42</sup> im Herzen des Venn-Diagramms.
- Tjitske Volkerink mit ihrem spirituellen Wellness-Cen-

ter:<sup>43</sup> an der Schnittstelle zwischen Unternehmen / Betrieben und Kirchenwesen.

- René Visser mit der ganzheitlichen Nachbarschaftsgemeinschaft KenHem:<sup>44</sup> im Herzen des Venn-Diagramms.
- Tim Vreugdenhil, Unternehmer und Pfarrer:<sup>45</sup> an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kirchenwesen.
- Janneke Plantinga, die mit Yours Drachten Pionierarbeit leistet und ein Umsatzmodell dafür entwickelt hat:<sup>46</sup> eine diakonische Form der Kirche mit der Absicht, zum Herzen des Venn-Diagramms vorzudringen.

Sixty Fruits ist ein christliches soziales Unternehmen in Arnhem mit einem Herzen für Menschen und Vintage-Möbel sowie einem klaren Motto: „Wir wollen Liebe lernen.“<sup>47</sup> Inhaber Bob Houter, ebenfalls Vorsitzender von BAM Niederlande, ist ein typischer Unternehmer, der bereits mehrere Firmen gegründet hat. Mitte 2014 schlug er einen anderen Weg ein. Zusammen mit seiner Frau sammelt er Möbel aus den 1960er Jahren aus England, lässt sie durch wiedereinzugliedernde junge Menschen renovieren und handelt mit hochwertigen Vintage-Möbeln, von denen inzwischen 40 pro Monat restauriert werden können.

Das Team besteht aus sechs Personen in der Werkstatt und im Geschäft. Eine personelle Aufstockung in Form eines Sozialarbeiters und eines Evangelisten wird angestrebt. Es gibt darüber hinaus ungefähr 15–20 Engagierte, darunter Menschen mit genehmigten Asylanträgen,

Ex-Gefangene und Menschen in Wiedereingliederungsphasen. Es gibt auch Freiwillige und Praktikanten für unterstützende und leitende Aufgaben sowie einen Stiftungsrat aus drei Personen.

*„Sixty Fruits ist eine Stiftung – um zu verdeutlichen, dass wir kein Gewinnmotiv haben. Profit ist schön und bedeutet mehr Möglichkeiten, aber er ist ein Mittel zum Zweck.“*

Houter sorgt persönlich dafür, dass alle drei Aspekte des christlichen Sozialunternehmens Beachtung finden. Er misst den sozialen und wirtschaftlichen Umsatz, aber auch die geistlichen Auswirkungen. In einer Präsentation, die er während des Interviews teilte, nennt er sieben Missionsziele.<sup>48</sup>

1. Wir als lesbarer Brief von Christus
2. Das Gebäude/Haus: Sichtbare Identität / Motive
3. Gebet (morgens / Karten / aktives Angebot)
4. Einbeziehung der Werte des Evangeliums in einen Beratungsansatz: Ich vs. wir, Vergeben, Ermutigen
5. Monatliche Feier mit Essen
6. Bibelstudien
7. Alpha-Kurse ermöglichen

#### **d) Andere Organisationen, Literatur und Kurse**

Verschiedene Organisationen bewegen sich an der Schnittstelle zwischen Kirche und Unternehmen. BAM Nederland und R3NEW wurden bereits in Kapitel 2 beschrieben. Tim Vreugdenhil wies auch auf HeartEdge in England hin. Wir haben darüber mit Jonathan Evens und Andy Turner gesprochen, welche die Bewegung als ein ökumenisches Netzwerk beschrieben haben, das

2017 mit 300 Kirchen und Organisationen ins Leben gerufen wurde. Es konzentriert sich auf die folgenden vier Cs und besonders auf das Weiterdenken und die Materialien, die für den Handel hilfreich sein können<sup>49</sup>:

- **Kongregation (Congregation)**: alltägliches Gemeindeleben, Liturgie und Anbetung
- **Mitgefühl (Compassion)**: Partnerschaft mit anderen, um Beziehungen aufzubauen und die Gaben von Anderen zu nutzen
- **Kultur (Culture)**: die christliche Erzählung für die Gegenwart neu zu kontextualisieren
- **Handel (Commerce)**: Einkommensstrategien erschließen, um finanzielle Nachhaltigkeit zu erreichen und florierende Programme zu entwickeln

Van der Meulen verweist auf „A Future that is Bigger than the Past“, verfasst vom HeartEdge-Theologen Sam Wells<sup>50</sup>:

Wells erklärt unter anderem, dass die Kirche mit einer Ökonomie des Überflusses funktioniert, nämlich der Gaben (Glaube, Hoffnung, Liebe usw.), die Gott gegeben hat und die wachsen, je mehr man von ihnen verteilt. Geld wird genutzt, um diese Gaben zu fördern, nebenher wächst auch die Gemeinschaft und es werden andere finanziell nachhaltige Modelle als Beiträge zur Mitgliedschaft geschaffen, sodass die öffentliche Wertschätzung der Kirche wächst ... Mit anderen Worten sollte die Fragestellung nicht lauten: Wie kann man Geld verdienen und trotzdem eine Kirche sein, sondern: Wie kann man eine Kirche sein und trotzdem Geld verdienen?

Die Befragten erwähnten zwei Schulungskurse, die „Unternehmerisch Kirche sein“ unterstützen. Dies sind der in England entwickelte Make Good-Kurs sowie die Ausbildung am Asbury Theological Seminary in den USA. Beide werden in der Diskussion von Teilfragestellung 6 weiter unten in diesem Kapitel erörtert. Die gefundene Literatur ist in der Referenzliste enthalten, die am Ende dieses Berichts zu finden ist.

### 3. Warum sollten unternehmerische Formen der Kirche Beachtung finden?

Die Teilnehmer wurden gefragt, welche Möglichkeiten sie für das „Unternehmerisch Kirche sein“ in den Niederlanden sehen und warum dieses Thema beachtet werden sollte. Es wurden rund ein Dutzend Gründe genannt, die zunächst in einer Tabelle aufgeführt und anschließend zusammengefasst werden.

Die Kirche, die auf Unternehmen achtet:

1. erkennt, dass die ganze Welt Gott gehört;
2. bringt das Weltliche und das Heilige näher zusammen;
3. ist präsent in einem wichtigen Bereich der Gesellschaft;
4. spricht neue Arbeitskräfte an;
5. zieht neue Gruppen an;
6. ist mehr als eine philanthropische Einrichtung;
7. ermöglicht Christ-Sein am Arbeitsplatz;
8. erhält größeren Einfluss in der Gesellschaft;
9. erhält einen besseren Ruf;
10. verdient Geld.

1. **Die Kirche erkennt an, dass die ganze Welt Gott gehört.** Michael Moynagh verdeutlicht, dass Jesus der Herr ist: „Wenn man davon ausgeht, dass er der Herr von allem und jedem ist, kann man Kirche auch in einem Sex-Shop gründen (...) Jesus ist überall hingegangen. Mithilfe dieser Theologie kann man überall etwas Neues beginnen. Man kann heilig sein in der Mitte des Lebens.“
2. **Die Kirche bringt das Weltliche und das Heilige näher zusammen.** Eine ganze Reihe von Befragten erwähnte, dass es im Westen einen großen Kontrast zwischen dem Leben am Sonntag und am Montag gebe. Dies kann von unternehmerisch gesinnten Christen durchbrochen werden. Van den Akker drückt dies persönlich aus: „So gestalte ich meinen Glauben auf ganzheitliche Weise.“ Vreugdenhil spricht über die Notwendigkeit, an den Bedürfnissen anzusetzen, und findet, dass dies zu wenig geschieht. „Aufgrund der Trennung zwischen Kirche und Wirtschaft suchen wir nicht oft nach einer Verbindung zur Geschäftswelt, in der sich der andere befindet.“
3. **Die Kirche ist in einem wichtigen Teil der Gesellschaft präsent.** Die Kloostergemeinschaft und Brauereien in Bijlmer bilden laut Van den Akker „ein Zentrum in der Nachbarschaft“. Visser nennt das gemeinsame Fahrzeug in seiner Nachbarschaft eine Art von Präsenz. „Parkplatzprobleme waren das größte Ärgernis (...) wir wurden als Hausgemeinschaft sichtbar.“ Van der Meulen sieht den unternehmerischen Pionierspleek als „leicht zugänglichen Raum (...), wo Spiritualität, Sinngebung und Gott zu finden sind.“
4. **Die Kirche spricht neue Berufstätige an.** De Leede bezieht sich insbesondere auf junge Unternehmer, „die sich in der Kirche oft unverstanden fühlen“. Es besteht Interesse an ihrem Geld, aber ihr Unternehmertum wird für das Reich Gottes kaum genutzt. Van den Akker glaubt, dass „viele christliche Unternehmer\*innen sich in diese Richtung bewegen könnten“. Visser erklärt es auf theologischer Ebene: „Worship first gilt für Evangelist\*innen und Lehrer\*innen. Serving first ist eher pastoral. Unternehmerisches Handeln ist apostolisch und prophetisch. In der Geschäftswelt liegen viele Chancen.“ Van den Toren-Lekkerkerker nennt ausdrücklich auch Unternehmer\*innen mit Migrationshintergrund.
5. **Die Kirche zieht neue Gruppen an.** „Unternehmer beziehen sich auf das Arbeitsleben“, behauptet Van den Toren-Lekkerkerker. Sie erwähnt Friseure, Arbeitslose, die sich wieder integrieren möchten, und Schüler\*innen im Alter von 12-16 Jahren. Van den Akker fügt die Unternehmernetzwerke und Kund\*innen hinzu. Dies bietet neue Möglichkeiten, den Glauben zur Sprache zu bringen: „Der örtliche Albert Heijn [eine niederländische Supermarktkette] verkauft unser Bier. Es wird auch immer wieder nach der Betreuung gefragt. Und dann sagen wir manchmal auch etwas über das Gebet, das wir für die Nachbarschaft sprechen.“ Volkerink konzentriert sich auf Menschen, die offen für Spiritualität sind. „Die Kirche hat sich davon distanziert. Sie fand es New Age, zu neomodisch.“ Plantinga kommt mit neuen Personen in Kontakt, „wie dem Vermieter, dem Kontaktbeamten, auch weil man mehr Zeit dafür hat“.

6. **Die Kirche ist mehr als eine philanthropische Institution.** Volkerink weist darauf hin, dass Menschen gerne für etwas zahlen, von dem sie profitieren. Es ist „schwierig, nur etwas zu erhalten - kostenlose Hilfe“.
7. **Die Kirche ermöglicht Nachfolge und Christsein am Arbeitsplatz.** De Leede sieht den Arbeitsplatz als „einen wunderbaren Ort zum Üben“, wo die Menschen entdecken können, was ein Leben mit Jesus beinhaltet. Gort bezieht sich auf ihre persönlichen Erfahrungen mit Youth With A Mission: „In der Schule lernte man die Theorie, aber während meiner Arbeit auf dem Schiff musste ich mitmachen.“
8. **Die Kirche gewinnt an Einfluss in der Gesellschaft.** Gort bezieht sich auf das globale BAM-Netzwerk. „Im Bereich der Mission haben wir viel mehr Einfluss auf Gesellschaft und Politik.“ Und auch auf niederländischem Boden wäre mehr möglich. Kürzlich „habe ich darüber gesprochen, wie man einen Sektor verändern kann. Nicht nur, wie man Jantje bekehren könnte, sondern auch, wie man die Nachbarschaft strategisch beeinflussen könnte. Man muss in Strukturen und Systemen denken. „Transformieren Sie die Gesellschaft!“ Houter sieht enorme Chancen und erklärt: „Für die Niederlande sind missionarische, soziale Unternehmen das ideale Werkzeug für die Mission.“
9. **Die Kirche erhält einen besseren Ruf.** Van den Akker bezieht sich auf die lokale Politik, die ihn nicht nur durch das Obdachlosenheim im Kloster, sondern auch durch die Bierbrauerei kennt. „Wenn wir nur ein Kloster wären, hätten wir Kontakt zu einem Stadtrat. Jetzt brauchen wir mehr. Das bedeutet, dass die

eigene Position gestärkt wird. Der öffentliche Dienst wird sie für wichtig halten.“

10. **Die Kirche verdient Geld.** Innerhalb der Heilsarmee arbeitet Van de Haar „permanent daran, Profite zu erzielen (...) Wir wollen die Heilsarmee verdoppeln, aber wie macht man das finanziell?“ Vreugdenhil weist darauf hin, dass die Kirche seit langem als „Vereinsmodell“ organisiert ist, bei dem wir gemeinsam für die Kirche zahlen. Das ist nicht länger möglich. Wir müssen etwas Neues entwickeln. Auch Volkerink erklärt, „dass der christliche Teil der Bevölkerung, der gibt, immer kleiner wird“ und sucht nach einem Einnahmemodell, genau wie Visser mit dem gemeinsamen Auto. Van den Akker verdeutlicht dies: „Wenn das Bier unsere Miete zahlt, sind wir am richtigen Ort.“ Aber er relativiert auch: „Es geht nicht um viel Geld.“ Und sagt sogar: „Ich denke, es ist in Ordnung, eine Initiative zu starten, die kein Geld verdient. Ich bin kein Fürsprecher der Kommerzialisierung der Kirche.“

#### 4. Welche Konflikte gibt es im Zusammenhang mit „Unternehmerisch Kirche sein“?

Die Tatsache, dass die Schnittstelle zwischen Kirche und Unternehmertum Herausforderungen mit sich bringt, ist vielleicht der wichtigste Grund, warum diese Kombination sehr selten vorkommt. Aber welche praktischen und theologischen Probleme und Spannungen treten nach Ansicht der Befragten in der Praxis auf? In diesem Abschnitt beschreiben wir a) die fünf wichtigsten Her-

ausforderungen und dann b) wie diese Herausforderungen überwunden werden können.

### a) Die Herausforderungen

In den Befragungen wurde viel über die verschiedenen Probleme und Spannungen an der Schnittstelle von Unternehmertum und Kirche berichtet. Im Wesentlichen läuft es auf fünf Spannungen hinaus: erforderliche Fähigkeiten, gegensätzliche Kulturen, Unterschiede in den Machtverhältnissen, ethische Dilemmata und die tiefsitzende Trennung zwischen säkularem und heiligem Leben.

1. **Das Arbeiten an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kirche ist komplex und erfordert bestimmte Fähigkeiten.** Wer solche Arbeiten leitet, muss nicht nur kommerziell versiert, sondern auch sozial und missionarisch kompetent sein. Van den Akker betont: „Dies unterscheidet sich von einem Selbständigen, der einen Laptop mitnimmt. Man muss dazu in der Lage sein. Man muss die Fähigkeiten besitzen (...). Nicht jeder Prediger ist auch ein missionarischer Unternehmer.“ Laut Visser gilt dies auch für das Team: „Wenn man in einer Gemeinschaft alles miteinander verbindet, überlastet man die Menschen.“ De Krijger ergänzt: Eine halbe Arbeit in diesem Bereich kann katastrophal sein. Sobald man geht und es nicht mehr funktioniert, hat man ein zusätzliches Geschäftsrisiko.“
2. **Die Kulturen von Kirche und Gesellschaft unterscheiden sich erheblich und können aufeinander prallen.** „Der eine Teil ist idealistisch und der andere auf Profit ausgerichtet.“ (Septer). Laut De Leede liegt

der klassische Widerspruch von Business as Mission „zwischen B und M. Geld muss verdient werden und die Mission steht an erster Stelle. Wie vereinbart man diese beiden Ziele auf natürliche Weise miteinander?“ Van den Akker veranschaulicht dies: „Wir arbeiten zu zweit und sind uns uneinig, wie es weitergehen soll. Dieser Arbeitskonflikt kann sich leicht auf die Gemeinschaft auswirken. Das ist eine Gefahr, genauso wie wenn man mit Freunden zusammen ein Unternehmen gründet. Es sind zwei verschiedene Kulturen: Das Kloster ist langsam, das Unternehmen läuft schnell. Auch im Hinblick auf Entscheidungen.“ Mulder fragt sich: „Wie kann man die Merkmale des Kirchenwesens in der heutigen Zeit auf diesem Gebiet neu definieren und gleichzeitig der Mission der Kirche treu bleiben? Während sich ein Unternehmen voll und ganz auf das konzentrieren kann, was der Markt und die Kunden fordern, hat die Kirche eine andere Aufgabe oder vielleicht ist das die eigentliche Aufgabe, die in einem Geschäftsansatz verpackt wurde.“

3. **Die unterschiedlichen Machtverhältnisse innerhalb eines Unternehmens können im Widerspruch zu den Beziehungen innerhalb der Glaubensgemeinschaft stehen.** Können der Chef und ein gerade entlassener Arbeitnehmer in der gleichen Woche das Abendmahl zusammen feiern? Van den Berge: „Kann man jemanden als Arbeitnehmer aus dem Unternehmen entlassen und die betroffene Person gleichzeitig in der Gemeinschaft behalten? Wäre dies schädlich für die gegenseitige Beziehung? Behandelt man andererseits die Mitglieder der Gemeinde nicht zu sehr

wie Mitarbeiter? (...) Wie unverbindlich ist es dann für Mitarbeiter, im Unternehmen zu arbeiten und keine Rolle in der Religionsgemeinschaft zu spielen? Würden sie sich nicht verpflichtet fühlen, ein ‚guter, gläubiger Mensch‘ zu sein, um ihren Arbeitsplatz zu behalten?“

- 4. Es können schwierige ethische Dilemmata auftreten.** Van den Akker führt als Beispiel eine Werbung für Abteibier an. „Wie drückt man sich als Unternehmen aus und wie wird das im Kloster aufgenommen? Das Bier ist ein Aushängeschild des Klosters.“ Volkerink verweist auf die Massagen und Öle, die sie anbietet und die „weit jenseits der Komfortzone der Kirche liegen“. Moon spricht von einer großen finanziellen Investition, die erforderlich war, um sein ECP (Entrepreneurial church planting) zu ermöglichen. Kirchen betrachten Geld im Allgemeinen sehr unterschiedlich. Evens bestätigt dies: „Pfarrer kämpfen auch theologisch mit dem Handel in der Kirche. Es gibt Bedenken und Sorgen: Es ist riskant und bedeutet viel Arbeit.“
- 5. Die Trennung zwischen weltlichem und heiligem Denken ist „tief im menschlichen Denken verwurzelt“** (Van den Toren-Lekkerkerker) und führt unweigerlich zu Spannungen. Gort behauptet: „Als BAM Nederland sind wir vorsichtig mit der Vergabe des BAM-Labels. Wir denken lieber an eine BAM-Quelle, mit der wir inspirieren möchten, anstatt Zäune darum zu platzieren: Das ist BAM.“ Van De Leede sagt dazu: „In den Niederlanden sind wir so dualistisch und liberal. Wir sind zu vorsichtig.“

### **b) Die Herausforderungen überwinden**

Herausforderungen sind Teil des Unternehmertums, aber wie geht man konstruktiv mit ihnen um? Die Befragten teilten fünf Erkenntnisse dazu. Die folgende Darstellung entspricht den oben beschriebenen Herausforderungen.

- 1. Die Führung wird vorzugsweise in einem Team durchgeführt.** Houter stellt in der Direktion sowohl Sozialarbeiter als auch Evangelisten ein. Visser stimmt zu: „Man kann einen Kaufmann und Pfarrer nicht immer in einer Person vereinen.“ Und De Krijger behauptet: „Sehr gutes und engagiertes Personal ist der Schlüssel.“
- 2. Das Arbeiten auf der Grundlage gemeinsamer Werte kann Spannungen abbauen.** Van den Toren-Lekkerkerker weist auf die vergleichbare Situation von beispielsweise Pflegeeinrichtungen hin, die auch ein soziales und wirtschaftliches Ziel verfolgen: „Ich habe festgestellt, dass es wichtig ist, auf der Grundlage von Werten mit Blick auf das Ziel hinzuarbeiten, und das Ziel ist die missionarische Präsenz (Tun und Sein). Denken Sie an relationale Werte und konzentrieren Sie sich auf das ganzheitliche gute Leben.“
- 3. Der Unterschied in der Machtbeziehung muss nicht zwangsläufig ein Problem sein.** Natürlich muss man „mit Menschen in einer Hilfsbeziehung (...) vorsichtig sein“ (Houter). Gleichzeitig betont Gort, dass die sogenannte „Kultur der Gnade“ der Kirche nicht immer zum Wohl ihrer Mitglieder beiträgt: „In der Kirche kann man sich gegenseitig über den Kopf streicheln. Man wird geliebt, aber das eigene Ver-

halten kann Konsequenzen haben. Vielleicht ist die Kirche viel zu unverbindlich.“

4. **Eine biblisch-theologische Sicht auf Geld und Wirtschaft ist erforderlich**, so Moon. Er bezieht sich auf ein Buch von Mark DeYmaz, in dem ein Kapitel einer biblisch-theologischen Sicht auf Geld gewidmet ist.<sup>51</sup> Vreugdenhil erklärt es praktisch: „Wenn ich Anteile an meinem eigenen Unternehmen halte, entstehen Spannungen. Denken Sie an Pfarrer in den USA, die die schönsten Autos fahren. Wir müssen das Geld, das wir verdienen, wieder in das Unternehmen oder Projekt stecken.“
5. **Die Kirche sei aufgerufen, sich in allen Lebensbereichen zu Wort zu melden**, so Moynagh. De Leede befürwortet die Befolgung einer doppelten (nicht verborgenen) Agenda: „Nach außen: Gewinn machen, nach innen: das Reich Gottes mitgestalten.“

## 5. Wie schließt Unternehmertum bei den Bedürfnissen von bestehenden Pioniersplekken an?

Innerhalb der Pioniersplekken wird zu Beginn an über (finanzielle) Nachhaltigkeit gedacht. Eine Möglichkeit, dies zu tun, besteht darin, ein eigenes Einkommen zu generieren. Da gerade sie von der Gründung eines Unternehmens profitieren können, wurden ihnen auch eine Reihe von Fragestellungen vorgelegt.<sup>52</sup>

1. Hat Ihr Pioniersplek einen Bezug zum Unternehmertum?
2. Welche Möglichkeiten sehen Sie für „unternehmerische Pionierarbeit“ an Ihrem Pioniersplek?

3. Was sind Ihre Bedenken oder Einwände gegen die Verbindung von Pionierarbeit und Unternehmertum?
4. Wenn die Protestantische Kirche der Niederlande einen Lernpfad initiieren würde, auf dem man lernen könnte, wie das Unternehmertum einen Platz in Ihrer Pioniersplek finden kann, würden Sie oder Ihr Team teilnehmen? Bitte erläutern Sie Ihre Antwort. Wenn ja, wie sollte ein solcher Prozess aussehen?

15 Personen aus 14 verschiedenen Pioniersplekken haben an der Umfrage teilgenommen. Diese relativ geringe Teilnehmerzahl kann auf verschiedene Weise erklärt werden: ein unglücklicher Zeitpunkt aufgrund der Corona-Pandemie, Desinteresse am Thema oder ein Übermaß an Informationen in der E-Mail. Fünf Punkte fallen auf.

1. Die Umfrageteilnehmer\*innen repräsentieren die theologische Breite der Kirche, aber es sind insbesondere die nachbarschaftsorientierten oder diakonischen Pioniersplekken, die Interesse zeigten. Acht von ihnen antworteten für nur zwei feiernde Pioniersplekken. Zwei Orte, die Sinn für Menschen im Alter von ca. 20 bis 40 Jahren stiften, haben die Umfrage ebenfalls ausgefüllt. In Bezug auf die gesamte Bewegung ist dies eine hohe Zahl.
2. Mehr als die Hälfte verfügt über Erfahrung im Unternehmertum. Unter den 14 Pioniersplekken stammt ein Ort aus einem Unternehmen und sieben Orte verfolgen unterschiedliche Aktivitäten (z. B. Vermietung eines Gebäudes und Erhebung von Gebühren für Dienstleistungen). An sechs Orten besteht kein Zusammenhang zwischen Pionierarbeit und Unternehmertum.

3. Praktisch jede\*r sieht Chancen und Risiken. Elf Orte bieten Möglichkeiten für unternehmerische Pionierarbeit, insbesondere um mit einer bestimmten Zielgruppe in Kontakt zu treten und Geld zu verdienen. Drei Orte sehen keine Chancen. Die meisten Befragten haben Bedenken hinsichtlich der Zeit und Energie, die für den Geschäftsbetrieb erforderlich sind. Es besteht die Befürchtung, dass die Pionierarbeit darunter leiden könnten. Außerdem scheint es unangenehm zu sein, Gewinne zu erzielen. Fünf Pionier\*innen haben keine Vorbehalte.
4. Die Pionierarbeit bleibt das Hauptziel für fast alle Befragten. Die Antworten auf die Umfrage zeigen, dass Pionier\*innen nicht sofort daran denken, innerhalb eines Unternehmens Pionierarbeit zu leisten, sondern dies als zwei separate Bereiche betrachten: das Unternehmen neben einem Pionierort. Das Unternehmen ist dann ein Instrument, um den Pionierort zum Erfolg zu führen. Wenn letzteres beeinträchtigt ist, ist eine Geschäftstätigkeit nicht wünschenswert.
5. Eine Mehrheit der Befragten hat Interesse an Schulungen. Acht Orte sagen, dass sie an einem Lernpfad rund um das Unternehmertum teilnehmen würden, wenn dies eingerichtet werden würde. Vier Pioniersplekken haben Zweifel daran und drei sagen, dass sie nicht teilnehmen würden. Die Erklärungen zeigen, dass Pionier\*innen vor allem die Möglichkeit einer Geschäftstätigkeit ausloten wollen, jedoch nicht bereit sind, den Lernpfad gehen zu wollen, wenn sie direkt selbst unternehmerisch tätig werden sollen. Die Meinungen über die Form eines solchen Lernpfades sind geteilt. Sechs Personen denken an eine

Sommerschule, sechs Personen an einen Workshop, acht Personen an ein längeres Programm und zwei Personen an ein individuelles Coaching-Programm.

## 6. Welche Voraussetzungen müssen erfüllt werden, damit Unternehmerisch Kirche sein ermöglicht wird?

Diese letzte Fragestellung zeigt, was die Protestantische Kirche der Niederlande den Teilnehmenden möglicherweise bieten kann, um ein Agieren in wirtschaftlichen Kontexten zu ermöglichen. Dabei werden die Rolle, die Herangehensweise und die zeitliche Abfolge berücksichtigt.

Die Protestantische Kirche der Niederlande könnte die Rolle eines Brutkastens übernehmen, wie es CMS in England mit seinem „Make Good“-Kurs tut<sup>53</sup>.

1. Die Vision (von Gemeindegründung und Kirchenentwicklung als unternehmerisches Handeln) verbreiten. Evens formuliert es so: „Wir helfen Kirchen, sich mit dem Kulturwandel auseinanderzusetzen, und das ist eine Variante Geld zu verdienen. Jeder, der interessiert ist, kann Teil des Netzwerkes werden. Auch diejenigen, die nicht die Vision der vier Cs unterstützen. In dem sie andere treffen, werden sie inspiriert.“
2. Unter Christ\*innen an Business Schools und in unternehmerischen Netzwerken werben. Plantinga sagt dazu: „Wenn ich mich umschaue, dann sehe ich, dass der durchschnittliche Pionier kein Unterneh-

mer ist.“ Evens: „Am Rand von Gemeinschaften kann man Menschen finden, die das können. Schau über die normalen Grenzen der Gemeinschaft hinaus.“ Moynagh sagt, dass er mit denen beginnen würde, die gerade ihre Ausbildung abgeschlossen haben: „Hier ist deine Berufung.“ Und er weist auch auf Migrant\*innen hin.<sup>54</sup> Eine kaufmännische Ausbildung ist übrigens kein Muss. Vreugdenhil sagt: „Ich bin kein geborener Unternehmer, sondern lerne aus dem, was ich sehe und lerne aus meinem Kontext. Mit Begleitung und Zusammenarbeit kann man viele Pioniere zu Unternehmern machen.“

3. Ein Netzwerk gründen. Turner formuliert: „Ermöglichen Sie Menschen, Kontakt mit anderen Praktiker\*innen aufzunehmen, die dasselbe tun. Erkennen Sie die reiche Ökologie und Vielfalt.“ Moon kann auf Kosten des Asbury Theological Seminary 15 bis 20 Personen in den Niederlanden zu entrepreneurial church planting schulen. BAM Nederland engagiert sich gerne in der Kirche. HeartEdge sucht neue Kooperationspartner. Die „Make Good“-Trainer unterstützen gerne die niederländische Arbeit. Investoren könnten in das Netzwerk eingeladen werden.
4. Verschiedene Franchise-Modelle entwickeln. De Krijger ist bereit, sein soziales Unternehmen, das Franchise-Café, ganz neu zu überdenken. Mit dem Beratungsunternehmen „Voorwaarts“<sup>55</sup> verfügt er über alle Möglichkeiten. Volkerink will ihr Christelijke Spiritueel Centrum als Franchise weiterentwickeln. Plantinga hofft auf fünf Standardmodelle und kann bei deren Entwicklung helfen. Van den Berge erwähnt „Kirche in der Nachbarschaft“ als Inspiration.

5. Laufende kontinuierliche Begleitung anbieten (Moynagh). Berücksichtigen Sie die Stufe: „Bringen Sie die Menschen, die auf ähnlichem Stand sind, zusammen auf das gleiche Niveau.“ (Vreugdenhil). Nutzen Sie die Kernelemente der Pionierreise (Pioneer Journey) (Moynagh und Moon).
6. Klein anfangen. De Krijger: „Erstellen Sie eine Test- und Lernumgebung (...), um zu erfahren, wer beitreten wird. (..) Dann sehen wir, wer kommt. Beginnen Sie klein. Konzentrieren Sie sich stark auf Charakter und Identität und setzen Sie auf ein kleines und schnelles Geschäftsmodell. Im Zentrum möchte man den Glauben behalten.“ Moynagh rät, mit zehn Personen zu beginnen, damit vielleicht drei erfolgreich sind. Beginnen Sie langsam und suchen Sie nach frühzeitigen Anwender\*innen.

26. Siehe <https://nl.wikipedia.org/wiki/Vennendiagramm>, 18. Mai 2020.

27. Es wurde zurecht festgestellt, dass das Kirchenwesen natürlich nicht als rein „geistlich“ verstanden werden kann. Dieses Venn-Diagramm ist deshalb eine stark vereinfachte Darstellung der Realität.

28. Eine Definition und Abgrenzung findet sich unter: <https://economie.rabobank.com/publicaties/2015/mei/social-enterprises-hip-hype-of-houdbaar/>, 18. Mai 2020.

29. Siehe <https://www.deelcafedeuurman.nl/>, 19. Mai 2020.

30. Siehe Verordnung 8 in der Kerkerde en ordinanties van de Protestantse Kerk in Nederland, Version Dezember 2019, S. 59, die sich auf die „missionarische, diakonische und pastorale Berufung“ bezieht. Die Aufgaben der Gemeinde gegenüber der Welt sind stets vorrangig.

31. Siehe <https://christelijkspiritueelcentrum.nl/>, 18. Mai 2020.

32. Siehe <https://www.timvreugdenhil.nl/>, 18. Mai 2020. André Mulder beschreibt Untersuchungen zu „dem Profil und den Vorteilen von Theologen und Gemeindefachleuten, die ein eigenes Unternehmen gründen (normalerweise als Freiberufler)“ in Pionieren met passie. Reli-ondernemers in bedrijf, Zwolle 2011.

33. Siehe <http://kleiklooster.nl/>; <https://brouwerijkleiburg.nl/>; <https://deprofzaak.nl/>, 18. Mai 2020.
34. Merkmale missionarischen Handelns aus dem Anglikanischen Kontext, entwickelt 1984 durch das Anglican Consultative Council. 1996 durch die General Synod der Church of England eingeführt und in vielen Diözesen und auch in anderen Denominationen als Grundlage für missionarische Ideen und Strukturen eingesetzt. (Anmerkung durch das Übersetzungsteam)
35. Siehe <https://vimeo.com/232512667>, 25. Mai 2020.
36. Nicht zu verwechseln mit den bekannten niederländischen Theologen.
37. Er folgt Moon in seiner Definition von ECP, d. h. mit dem Ziel, neue Glaubensgemeinschaften zu gründen.
38. Lee beschreibt ECP als „Kingdom of God outlook, economic sustainability, small size of the business enterprise, relational investment, social responsibility“ Dabei handelt es sich um a) Copper River Grill in Nicholasville, Kentucky, b) The Table Café in Louisville, Kentucky, c) The Camp House, Chattanooga, Tennessee, d) Meridzo Ministries in Lynch, Kentucky, e) Blue Jean Church and Arsenal Place Accelerator in Selma, Alabama und f) Redeemer Church in San Francisco, Kalifornien. Faith in the Marketplace, 57–58.
39. Moon erwähnt eine Zahl von ungefähr 50 Unternehmen. Van den Toren-Lekkerkerker verweist beispielsweise auf den Good Sheperd Boxing Club, beschrieben von CMS: <https://churchmissionsociety.org/our-stories/community-boxing-club-puts-god-in-the-ring/>, 26. Mai 2020.
40. Siehe <https://kahaila.com/>, 18. Mai 2020.
41. Persönliche E-Mail an Hans Euser und Maarten Atsma, 20. April 2020.
42. Siehe <http://kleiklooster.nl/>; <https://brouwerijkleiburg.nl/>; <https://deprofzaak.nl/>, 18. Mai 2020.
43. Siehe <https://christelijkspiritueelcentrum.nl/>, 18. Mai 2020.
44. Siehe <https://kenhem.com/>, 19. Mai 2020.
45. Siehe <https://www.timvreugdenhil.nl/>, 18. Mai 2020.
46. Siehe <https://yoursdrachten.nl/>, 19. Mai 2020.
47. Siehe <https://www.sixtyfruits.nl/>, 18. Mai 2020.
48. Bob Houter, BAM-Kongress im November 2019, PowerPoint-Präsentation.
49. Siehe <https://www.heartedge.org/>, 18. Mai 2020.
50. Samuel Wells, A Future that is Bigger than the Past, Towards the renewal of the Church, The Chalmers Lectures, Canterbury, 2019
51. Mark DeYmaz, The Coming Revolution in Church Economics, kapitel 2, 'Free your mind'.
52. Siehe Anlage 2.
53. Sie umschreiben die Ausbildung als Beschleuniger. Der Unterschied zwischen einem Brutkasten und einem Beschleuniger besteht darin, dass sich ersterer auf Start-ups konzentriert, die zweite normalerweise auf Unternehmenserweiterungen. Siehe: <https://pioneer.churchmissionsociety.org/courses/make-good-mission-entrepreneurship/>, 28. Mai 2020.
54. Die Studie widmete Migranten keine besondere Aufmerksamkeit. De Leede erwähnt Hakan Sandberg, der „eine Mentoring-Firma gegründet hat, um Mentoren in der Begleitung von Migranten zu schulen. Was er dort tut, ist sehr nützlich.“
55. Siehe <https://www.voorwaarts.org/>, 19. Mai 2020.



# Kapitel 5 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Dieses Kapitel enthält die Schlussfolgerungen aus dieser Explorationsstudie. Wir diskutieren 1. alle Fragen und schließen mit 2. einigen Empfehlungen für die Protestantische Kirche der Niederlande ab.

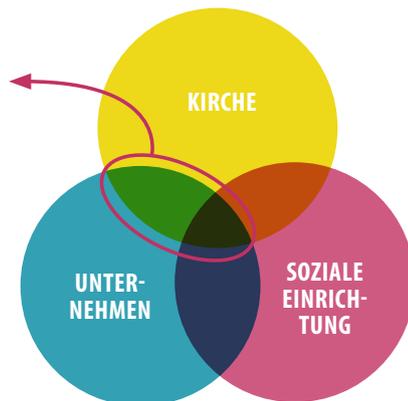
## 1. Schlussfolgerungen zu den Fragestellungen der Studie

Nachfolgend beschreiben wir die Schlussfolgerungen pro Fragestellung der Studie, beginnend mit den Teilfragestellungen und endend mit der Hauptfragestellung.

### a) Erste Teilfragestellung: Was ist „Unternehmerisch Kirche sein“?

„Unternehmerisch Kirche sein“ kann am besten wie folgt beschrieben werden:

*Eine innovative Form der christlichen Gemeinschaft für nichtkirchliche Menschen rund um ein Unternehmen.*



1. Es geht um eine Form der christlichen Gemeinschaft. Den meisten Befragten zufolge ist der Aufbau einer christlichen Gemeinschaft durch ein Unternehmen oder eine Firma nicht einfach, aber wünschenswert. Zumindest sollte dies angestrebt werden. Immerhin handelt es sich um eine Initiative der Kirche selbst, bei der der Aufbau von Gemeinschaften einen der Grundwerte darstellt.
2. Diese Gemeinschaft muss innovativ sein. Keiner der Befragten hat das Kirchwesen klar abgegrenzt. Es gibt vielmehr den Ansatz eines „centred set“ als eines „bounded set“. Einfacher als das Kirchenwesen aus der Kirchenordnung mit seiner starken Betonung auf Sakramente und Ämter zu definieren, wäre es, sich bei der Definition stärker auf die vier Hörrichtungen (Gott, Kontext, Kirche und Team) zu fokussieren. Im Übrigen muss Raum vorhanden sein, um sich einem Netzwerk von anderen Gemeinden/Kirchen und Arbeitsplätzen anzuschließen, sodass ein lokales Mosaik entsteht.
3. Die Zielgruppe wird gebildet von nichtkirchlichen Menschen. Die Antworten auf Teilfragestellung 3 zeigen, dass das Missionspotential entscheidend für das Streben nach einem unternehmerischen kirchlichen Leben ist.
4. Es geht um das Kirchenwesen rund um ein Unternehmen. Dort kennt man daher ein doppeltes oder sogar dreifaches Ziel: wirtschaftlichen Profit, geistliches Wachstum und (bei Sozialunternehmen im Zentrum des Venn-Diagramms) soziale Auswirkungen.

Ein geeigneter Begriff für unternehmerische Formen des Kirchenwesens wurde im niederländischen Kontext nicht gefunden. Basierend auf den Gesprächen wurde die folgende Wortwolke erstellt, die als Ausgangspunkt für ein Brainstorming dienen kann. Die beiden Schnittpunkte im Venn-Diagramm könnten die Grundlage für ein Logo und einen Namen sein. Zusammen haben sie die Form eines Blattes oder eines Fisches – auf dieser Basis kann man assoziieren.

Eine andere Perspektive wäre das griechische Wort *oikos*, von dem der Begriff der Wirtschaft abgeleitet ist, der aber ursprünglich für das ganze Haus stand, dem *erweiterten Familienkreis*, zu dem auch die Mitarbeiter\*innen gehörten. Auch auf dieser Basis kann weiter assoziiert werden.



**b) Zweite Teilfragestellung: Welche Beispiele gibt es für „Unternehmerisch Kirche sein“?**

Sowohl die Literatur als auch die Gespräche haben gezeigt, dass es nur wenige Beispiele für unternehmerische Formen, Kirche zu sein. In den meisten Fällen handelt es sich um einen relativ junges Unterfangen, daher ist es schwierig, viel über den langfristigen Erfolg zu sagen. Es wird jedoch deutlich, dass es in diesem Bereich viel missionarisches Potenzial gibt. Bewegung kann an verschiedenen Stellen festgestellt werden:

1. Im Ausland wird experimentiert und über entrepreneurial church planting nachgedacht; Samuel Lee fand hundert Beispiele in den USA. Im Vereinigten Königreich gibt es eine Reihe von Fresh Expressions rund um Unternehmen. Jay Moon und Michael Moynagh, die einander gut kennen, sind Fürsprecher dieses Ansatzes und schreiben und sprechen darüber.
2. In den Niederlanden werden an mindestens sechs Orten Erfahrungen mit unternehmerischen Formen des Kirche-Seins gesammelt. Es sei darauf hingewiesen, dass wir in dieser Studie nicht bestrebt waren, einen vollständigen Überblick über alles zu geben, was auf diesem Gebiet geschieht.
3. Mehrere Organisationen wie BAM, HeartEdge und R3NEW sind im Bereich „Unternehmerisch Kirche sein“ tätig.
4. An zwei Orten wurden Kurse entwickelt, um diese Entwicklung zu unterstützen: In England der Kurs „Make-Good“ und die Ausbildung am theologischen Seminar in Asbury und in den USA.
5. Einige schöne Beispiele für unternehmerisches

Kirchenwesen finden sich in London (Kahaila) und Arnhem (Sixty fruits).

### c) Dritte Teilfragestellung: Warum sollten unternehmerische Formen der Kirche beachtet werden?

In den Niederlanden und im Ausland gibt es nur sehr begrenzte Erfahrungen mit Formen des unternehmerischen Kirchenwesens. Es ist möglich, dass dies mit den potentiellen Spannungen zusammenhängt, die dadurch entstehen (im nächsten Abschnitt beschrieben). Die Befragten nannten jedoch viele Gründe, weshalb die Kirche sich dennoch mit unternehmerischen Formen, Kirche zu sein, beschäftigen sollte. Wir fassen zusammen:

1. Die Kirche tätigt eine starke theologische Aussage durch den Eintritt in ökonomische Kontexte. Jesus ist der Herr allen Lebens, nicht nur am Sonntag im Heiligen, sondern auch von Montag bis Samstag im Profanen. Sein Reich wird im ganzen Leben sichtbar: im wirtschaftlichen, sozialen und spirituellen Leben. Gerade wegen dieser ganzheitlichen Theologie ist es wichtig, dass die Kirche in ökonomischen Kontexten, in Betrieben und in Unternehmen präsent ist.
2. Darüber hinaus gibt es besonders in ökonomischen Bezügen viele missionarische Optionen für die Kirche. Es können neue Menschen kennengelernt, natürliche Beziehungen geknüpft, die gute Nachricht auf zugängliche Weise weitergegeben und den Menschen beigebracht werden, was das normale christliche Leben beinhaltet. Die Befragten mit Erfahrung erwähnten alle Personen und Organisationen, die außerhalb

der Reichweite der Kirche wären, wenn Kirche nicht unternehmerisch tätig wäre.

3. Immerhin (mehr als Beiwerk denn als Ziel) kann die Kirche finanziell nachhaltiger werden, wenn sie erfolgreich als Unternehmen agiert. Das Vereinsmodell mit Kollekten und Geschenken scheint nicht mehr so gut zu funktionieren. Neue Finanzierungsformen sind erforderlich.

### d) Vierte Teilfragestellung: Welche theologischen und praktischen Spannungen birgt das Konzept der unternehmerischen Kirche?

Es ist möglich, dass unternehmerische Formen des Kirchenwesens schwer in Gang zu bringen sind, weil sie in einem spannungsgeladenen Bereich tätig sind. Es wurden mehrere Faktoren erwähnt, die Probleme bereiten könnten:

1. Zum Beispiel der theologische-kulturelle Unterschied zwischen Unternehmen mit dem Schwerpunkt auf Leistung und der Kirche, die den Begriff der Gnade ernst nimmt.
2. Darüber hinaus ist das westliche dualistische Denken (im Sinne der Trennung säkular und heilig) problematisch: Viele Christ\*innen zögern, ihren Glauben mit dem öffentlichen Sektor zu teilen. Als ob das alles nur hinter geschlossener Tür stattfinden könne und dürfe.
3. Auch ethische Dilemmata können eine größere Komplexität erzeugen.
4. Ein\*e Unternehmer\*in oder ein Unternehmerteam benötigt viele Fähigkeiten – dies erfordert eine Reihe spezifischer Begabungen und Talente. Das Unternehmertum kostet viel Zeit. Die Kombinationen mit

einem sozialen und geistlichen Ziel ist kompliziert.

Diese Spannungen sind zwar real, bedeuten aber nicht unbedingt, dass man dem Abenteuer aus dem Weg gehen sollte. Die Befragten haben Erfahrung darin, mit den Schwierigkeiten umzugehen. Sie weisen darauf hin, dass Unterstützung und Zusammenarbeit innerhalb eines größeren Netzwerks sehr hilfreich sein können.

**e) Fünfte Teilfragestellung:** Inwiefern setzt es bei den Bedürfnissen von bestehenden Pioniersplekken an?

Fast jede\*r in der Umfrage befragte Pionier\*in zeigte Interesse am Thema Unternehmertum, teilweise aufgrund der Notwendigkeit finanzieller Nachhaltigkeit, aber auch aufgrund der erwarteten neuen Missionsmöglichkeiten. Die meisten von ihnen haben innerhalb des Pioniersplek bereits unternehmerische Erfahrung gesammelt.

Die Pionier\*innen unterscheiden ein potenzielles Unternehmen vom Pioniersplek und sehen nicht immer, wie sie sich miteinander integrieren können. Darüber hinaus bleibt der Pioniersplek ein Hauptaugenmerk und das Unternehmen sollte nicht auf Kosten des Pioniersplek aufgebaut werden. Sie betrachten das Unternehmen als etwas neben dem Pioniersplek und nicht als den Pioniersplek selbst. Es besteht Zurückhaltung in Bezug auf die zu erwartende Zeitinvestition. Die Befragten sehen Chancen, aber auch Risiken.

Grundsätze aus dem Unternehmertum können daher innerhalb der bestehenden Pioniersplekken ange-

wendet werden, aber es gibt wenig Vision für echtes Unternehmertum im Hinblick auf neue Formen des Kirchenwesens.

**f) Sechste Teilfragestellung:** Welche Voraussetzungen müssen erfüllt werden, damit Kirche unternehmerisch agieren kann?

Die Befragten sind realistisch in Bezug auf die missionarischen Möglichkeiten unternehmerischer Pionierarbeit. Es gibt sicherlich Möglichkeiten, aber es ist nicht ratsam, sofort im großen Stil daran zu arbeiten. Es ist besser, die Vision langsam zu erweitern. Man sollte zwar damit beginnen, aber in kleinen Schritten. Und anschließend nach Erfolgen suchen und diese teilen.

Die Anwerbung sollte nicht in erster Linie unter Theolog\*innen erfolgen, sondern unter Unternehmer\*innen, die gerade ihren Abschluss gemacht haben oder zumindest offen für eine neue Vision des Unternehmertums sind. Diese kleine Gruppe sollte in ein Netzwerk von Beziehungen eingebracht und gut begleitet werden, und es sollten mehrere Modelle des Unternehmertums als Franchise ausgearbeitet werden. Dies macht es viel konkreter, was unter unternehmerischen Formen des Kirchenwesens zu verstehen ist.

**g) Hauptfragestellung:** Welche missionarischen Möglichkeiten bieten sich der Protestantischen Kirche an der Schnittstelle zwischen Unternehmertum und Kirche?

Die Erörterung der vorangegangenen Unterfragen hat hinreichend gezeigt, dass es für die Protestantische

Kirche der Niederlande viele missionarische Möglichkeiten gibt. Bevor wir unsere konkreten Empfehlungen abgeben, fassen wir Punkt für Punkt zusammen, was dazu gesagt wurde.

1. Die Protestantische Kirche der Niederlande kann in einem Bereich der Gesellschaft präsent sein, in dem sie bisher wenig sichtbar war. Angetrieben von den Werten des Evangeliums kann sie die kapitalistischen Merkmale des Marktes ansprechen, indem sie Menschen nicht als Kunden, sondern als relational verbundene Mitmenschen anspricht und den kommerziellen Aspekt nicht über den missionarischen und sozialen Aspekt stellt.
2. Die Protestantische Kirche der Niederlande kann das kulturelle Mandat, den großen Auftrag und das höchste Gebot durch einen ganzheitlichen Ansatz besser ausfüllen, in dem es Raum für geistliche, soziale und wirtschaftliche Aspekte des Menschseins gibt.
3. Die Protestantische Kirche erhält Zugang zu neuen Netzwerken in ökonomischen Kontexten – von Lieferanten über Beamte bis hin zu Kunden, und sie kann Menschen treffen, die normalerweise nicht innerhalb von Kirchenmauern zu finden sind.
4. Die Protestantische Kirche der Niederlande kann unternehmerische Christ\*innen für die Mission einsetzen, die bisher oft nur wegen ihres Geldes für die Kirche attraktiv waren, aber nicht immer für das geschätzt wurden, was sie gut können – nämlich Geschäfte zu machen. Auch die Angestellten der Unternehmer\*innen können Mission gestalten, jedoch sollte das mit Weisheit bedacht werden (da Macht und Abhängigkeit vom Gehalt eine Rolle spielen).
5. Die Protestantische Kirche der Niederlande kann ihre Zusammenarbeit auf lokaler Ebene innerhalb eines Mosaiks oder eines Ökosystems, in dem auch Unternehmen eine Rolle spielen, zusammen mit Kirchen und Organisationen noch weiter ausbauen. Es besteht auch eine große Bereitschaft und Notwendigkeit für eine Zusammenarbeit im Rahmen der gemeinsamen Mission auf nationaler Ebene.
6. Die Protestantische Kirche der Niederlande kann vom Geschäftsansatz in Unternehmen, in denen Ziele gesetzt werden, lernen, dass Ziele wichtig sind und die Messung selbstverständlich ist. Es geht nicht darum, dass die Kirche als Unternehmen geführt werden sollte, aber es kann ihr guttun, wenn sie lernt, Ziele zu setzen, um bestimmte Ergebnisse zu erreichen und Fortschritte zu messen. Dies kann beispielsweise im Pfarramt, in der Diakonie und in der Jugendarbeit die notwendige Herausforderung darstellen.
7. Die Protestantische Kirche der Niederlande kann sich als eine Kirche mit Mut präsentieren und es wagen, mit Blick auf die Mission neue Wege zu beschreiten.

## 2. Empfehlungen

Der eigentliche Rat an die Protestantische Kirche der Niederlande folgt in diesem letzten Abschnitt in Form einer Reihe von Empfehlungen.

### a) Wählen Sie einen klaren Fokus.

Das Konzept der unternehmerischen Kirche kann sehr allgemein verstanden und erklärt werden, aber die Empfehlung ist, sich für einen klaren Fokus zu entscheiden.

1. Zielen Sie auf Start-up Unternehmen, die absichtlich das Werden als Kirche aus ihrer Firma heraus gestalten wollen. Konzentrieren Sie sich also nicht auf soziale Unternehmen, diakonische Initiativen oder Kirchen, die kommerzielle Dienstleistungen erbringen möchten.
2. Konzentrieren Sie sich auf den Aufbau von Gemeinschaften, ob dieser nun innerhalb des Unternehmens oder außerhalb dessen in einem lokalen Mosaik stattfindet.

Mit einer schärferen Definition und klaren Zielen ist das Vorhaben auch einfacher zu messen und möglicherweise anzupassen. In späteren Phasen kann der Ansatz eventuell weiter ausgearbeitet werden.

### b) Gründen Sie eine Thinktank.

Wir halten es für sinnvoll, sich sechs Monate Zeit zu nehmen, um dieses neue Thema im niederländischen Kontext weiterzuentwickeln. Dies kann am besten im Rahmen einer Denkfabrik geschehen, die bestimmt, wie

ein Coaching-Kurs für unternehmerische Pionier\*innen aussehen kann. Es ist noch zu wenig bekannt, um diesbezüglich angemessene Ratschläge zu geben. So entstand der „Make Good“-Kurs in Großbritannien – indem man einfach weiter miteinander spricht, gemeinsam über praktische Situationen nachdenkt, Expert\*innen einlädt und neue Informationen verarbeitet.

- Miteinander im Gespräch bleiben – die meisten Befragten sind bereit, weiter über dieses Thema zu sprechen.
- Einige unternehmerische Formen des Kirchenwesens könnten besucht werden, damit ein Lernen aus der Praxis erfolgt.
- Mehrere ausländische Experten sind bereit, in die Niederlande zu reisen: Jay Moon, Jonny Baker. Sie können natürlich auch online konsultiert werden. Der „Make Good“-Kurs könnte von zwei Mitgliedern der Denkfabrik besucht werden. Was sie anbieten, muss für die niederländische Situation kontextualisiert werden. Auch in den Niederlanden besteht große Bereitschaft, Ideen einzubringen, beispielsweise bei BAM NL.
- In dieser begrenzten Studie wurden Informationen zur Kenntnis genommen, die aus zeitlichen Gründen nicht mehr verarbeitet werden konnten, wie beispielsweise der spannende und interessante Ansatz des europäischen Ecclesio-Unternehmertums. Dies sollte in einer nachfolgenden Phase untersucht werden.

Die Denkfabrik sollte vorzugsweise aus zwei Denker\*innen, zwei Macher\*innen und zwei Initiator\*innen bestehen, die sechs Monate lang zusammenarbeiten, beispielsweise einmal im Monat für einen Tag. Sie sollten

von einem/einer Netzwerkmanager\*in geleitet werden, der/die für 0,5 Vollzeitäquivalent angestellt wird und die Aufgabe hat, a) die Arbeit zu koordinieren, b) die Vision zu entwickeln und c) ein Netzwerk mit Kontakten aufzubauen. Die gemeinsame Aufgabe der Denkfabrik besteht darin, den Beratungsprozess für potenzielle Unternehmer\*innen umzusetzen.

### c) Bauen Sie ein Netzwerk auf.

Das Kostbarste, was neuen Unternehmer\*innen angeboten werden kann, ist ein Netzwerk von Beziehungen. Die Protestantische Kirche der Niederlande kann dabei die Führung übernehmen. Dies schließt Unternehmer\*innen, Investor\*innen, Theolog\*innen, Ausbilder\*innen und alle anderen ein, die für neue Unternehmen relevant sein könnten.

### d) Starten Sie einen Pilotbegleitungsprozess.

Der Beratungsprozess, den die Denkfabrik entwickelt, sollte die folgenden Kriterien erfüllen:

1. Zielgruppe: (angehende) Unternehmer\*innen, die

bereit sind, missionarische Pionierarbeit zu leisten. Dies können Personen sein, die für oder in der Geschäftswelt ausgebildet wurden, aber beispielsweise auch Pionier\*innen mit unternehmerischen Fähigkeiten. Vor allem sollte ihnen geholfen werden, eine ganzheitliche Vision mit Blick auf die wirtschaftliche, soziale und missionarische Seite ihres Unternehmens zu verwirklichen und strategisch weiterzuentwickeln. Je nachdem, ob Erfahrung vorhanden ist oder nicht, muss auf Glauben, Charakter und Kompetenzen geachtet werden.

2. Was die Zulassung betrifft, wäre es hilfreich, eine Bewertung zu verwenden mit dem Ziel, Teilnehmer\*innen zu finden, die das Potenzial haben, ein gutes missionarisches Unternehmen zu gründen.

3. Das Aufbauen des Beratungsprozesses besteht vorzugsweise aus einer Mischung aus kollektivem Training und persönlicher Beratung. Das kollektive Training kann in zwei oder drei 24-Stunden-Sitzungen (Freitagabend bis Samstagabend) erfolgen. Die persönliche Beratung könnte über ein Buddy-System

Stellen Sie eine*n Netzwerkmanager*in ein.			
Gründen Sie eine Denkfabrik.	Starten Sie einen Pilotberatungsprozess.		Evaluation und Verbesserung
6 Monate	12 Monate		6 Monate
	24 Stunden Ausbildung / Coaching	24 Stunden Ausbildung / Coaching	

tem erfolgen, in dem erfahrene Unternehmer\*innen mit den Startpionier\*innen verbunden sind.

4. Die Dauer des Beratungsprozesses sollte zunächst ein Jahr nicht überschreiten. In diesem Jahr wird nicht immer ein Unternehmen entstehen, aber es muss möglich sein, startbereit zu sein. Bei Bedarf kann das persönliche Coaching fortgesetzt werden.
5. Der Umfang des ersten Beratungsprozesses sollte so klein wie möglich sein (also klein mit beschränkten Mitteln), in erster Instanz mit nicht mehr als 10–15 Teilnehmer\*innen. Durch eine ordnungsgemäße Evaluation kann sich die Beratung zu einer Form der Unterstützung entwickeln, die in größerem Maßstab bereitgestellt werden kann.

---

56. Siehe [www.protestantsekerk.nl/kerkindebuurt](http://www.protestantsekerk.nl/kerkindebuurt), 25. Mai 2020.

57. Moynagh zeigt in *Church in Life. Innovation, Mission and Ecclesiology* (London 2017), dass neue Formen des Kirchenwesens enorm von Prinzipien aus der Geschäftswelt profitieren können.

58. Siehe <http://www.ecclesiopreneurship.com/>, 29. Mai 2020.

# Literatuurverzeichnis

- Baker, Jonny und Mark Sampson, „Welcome to Anvil“, Anvil Journal of Theology and Mission 33.1, 2017: 2
- Brisco, Brad, Covocational Church Planting, Alligning Your Marketplace Calling & the Mission of God, SEND Network, 2018
- DeYmaz, Mark und Harry Li, The Coming Revolution in Church Economics. Why Tithes and Offerings Are No Longer Enough, and What You Can Do About It, Grand Rapids 2019
- Higginson, Richard, „Mission and Entrepreneurship“, Anvil Journal of Theology and Mission 33.1, 2017: 15–20
- Joo, Sang Rak, Entrepreneurial Church Planting (ECP) as a Model of Fresh Expressions in the South Korean Context: Case Studies Exploring Relationships between Church Planting and Social Capital, Bestellnr. 10616119, Asbury Theological Seminary, 2017
- Lee, Samuel, Faith in the Marketplace: Measuring the Impact of Church Based Entrepreneurial Approaches to Holistic Mission, Dissertation Asbury Theological Seminary, Wilmore, 2019
- Moynagh, Michael, Church in Life. Innovation, Mission and Ecclesiology, London, 2017
- Moon, W. Jay und Fredrick J. Long, Entrepreneurial Church Planting, Engaging Business & Mission for Marketplace Transformation, Wilmore, 2018. Eine gekürzte Version des Buchs ist als Download verfügbar unter: <https://exponential.org/resource-ebooks/missional-marketplace/>
- Mulder, André, Pionieren met passie. Reli-ondernemers in bedrijf. Rapportage van een landelijk onderzoek naar het profiel, de passie en de professionaliteit van zelfstandig ondernemende theologen en religiewetenschappers, Zwolle 2011
- Protestantse Kerk, Kerkorde en ordinanties van de Protestantse Kerk in Nederland, Version Dezember 2019, <https://www.protestantsekerk.nl/thema/kerkorde/>
- Vellekoop, Martijn, Pioniersplekken die doorgaan. Wat de kerk kan leren van de verduurzaming van social startups, Masterarbeit an der TIAS School for Business and Society, Version für die Gottesdienstorganisation der Protestantischen Kirche, 2017
- Wells, Samuel, A Future that is Bigger than the Past, Towards the renewal of the Church, The Chalmers Lectures, Canterbury, 2019
- Wood, Bobby, Business For Mission as a Model For Church Planting, <https://www.sendinstitute.org/new-frontier-business-for-mission/>

## Webseiten

<https://www.businessasmission.nl/>

[https://www.businessasmission.nl/wp-content/uploads/2019/11/BAM-samenvatting-en-conceptualisering\\_Jo%C3%ABl-Aerts\\_nov.2019.pdf](https://www.businessasmission.nl/wp-content/uploads/2019/11/BAM-samenvatting-en-conceptualisering_Jo%C3%ABl-Aerts_nov.2019.pdf)

<https://careynieuwhof.com/why-we-need-more-entrepreneurial-church-leaders-not-more-shepherds/>

<https://churchmissionsociety.org/our-stories/new-research-shows-impact-of-mission-entrepreneurs/>

<https://www.dci.org.uk/zipped/wesleyonmoney.pdf>

<http://www.ecclesiopreneurship.com/>

<https://freshexpressions.org.uk/>

<http://www.anglicancommunion.org/mission/marks-of-mission.aspx>



# Anlage 1

## Pionierumfrage

### Liebe Pioniere, liebe Pionierinnen,

innerhalb der Protestantischen Kirche in den Niederlanden führen wir eine Explorationsstudie zum Thema „missional entrepreneurship“ durch. Wörtlich übersetzt bedeutet dies „missionarisches Unternehmertum“.

Als Unternehmen oder Unternehmer\*in sind Sie Teil eines Netzwerks von Kontakten, die sich untereinander austauschen (wie Dienstleistungen, Produkten und Geld). Die Frage ist, ob und wie das Unternehmertum die Pionierarbeit stärken kann. Sie können sich a) ein Unternehmen neben Ihrem Pioniersplek vorstellen, b) ein Unternehmen, von dem aus ein neuer Pioniersplek beginnt, oder c) andere Möglichkeiten, wie sich Unternehmer\*innen und Pioniersplekken gegenseitig stärken können. Wir würden auch gerne erfahren, wie Sie folgende Punkte sehen: ihre Ideen, Bedürfnisse und Fragen. Wir bitten Sie deshalb, einen kurzen Fragebogen aus sechs Fragen auszufüllen. Dies dauert ungefähr fünf bis zehn Minuten und Sie leisten der Lerngemeinschaft der Pionier\*innen (und uns) einen großartigen Dienst.

Vielen Dank im Voraus!

Für welchen Pioniersplek füllen Sie diesen Fragebogen aus?

Hat Ihr Pioniersplek einen Bezug zum Unternehmertum?\*

- Wir sind Pioniere aus einem Unternehmen heraus.
- Wir vermieten unser Gebäude.
- Wir verkaufen Produkte.
- Wir bieten Dienstleistungen gegen Bezahlung an.
- Unternehmer unterstützen uns finanziell und/oder praktisch
- Es besteht kein Zusammenhang mit Unternehmen/Firmen.

Sonstige: \_\_\_\_\_

Welche Möglichkeiten sehen Sie für „unternehmerische Pionierarbeit“ an Ihrem Pioniersplek?

Was sind Ihre Bedenken oder Einwände gegen die Verbindung von Pionierarbeit und Unternehmertum?

Wenn die Protestantische Kirche einen Lernpfad initiieren würde, auf dem man lernen könnte, wie das Unternehmertum einen Platz in Ihrem Pioniersplek finden kann, würden Sie oder Ihr Team teilnehmen?\*

Ja

Nein

Das weiß ich noch nicht.

Bitte erläutern Sie Ihre Antwort:

---



---

Wenn ja, wie sollte ein solcher Prozess aussehen?

Eine einwöchige „Sommerschule“

Workshop während einer Pionierausbildung

Einjähriges Programm mit Schulung und Austausch

Individueller Beratungsprozess

Sonstige:

---

*Vielen Dank für das Ausfüllen.*

Bitte hinterlassen Sie hier Ihren Namen und Ihre Kontaktdaten, damit wir Sie ggf. wegen dieses Fragebogens kontaktieren können.

Name:

---

Straße / Nr.:

---

PLZ / Ort:

---

Telefon:

---

E-Mail:

---

# Anlage 2

## Bezüglich Interviews versendete E-Mail

Für die Protestantische Kirche der Niederlande führen Maarten Atsma und Hans Euser eine Explorationsstudie über die Möglichkeiten unternehmerischer Pionierarbeit im niederländischen Kontext durch. Die Protestantische Kirche spricht von Pioniersplekken als „neue Formen des Kirchenwesens für Menschen, die nicht zur Kirche gehen, a) auf den Kontext zugeschnitten, b) auf der Grundlage eines gemeinsamen Glaubens und c) auf einen nachhaltigen Aufbau von Gemeinschaften ausgerichtet.“ Es gibt im Allgemeinen zwei Wege, um dieses Ziel zu erreichen. Michael Moynagh spricht vom „Worship-First“-Ansatz und vom „Serving-First“-Ansatz. Entweder Sie beginnen mit Zusammenkünften oder Sie unternehmen eine Reise des Zuhörens, Dienens, Aufbaus von Gemeinschaften usw. Durch beide Formen konzentrieren Sie sich auf eine bestimmte Gruppe von Menschen.

Wir untersuchen einen dritten Weg, nämlich, ob es in den Niederlanden möglich ist, Pionierarbeit aus einem bestehenden oder einem neuen Unternehmen zu leisten. Es geht für das Unternehmen nicht nur um finanzielle Gewinne und soziale Auswirkungen (es gibt Beispiele dafür in den Niederlanden), sondern auch um spirituelle oder mentale Auswirkungen, die sogar zum Aufbau von Gemeinschaften führen können. In den USA ist die Rede von „unternehmerischer Gemeindegründung“. Jay Moon schrieb ein Buch darüber und bezeichnet diesen Ansatz als: „*Innovative Versuche, Gemeinschaften zu formen, die Nachfolger\*innen Christi*

*unter nicht-kirchlichen Menschen sammeln, in dem sie auf dem Markt unternehmerisch handeln.*“ In Großbritannien stoßen wir auf einen etwas breiteren Ansatz des „Missional Entrepreneurship“, der dem Konzept Business as Mission zuwiderläuft. Dies sind Unternehmer\*innen, die ihre Produkte, Dienstleistungen und ihren Stil auf der Grundlage christlicher Werte entwickeln. In einigen Fällen führt dies zu Fresh Expressions oder Pioniersplekken.

In der Studie zeigen wir die Chancen und Fallstricke an der Schnittstelle von Pionierarbeit und Unternehmertum auf. Und wir vermuten, dass Sie uns dabei helfen können. Wir möchten gerne telefonisch oder per Zoom mit Ihnen über die folgenden Fragen sprechen.

1. Warum ist unternehmerische Pionierarbeit eine Chance für die Kirche oder nicht?
2. Welche Beispiele für unternehmerische Pionierarbeit kennen Sie aus der Praxis und/oder Literatur?
3. Welche Möglichkeiten für unternehmerische Pionierarbeit sehen Sie in den Niederlanden?
4. In welcher Beziehung steht Unternehmertum zum Aufbau christlicher Gemeinschaften?
5. Welche bisher nicht erreichten Gruppen könnten Sie durch unternehmerische Pionierarbeit in den Niederlanden erreichen?
6. Welche Spannungen sehen Sie in den Werten eines Unternehmens und eines Pioniersplek?
7. Was wäre eine gute niederländische Bezeichnung für missionarisches Unternehmertum / unternehmerische Gemeindegründung?
8. Mit wem sollten wir in diesem Zusammenhang noch sprechen? Was sollten wir unbedingt lesen oder sehen?
9. Sind Sie eventuell bereit, an einem Folgegespräch zu diesem Thema teilzunehmen?

## **Explorationsstudie missionarischer Optionen in ökonomischen Kontexten**

*von Hans Euser und Maarten Atsma*

*im Auftrag der Protestantischen Kirche der Niederlande  
(PKN)*

*bearbeitet durch Maria Herrmann, Mirjam Jansen und  
Katharina Haubold, unterstützt von Hella Thorn und  
Natalie Enns, gestaltet von Timo Platte / photoplatte.de*

**Herausgeber:** *Fresh X-Netzwerk e. V.  
Caroline-Michaelis-Str. 1  
D-10115 Berlin*

*Explorationsstudie*

# Unternehmerisch Kirche sein

**midi**

