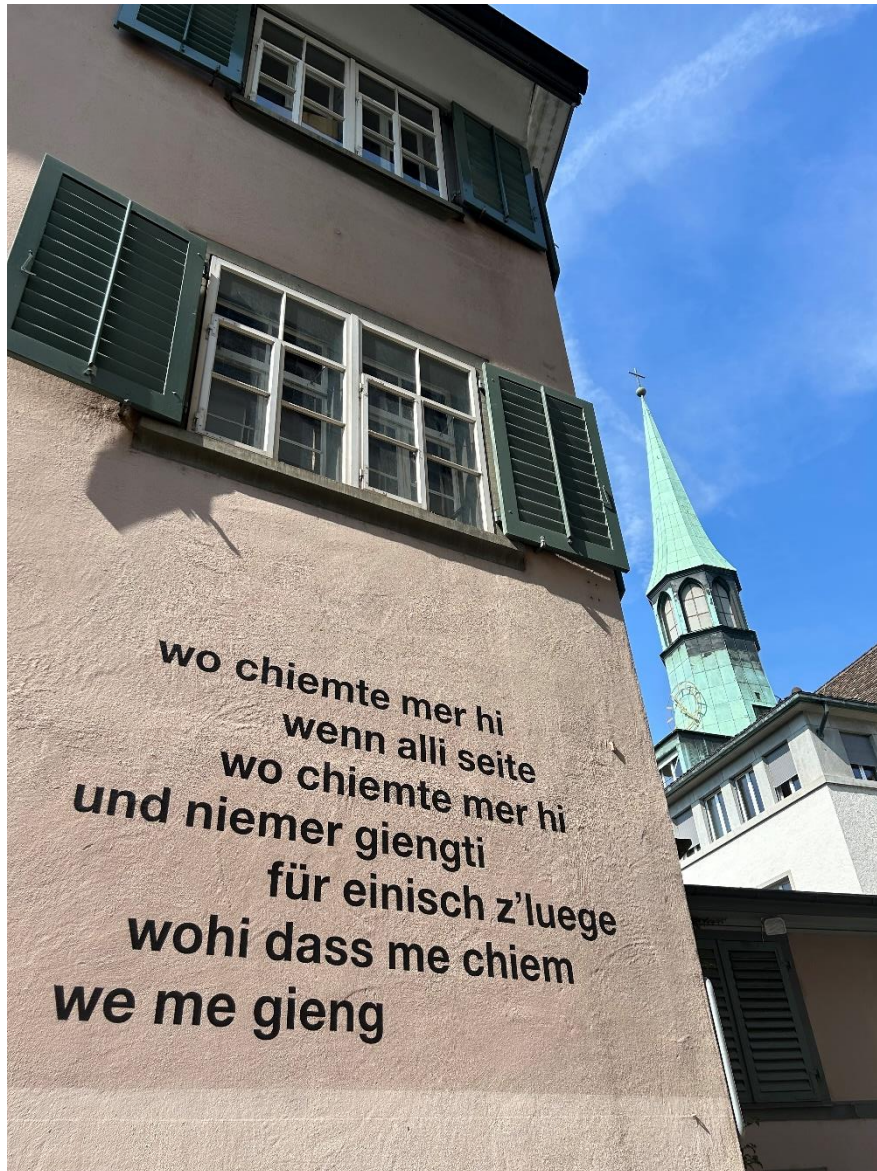


Kirchgemeinde Zürich | «Kirche wagen» Monitoring Wirtschaftsdiakonie



Text: Kurt Marti (Foto: Duke Seidmann, 2024, in der Altstadt Zürichs)

Evaluationsbericht zum Projekt «Wirtschaftsdiakonie 2023–2025»

20.01.2025, Zentrum für Kirchenentwicklung (ZKE) der Universität Zürich mit Unterstützung der Projektleitung Gemeindeleben der Kirchgemeinde Zürich

(leicht revidierte Fassung vom 31.01.2025)



Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	iii
1. Ausgangslage.....	1
2. Design und Methodik	2
2.1 Zielsetzung und Perspektiven der Evaluation.....	2
2.2 Leitfragen und Fokusbereiche.....	3
2.3 Quantitative Erhebung	4
2.4 Qualitative Erhebung	5
2.5 Datenerhebung	5
3. Begriffsklärungen und Kontextualisierungen aus diakoniewissenschaftlicher Perspektive.....	8
3.1 Einführende Bemerkungen zum Diakoniebegriff	8
3.2 Wirtschaft – und Diakonie?!	10
3.3 Im diakonischen Dazwischen: Brücken, Fähren und zugewucherte Wege	11
3.4 Zwischen Neuland und verwandten (Vorläufer-)Formen.....	12
4. Ergebnisse.....	13
4.1 Wahrnehmung und Reputation der Kirche im KMU-Umfeld.....	13
4.2 Zwischenfazit zur Wahrnehmung und Reputation der Kirche im KMU-Umfeld	17
4.3 Fragen zur Zielgruppe.....	18
4.4 Welche Angebote werden genutzt (Gespräche, «Hülfstopf», Triage etc.)?	19
4.5 Auf welche Bedürfnisse kann die Wirtschaftsdiakonie eingehen, auf welche nicht?	20
4.6 Wie hoch ist das Bedürfnis nach Netzwerkbildung?	20
5. Deutungen und Bündelungen.....	21
5.1 Diakonie und Dialog.....	21
5.2 Diakonie und Wirtschaft	23
5.3 Diakonie und Seelsorge.....	24
5.4 Diakonie und Kirche.....	25
6. Handlungsempfehlungen.....	27
7. Literaturverzeichnis	30
7.1 Dokumente des Wirtschaftsdiakons und der KGZ	30
7.2 Weitere Literatur	30
8. Anhang.....	33
8.1 Quantitative Online-Befragung: Antworten	33
8.2 Protokoll: Gespräch mit Pfr. Martin Dürr (25. November 2024).....	33
8.3 Teilnehmende Beobachtungen: Gesprächsprotokolle	37

Abstract

Die «Wirtschaftsdiakonie» der Kirchgemeinde Zürich, initiiert im Kirchenkreis 1 (KK1), richtet sich an berufstätige Personen und KMUs im urbanen Zentrum Zürichs. Ziel ist es, durch direkte Ansprache am Arbeitsplatz eine Brücke zwischen Kirche und Wirtschaft zu schlagen. Nach positiven Erfahrungen aus Pilotphasen (2021–2022) wurde und wird das Projekt «Wirtschaftsdiakonie 2023–2025» weiter ausgebaut und konsolidiert. Die vorliegende Evaluation analysiert Wirkung und Bedeutung desselben, um über eine mögliche langfristige Fortführung zu entscheiden. Sie beleuchtet sowohl die Wahrnehmung der (reformierten) Kirche durch die Zielgruppe als auch die Charakteristika und Leistungen der Wirtschaftsdiakonie. Dabei wird ein Mixed-Methods-Ansatz verfolgt, der quantitative Methoden (Online-Umfrage) mit qualitativen Ansätzen (teilnehmende Beobachtung, Experteninterview) verschränkt. Da die Datengrundlage in beiden Fällen vorwiegend auf Rückmeldungen und Handlungen von Personen beruht, die mit der Wirtschaftsdiakonie bereits vertraut sind und deren Angebote nutzen, ist ein positiver Selektionsbias vorhanden, der bei der Deutung der nachfolgenden Ergebnisse kritisch mitzuberücksichtigen ist.

Die quantitative Befragung lässt erkennen, dass die Nutzung der Angebote der Wirtschaftsdiakonie das Verbundenheitsgefühl zur Kirche positiv beeinflussen könnte, ohne dass damit eine verstärkte Teilnahme bei anderen kirchlichen Angeboten einhergehen würde. Die direkte Begegnung mit dem Wirtschaftsdiakon trägt dazu bei, dass KMUs die Relevanz der Kirche auch für betriebliche Themen und im betrieblichen Milieu für sich entdecken und anerkennen.

Die Wirtschaftsdiakonie erreicht gleichermassen konfessionslose, evangelisch-reformierte wie römisch-katholische Personen, die überwiegend Geschäftsführende im Alter zwischen 51 und 70 Jahren sind, wobei die Branchen (Detail-)Handel und Konsumgüterbereich vorherrschen. Personen, die die Angebote nicht genutzt haben, gaben hierfür überwiegend fehlenden Bedarf als Grund an. Die Wirkung der Wirtschaftsdiakonie und die Interaktion mit dem Wirtschaftsdiakon werden von den «WD-Nutzenden» überwiegend positiv bewertet: Über die Hälfte gibt an, beruflich oder persönlich unterstützt worden zu sein, 81 % ist mit der Interaktion mit dem Wirtschaftsdiakon sehr zufrieden. Besonders hervorgehoben wird der wertschätzende und empathische Austausch mit dem Wirtschaftsdiakon, der oft als inspirierend und innovativ beschrieben wird. Dabei spielt weniger die Suche nach konkreten (betrieblichen) Lösungen eine Rolle, sondern vielmehr das offene Gespräch auf Augenhöhe, das als wichtiger Beitrag zur Lösungsfindung wahrgenommen wird. Der unkomplizierte, niederschwellige Zugang zu den Angeboten wird ebenfalls geschätzt. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Wirtschaftsdiakonie weniger stark bei fach- bzw. berufsspezifischen Herausforderungen genutzt wird, sondern eher in der psychosozialen Unterstützung ihre Stärken entfaltet.

Das Grundanliegen der Wirtschaftsdiakonie der Kirchgemeinde Zürich lässt sich mit dem Begriffspaar «Diakonie und Dialog» pointieren. Das Projekt verdeutlicht, dass Wort und Tat in der (Wirtschafts-)Diakonie nicht getrennt, sondern in ihrer Verbindung wirkungsvoll sind. Im Fokus steht eine begleitende Unterstützung durch Gespräche mit dem Wirtschaftsdiakon, der unabhängig von mancherlei organisatorischen, institutionellen und systemischen Zwängen agieren kann. Der konsequent dialogische Ansatz hilft den Gesprächspartner:innen, eigene Lösungen zu finden. Während die langjährige KMU-Erfahrung des Wirtschaftsdiakons zweifellos als Türöffner fungiert, darf dessen Kernkompetenz im Flair für den Dialog mit dem/r Anderen, seiner Kontaktfreude sowie im Aufbau zwischenmenschlichen Vertrauens gesehen werden.

Die Wirtschaftsdiakonie konzentriert sich auf kleine und mittlere Unternehmen (KMUs), deren Führungspersonen und Selbstständige. Stärker als dies etwa im ehemaligen Industriepfarramt in Basel der Fall war, legt die Zürcher Wirtschaftsdiakonie Wert auf persönliche Gespräche

und eine vertrauliche Atmosphäre in KMUs. Diese vergleichsweise «kleinräumige» und «intime» Dimension ist wichtig, um den spezifischen Herausforderungen von KMUs in urbanen Kontexten nachzuspüren, wie sie sich auch im Herzen Zürichs zeigen – man denke an gewerbliche Gentrifizierung oder an die digitale Konsumwelt als wachsende Konkurrenz. Wesentlich ist hier die besondere Rolle des Wirtschaftsdiakons, der als externer Gesprächspartner nicht nur betriebliche, sondern auch persönliche und (im weitesten Sinn verstanden) «menschliche» Facetten benennen und einspielen kann, die im KMU-Alltag notorisch zu kurz kommen. Gerade im strapaziösen Berufsleben von Kleinunternehmer:innen, die als «Allrounder» viele Aufgaben gleichzeitig zu bewältigen haben, bietet die Wirtschaftsdiakonie eine ungewohnte Nische, indem sie das Menschsein in und ggf. sogar «hinter» der beruflichen Rolle in den Fokus zu rücken vermag – und so Geschäftsführende nicht zuletzt bei persönlichen Anliegen entlasten kann.

Obwohl zum Selbstverständnis der (Wirtschafts-)Diakonie die Vermittlung an Pfarrpersonen, Psycholog:innen, Ärzt:innen o.ä. gehört, belegen die teilnehmenden Beobachtungen, dass der Wirtschaftsdiakon durchaus auch als Seelsorger in einem weiten und inklusiven Sinn fungiert. Im Lichte der protestantischen Figur des Priestertums aller Gläubigen scheint es angezeigt, das Stellenprofil eines Wirtschaftsdiakons bzw. einer Wirtschaftsdiakonin breit auszulegen.

Offenkundig gelingt es dem Wirtschaftsdiakon, Kirche zu repräsentieren und diese gleichsam «zu den KMUs» zu tragen – ohne selbst eine kirchliche Ausbildung oder einen klassisch kirchlichen Beruf (Pfarramt, Sozialdiakonie etc.) auszuüben. Dieses verblüffende «Repräsentationspotenzial» des Wirtschaftsdiakons ist allerdings stark personengebunden, womit auch ein potenzielles «Klumpenrisiko» einhergehen kann. Auf der anderen Seite hat der Austausch mit Pfr. Martin Dürr, dem langjährigen ehemaligen Basler Industriepfarrer, deutlich vor Augen geführt, dass eine latente «Personengebundenheit» gewissermassen in der Natur eines aufsuchenden, auf Vertrauen und Kontinuität basierenden Ansatzes liegen dürfte.

Durch die Evaluation unbeantwortet bleibt die Frage, inwiefern die Wirtschaftsdiakonie stärker Vernetzungsarbeit zwischen den KMUs leisten soll. Einerseits ist die Datenlage an diesem Punkt disparat ausgefallen, andererseits war während der Evaluationsphase keine Veranstaltung in einem Quartier o.ä. geplant, die kritisch hätte begleitet werden können.

1. Ausgangslage

Hintergrund zum Projekt «Wirtschaftsdiakonie»

Die Sozialdiakonie stellt einen etablierten und unverzichtbaren Bestandteil der evangelisch-reformierten Kirche dar. In der Praxis kommen sozialdiakonische Tätigkeiten insbesondere marginalisierten Menschen zugute, etwa Armutsbetroffenen, Suchtkranken usw. Darüber hinaus sind auch umfassende Bereiche wie Jugend- und Altersarbeit, weltweite Ökumene, Mission und Entwicklungszusammenarbeit zu nennen, in denen Sozialdiakon:innen eine oftmals entscheidende Rolle spielen. Urbane Zentren wie der Zürcher Stadtkreis eins (Kirchenkreis eins, im Folgenden KK1) stellen mit ihrer besonderen Bevölkerungsstruktur – Berufstätige, die meist nur tagsüber anwesend sind – eine bisher wenig beachtete Zielgruppe dar. Mit anderen Worten: Diese Personen, oftmals Mitarbeitende oder Führungskräfte kleiner und mittlerer Unternehmen (KMUs), blieben bislang zumeist unter dem Radar diakonischer Angebote.

Duke Seidmann (nachfolgend: «Wirtschaftsdiakon») notiert zum konkreten «Sitz im Leben» und der damaligen Ausgangslage der Zürcher Wirtschaftsdiakonie Folgendes:

«2020 gerät eine spezielle Zielgruppe wieder ins Bewusstsein der Kirche: Die Kleinunternehmen (KMU) und die Selbständigen im Kirchenkreis 1. Corona lässt viele von ihnen an den Rand der Existenz geraten. Im urbanen Raum liegen Berufs- und Wohnort oft weit auseinander; dieser Typus packt lieber an, statt zu jammern. Kirche ist für sie hier kaum ein Thema. Dabei finanziert «Die Wirtschaft» mit ihren Kirchensteuern die Landeskirche zu einem grossen Teil. KMU + Selbständige sind kirchliche «Stammkunden», die wir zu lange für selbstverständlich genommen und vernachlässigt haben. Vielen war das auch ganz recht. Kann diese Krise eine Chance bieten, die zugewucherten Wege wieder freizulegen, die Verbindung dialogisch wieder aufzunehmen, möglicherweise auch hier diakonisch hilfreich zu wirken?»¹

Bei allen offensichtlichen Nöten, mit denen es die kirchliche (Sozial-)Diakonie immer schon zu tun hat, tut es eben auch Not, sich einzugestehen: «[D]er Schuh drückt manchmal auch dort, wo von aussen betrachtet alles in Ordnung scheint. Dort, wo Betriebsamkeit herrscht, mitten im Arbeitsalltag.»² Um diesen Herausforderungen zu begegnen, wurden in den Jahren 2021 (April bis Dezember 2021) und 2022 (März bis Oktober 2022) im KK1 erste Pilotphasen zur Wirtschaftsdiakonie durchgeführt. Ziel war es, Berufstätige direkt an ihrem Arbeitsort anzusprechen und auf diesem Weg neue Zugänge zwischen Kirche und Berufswelt zu schaffen. Der Wirtschaftsdiakon agiert dabei als «Kirchenbote»: Er nimmt Kontakt zu Selbständigen und KMUs auf, bietet Raum für vertrauliche Gespräche und vermittelt bei Bedarf kirchliche oder externe Fachkompetenz.

Auf der Grundlage der positiven Erfahrungen und Erkenntnisse, die aus den Pilotphasen hervorgingen – Konzept und Angebot der Wirtschaftsdiakonie trafen bei den avisierten KMUs auf hohe Resonanz –, wurde mit Beschluss der Kirchenpflege vom 11. Januar 2023 ein dreijähriges Projekt mit einer Laufzeit von 2023 bis 2025 genehmigt.³ Das Projekt «Wirtschaftsdiakonie 2023–2025» verfolgt das Ziel, die bestehenden Netzwerke und Kontakte aus den Pilotphasen zu konsolidieren, ein umfassendes Konzept für die Wirtschaftsdiakonie zu erarbeiten, das als Grundlage für die Implementierung in weiteren Kirchenkreisen dient, sowie die Idee der Wirtschaftsdiakonie innerhalb der gesamten Kirchgemeinde Zürich bekannt zu machen und qualifiziert zu prüfen. Ferner soll die notwendige Entscheidungsgrundlage geschaffen werden, um über eine langfristige Fortführung der Wirtschaftsdiakonie nach Projektabschluss zu befinden.

Was die Finanzierung betrifft, ist dem erwähnten und vom Kirchgemeindepapament genehmigten Beschluss ferner zu entnehmen, dass für das erste Halbjahr 2023 CHF 60'000 aus

¹ Seidmann, *WD-Jahresbericht 2021*, 5.

² HOHENDAHL-TESCH, Auch da sein, wo alles in Ordnung scheint (*reformiert.*, Februar 2023), 1.

³ Vgl. hier und im Folgenden KGZ, Protokollauszug aus der KP-Sitzung vom 11. Januar 2023.

dem Legat «Elsy Meier» entnommen wurden, während für die eigentliche Projektlaufzeit von 01.07.2023 bis 31.12.2025 Kosten in der Höhe von CHF 225'000 zulasten des Personal- und Entwicklungsfonds (PEF) beglichen werden. Weitere CHF 75'000 für materielle Hilfen entstammen dem Spendgut der reformierten Kirchgemeinde Zürich (KGZ).

Im erwähnten KP-Beschluss wird festgelegt, dass das Wirtschaftsdiakonie-Projekt spätestens im 4. Quartal 2024 durch ein standardisiertes Projekt-Monitoring evaluiert wird. Dieser Vorgabe will der vorliegende Evaluationsbericht nachkommen.

Zur dynamischen Verschränkung von *koinonia*, *diakonia*, *martyria*, *leiturgia*

Mit dem Ansatz der Wirtschaftsdiakonie will die KGZ ihr diakonisches Wirken auf innovative Weise erweitern. Mit Blick auf die klassischen vier kirchlichen Handlungsfelder bzw. «ekklesialen Merkmale»⁴ – *koinonia* (z.B. 1 Kor 12,12–30; Mt 18,20), *martyria* (z.B. Apg 1,8; 1 Petr 3,15), *leiturgia* (z.B. Apg 2,46f) und *diakonia* (z.B. Mt 25,31–46; Lk 10,25–37) –, legt bereits der Projektname nahe, dass der Fokus in diesem Fall dezidiert auf Letzteres gerichtet sein dürfte: *diakonia*. Selbst wenn im Folgenden tatsächlich ein besonderes Augenmerk auf dem Diakonischen liegt, ist auch nicht aus den Augen zu verlieren, dass die christliche Gemeinde im dynamischen und geistgewirkten Miteinander von Menschen und Gaben (vgl. wiederum 1 Kor 12!) aufgebaut wird. Dieser Überzeugung entspricht ein Verständnis, wonach die soeben angedeuteten Handlungsfelder keineswegs voneinander zu lösen sind, sondern ihre Dynamik und Kraft gerade in der wechselseitigen Durchdringung entfalten.

Das methodische Design der Evaluation basiert auf den Prinzipien des Monitorings, wie es im Rahmen des Programms «Kirche wagen» bereits etabliert wurde. Dabei kommt ein *Mixed-Methods*-Ansatz zum Einsatz, der sowohl quantitative als auch qualitative Erhebungen umfasst. Diese methodische Vielfalt ermöglicht es, Fragen aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu stellen, um den Untersuchungsgegenstand multiperspektivisch zu beleuchten und so ein möglichst vollständiges Bild zu gewinnen. Gleichzeitig machen die Handreichungen fürs Monitoring deutlich, dass das Selbstverständnis von «Kirche wagen» in inhaltlicher Hinsicht als ein *Reflektieren und Nachspüren der oben erwähnten vier ekklesialen Merkmale* beschrieben werden kann – um nicht zuletzt dann auch jener Einseitigkeit zu widerstehen, kirchliche Wagnisse allein in Zahlen messen und wiedergeben zu wollen.

2. Design und Methodik

Das Evaluationsdesign für das Projekt «Wirtschaftsdiakonie» orientiert sich an einem ausgewogenen Ansatz, der quantitative und qualitative Methoden kombiniert. Ziel der Evaluation ist es, die Wirkung und die Bedeutung des Projekts aus unterschiedlichen Perspektiven fundiert zu analysieren. Dabei werden zentrale Fragestellungen berücksichtigt, die die Wahrnehmung der Kirche im wirtschaftlichen Umfeld, die diakonische Qualität des Projekts sowie dessen Reichweite und Nachhaltigkeit betreffen. Der Ansatz ermöglicht es, die erfassten Daten nicht nur deskriptiv darzustellen, sondern sie auch im Kontext der kirchlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu interpretieren.

2.1 Zielsetzung und Perspektiven der Evaluation

Die Evaluation verfolgt mehrere zentrale Ziele. Zum einen soll sie der Kirchgemeinde Zürich eine übergeordnete Perspektive auf das Projekt und dessen Wirkung im KK1 ermöglichen. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, wie erfolgreich die Wirtschaftsdiakonie dazu beiträgt, die

⁴ Vgl. MÜLLER/TODJERAS, *Neue kirchliche Gemeinschaftsformen entwickeln* (2024), 21f.

Kirche in einem urbanen und privatwirtschaftlich geprägten Umfeld zu positionieren. Der Evaluationsbericht soll als Grundlage für Reflexionen, Entscheidungen und die zukünftige Ausrichtung des Projekts dienen. Insbesondere die Verknüpfung theologischer und diakoniewissenschaftlicher Perspektiven mit den konkreten Erfahrungen der Zielgruppe ist von besonderer Bedeutung, um die Qualität und Nachhaltigkeit des Projekts zu beurteilen.

2.2 Leitfragen und Fokusbereiche

Die Evaluation verfolgt das Ziel, das Projekt aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu beleuchten. Gerade weil jede Perspektive Stärken wie Einseitigkeiten mit sich bringt, soll die bewusste Verschränkung verschiedener Ansätze dazu dienen, ein reiches und buntes Bild zu erhalten.

Ein erster Bereich betrifft die diakoniewissenschaftliche Einordnung des Projekts. Dabei wird u.a. analysiert, inwiefern die Tätigkeiten des Wirtschaftsdiakons den diakonischen Auftrag der Kirche erfüllen und welche spezifischen Elemente die Wirtschaftsdiakonie im Kontext der diakonischen Erneuerung auszeichnen. Diese Fragen sind insbesondere im Hinblick auf die Entwicklungen in der diakonischen Arbeit der letzten Jahrzehnte von Bedeutung.

Eine weitere Perspektive fragt nach der Wahrnehmung und Reputation der reformierten Kirche im Umfeld der kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) im KK1, was über eine Umfrage eingeholt wird. Hierbei wird untersucht, inwieweit die Einführung der Wirtschaftsdiakonie die Einstellung von Geschäftsführenden und Mitarbeitenden der KMUs beeinflusst hat. Speziell wird betrachtet, ob eine Veränderung in der Wahrnehmung der Kirche stattgefunden hat und ob das Angebot der Wirtschaftsdiakonie zu einem positiveren Bild beiträgt.

Darüber hinaus richtet sich die Aufmerksamkeit auf die Zielgruppe des Projekts. Hierbei wird untersucht, welche Gruppen tatsächlich von der Wirtschaftsdiakonie erreicht werden und welche möglicherweise aussen vor bleiben. Diese Analyse umfasst sowohl eine Betrachtung der genutzten Angebote als auch der Hindernisse, die eine breitere Reichweite des Projekts behindern könnten. Ergänzend dazu wird analysiert, ob und wie das Projekt zur Verbesserung der Situation von Mitarbeitenden in KMUs beiträgt.

Ein weiterer Themenkomplex widmet sich den Bedürfnissen und der Relevanz der angebotenen Leistungen. Es wird geprüft, welche konkreten Anliegen und Probleme die Zielgruppe an die Wirtschaftsdiakonie heranträgt und welche Leistungen – von Gesprächen über konkrete Unterstützungsmassnahmen aus dem «Hilfstopf» bis hin zu Netzwerkarbeit – besonders nachgefragt werden.

Schliesslich geht die Evaluation in Ansätzen auch Fragen der Nachhaltigkeit, Kommunikation und Organisation nach, indem untersucht wird, inwieweit die Wirtschaftsdiakonie dazu beiträgt, Vernetzungen zwischen KMUs sowie zwischen KMUs und der Kirche zu fördern.

Untenstehend findet sich die detaillierte Fragestellung, die im Rahmen vorliegenden Evaluationsberichts beantwortet wird:

Diakoniewissenschaftliche und theologische Einschätzung der Wirtschaftsdiakonie:

- Wie sind die Tätigkeiten des Wirtschaftsdiakons in diakoniewissenschaftlich-theologischer Hinsicht einzuschätzen? Was macht das «diakonische Spezifikum» der Wirtschaftsdiakonie im KK1 aus? Wo kommen Aspekte zum Vorschein, die zum «Wesen» von Diakonie überhaupt gehören?
- In welchem Verhältnis stehen «Wirtschaft» und «Diakonie» zueinander?
- Wie liesse sich die Wirtschaftsdiakonie kontextualisieren, und welche diakonie- und kirchengeschichtlichen Entwicklungen im deutschsprachigen Raum sind für ein präziseres Verständnis derselben zu vergegenwärtigen?

Wahrnehmung und Reputation der Kirche im KMU-Umfeld:

- Wie hat sich die Einstellung von Geschäftsführenden und Mitarbeitenden von KMUs im KK1 seit der Einführung der Wirtschaftsdiakonie verändert?
- Hat sich die Einstellung gegenüber der (reformierten) Kirche bei Geschäftsführenden und Mitarbeitenden von KMUs seit Nutzung der Angebote der Wirtschaftsdiakonie geändert? In welcher Weise? (Outcome)
- Haben Geschäftsführende und Mitarbeitende von KMUs, die das Angebot der Wirtschaftsdiakonie nutzen, eine positivere Wahrnehmung der (reformierten) Kirche als solche, die das Angebot nicht nutzen? (Outcome)

Fragen zur Zielgruppe:

- Werden Geschäftsführende (und Mitarbeitende) von KMUs mit der Wirtschaftsdiakonie erreicht? Wie?
- Welche Personengruppen erreicht die Wirtschaftsdiakonie faktisch?
- Welche Personengruppen werden nicht erreicht? Weshalb nicht?
- Bewirkt die Wirtschaftsdiakonie eine Verbesserung hinsichtlich der Situation von Mitarbeitenden in KMUs? In welcher Weise? (Outcome)

Bedürfnisse und Gesprächsinhalte:

- Welchen Bedürfnissen begegnet die Wirtschaftsdiakonie?
- Welche Angebote werden genutzt (Gespräche, «Hilfstopf», Triage usw.)?
- Auf welche Bedürfnisse kann sie eingehen, auf welche nicht?
- Wie hoch ist das Bedürfnis nach Netzwerkbildung? (s.u.)

Weiterführende Fragen der Nachhaltigkeit, Kommunikation und Organisation:

- Wie wird das Know-how des Wirtschaftsdiakons institutionalisiert und gesichert?
- Wie werden die Kommunikation und der Wissenstransfer zu anderen Kirchenkreisen gewährleistet?
- Netzwerkarbeit: Inwieweit werden mit dem Angebot Vernetzungen von KMUs unter sich und Vernetzungen zwischen Kirche und KMUs gefördert?

2.3 Quantitative Erhebung

Die quantitative Erhebung erfolgte in Form einer Online-Umfrage, die sich an Geschäftsführende und Mitarbeitende von KMUs im Kirchenkreis 1 richtete. Gegenwärtig sind rund 5'700 KMUs (à 1-249 Mitarbeitenden) im Kreis 1 ansässig.⁵ Der grösste Anteil der KMUs ist tätig in den Branchen Detailhandel, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Gastronomie, Verwaltung und Führung von Unternehmen und Betrieben, Erbringung von sonstigen, überwiegend persönlichen Dienstleistungen (z.B. Coiffeur-Salon) sowie Erbringung von Finanzdienstleistungen.⁶

Ziel war es, die Zielgruppe nach relevanten Merkmalen zu differenzieren und Unterschiede in der Wahrnehmung der Wirtschaftsdiakonie herauszuarbeiten. Es wurden Vergleichsgruppen gebildet, um mögliche Effekte des Projekts zu messen. Dabei hat sich eine Gegenüberstellung von zwei Hauptgruppen angeboten:

⁵ Vgl. business monitor, Filter: Mittlere / Kleine / Mikro, PLZ / Ort 8001 (Zürich): https://business-monitor.ch/de/list-builder?filters%5Bsize%5D%5B%5D=medium&filters%5Bsize%5D%5B%5D=small&filters%5Bsize%5D%5B%5D=micro&filters%5Bzip_code%5D%5B%5D=8001&page=1 [Stand 21.12.2024].

⁶ Stadt Zürich, Statistik: KMUs Kreis 1.

- (a) KMU-Betreiber:innen, die das Wirtschaftsdiakonie-Angebot **genutzt**, d.h. weiterführende Gespräche mit dem Wirtschaftsdiakon geführt haben (in der Folge «**WD-Nutzende**»);
- (b) KMU-Betreiber:innen, die das Angebot zwar **kennen**, aber keine weiterführenden Gespräche mit dem Wirtschaftsdiakon geführt haben (in der Folge «**WD-Kennende**»).

2.4 Qualitative Erhebung

Die qualitative Erhebung ergänzte die quantitativen Daten durch tiefere Einblicke in die Erfahrungen und Perspektiven der Beteiligten. Dazu wurden einerseits **teilnehmende Beobachtungen** durchgeführt. Bei der teilnehmenden Beobachtung begleitete Silvio Liesch den Wirtschaftsdiakon bei seiner Arbeit. Diese Methode ermöglichte es, die Arbeitssituation und die Interaktionen des Wirtschaftsdiakons in unmittelbarer Weise zu erfassen (ohne dabei allein auf dessen Erfahrungsberichte angewiesen zu sein) und daraus relevante Erkenntnisse für die Evaluation abzuleiten. Die teilnehmende Beobachtung erfolgte in Form einer moderaten Teilnahme und als teilstrukturierte (explorative) Beobachtung (s. 2.5).

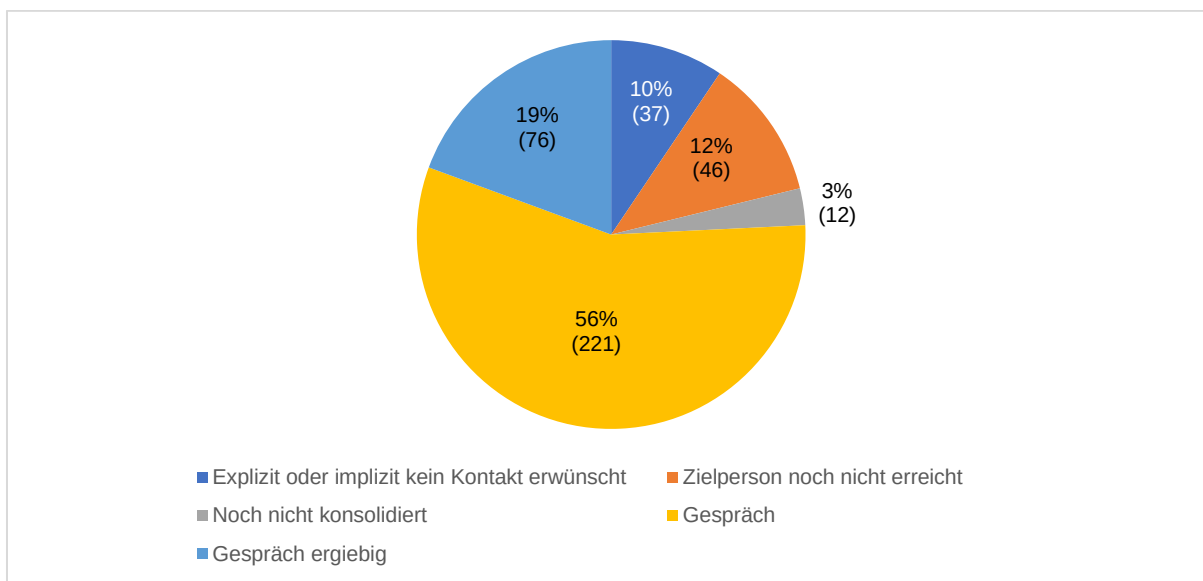
Andererseits war geplant, teilstrukturierte Leitfadeninterviews durchzuführen, welche die Stichprobe der Online-Befragung exemplarisch wiedergeben und vertiefen. Da sich sehr bald herauskristallisiert hat, dass die Stichprobe der Online-Umfrage weitgehend aus Personen bestand, die das Angebot der Wirtschaftsdiakonie bereits kannten (s. wiederum 2.5), hat sich das Evaluationsteam für folgende Anpassung entschieden: Anstelle einer Vertiefung von Positionen, die ohnehin schon gut abgedeckt sind, wurde der **Fokus auf ein Experteninterview** gelegt, um qualitative Einblicke zu erhalten, die über die individuellen Erfahrungen der Nutzer:innen der Wirtschaftsdiakonie hinausgehen. Ziel war es, die bisherigen Ergebnisse mittels einer professionellen Aussensicht zu erweitern und zu konturieren. Als Interviewpartner konnte der reformierte Pfarrer Martin Dürr gewonnen werden, der in den vergangenen fünfzehn Jahren das schweizweit einzigartige, ökumenisch verantwortete «Pfarramt für Industrie und Wirtschaft» (PIWi) massgeblich geprägt hatte (vgl. 3.4). Mit Blick auf den Brückenbau zwischen Kirche und Wirtschaft/Industrie im hiesigen urbanen Kontext darf Dürr, der Ende September 2024 in Pension ging, als eine der erfahrensten Personen angesehen werden.

2.5 Datenerhebung

Quantitative Online-Umfrage

Insgesamt wurden **392 Personen** zur Umfrage eingeladen. Sie entstammen einer Kontaktliste, die der Wirtschaftsdiakon dem Evaluationsteam auf einem USB-Stick zur Verfügung gestellt hat. Die Daten wurden streng vertraulich behandelt. Nach Abschluss der Evaluation werden sie dem Wirtschaftsdiakon wieder vollständig und restlos zurückgegeben.

Ausgehend von dieser Liste wurden 37 Personen (10 %) kontaktiert, die seinerzeit explizit oder implizit keinen Kontakt mit dem Wirtschaftsdiakon wünschten; bei 46 Adressen (12 %) konnte die Zielperson bis dato noch nicht erreicht werden, und bei weiteren 12 Personen (3 %) wird der Wirtschaftsdiakon allem Anschein nach noch einmal nachfassen («noch nicht konsolidiert»). Mit 221 Personen (56 %) hat der Wirtschaftsdiakon bereits ein Gespräch geführt, bei weiteren 76 Personen (19 %) waren die Gespräche sogar «ergiebig».



Von den zur Umfrage eingeladenen Personen nahmen 35 teil, was einem **Rücklauf von rund 9 %** entspricht. Die Altersverteilung zeigt, dass 68 % der Befragten zwischen 51 und 70 Jahre alt sind, wobei 51 % männlich sind. Was die Religionszugehörigkeit und Konfession angeht, gab eine Mehrheit an, evangelisch-reformiert zu sein (43 %), gefolgt von Konfessionslosen (25 %) und römisch-katholischen Personen (23 %).

Unter den Befragten ist die Wirtschaftsdiakonie 31 Personen (89 %) bekannt. Nur 4 Teilnehmende (11 %) gaben an, die Wirtschaftsdiakonie nicht oder kaum zu kennen. Zudem gaben rund **60 % (21 Personen)** der Befragten an, mindestens ein weiterführendes Gespräch mit dem Wirtschaftsdiakon geführt zu haben: Sie werden im Rahmen dieser Evaluation als solche Personen verstanden, die das **Angebot genutzt** haben (**«WD-Nutzende»**). Im Gegensatz dazu beschränkten sich **37 % (13 Personen)** auf ein Erstgespräch, was bedeutet, dass sie Kontakt zum Wirtschaftsdiakon hatten und das **Angebot zwar kennen** (**«WD-Kennende»**), es jedoch nicht weiter in Anspruch genommen haben. Nur eine Person (3 %) kannte den Wirtschaftsdiakon bzw. das Angebot nicht (und führte folglich auch gar keine Gespräche).

Die Stichprobengrösse von insgesamt 35 Personen erlaubt keine repräsentativen Aussagen und macht eine äusserst vorsichtige Interpretation der Ergebnisse erforderlich. Die Teilgruppen der Stichprobe – «WD-Nutzende» (21 Personen) und «WD-Kennende» (13 Personen) – sind noch kleiner, wodurch die Aussagekraft weiter eingeschränkt wird. Dennoch bieten die Ergebnisse Hinweise auf erste Tendenzen und Muster, die weiter untersucht und mit den Schlussfolgerungen aus der teilnehmenden Beobachtung sowie dem Experteninterview (vgl. unten) verglichen und verknüpft werden können.

Teilnehmende Beobachtung

An zwei Tagen, am 12. September und 3. Oktober 2024, durfte Silvio Liesch den Wirtschaftsdiakon auf seinen Einsätzen begleiten.⁷ Die Beobachtungen wurden in Form von **sieben Gesprächsprotokollen** festgehalten.⁸ Die mit dem Kürzel «TB_Nr.» («TB_1» bis «TB_7») versehenen anonymisierten Dokumentationen finden sich im Anhang (s. 8.3). Alle Begegnungen fanden in den Räumlichkeiten der KMUs statt: entweder direkt im Kunden-/Arbeitsbereich oder

⁷ Das Modalverb *dürfen* ist hier bewusst gewählt: «Schließlich verdankt man ja die Möglichkeit zur Beobachtung dem guten Willen einiger der Beteiligten, die den Zugang ins Feld ermöglichten.» (KNOBLAUCH, *Qualitative Religionsforschung* (2003), 79)

⁸ Ein achttes Gespräch mit einer weiteren KMU-Führungsperson fand bereits im Rahmen eines Vorbereitungstreffens am 5. September 2024 statt. Dieses Erstgespräch war als «Testlauf» intendiert und wurde nicht protokolliert.

in einem separaten Büro. Die Gespräche dauerten im Schnitt rund **eine Stunde**: Die kürzesten Gespräche waren TB_6 mit 5–10 Minuten und TB_7 mit ca. 15 Minuten, während die längsten Gespräche rund 1½ Stunden dauerten (TB_3, TB_4 und TB_5).

Unter «teilnehmender Beobachtung» wird ein Prozess verstanden, in welchem «eine Person an einer ablaufenden sozialen Situation beteiligt ist oder sich in ihrer Nähe aufhält, um sie qualitativ zu analysieren»⁹. Die Grundspannung der Methode besteht in der inhärenten «Gratwanderung zwischen Nähe und Distanz»¹⁰. Und diese **Balance** klingt bereits im Namen selbst an: So geht es einerseits um *involvierte Teilnahme* (in der angelsächsischen Ethnografie und Anthropologie wird gerne von «going native» gesprochen), um andererseits eine *beobachtende Forschungsrolle* einzunehmen, der immer auch ein bestimmter «Abstand» eignet.

Auch wenn die Gesprächspartner:innen nicht wussten, was genau beobachtet wird und in welcher Weise diese Beobachtungen dokumentiert und analysiert werden, hat sich Liesch im Feld als Forscher «geoutet»: Insofern kann von einer tendenziell *offenen* Feldforschung und teilnehmenden Beobachtung gesprochen werden.¹¹ Lieschs Anwesenheit wurde zu Beginn der Gespräche thematisiert, indem er und der Wirtschaftsdiakon in aller Kürze erläutert haben, dass sich die Kirchgemeinde Zürich wie auch das Zentrum für Kirchenentwicklung der Universität Zürich für die Analyse und Weiterentwicklung der Wirtschaftsdiakonie interessierten. In der Regel hat der Wirtschaftsdiakon die Teilnahme Lieschs sogar im Vorfeld angekündigt (bei den beiden kürzeren *cold calls*, s. TB_6 und TB_7, war dies natürlich nicht der Fall).

Um die Begegnungen nicht zusätzlich zu steuern – auch bei verhältnismässig «transparenten» Ausgangslagen ist es ratsam, «sich [zu] vergewissern, daß die Beobachtung das zu Beobachtende nicht zu stark beeinflusst»¹² –, wurde entschieden, auf das Protokollieren während der Gespräche gänzlich zu verzichten.¹³ Die dabei gewonnenen Wahrnehmungen wurden jeweils in anschliessenden Pausen situativ als Feldnotizen festgehalten und im Nachgang als Gedächtnisprotokolle ausformuliert. Dabei kam jeweils ein Raster zum Einsatz, in welchem die Begegnung dreigeteilt wurde in (1) Begrüssung/Vorstellung, (2) Hauptteil und (3) Verabschiedung. Die Gesprächssequenzen sind chronologisch geordnet, wobei inhaltlich darauf geachtet wurde, das Beobachtete von der Interpretation bzw. einem Kommentar sowie von allfälligen weiteren Fragen an das Geschehene zu trennen. Ausserdem wurden rudimentäre Daten zu Zeit und Dauer des Gesprächs sowie anonymisierte Angaben zu Person und KMU/Branche festgehalten. Weiterführende Fragen u.a. zur Rollenreflexion sowie zu Verlauf und Atmosphäre der Gespräche wurden ebenfalls bearbeitet.

Die Erkenntnisse aus diesen teilnehmenden Beobachtungen wurden im weiteren Evaluationsprozess im Lichte der Fragen der Evaluation ausgewertet und mit den aus der Online-Umfrage gewonnenen Erkenntnissen synchronisiert. Klassische Herausforderungen der teilnehmenden Beobachtung – etwa die Beeinflussung der Feldsituation durch die Begleitung, die kritische Rollenklärung sowie das Einhalten einer sachgemässen Balance zwischen Nähe und Distanz (s.o.) – wurden im Gespräch mit dem Wirtschaftsdiakon laufend thematisiert und reflektiert.

Obwohl eine Diversität hinsichtlich der Beobachtungssituation angestrebt wurde (Intensität des Kontakts, Neukontakte vs. bestehende Kontakte), fanden die Gespräche ausschliesslich mit Personen statt, die den Wirtschaftsdiakon bereits kannten. Auf der einen Seite konnte so mit einer verhältnismässig hohen Vertrautheit gerechnet werden; auf der anderen Seite ist es für

⁹ So die Definition Hubert Knoblauchs in ebd., 72.

¹⁰ PRZYBORSKI/WOHLRAB-SAHR, *Qualitative Sozialforschung* (52021), 66.

¹¹ Zum Unterschied zwischen *offener* und *verdeckter* teilnehmender Beobachtung und ihren Vor- und Nachteilen vgl. KNOBLAUCH, *Qualitative Religionsforschung* (2003), 73–81 und PRZYBORSKI/WOHLRAB-SAHR, *Qualitative Sozialforschung* (52021), 61–63.

¹² KNOBLAUCH, *Qualitative Religionsforschung* (2003), 78.

¹³ Zur potenziell ablenkenden Wirkung des Protokollierens während der Begegnung vgl. GOFFMAN, *On Fieldwork* (1989), 130.

die Analyse der Feldarbeit bedauerlich, dass es dem Evaluationsteam somit nicht möglich war, die besondere Situation eines Erstgespräches mitzuerleben, bei der die Vorstellung und Plausibilisierung des Angebotes – davon ist jedenfalls auszugehen – eine zentrale Rolle spielen.

Experteninterview

Am 25. November 2024 führte das Evaluationsteam ein Expertengespräch mit dem ehemaligen Industriepfarrer Martin Dürr auf Microsoft Teams. Ziel war es, die gewonnenen Erkenntnisse aus der Online-Befragung und der teilnehmenden Beobachtung mithilfe einer Ausserperspektive – die im vorliegenden Fall dem Kontext des «Industriepfarramts» entstammt (vgl. 3.4) – zu beleuchten und zu konturieren (s. 2.4). Um den Basler Gesprächspartner in die Lage zu versetzen, sich im Vorfeld ein Bild von der Wirtschaftsdiakonie in der Limmatstadt machen zu können, hat ihm das Evaluationsteam in Rücksprache mit dem Wirtschaftsdiakon eine Auswahl an Dokumenten zugesandt (u.a. WD-Mappe und Jahresberichte 2022/23).

Ein Protokoll dieses Online-Austausches findet sich im Anhang (s. 8.2).

3. Begriffsklärungen und Kontextualisierungen aus diakoniewissenschaftlicher Perspektive

3.1 Einführende Bemerkungen zum Diakoniebegriff

Vor der eigentlichen Evaluation der Wirtschaftsdiakonie sollen zunächst einige Klärungen zum schillernden Diakoniebegriff vorangestellt werden. Für die Veranschaulichung dessen, was unter dem Terminus «Diakonie» zu verstehen sei, wird gerne die neutestamentliche Erzählung vom barmherzigen Samaritaner (vgl. Lk 10,25–37) beigezogen: Zusammen mit der Rede vom Weltgericht in Mt 25,31–46 (*«Was ihr einem dieser meiner geringsten Brüder getan habt, das habt ihr mir getan.»*, V. 40b) bildet der Samaritanertext gewissermassen den *locus classicus* der Diakonie im NT.¹⁴ Die Parabel über den barmherzigen Samaritaner ist eingebettet in ein Streitgespräch zwischen Jesus und einem Gesetzeslehrer über den Zugang zum ewigen Leben (vgl. Lk 10,25–28) sowie zur Frage, wer genau «mein Nächster» (V. 29) sei. Um Letzteres zu erhellen, bringt Jesus dann ebenjene Parabel ein (vgl. V. 30–35), die er am Ende mit einem überraschenden Perspektivenwechsel an den Gesetzeslehrer zurückspielt: *«Wer von diesen dreien, meinst du, ist dem, der unter die Räuber fiel, der Nächste geworden?»* (V. 36)

Diese neutestamentliche Geschichte stellt einer harmlosen oder gar romantisierenden Diakonievorstellung gleich mehrere Stolpersteine in den Weg. Eine erste Problemanzeige kann gemäss Gerd Theißen im «antitheologischen Akzent» dieser Geschichte gesehen werden. Was der Heidelberger Neutestamentler damit meint, führt er wie folgt aus:

«Er spricht nirgendwo von Gott, nirgendwo von Jesus. Der Samariter handelt, weil er den Halbtoten sieht, weil er Mitleid fühlt. Er tut Barmherzigkeit. Sofern in der Geschichte theologische Motive begegnen, haben sie eine negative Farbe: Denn die beiden in ihm auftretenden «Theologen», der Priester und der Levit, versagen angesichts der Situation. Sie gehen vorbei, ohne zu helfen. Die Samaritergeschichte ist nicht nur profan, sie hat sogar einen «antitheologischen» Akzent.»¹⁵

Kritisch doppelt Theißen nach: «So paradox es klingt: Die klassische Erzählung zur Begründung christlicher Hilfsmotivation, die Samaritergeschichte, gibt wenig zur Begründung einer

¹⁴ Vgl. hierzu z.B. STROHM, *Diakonie – biblisch-theologische Grundlagen und Orientierungen* (2006), 19 und SIGRIST, *Diakoniewissenschaft* (2020), 21.

¹⁵ THEIßEN, *Die Bibel diakonisch lesen: Die Legitimitätskrise des Helfens und der barmherzige Samariter* (2006), 95.

spezifisch christlichen Hilfsmotivation her.»¹⁶ Mit anderen Worten: Das Sehen des Halbtoten ist Anlass genug für ein Hilfehandeln, in welchem Menschen darauf angewiesen sind, dass ihnen andere zu Nächsten werden. Es braucht nicht christlicher zu werden als das – und vielleicht ist auch nichts christlicher.

Eine zweite Problemanzeige und Leerstelle ist begrifflicher Natur: An keiner Stelle dieses Diakonietextes *par excellence* taucht der Diakoniebegriff selbst auf. Für *διακονία* (*diakonia*) und seine Derivate finden sich im NT rund 100 Belegstellen: In deutschen Übersetzungen werden entsprechende Ausdrücke häufig mit dem Wortfeld *Dienst* wiedergegeben, während im Englischen zumeist von *ministry* und *service* die Rede ist.¹⁷ Dies liegt auf der Linie eines Verständnisses, das sich in theologischer wie kirchlicher Literatur längst durchgesetzt hat, wonach *diakonia* gedeutet wird «im Sinne von *Tischdienst* und *niedriger Dienste unterschiedlicher Art*»¹⁸.

Inzwischen haben mehrere exegetische Studien ein Fragezeichen hinter diese etablierte Sichtweise gesetzt. Im angelsächsischen Bereich gehören hierzu allen voran die Arbeiten von John N. Collins,¹⁹ deren Erträge Hans-Jürgen Benedict für den deutschsprachigen Raum fruchtbar gemacht hat,²⁰ wobei genuine Beiträge in diesem Kontext von Anni Hentschel stammen.²¹ Collins und Hentschel legen beide nachdrücklich dar, dass das Bedeutungsspektrum von *diakonia* in antiken Quellen einen anderen Schwerpunkt hat und auch deutlich heterogener ist, als es die erwähnte traditionelle Deutung suggeriert: Im Vordergrund stünden *Vermittlungstätigkeiten*, etwa Botengänge oder das Ausführen von Aufträgen.²² Gemäss Collins deute man *diakonia* am besten «somewhere along the spectrum of ideas like the following: messenger, spokesperson, representative, go-between, medium, agent, attendant, waiter»²³.

Als illustratives Beispiel aus dem NT mag die für Paulus bedeutsame *Kollekte für die Jerusalemer Gemeinde* dienen: In den entsprechenden Perikopen (vgl. 2 Kor 8f und Röm 15,25–28) erfreut sich das *diakonia*-Wortfeld hoher Beliebtheit. Obwohl diese Spendengelder zweifellos einen wohlthätigen Effekt mit sich brachten, sei *diakonia* in diesem Kontext allerdings primär «als eine Beauftragung mit der Überbringung der Spendengelder, nicht jedoch als ein nächstenliebender Dienst gegenüber den Adressaten zu verstehen»²⁴.

Obwohl es angezeigt ist, hier keine falschen Gegensätze zu bemühen, sollte *diakonia* also nicht vorschnell mit einem sich unterordnenden, selbstlosen Dienen gleichgesetzt werden.²⁵ Vorsicht ist aber auch am anderen Ende des Spektrums geboten: Nämlich dort, wo diakonisches Engagement mit einem christlich-patriarchal aufgeladenen Gestus der Macht und Überlegenheit auftritt, etwa im Sinne jenes berühmt-berüchtigten Diktums Gerhard Uhlhorns: «Die Welt vor Christo ist eine Welt ohne Liebe»²⁶. *Beiden* Extremformen, den unterwürfigen wie den unterwerfenden, ist das erdende Votum Eberhard Hauschildts entgegenzuhalten: «es gibt kein «evangelisches Poabwischen»»²⁷. Auch an diesem Punkt sind die weiter oben erwähnten

¹⁶ Ebd.

¹⁷ Vgl. COLLINS, *Diakonia* (1990), 3.

¹⁸ HENTSCHEL, *Gibt es einen sozial-karitativ ausgerichteten Diakoniat in den frühchristlichen Gemeinden?* (2008), 291 [Hervorhebung im Original].

¹⁹ Klassisch COLLINS, *Diakonia* (1990).

²⁰ Vgl. BENEDICT, *Beruhet der Anspruch der evangelischen Diakonie auf einer Missinterpretation der antiken Quellen?* (2008) und DERS., *Diakonie als Dazwischengehen und Beauftragung* (2008).

²¹ Z.B. HENTSCHEL, *Diakonia im Neuen Testament* (2007).

²² Vgl. HENTSCHEL, *Theologische Begründungsansätze sozialen Handelns im Neuen Testament* (2014), 25.

²³ COLLINS, *Ordained and Other Ministries* (2006), 24.

²⁴ HENTSCHEL, *Gibt es einen sozial-karitativ ausgerichteten Diakoniat in den frühchristlichen Gemeinden?* (2008), 304.

²⁵ Die radikalste Gestalt dieser Vorstellung fand ihren Niederschlag vermutlich in der Diakonissenbewegung, wo man nicht selten zur Auffassung gelangen konnte: «Die wichtigste Charaktereigenschaft einer Diakonisse war die Fähigkeit zur gänzlichen Selbstverleugnung.» (GEBHARD, *Menschenfreundliche Diakonie* (2002), 217)

²⁶ Gerhard Uhlhorn, zit. nach LUZ, *Biblische Grundlagen der Diakonie* (2005), 19.

²⁷ HAUSCHILDT, *Wider die Identifikation von Diakonie und Kirche* (2000), 415.

«antitheologischen Akzente» ernst zu nehmen – und hymnischeren Konzeptionen zu widerstehen, die das alltägliche Terrain diakonischen Hilfehandelns alsbald hinter und unter sich lassen.

Vor dem Hintergrund des Gesagten mag folgende Definition weiterführend sein: **«Diakonie meint helfendes, solidarisches Handeln in christlicher Perspektive.»**²⁸ Eine Stärke dieser Definition liegt darin, dass ihr eine Balance gelingt: Auf der einen Seite hält sie hinsichtlich diakonischer Praxis an einem universalen, allgemeinmenschlichen Handeln fest, ohne dieses Tun «verchristlichen» und in besonderer Weise legitimieren zu wollen. Dass dieses Hilfehandeln gleichwohl in einem bestimmten Licht und aus einer spezifischen Perspektive her gedeutet werden kann – die sich in diesem Fall eben als eine christliche positioniert –, wird auf der anderen Seite nicht unterschlagen. Es geht hier also um die Kunst, *«allgemein helfendes Handeln als spezifisch diakonische Praxis zu verstehen»*²⁹.

3.2 Wirtschaft – und Diakonie?!

Selten hat ein vielschichtiger Begriff dadurch an Klarheit gewonnen, dass man ihm einen weiteren Grossbegriff an die Seite gestellt hat. Genau dies scheint aber bei der Verknüpfung von «Diakonie» und «Wirtschaft» zum eigentümlichen Ausdruck «Wirtschaftsdiakonie» zu geschehen. *Prima vista* sind viele Allianzen denkbar: Geht es um eine Diakonie *für die Wirtschaft*, eine Diakonie *zur Wirtschaft hin*? Geht es um eine Diakonie *in der Wirtschaft*, oder gar um eine Diakonie, die selbst *wirtschaftet*? Wird mit ihr anstelle einer «samaritanerfokussierten» Diakonie für einmal eine Diakonie des *Wirtes* propagiert, der in der Parabel des Samaritaners zwar eine zentrale Rolle spielt, obgleich er in der Rezeption der Geschichte gerne zum Statisten degradiert wurde?³⁰ Und überhaupt: Was heisst «Wirtschaft»?

Der vorliegende Evaluationsbericht ist nicht der Ort, um diesen Fragen *en détail* nachzugehen. Hinsichtlich der Verhältnisbestimmung der beiden Grossbegriffe «Wirtschaft» und «Diakonie» gilt es aber zumindest festzuhalten, dass im Fall des hier zu untersuchenden Projekts ein dezidiert *affirmatives* Verhältnis vorliegt. Freilich: Dass es in «der» Wirtschaft nicht immer diakonisch zugeht, ist hinlänglich bekannt. Gleichwohl tun Kirchen gut daran, sich nicht von Anfang an auf der moralisch sicheren Seite zu wähen, während «die» Wirtschaft als ein Bereich insinuiert wird, der ausschliesslich nach den Gesetzmässigkeiten des schnöden Mammons funktioniere. Mit den hitzigen Debatten rund um die Konzernverantwortungsinitiative, die Ende 2020 am Ständemehr knapp gescheitert war, hat sich das Verhältnis zwischen Kirche und Wirtschaft nicht gerade entspannt (vgl. auch TB_4). Dieses Verhältnis entpuppt sich wieder und wieder als «eine Beziehung voller Missverständnisse»³¹.

Das Bemühen um ein sachgemässes wie tragfähiges Verhältnis zwischen Wirtschaft und Kirche bzw. Diakonie beginnt kirchlicher- und theologischerseits vermutlich damit, sich von unterkomplexen Pappkameraden zu verabschieden. Ob man KMUs mit ihren unzähligen Arbeitsplätzen – gemäss Bundesamt für Statistik³² machen KMUs in der Schweiz nicht weniger als 99 % aller Unternehmen aus – gleich als das «de facto grösste Sozialwerk der Schweiz»³³ bezeichnen kann, wie der Wirtschaftsdiakon einen seiner Gesprächspartner zitiert, steht auf einem anderen Blatt. Für eine differenzierte Sichtweise dürfte es aber ratsam sein, zusammen

²⁸ SIGRIST/RÜEGGER, *Einführung* (2014), 7 [Hervorhebung S. L.].

²⁹ SIGRIST, *Diakoniewissenschaft* (2020), 12 [Hervorhebung im Original].

³⁰ Vgl. dazu auch SIGRIST, *Plädoyer für eine Diakonie des Geldes* (2006), insb. 205–207.

³¹ FUSTER, Ein Kässeli in Gottes Namen (NZZ, 31.07.2023), 25. Dass dieser NZZ-Artikel einen besonders kritischen Fokus auf die bescheidenen (!) finanziellen Starthilfen legte, welche die Wirtschaftsdiakonie v.a. in ihren Anfängen im Nachgang an die Coronakrise eben *auch* auszeichnete, dürfte seinerseits Ausdruck ebendieser «Beziehung voller Missverständnisse» sein.

³² S. hierzu <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaefigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/kmu.html> [14.12.2024].

³³ Zitiert nach Seidmann, *WD-Jahresbericht 2021*, 30.

mit dem Schweizer Ökonom und Wirtschaftsethiker Peter Ulrich zu betonen: «Eine vernünftige gesellschaftliche Wirtschaftsweise orientiert sich [...] sinnvollerweise an ihrer Lebensdienlichkeit»³⁴. Wenn es aber zutreffend ist, dass auch und «sogar» das Wirtschaften in der Verantwortung steht, dem (menschlichen) Leben zu dienen, dann müssten im Zentrum «der ökonomischen Sachlogik demnach [...] in der Tat die Menschen stehen»³⁵.

Lebensdienlich sind Wirtschaft wie Diakonie überall dort, wo Menschen verantwortungsvoll, fair und solidarisch mit anderen Menschen umgehen. Oder wie es der Theologe und Ethiker Wolfgang Huber mit Blick auf Letztere, die Diakonie, auf den Punkt bringt: «Diakonisch zu handeln heißt: anderen zu helfen, ein eigener Mensch zu sein.»³⁶

3.3 Im diakonischen Dazwischen: Brücken, Führen und zugewucherte Wege

Ohne für einen anderen Menschen sprechen zu können, der gerade ein *eigener* Mensch werden und bleiben darf, ist es auf dem Weg zu diesem anspruchsvollen Ziel von unschätzbarem Wert, wenn Hilfeleistende mit der Lebenswelt von Hilfeempfangenden gut vertraut sind.³⁷ Im konkreten Fall der Wirtschaftsdiakonie konnte mit Duke Seidmann eine Person gefunden werden, die nicht nur eine «Affinität zu Kirche und Glauben», sondern eben auch Kenntnisse und Kompetenzen in folgenden Bereichen mitbringt: «Erfahrung als Selbständige/r», «KMU-Erfahrung», «Zielgruppen-Sprache»³⁸. Mit seiner langjährigen Aussendiensttätigkeit bei Ringier u.a. als Verkaufsleiter sowie seiner Expertise als selbstständiger Kommunikationsberater und Dialogtrainer bringt der Wirtschaftsdiakon vielversprechende Voraussetzungen mit, um mit Fragen, Sorgen und Herausforderungen seiner Gesprächspartner:innen auch aus eigener Erfahrung vertraut zu sein. Die Geschäftswelt und ihre Sprache kennt er seit Jahrzehnten, und auch mit der eigenen beruflichen Selbstständigkeit agiert er jenseits und quer zu den üblichen «Branchenbubbles» – und kommt gerade so mit mannigfaltigen Berufsfeldern in Berührung.

Der Wirtschaftsdiakon kennt auch die Ambivalenz und Skepsis, ausgerechnet in KMU-Settings nun mit einem *Hilfsangebot* anzuklopfen, wo man doch zumeist auf Menschen treffe, die so schnell wie möglich zur *Selbsthilfe* übergehen möchten: Diese Personen «erwarten keine Spenden, sondern wollen wieder selber gehen können»³⁹. Gleichwohl kann es gerade im einzelkämpferischen Umfeld einer heilsamen Unterbrechung gleichkommen, wenn Menschen hier wertschätzende Gespräche auf Augenhöhe führen dürften: Begegnungen und Dialoge, die durch «wertfreie, doch kompetente Zuwendung» getragen sind, seien in diesem Umfeld «ungewohnt» und würden gerade deshalb als «stärkend»⁴⁰ empfunden.

In einer Mappe, die der Wirtschaftsdiakon an seine Gesprächspartner:innen aushändigt, wird die Frage «Wer ist der Wirtschaftsdiakon (WD)?» wie folgt beantwortet:

«Der WD ist weder Theologe noch Sozialarbeiter, sondern ein von der Kirche mit der Kontaktarbeit beauftragter Selbständiger oder KMUler, der viel wirtschaftliche, betriebliche, führungstechnische aber auch dialogische Kompetenz mitbringt. Seine Leidenschaft ist der Kundenkontakt. Und er kennt die Sichtweisen seiner Gesprächspartner aus eigenem Erleben.»⁴¹

Eine weitere Frage geht auf das Spezifikum der Wirtschaftsdiakonie ein im Unterschied zu weiteren kirchlich-diakonischen Berufen:

³⁴ ULRICH, *Integrative Wirtschaftsethik* (1997), 11.

³⁵ Ebd.

³⁶ HUBER, *Kirche in der Zeitenwende* (1999), 326.

³⁷ Dass Hilfe keine Einbahnsituation darstellt, wird hier vorausgesetzt.

³⁸ Hierbei handelt es sich um Kompetenzen und Erfahrungen, die dem Wirtschaftsdiakon hinsichtlich seiner Tätigkeit als unverzichtbar scheinen: s. Seidmann, *Wirtschaftsdiakon-Kompetenzradar*.

³⁹ Seidmann, *Metabegriffe Wirtschaftsdiakonie*.

⁴⁰ Ebd.

⁴¹ Seidmann, *Mappe Wirtschaftsdiakonie*.

«Professionell ausgebildete Sozialarbeiterinnen, Pfarrpersonen und andere kirchliche Verantwortungsträger haben Einwohner sowie Kranke, Randständige und andere sozial Benachteiligte im Fokus. Der WD ist eine Art ‚Aussendienst‘ oder ‚Kirchenbote zu Fuss‘ bei KMUs und Selbständigen – im externen Präsenzdienst.»⁴²

Auf der Front bzw. dem Umschlag der Mappe ist eine Zeichenfigur mit einer Holzsäge zu sehen, die gerade dabei ist, einen mit Bäumen zugewachsenen Pfad freizuräumen, der von einer Kirche auf einem Hügel hin zu einem Platz mit verschiedenen Verkaufsläden, Büros und Cafés führt. Auf einem Einlageblatt wird der Wirtschaftsdiakon ferner als «Kundschafter» sowie als «Katalysator der Beziehung Wirtschaft–Kirche»⁴³ bezeichnet. Diese Ausdrücke und die dahinter liegenden Sichtweisen korrespondieren gut mit einer nicht minder einschlägigen Abbildung, die der Wirtschaftsdiakon dem Evaluationsteam ausgehändigt hat: Darauf ist eine Kirche auf einer Flussinsel zu sehen (der Insel Ufenau nicht unähnlich), wobei unter «KIRCHE» die Begriffe «Liturgie / Predigt / Gemeindeleben» rangieren, während das Ufer schlicht mit «WELT» bezeichnet wird. Neben einem Boot, das sich in der Nähe der Insel befindet, steht «DIAKONIE», und darunter heisst es: «Helfendes Handeln / Vermittlung und Kommunikation im Auftrag in und ausserhalb der Gemeinde».

Auch wenn diese Metaphern unterschiedliche Nuancen aufweisen, so ist die Botschaft dahinter stets dieselbe: Diakonie meint *Brückenschlag* und *Vermittlung*, sie stellt aufsuchend Kontakt her, ob nun auf dem Wasser oder in den Gassen. Entsprechend fungiert der WD als Fährmann, als «Kirchenbote zu Fuss» (s.o.), als Grenzgänger. Stets sind es Bilder, die eine hohe Passung aufweisen zum weiter oben skizzierten «modernen» Diakonieverständnis, mit dem Tätigkeiten des «go-between» (John N. Collins) in den Fokus gerückt werden. Gelegentlich wird dieser Begriff sogar vom Wirtschaftsdiakon selbst *expressis verbis* ins Spiel gebracht, sei dies in schriftlichen Unterlagen⁴⁴ oder im mündlichen Gespräch im Feld (s. TB_1).

3.4 Zwischen Neuland und verwandten (Vorläufer-)Formen

Über die Wirtschaftsdiakonie liest man im Projektbeschrieb der Kirchgemeinde Zürich Folgendes: «Der Ansatz ist neu und unkonventionell. Er stellt eine innovative Erweiterung der bekannten Diakonie der Landeskirche dar.»⁴⁵ Rein *begrifflich* wird mit dem Terminus «Wirtschaftsdiakonie» in der Tat Neuland betreten: Das entsprechende Lemma sucht man z.B. in dem 2016 von Norbert Friedrich et al. herausgegebenen umfangreichen «Diakonie-Lexikon»⁴⁶ vergeblich. Im deutschsprachigen Kontext wirkt der Begriff noch unverbraucht.⁴⁷

Dieser Eindruck soll nun aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass *der Sache nach* gleichwohl Vorläuferformen auszumachen sind, die hohe Affinitäten und Verwandtschaften mit dem wirtschaftsdiakonischen Projekt in der Limmatstadt für sich beanspruchen können. Diesbezüglich stechen kirchliche Bestrebungen heraus, die unter dem Begriff des «Industriepfarramtes» firmieren und ihrerseits bereits mindestens fünf Jahrzehnte zurückliegen.

In einem TRE-Lexikoneintrag zum Stichwort «Pfarrer» hält Eberhard Winkler lakonisch fest: «Das Industriepfarramt ist ein Versuch, Brücken zwischen Kirche und Berufswelt zu schlagen.»⁴⁸ Ebendieser Brückenschlag hatte hierzulande auch das Basler «Pfarramt für Industrie

⁴² Ebd.

⁴³ Ebd., Einlageblatt.

⁴⁴ Vgl. Seidmann, *Metabegriffe Wirtschaftsdiakonie* und ders., *WD-Jahresbericht 2022*, 4.24.

⁴⁵ KGZ, *Wirtschaftsdiakonie 2023–2025* (Projektbeschrieb), 5.

⁴⁶ FRIEDRICH et al. (Hg.), *Diakonie-Lexikon* (2016).

⁴⁷ Über den Zürcher Kontext hinaus scheint der Terminus eine erste Rezeption in der reformierten Landeskirche des Kantons Luzern gefunden zu haben: s. hierzu z.B. <https://www.reflu.ch/landeskirche/ueber-uns/neuigkeiten/reformierte-landeskirche-investiert-in-die-digitale-seelsorge-18640> [21.12.2024].

⁴⁸ WINKLER, Art. „Pfarrer“ (TRE) (1996), 367.

und Wirtschaft (PIWi)» zum Ziel.⁴⁹ Am 24. März 1971 beschlossen die Synoden der beiden evangelisch-reformierten Landeskirchen BS und BL die Schaffung eines gemeinsam verantworteten reformierten Pfarramtes für Wirtschaft und Industrie, 1974 zogen die beiden römisch-katholischen Landeskirchen BS und BL nach und gründeten ihrerseits ein Pfarramt mit vergleichbarer Ausrichtung. Aufgrund der Synergien folgte 1984 ein erster Schulterschluss in der Gestalt einer Bürogemeinschaft, bevor daraus 1992 ein ökumenisch-partnerschaftliches Pfarramt entstand. Nachdem sich die katholische Kirche aus Spargründen zurückgezogen hatte, war es Ende September 2024 auch reformierterseits so weit: Zeitgleich mit der Pensionierung Pfr. Martin Dürs wurde das Pfarramt für Industrie und Wirtschaft nach seinem über 50-jährigen Bestehen stillgelegt.⁵⁰

Die einzigartige ökumenische Besetzung des PIWi diente z.B. im Kanton Zug als Vorbild, als 2004 die ökumenisch getragene «Kirchliche Fachstelle für die Arbeitswelt im Kanton Zug» ins Leben gerufen wurde – allerdings wurde die Zusammenarbeit nach zwei Jahren bereits wieder beendet, u.a. infolge divergierender Haltungen: «Katholiken eher in Richtung Arbeiterseelsorge, Reformierte eher in Richtung Wirtschaftsethik»⁵¹.

Obwohl im Direktvergleich zwischen der zürcherischen Wirtschaftsdiakonie und älteren Formen des Industrief Pfarramtes gewiss auch Kontraste identifiziert werden können (vgl. auch 5.2), ist davon auszugehen, dass Sandra Hohendahl-Tesch wohl auch Martin Dürr aus dem Herzen spricht, wenn sie mit Blick auf die wirtschaftsdiakonischen Bestrebungen in Zürich betont: «Kirche ist mehr als Gottesdienst am Sonntagmorgen. Sie muss die Menschen dort abholen, wo sie sind – und das ist [...] vorwiegend an ihrem Arbeitsort.»⁵²

4. Ergebnisse

4.1 Wahrnehmung und Reputation der Kirche im KMU-Umfeld

Verbundenheitsgefühl zur (reformierten) Kirche

Die Umfrage hat gezeigt, dass kirchliche Angebote – auch im konkret erfragten vergangenen Jahr – recht selten in Anspruch genommen werden. Zwischen den Personen, die die Angebote der Wirtschaftsdiakonie (fortan häufig «WD-Angebote») *genutzt* haben («WD-Nutzende»), und jenen, die diese *nur kennen* («WD-Kennende», vgl. 2.3), bestehen keine nennenswerten Unterschiede in der Nutzung kirchlicher Angebote. Eine Ausnahme bildet ein kleiner Anteil (5 %; eine Person) von *Nutzenden* der WD-Angebote, die gleichzeitig auch Seelsorgegespräche und Sozialberatung in Anspruch genommen haben (was bei Personen, die die WD-Angebote *nur kennen*, nicht der Fall ist). Dies könnte bereits ein erster Hinweis darauf sein, dass der Wirtschaftsdiakon eine *vermittelnde Rolle* einnimmt, indem er auf weitere kirchliche Angebote verweist.

Aus einem Gespräch der teilnehmenden Beobachtung (s. TB_3) ergibt sich, dass ein Nutzer der Wirtschaftsdiakonie von sich aus nie auf die Idee gekommen wäre, eine

⁴⁹ Die nachfolgenden Angaben rekurrieren auf PFISTER/VISCHER, *Die ökumenische Situation in Basel* (2002), 11f sowie auf <https://www.pfarramt-wirtschaft.ch/wir-ueber-uns/geschichte> [21.12.2024].

⁵⁰ Vgl. hierzu folgende Online-Berichte: <https://www.ref.ch/news/spezialpfarramt-basel-industrie-wirtschaft-reformierte-kirche/> [21.12.2024]; <https://www.kath.ch/newsd/martin-duerr-zum-ende-des-pfarramts-fuer-industrie-und-wirtschaft-basler-kirchen-geben-aufsuchende-stelle-auf/> [21.12.2024]; <https://bajour.ch/a/der-basler-industriefarrer-martin-duerr-geht-in-rente> [21.12.2024].

⁵¹ So jedenfalls die Einschätzung von Christoph Balmer, der das 2009 gegründete katholische «Forum Kirche und Wirtschaft» bis 2021 geleitet hat: BALMER, *Eine kurze Geschichte von „Kirche und Wirtschaft“ im Kanton Zug* (2021), 3. Wie Balmer in seinem historischen Abriss zeigt, hat das bis heute bestehende Forum seine Wurzeln überhaupt in der katholischen «Arbeiterseelsorge» (s. ebd.). Ein nicht unähnliches Konzept katholischer Provenienz kann wohl in der «Betriebsseelsorge» gesehen werden: s. hierzu die Online-Auftritte <https://betriebsseelsorge.ch/> sowie <https://betriebsseelsorge.de/> [21.12.2024].

⁵² HOHENDAHL-TESCH, Auch da sein, wo alles in Ordnung scheint (*reformiert.*, Februar 2023), 1.

Pfarrperson in seiner Kirchgemeinde zu kontaktieren, um eine Ansprechperson für seinen Sohn und seine Mitarbeiterin zu finden, die beide in unterschiedlicher Weise mit Problemen und Sorgen zu kämpfen hatten. Durch den niederschweligen Zugang und die Tatsache, dass der Wirtschaftsdiakon direkt auf ihn zugegangen sei, war diese Hilfeleistung für ihn offenbar «naheliegender» als ein ortsgemeindliches Angebot am Wohnort. Der Kontakt mit dem Wirtschaftsdiakon hätte den Sohn nicht dieselbe Überwindung gekostet, wie das bei der Inanspruchnahme psychologischer Hilfe der Fall gewesen wäre, ist sein Vater und KMU-Geschäftsführer überzeugt.

In eindrücklicher Weise führt dieses Beispiel aus TB_3 vor Augen, wie die Wirtschaftsdiakonie als *niederschwellige Schnittstelle und Kontaktfläche* fungieren kann, durch welche Menschen, die sonst wenig Zugang zu herkömmlichen und oftmals parochial verankerten Angeboten der Kirche haben, in neuer Weise mit Kirche in Berührung kommen. Diese *Vermittlungsrolle* des Wirtschaftsdiakons kann sich als eine Hilfe darin erweisen, Berührungängste abzubauen und die diakonischen und weiteren Angebote der Kirche für eine Zielgruppe zugänglich zu machen, in deren Alltag «Fraumünster und Grossmünster, St. Peter und Predigerkirche für die meisten nur Kulisse»⁵³ bildeten.

Während «WD-Kennende» sich ziemlich verbunden fühlen (54 %; 7 Personen) mit der (reformierten) Kirche, sieht dies bei «WD-Nutzenden» interessanterweise anders aus: 48 % bzw. 10 Personen fühlen sich mit der (reformierten) Kirche kaum bis gar nicht verbunden. Dies deutet darauf hin, dass die Nutzer:innen der WD-Angebote nicht per se aus dem Kreise der (reformierten) Kirche stammen.⁵⁴

Der Wirtschaftsdiakon stellt während seiner Besuche bei den KMUs auf niederschwellige Art und Weise Bezüge her zu biblisch-kirchlichen Narrativen, so etwa zum barmherzigen Samaritaner (s. TB_2) oder zu Jesus, der zu allen Menschen hingegangen sei (s. TB_4). Diese Verweise bleiben stets in einem geschäftlichen Gesprächskontext verankert und bieten gerade so Anknüpfungspunkte für konkrete Lebensbereiche der Nutzer:innen der WD-Angebote. Diese *Übersetzungsfähigkeit* zwischen der Welt der KMU-Betreibenden und der Kirche listet der Wirtschaftsdiakon als eine wichtige Kompetenz einer in diesem Bereich tätigen Person (s. bereits 3.3).⁵⁵

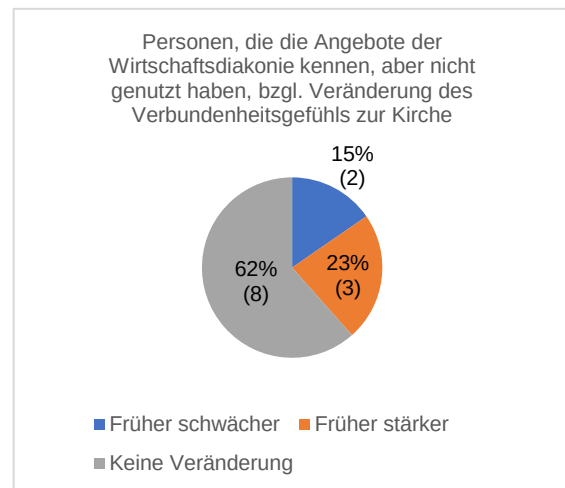
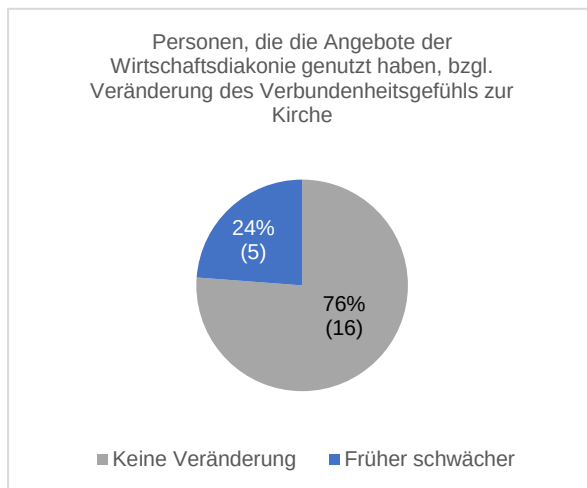
Auch interreligiöse Bezüge und Bemühungen sind in den Gesprächen, die der Wirtschaftsdiakon führt, zu entdecken: So wird z.B. der seit dem 7. Oktober 2023 sprunghaft zugenommene Antisemitismus thematisiert (s. TB_4; vgl. ferner auch TB_7).

In beiden Vergleichsgruppen geben die Teilnehmenden mehrheitlich an (16 Personen oder 76 % bzw. 8 Personen oder 62 %), ihre Verbundenheit mit der (reformierten) Kirche habe sich im Lauf des letzten Jahres nicht geändert. Bei den «WD-Nutzenden» geben aber 24 % (5 Personen) an, ihr Verbundenheitsgefühl sei früher schwächer gewesen, bei keiner Person war das Verbundenheitsgefühl früher stärker. Das Verbundenheitsgefühl bei «WD-Kennenden» war bei 23 % (3 Personen) früher stärker, bei 15 % (2 Personen) früher schwächer. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass die Inanspruchnahme der WD-Angebote eine stabilisierende bis positive Wirkung auf die Wahrnehmung der reformierten Kirche hat.

⁵³ HOHENDAHL-TESCH, Auch da sein, wo alles in Ordnung scheint (*reformiert.*, Februar 2023), 1.

⁵⁴ Vgl. dazu die einschlägige Bemerkung des Wirtschaftsdiakons: «Für die wenigsten spielt Kirche in ihrem Leben – und schon gar nicht in ihrem Beruf – eine Rolle.» (Seidmann, *WD-Jahresbericht 2021*, 32)

⁵⁵ «Der Wirtschaftsdiakon [...] ist Vermittler, Übersetzer und Bote zwischen den beiden Welten.» (Seidmann, *WD-Jahresbericht 2022*, 28)

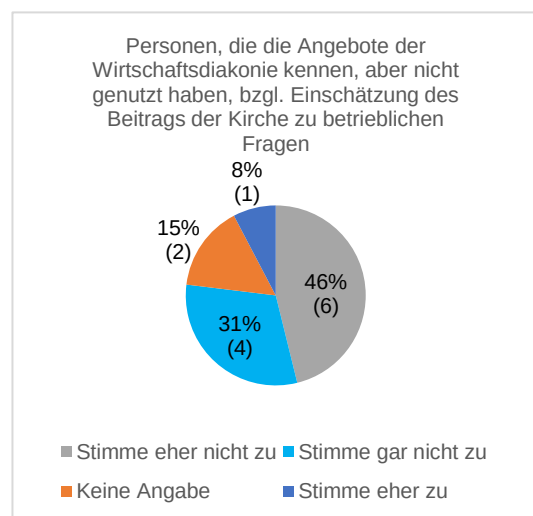
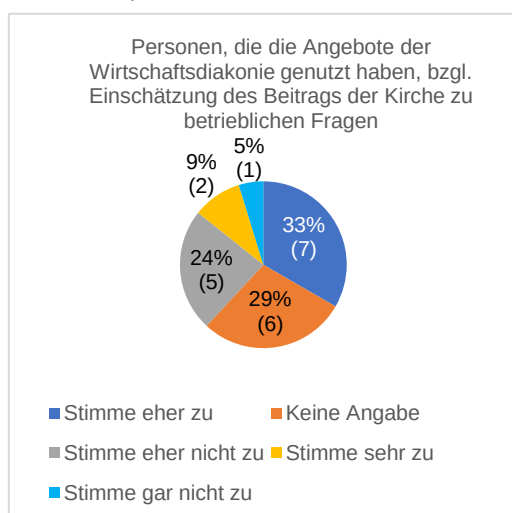


Qualitativ wird diese These, die weiter zu erhärten wäre, durch eine Erfahrung aus der teilnehmenden Beobachtung gestützt (s. TB_3): Hier berichtete ein KMU-Besitzer in eindrücklicher Weise davon, dass die Begegnung mit dem Wirtschaftsdiakon das Kirchenbild seines Sohnes nachhaltig verändert habe. Nach einer einzigen Begegnung!

Jene vier Personen, die die Wirtschaftsdiakonie entweder gar nicht oder nicht wirklich kennen, gaben alle an, dass sich ihr Verbundenheitsgefühl nicht verändert habe.

Einstellung gegenüber der reformierten Kirche hinsichtlich deren Beitrag zur Lösung verschiedener Fragen

Während «WD-Nutzende» und «WD-Kennende» sich mehrheitlich einig sind, dass die Kirche einen wichtigen Beitrag leisten könne mit Blick auf ethische, soziale, religiöse und sinnbezogene Fragen, geht die Meinung bezüglich *betrieblicher Fragen* auseinander: Während 42 % (9 Personen) aus der Gruppe der «WD-Nutzenden» eher bis sehr zustimmen, dass die Kirche einen Beitrag mit Blick auf betriebliche Fragen leisten kann (wobei 29 % bzw. 6 Personen eher nicht bis gar nicht zustimmen und sich ebenfalls 29 % bzw. 6 Personen der Frage enthalten), stimmen in der Gruppe der «WD-Kennenden» 77 % (10



Personen) eher nicht bis gar nicht zu (nur 8 % bzw. eine Person stimmt eher zu).

Die auffällig geringere Zustimmung bei den «WD-Kennenden» lässt womöglich darauf schliessen, dass die Relevanz der Kirche im Kontext betrieblicher Themen nicht ohne Weiteres einleuchtet, was sich nach der konkreten Berührung mit der Wirtschaftsdiakonie aber offenbar ändern kann. Gleichzeitig ist zur Kenntnis zu nehmen, dass das Bedürfnis nach einer Reflexion von betrieblichen Fragen ohnehin nicht im Vordergrund zu stehen scheint (vgl. 4.3–4.5).

Vertrauen gegenüber sozialen Angeboten der Kirchen/religiösen Institutionen im Vergleich mit «säkularen» Angeboten des Staates und der Privatwirtschaft

Während «WD-Nutzende» verglichen mit «WD-Kennenden» etwas skeptischer gegenüber sozialen Angeboten von Nicht-Regierungsorganisationen eingestellt sind, vertrauen sie auch staatlichen Angeboten weniger im Vergleich zu «WD-Kennenden». Demgegenüber vertrauen beide Gruppen den sozialen Angeboten von Kirchen und religiösen Institutionen zu einem grossen Teil (über 50 % und mehr bzw. 13 und 11 Personen), während die Gruppe der «WD-Kennenden» sozialen Angeboten der Privatwirtschaft mehr Vertrauen schenkt.

Haltung bezüglich Aussagen zur Kirche

Kirchliches Engagement in politischen Angelegenheiten

Die Aussage «Die Kirche mischt sich zu oft in politische Angelegenheiten ein» wurde von rund 43 % (9 Personen) der «WD-Nutzenden» eher bis sehr abgelehnt, während 69 % (9 Personen) der «WD-Kennenden» diese Aussage noch stärker verneinen. Die höhere Ablehnung bei den «WD-Kennenden» könnte daran liegen, dass diese Gruppe sich mehrheitlich aus Mitgliedern der evangelisch-reformierten Kirche zusammensetzt, während die «WD-Nutzenden» gleichermaßen evangelisch-reformiert, katholisch und konfessionslos sind.

Kirchliches Engagement für KMUs

Der Aussage, dass sich die Kirche zu wenig um KMUs und deren Anliegen kümmere, wird von den «WD-Kennenden» etwas stärker bejaht. Die «WD-Nutzenden» gaben zu rund 24 % (5 Personen) an, dass sie dieser Aussage eher nicht zustimmen, während es bei den «WD-Kennenden» 15 % bzw. 2 Personen sind, die dieser Aussage eher nicht oder gar nicht zustimmen. Interessant ist folgende Entdeckung: Während die «WD-Nutzenden» mit über 60 % (13 Personen) eher oder sehr zustimmen, dass die Kirche aktiv auf Geschäftsführende und Mitarbeitende von KMUs zugehen soll, stimmen über 60 % (8 Personen) der «WD-Kennenden» dieser Aussage eher nicht bis gar nicht zu. Diese Beobachtung untermauert die vorherige Hypothese (vgl. Einstellung gegenüber der reformierten Kirche hinsichtlich deren Beitrag zur Lösung verschiedener Fragen), dass die Relevanz der Kirche im Kontext betrieblicher Themen für viele zunächst nicht offensichtlich ist, konkrete Begegnungen mit der Wirtschaftsdiakonie jedoch dazu beitragen können, diese Sichtweise zu revidieren.

Kirchlicher Beitrag für die Gesellschaft

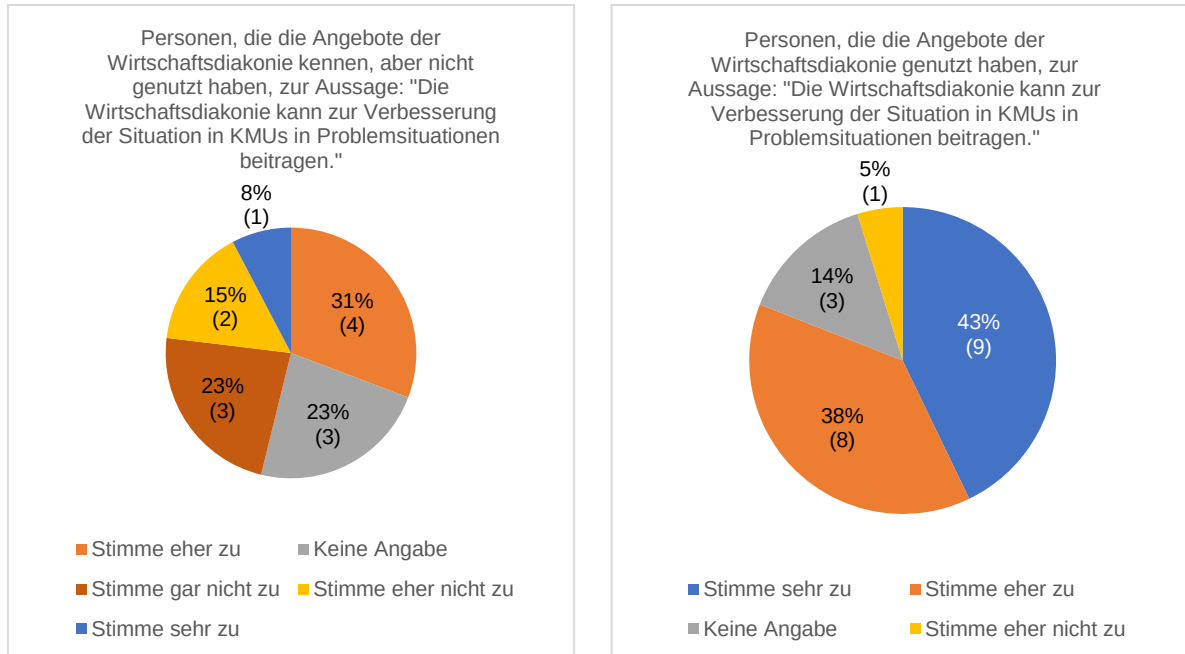
Grosse Zustimmung (rund 90 % und mehr bzw. 19 oder 12 Personen) findet sich bei beiden Gruppen hinsichtlich des wichtigen Beitrags, welchen die Kirche für die Gesellschaft leistet.

Kirchensteuern, die Unternehmen im Kanton Zürich zahlen müssen

Bei der Aussage, dass es nicht mehr zeitgemäss sei, dass Unternehmen Kirchensteuern zahlen müssen, zeigen sich gewisse Unterschiede: Die Aussage wird von den «WD-Nutzenden» stärker verneint (48 % bzw. 10 Personen vs. 38 % bzw. 5 Personen) bzw. zurückhaltender bejaht (24 % bzw. 5 Personen vs. 38 % bzw. 5 Personen). Es wäre verfrüht anzunehmen, dass die Wirtschaftsdiakonie den Diskurs über Kirchensteuern für Unternehmen direkt beeinflussen könnte, da manche «WD-Nutzende» in KMUs tätig sind, die von ihrer Rechtsform her keine juristischen Personen (und somit nicht kirchensteuerpflichtig) sind. Trotzdem könnte die geringere Zustimmung der «WD-Nutzenden» zur Aussage, dass Kirchensteuern für Unternehmen nicht mehr zeitgemäss seien, darauf hindeuten, dass direkte Begegnungen mit der Wirtschaftsdiakonie eine veränderte Wahrnehmung der Rolle der Kirche im wirtschaftlichen Kontext fördern.

Wahrnehmung der Wirksamkeit der Wirtschaftsdiakonie

Rund 81 % (17 Personen) der «WD-Nutzenden» stimmen der Aussage zu, dass die Wirtschaftsdiakonie zur Verbesserung der Situation in KMUs beitragen kann. Bei den «WD-Kennenden» stimmen lediglich 39 % (5 Personen) zu. Dieser Befund legt nahe, dass direkte Erfahrungen mit den WD-Angeboten wiederum einen erheblichen Einfluss auf die Einschätzung der Effektivität der Wirtschaftsdiakonie selbst haben.



4.2 Zwischenfazit zur Wahrnehmung und Reputation der Kirche im KMU-Umfeld

Die Analyse der quantitativen Online-Befragung deutet darauf hin, dass «WD-Nutzende» verglichen mit «WD-Kennenden» eine leicht positivere Einstellung gegenüber der reformierten Kirche aufweisen. So berichten «WD-Nutzende» häufiger, dass ihr kirchliches Verbundenheitsgefühl in der Vergangenheit schwächer ausgeprägt war. Diese Beobachtungen legen nahe, dass die faktische Inanspruchnahme von WD-Angeboten einen positiven Einfluss auf das Verbundenheitsgefühl zur (reformierten) Kirche ausgeübt haben könnte.

Ferner scheint ebendiese konkrete Begegnung dazu beizutragen, die Relevanz der Kirche auch für betriebliche Fragen zu entdecken. Der Aussage, dass die Wirtschaftsdiakonie zur Verbesserung der Situation in KMUs beitragen kann, stimmen «WD-Nutzende» stärker zu als «WD-Kennende». Und es sind wiederum die «WD-Nutzenden», die eher der Ansicht sind, dass die Kirche aktiv auf Geschäftsführende und Mitarbeitende von KMUs zugehen sollte.

Bezüglich der Frage, ob es noch zeitgemäss ist, dass Unternehmen Kirchensteuern zahlen, stehen sowohl «WD-Nutzende» als auch «WD-Kennende» einer Abschaffung derselben überwiegend skeptisch gegenüber, wobei die Ablehnung unter den «WD-Nutzenden» leicht ausgeprägter ausfällt.

Eine weiterführende Untersuchung mit einer **grösseren Stichprobe** von Personen, die die WD-Angebote **weder kennen noch nutzen**, könnte zusätzliche und robustere Erkenntnisse darüber liefern, inwieweit die Wirtschaftsdiakonie tatsächlich die Wahrnehmung und das Ansehen der Kirche positiv zu beeinflussen vermag.

4.3 Fragen zur Zielgruppe

Werden Geschäftsführende (und Mitarbeitende) von KMUs mit der Wirtschaftsdiakonie erreicht? Wie?

Von allen Befragten gaben rund 62 % (21 Personen) an, ein weiterführendes Gespräch mit dem Wirtschaftsdiakon geführt zu haben. Unter diesen Gesprächsteilnehmenden stand die Mehrheit (62 %, 13 Personen) mehr als zwei Stunden im Austausch mit dem Wirtschaftsdiakon. Der Kontakt kam bei den meisten Personen (73 %, 16 Personen) dadurch zustande, dass sie entweder schriftlich benachrichtigt wurden oder persönlich in Kontakt mit dem Wirtschaftsdiakon kamen. Lediglich 9 % (2 Personen) erfuhren über ihre Nachbarschaft im Quartier von diesem Angebot.

Auch bei denjenigen Personen, die kein weiterführendes Gespräch mit dem Wirtschaftsdiakon führten, diente die direkte Ansprache als wichtigste Kontaktherstellung und Informationsquelle: 67 % (10 Personen) dieser Gruppe wurde ebenfalls durch schriftliche Mitteilungen und/oder persönlichen Kontakt informiert. **Die Ergebnisse unterstreichen, welchen Stellenwert eine aufsuchende Kontaktherstellung und -freude für die Ausübung dieses wirtschaftsdiakonischen Auftrags spielt.**

Welche Personengruppen erreicht die Wirtschaftsdiakonie faktisch?

Die «WD-Nutzenden» sind gleichermassen konfessionslos, evangelisch-reformiert oder römisch-katholisch, während die Zugehörigkeit zu nicht-christlichen Religionen – wenigstens unter den Personen, die die Umfrage ausgefüllt haben – kaum vertreten ist (s. bereits 2.5). Die Mehrheit der «WD-Nutzenden» gehört der Altersgruppe der **51- bis 70-Jährigen** an (67 %, 14 Personen), ist überwiegend in Vollzeit beschäftigt und fungiert als Inhaber:in oder Geschäftsführer:in eines KMUs. Ihr beruflicher und branchentechnischer Schwerpunkt liegt primär im (Detail-)Handel und Konsumgüterbereich. Sie spiegeln somit die für den Kreis 1 typischen KMU-Branchen wider. Bemerkenswert ist jedoch, dass keine der teilnehmenden Personen im ebenfalls stark vertretenen Bereich der Finanz- und Versicherungsdienstleistungen tätig ist.

Was die Inanspruchnahme der WD-Angebote angeht, werden zwei Gründe am häufigsten genannt: (1) der *unvoreingenommene Ansatz des Wirtschaftsdiakons*, der proaktiv auf sie zugegangen sei (21 %, 12 Personen), sowie (2) die Wertschätzung des *unkomplizierten und nie-derschweligen Charakters* der angebotenen Unterstützung (21 %, 12 Personen).

Welche Personengruppen werden nicht erreicht? Weshalb nicht?

«WD-Kennende» sind mehrheitlich evangelisch-reformiert (69 %, 9 Personen). Sie sind überwiegend in den Branchen (Detail-)Handel und Konsum sowie in der Produktion oder im Handwerk tätig. Als häufigster Grund für die Nichtnutzung wird der *fehlende Bedarf nach den angebotenen Leistungen* genannt (46 %, 6 Personen).

Dennoch geben 83 % (5 Personen) dieser Personen an, dass sie die Angebote bei Bedarf doch in Betracht ziehen würden. Die Hauptgründe hierfür liegen wiederum in der Wertschätzung des *unkomplizierten und niederschweligen Charakters* des Angebots (50 %, 3 Personen) sowie im *positiven ersten Eindruck vom Wirtschaftsdiakon* (33 %, 2 Personen).

Eine Person äusserte mangelndes Interesse am Angebot und begründete dies mit mehreren Faktoren: Ziel und Zweck des Angebots waren aus ihrer Sicht unklar, und sie war der Meinung, dass es keinen nennenswerten Nutzen bringe und nicht ausreichend professionell sei. Zudem hatte sie einen negativen ersten Eindruck vom Wirtschaftsdiakon und bevorzugte es, beruflichen Rat und Unterstützung bei Kolleg:innen aus ihrem beruflichen Umfeld einzuholen.

Bewirkt die Wirtschaftsdiakonie eine Verbesserung hinsichtlich der Situation von Mitarbeitenden in KMUs? In welcher Weise? (Outcome)

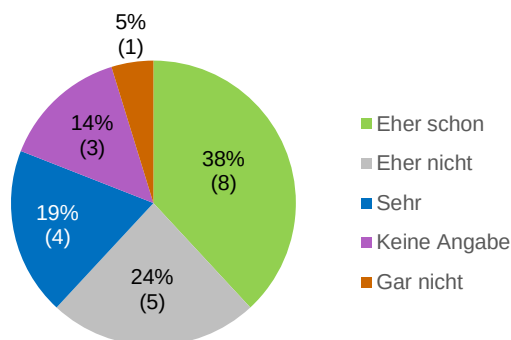
Etwas mehr als die Hälfte der Personen der «WD-Nutzenden» berichten, dass der Wirtschaftsdiakon sie beruflich und/oder persönlich vorangebracht habe (57 % bzw. 12 Personen). Demgegenüber haben 29 % (6 Personen) diese Aussage verneint.

Die Kommentare der Befragten liefern unterschiedliche Gründe für ihre Einschätzungen: So wurde etwa erwähnt, dass die finanzielle Unterstützung genau zum richtigen Zeitpunkt gekommen sei; einer anderen Einschätzung zufolge sei die finanzielle Hilfe während/nach COVID-19 zwar willkommen gewesen, nur habe sie dann wenig nachhaltige Wirkung gezeigt. Eine Person erwähnte, dass sie von vornherein keine Erwartung hatte, dass der Wirtschaftsdiakon sie beruflich weiterbringen würde, eine andere Person hatte keinen Bedarf danach, empfand es jedoch beruhigend zu wissen, dass jemand für Unterstützung oder ein offenes Ohr zur Verfügung stünde.

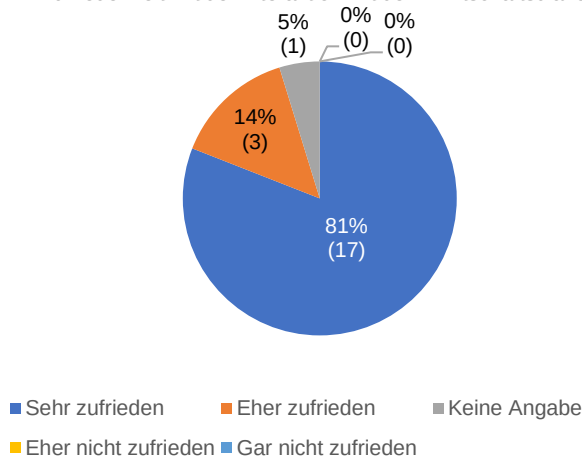
Positiv hervorgehoben wurde die Qualität des Austauschs, der als ökumenisch, wertschätzend und auf Augenhöhe erlebt wurde, wobei die Perspektive des Wirtschaftsdiakons als erfrischend beschrieben wurde, da er durch sein «anderes Wording» neue Sichtweisen eingebracht habe. Eine Person bemerkte mit humorvollem Unterton, dass soziale Hilfe zwar wichtig und gut sei, aber auch die Gewerbetreibenden Unterstützung brauchen würden – und diese seien obendrein günstiger, da es oft schon genüge, ihnen bloss zuzuhören. Eine weitere Person kritisierte jedoch, die Gespräche seien etwas einseitig verlaufen, da der Wirtschaftsdiakon selbst «gesprächig» war, wiewohl die betreffende Person dessen guten Absichten anerkannte.

Insgesamt äusserten sich 81 % bzw. 17 Personen der «WD-Nutzenden» als sehr zufrieden mit der Interaktion mit dem Wirtschaftsdiakon. Zusammen mit den 14 % bzw. 3 Personen, die sich als eher zufrieden damit geäussert haben, ergibt sich ein **überaus positives Gesamtbild der Begegnung mit dem Wirtschaftsdiakon**.

Antwort auf Frage "Hat Sie die Begegnung mit dem Wirtschaftsdiakon beruflich und/oder persönlich **weitergebracht**?"



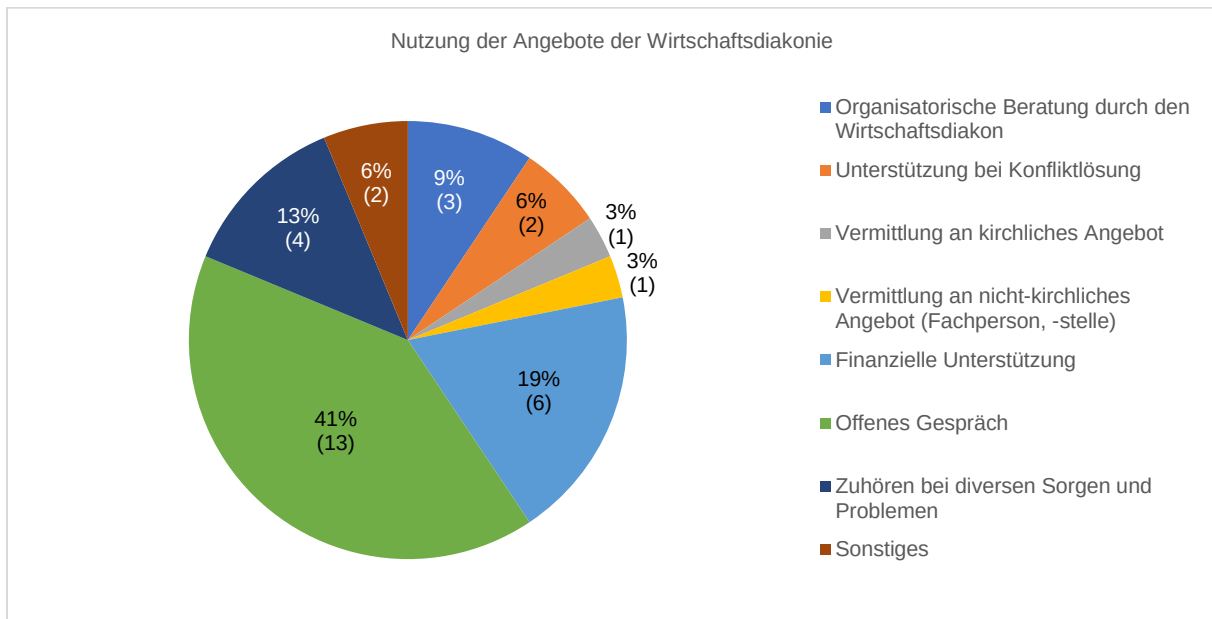
Zufriedenheit mit der Interaktion mit dem Wirtschaftsdiakon



4.4 Welche Angebote werden genutzt (Gespräche, «Hilfstopf», Triage etc.)?

Wie untenstehende Grafik zeigt, wird insbesondere das *offene Gespräch* genutzt (41% bzw. 13 Personen), gefolgt von *finanzieller Unterstützung* und dem *Zuhören bei diversen Sorgen*

und Problemen. Die Vermittlungsarbeit macht dagegen einen vergleichsmässig kleinen Prozentsatz aus.



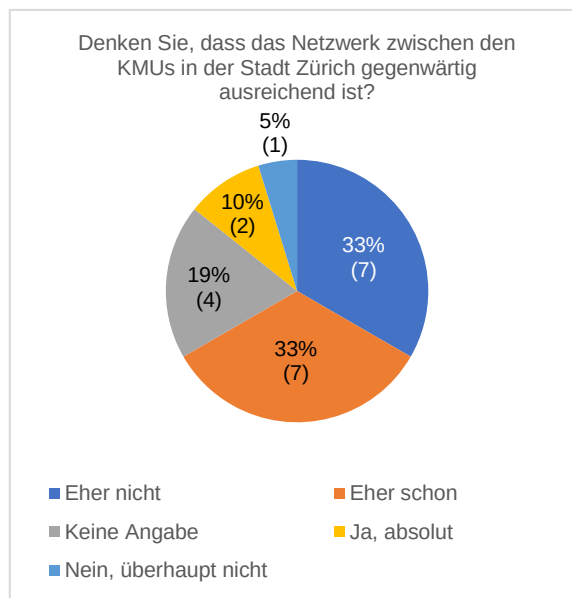
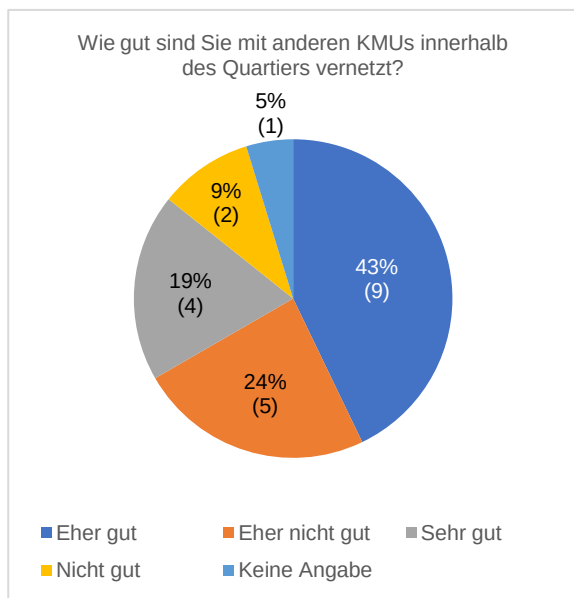
4.5 Auf welche Bedürfnisse kann die Wirtschaftsdiakonie eingehen, auf welche nicht?

Die Nutzungsmuster der Angebote deuten darauf hin, dass die Wirtschaftsdiakonie vor allem dort einen offensichtlich geschätzten Mehrwert bietet, wo es darum geht, eine *unvoreingenommene Anlaufstelle* anzubieten – und wo einem Zeit und ein offenes Ohr geschenkt werden. Bei berufsspezifischen Herausforderungen hingegen scheint die Wirtschaftsdiakonie nicht die bevorzugte Wahl zu sein, was darauf hindeutet, dass ihre Stärken eher im *persönlichen Austausch* und in der *psychosozialen Unterstützung* liegen, während spezifische fachliche Beratungen möglicherweise anderweitig gesucht werden. Diese These scheint erneut zu untermauern, dass es «WD-Nutzenden» nicht primär um die Suche nach konkreten Lösungen geht, sondern bereits das *Gespräch auf Augenhöhe* als wichtiger Beitrag auf dem Weg zur Lösungsfindung dient.

4.6 Wie hoch ist das Bedürfnis nach Netzerkennung?

Über die Hälfte (rund 63 % bzw. 22 Personen) aller Befragten fühlt sich innerhalb des Quartiers bereits eher gut bis sehr gut vernetzt. Auch unter den «WD-Nutzenden» allein zeichnet sich ein ähnliches Bild ab. Dies könnte darauf hinweisen, dass die WD-Angebote nicht in erster Linie aufgrund oder als Kompensation einer mangelnden Vernetzung im Quartier in Anspruch genommen werden. Eher legt sich die Deutung nahe, dass andere Gründe – allen voran das bereits erwähnte aktive Zugehen des Wirtschaftsdiakons, der Bedarf an einer unvoreingenommenen Ansprechperson oder psychosozialer Unterstützung – eine grössere Rolle bei der Inanspruchnahme der Angebote gespielt haben dürften.

Gleichwohl ist das Bild recht disparat: 43 % (9 Personen) der «WD-Nutzenden» sind der Meinung, dass das Netzwerk zwischen den KMUs in der Stadt Zürich gegenwärtig ausreichend ist. Dieser Ansicht stehen 38 % (8 Personen) gegenüber, die dem eher nicht bis überhaupt nicht zustimmen. Es dürfte ein interessantes Unterfangen sein, die Gründe hinter dieser kontrastreichen Einschätzung genauer zu erfragen.



5. Deutungen und Bündelungen

5.1 Diakonie und Dialog

Müsste man es **auf einen Nenner** bringen, was der Wirtschaftsdiakon vor Ort in den KMUs des KK1 tut, so böte sich aus Sicht des Evaluationsteams das folgende Begriffspaar an: **Diakonie und Dialog**.

Die beiden Begriffe teilen sich nicht nur das Präfix – die griechische Präposition *διά* (*dia*) –, die im Deutschen häufig mit «durch», «hindurch» wiedergegeben wird. Auch inhaltliche Konvergenzen können ausgemacht werden: Wenn es stimmt, dass mit Diakonie *vermittelndes* Handeln des «go-between» (John N. Collins) in den Blick kommt (s. 3.1), was sich mit Brücken, Fähren und weiteren Figuren und Metaphern eines «Dazwischenseins» ausdrücken lässt (s. 3.3), so befindet man sich auch im Fall des Dialogs stets in einem «Zwischenreich»⁵⁶.

Dass «Diakonie» im konkreten Fall der Wirtschaftsdiakonie nicht nur eine augenscheinliche Allianz mit «Wirtschaft» eingeht (s. 3.2 und 5.2), sondern bei genauerem Hinsehen eben auch in ein enges Verhältnis mit «Dialog» rückt, sollte bei der kirchlichen Mandatierung eines professionellen Dialogtrainers, der seine Kompetenzen im Bereich interpersonaler (!) Kommunikation nun auch als diakonischer «Laie» (sofern man den Begriff überhaupt bemühen möchte) einbringt, freilich nicht verwundern. Programmatisch hält der Wirtschaftsdiakon in seinem

⁵⁶ So bereits Bernhard Waldenfels in seiner Habilitationsschrift: WALDENFELS, *Das Zwischenreich des Dialogs* (1971). Darin wird der Dialog als «lebendige Mitte» (ebd., 132) bezeichnet, wobei es Waldenfels wichtig ist zu betonen, dass «dieses Zwischenreich der einseitigen Verfügung des Einzelnen entzogen ist» (ebd., 57).

Jahresbericht 2021 fest: «Mit der Initiative «Wirtschaftsdiakonie» verfolgen wir einen dezidiert dialogischen Ansatz. Anstelle von Belehrung und Bekehrung suchen wir das Gespräch.»⁵⁷

Dass es hier nicht allein bei einer gediegenen Ansage bleibt, hat die teilnehmende Beobachtung in greifbarer Weise vor Augen geführt: Denn hier wurde aus Sicht des Evaluationsteams manifest, dass das dialogische Moment im wirtschaftsdiakonischen Feld tatsächlich eine tragende Säule bildet. Zudem hat sich gezeigt, wie der Wirtschaftsdiakon von seinen Beratungen und Kenntnissen aus den Bereichen Kommunikation und Dialogik profitiert und z.B. im Handumdrehen Bezüge zu differenten Strategien im Umgang mit Konflikten einspielt (so in TB_5).⁵⁸

Nun kann die ausgeprägte Kontakt- und Gesprächsfreude zuweilen dazu führen, dass der Wirtschaftsdiakon selbst als «gesprächig» wahrgenommen wurde, wie es in einem kritischen Votum zu lesen war (s. 4.3). Vor dem Hintergrund des programmatisch *dialogischen* Ansatzes darf es aber als ein erfreuliches *matching* gedeutet werden, wenn das *offene Gespräch* wie das *unvoreingenommene Zuhören* als die häufigsten Bedürfnisse genannt wurden, weshalb die WD-Angebote in Anspruch genommen werden (s. 4.4 und 4.5). Die erhobenen Daten machen deutlich, dass der Wirtschaftsdiakon gerade bei persönlichen, zwischenmenschlichen und familiären Angelegenheiten mit Rat und einem offenen Ohr zur Seite steht, und für eben-diese *Ansprechbarkeit* und *Verfügbarkeit* eben sehr geschätzt wird.

Im Grunde ist es nicht die finanzielle Starthilfe, die insbesondere zu Beginn des wirtschaftsdiakonischen Projektes auch situationsbedingt eine wichtige Rolle spielte (s. 1.):

«Vielmehr steht das Gespräch im Vordergrund: Zwei Drittel der angefragten Betriebe haben das Gesprächsangebot ohne zu zögern angenommen. Das zeigt, wie gross die Wertschätzung der Menschen gegenüber der Kirche als sozialer Playerin, vor allem aber auch als aufmerksamer und verschwiegener Gesprächspartnerin ist.»⁵⁹

Dazu gehört, sich als Kirche vom selbstgemachten Druck zu befreien, «Lösungen» feilzubieten (geschweige denn «schnelle» oder gar «pfannenfertige»!). Gerade im KMU-Umfeld dürfte auf der Hand liegen, wo beim Slogan «Hilfe zur Selbsthilfe» der Akzent gesetzt wird (s. 3.3). Oder wie es jener Inhaber eines Druckereibetriebs selbst ausdrückt, der im Jahresbericht 2021 zu Wort kommt: «Oft findet man die Lösung ja auch selber, wenn mit einer neutralen Person gesprochen werden kann.»⁶⁰ Analog formuliert es eine Person aus einem Bestattungs- und Vorsorgeunternehmen, die über den Wirtschaftsdiakon sagt: «Er muss gar keine Lösungen bringen, sondern im Gespräch zu Lösungen begleiten.»⁶¹ Gefragt ist damit eine begleitende Unterstützung und ein offenes Gespräch auf Augenhöhe mit einer Person, die unabhängig von organisatorischen, institutionellen und systemischen Zwängen agiert. So entstehen neue und kreative Lösungswege, die nicht in allseits bekannte und gut eingespielte kategorische Einordnungen wie gesund/krank, legal/illegal, Gewinn/Verlust usw. münden.

Um an dieser Stelle noch einmal auf das eingangs erwähnte Begriffspaar zu sprechen zu kommen: Ein nicht zu unterschätzendes Potenzial einer «dialogischen Diakonie»⁶² liegt darin, zur heilsamen Weitung einer sich hartnäckig haltenden Engführung beizutragen, wonach es *diakonia* mit *Taten* allein zu tun habe, während der *martyria* gerne das gegenteilige Schicksal widerfährt. Kurz: **Dass Wort und Tat keine Gegensätze bilden, sondern vielmehr deren**

⁵⁷ Seidmann, *WD-Jahresbericht 2021*, 12. Vgl. hierzu das Wording, wenn sich der Wirtschaftsdiakon in KMUs vorstellt: «Ich möchte weder bekehren noch belehren, Spenden sammle ich auch nicht.» (Duke Seidmann, zitiert nach AMSTUTZ, Ein Zuhörer und Ermutiger für die Wirtschaft (*reformiert.*, Februar 2023), 1)

⁵⁸ Vgl. ausserdem die buberschen Anklänge in TB_7, die mit dem dialogischen Zwischenraum (s.o.) gut korrespondieren.

⁵⁹ HOHENDAHL-TESCH, Auch da sein, wo alles in Ordnung scheint (*reformiert.*, Februar 2023), 1.

⁶⁰ Zitiert nach Seidmann, *WD-Jahresbericht 2021*, 22.

⁶¹ Zitiert nach Seidmann, *WD-Jahresbericht 2022*, 18.

⁶² So explizit in ebd., 4. Weitere Attribute wirken vor dem Hintergrund des bereits Gesagten ebenfalls sehr plausibel: z.B. «beratende Diakonie», «verbindende Diakonie» oder «vermittelnde Diakonie» (ebd.).

Kongruenz und «Symphonie» gefragt sind, lässt sich auch am Beispiel der Zürcher Wirtschaftsdiakonie entdecken und vertiefen.

5.2 Diakonie und Wirtschaft

Offenkundig ist sodann das Begriffspaar «Diakonie» und «Wirtschaft» (s. 3.2). Inwiefern damit tatsächlich Neuland betreten wird, und wo verwandte (Vorläufer-)Formen nicht ausser Acht gelassen werden sollten, wurde bereits unter 3.4 skizziert. Diese Reflexionen sind im Licht der vorangegangenen Datenerhebungen und -analysen noch einmal aufzunehmen, wobei auch der Vergleich mit dem (Basler) Industriefarramt kritisch zu prüfen ist:

Zum USP der Wirtschaftsdiakonie zürcherischer Provenienz gehört, dass in ihr ein besonderer Fokus auf KMUs und ihre Führungspersonen sowie Selbstständige gelegt wird (s. 1.). Zu dieser spezifischen Ausrichtung dürfte der Kontext der Stadt Zürich selbst beigetragen haben, der nicht – wie im Fall Basels – von industriellen Grosskonzernen geprägt ist (inwiefern in Zürich dafür ein «Bankendiakonie»-Potenzial schlummern könnte, wäre andernorts zu prüfen).

Diesem besonderen Zuschnitt eignet auch eine ausgeprägte Agilität und Kleinräumigkeit: Lag Martin Dürs Schwerpunkt tendenziell auf dem *Organisieren und Durchführen von Anlässen* und einer damit korrespondierenden Rolle als **Gastgeber** (s. das angehängte Protokoll des Experteninterviews), so liegt der Fokus bei der Zürcher Wirtschaftsdiakonie stärker auf dem *persönlichen Gespräch unter vier Augen*, wobei dem Wirtschaftsdiakon stärker eine **Gastrolle** zukommt.⁶³ Während sich der industriefarramtliche Kontext in Basel häufig (wenn auch nicht ausschliesslich) in der Gestalt von *Foren und Apéros* materialisierte, sind es im Zürcher Setting vielmehr *Ladenflächen und Büros* in KMUs, die die wirtschaftsdiakonischen Kulissen bilden. Innerhalb dieser Geschäftsräume kann eine vertrauliche Atmosphäre entstehen, selbst wenn es für KMU-Führende ungewohnt sein kann, im *vertrauten* Arbeitsumfeld nun auch über *Vertrauliches* zu sprechen.

Vermutlich beschreibt diese kleinräumige Dimension nicht nur ein Charakteristikum der Wirtschaftsdiakonie selbst, sondern spielt auch auf die kontextuellen Herausforderungen für KMUs im urbanen Kreis 1 an: Wie man sich am Beispiel von TB_4 exemplarisch vor Augen führen kann, gehören hierzu u.a. Fragen rund um *gewerbliche Gentrifizierung* und *digitale Konsumwelt*. Letztere schafft nicht nur eine Konkurrenzsituation zu Verkaufs- und Beratungsangeboten vor Ort, sondern bringt auch eine neue, permanente digital-öffentliche Bewertungsfläche mit, die einen reflektierten Umgang und eine durchdachte Imagepflege bedingt (zum Umgang mit Google Reviews s. erneut TB_4). Was die Gentrifizierung und konfligierende Ansprüche auf den öffentlich-urbanen Raum anbelangt, werden politische Demonstrationen sowie kulturelle Grossveranstaltungen wie die Ende September 2024 stattgefundene Rad-WM aus der Sicht von Ladenbesitzer:innen ambivalent wahrgenommen (s. TB_4, ferner auch TB_7).

Nicht zu unterschätzen ist die gerade für Geschäftsführende von Klein- und Kleinstunternehmen sowie Selbstständige omnipräsente Schwierigkeit, weite Teile ihres Unternehmens selbst zu verantworten: Diese Personen sind als *Allrounder* auf allen Ebenen gleichzeitig gefragt, so auch in komplexen und zeitintensiven HR-Angelegenheiten. Vor diesem Hintergrund kann es entlastend wirken, dass Geschäftsführende auch auf den Wirtschaftsdiakon als externen und verschwiegenen Gesprächspartner zurückkommen können, wenn z.B. Mitarbeitende von Sorgen gequält werden (s. TB_3). Die Wirtschaftsdiakonie scheint in solchen Momenten eine wichtige Nische zu bilden, wenn sie dabei hilft, jene «menschliche Seite» abzudecken, die im

⁶³ Obwohl im Evaluationszeitraum leider keine Veranstaltung geplant war, soll spätestens hier nicht unterschlagen werden, dass der Wirtschaftsdiakon auch mehrere Events und Foren mitgestaltet und -verantwortet hat: So etwa als Gesprächsleiter an einer Veranstaltung im März 2024, die zum Thema «Requiem für Musikverlage» in einem Musikhaus im Oberdorf stattfand.

rauen und betriebsamen KMU-Alltag notorisch zu kurz kommt.⁶⁴ Professionellen externen Coaches oder betriebsinternen HR-Stellen – wenn sie denn überhaupt vorhanden sind! – fehlt häufig die Möglichkeit, diese weitgehend neutrale Funktion zu übernehmen: Sei es, weil sie dafür eine Gegenleistung in Form einer Bezahlung verlangen und somit als weniger persönlich und unvoreingenommen wahrgenommen werden, oder weil sie durch die Verankerung im Betrieb einer internen Loyalität verpflichtet sind, die eine konsequente Diskretion erschwert.

Dieses Potenzial wurde auch von Martin Dürr bestätigt: Er habe die Erfahrung gemacht, dass viele Angestellte zurückhaltend seien, interne Anlaufstellen wie die HR-Abteilung aufzusuchen. Seine Rolle als externe, unabhängige Ansprechperson ausserhalb des jeweiligen Unternehmens wurde in der Praxis sehr geschätzt, weil damit ebenjene Diskretion und Unvoreingenommenheit gewährleistet waren, die intern häufig verwehrt blieben. Auf den Unterschied zu einem «säkularen Arbeitscoach» angesprochen, meinte Dürr, seine besondere Rolle als Industriefarmer hätte es ihm erlaubt, «das ganze Leben» einer Person in den Blick nehmen zu dürfen (s. das Protokoll im Anhang, 8.2).

Die langjährigen Erfahrungen und *hard skills*, die der Zürcher Wirtschaftsdiakon im KMU-Bereich mitbringt, sind für sein Mandat ein grosser Gewinn. Entsprechend stellt er sich im Kontakt-Flyer an die KMUs auch als jemanden vor, «der weiss, wovon Sie [in KMU tätige Person] sprechen, weil er selber auch ein kleines Unternehmen führt»⁶⁵ (s. auch 3.3). Gleichwohl ist es bemerkenswert, dass sowohl die Online-Umfrage als auch die teilnehmende Beobachtung im Feld gezeigt haben, wie wichtig es ist, dass gleichsam das «Menschsein hinter bzw. in der beruflichen Welt» zum Thema werden darf. Oder in den Worten des Wirtschaftsdiakons ausgedrückt: «Identität ist bei Selbständigen immer potentiell gefährdet – ihre Identifikation mit dem Beruf lässt sie auch mal ihr Menschsein vergessen.»⁶⁶ Insofern ist die KMU-Erfahrung des Wirtschaftsdiakons mindestens als *Türöffner* oder «Schuhlöffel»⁶⁷ von unschätzbarem Wert. Für das Schaffen einer gemeinsamen Ausgangs- und Erfahrungsbasis im Sinne eines *common ground* sind entsprechende Erfahrungen und Kompetenzen zweifellos bedeutsam. Aus Sicht des Evaluationsteams ist zugleich zu betonen, wie schnell dann aber gänzlich andere *skills* gefragt sein können, die eher dem Bereich «dialogischer Diakonie» bzw. «diakonischer Dialogik» entstammen (s. 5.1). Um es überspitzt zu formulieren: Ist es womöglich wichtiger, dass ein:e Wirtschaftsdiakon:in in Sachen Kommunikation geschult ist, anstatt dass sie/er KMU-Erfahrung mitbringen muss?⁶⁸ Mit Blick auf den Wirtschaftsdiakon darf nicht unterschätzt werden, dass er «KMU-ler» und Selbstständiger **im Bereich Kommunikation** ist.

5.3 Diakonie und Seelsorge

Auf der Webseite von «dukebox», dem Kommunikationsunternehmen des Wirtschaftsdiakons, heisst es einschlägig: **«Ich bin kein Therapeut.»** Ferner erfährt man: «Keine Therapie. Viele zwischenmenschliche Schwierigkeiten im Geschäftsleben haben ihre Ursache im Kommunikativen, nicht im Seelischen.»⁶⁹ Diese Abgrenzung schafft Klarheit und bietet Selbstschutz,

⁶⁴ Ein eindrückliches Beispiel dafür, dass auch in einem von Sachzwängen geprägten KMU-Alltag dennoch Platz für Menschlichkeit und Solidarität geschaffen werden kann, begegnete in der teilnehmenden Beobachtung ebenfalls (s. TB_2): Im Gespräch mit einer KMU-Führungsperson erwähnte diese einen Fonds, der sich aus Geldern speist, die das gesamte Team (ca. 14 Personen) an einem Samstag im Jahr erwirtschaftet. Neben der Bereitschaft, an diesem Tag unentgeltlich zu arbeiten, schiesst die Geschäftsleitung dann noch einmal einen Betrag in derselben Höhe in den Fonds ein, womit dann im Laufe des Jahres verschiedene Sozialprojekte unterstützt werden.

⁶⁵ Seidmann, «Ich habe keine Lehre, ich führe ein Gespräch.» (WD-Karte A5).

⁶⁶ Seidmann, *Metabegriffe Wirtschaftsdiakonie*.

⁶⁷ Vgl. Seidmann, *Schuhlöffel für Wirtschaftsdiakonie*.

⁶⁸ Dass *KMU-Erfahrung* und *Kommunikation* im Fall der beruflichen Selbstständigkeit des Wirtschaftsdiakons miteinander verwoben sind, ist klar. Nur sollte diese besondere Mixtur auch dort nicht vergessen gehen, wo man versucht wäre, in einer generellen Weise von «KMU-Erfahrung» zu sprechen, die für das Ausüben eines wirtschaftsdiakonischen Mandats vonnöten sei – um vom äusserst breiten Spektrum, das mit dem unscheinbar wirkenden Akronym «KMU» bezeichnet wird, ganz zu schweigen.

⁶⁹ Quelle: <https://www.dukebox.ch/statt-therapie> [23.12.2024].

auch im wirtschaftsdiakonischen Alltag. Hier kann eine Weitervermittlung an Fachpersonen (Psycholog:innen, Ärzt:innen, Pfarrer:innen usw.) sowohl für den Wirtschaftsdiakon als auch für dessen Gesprächspartner:innen entlastend und zielführend sein. Auch hier eignet der diakonischen Arbeit ein Leben «im Dazwischen» (s. 3.3). Mit anderen Worten: Ausdruck des diakonischen «go-between» ist nicht selten die **Vermittlung** und **Triage**.

Gleichwohl belegen gerade die teilnehmenden Beobachtungen auf eindrückliche Weise, dass der Wirtschaftsdiakon durchaus auch – in einem weiten und inklusiven Sinn verstanden – **als Seelsorger** fungiert ist. Wenn gerade im protestantischen Kontext aus guten theologischen Gründen das Priestertum aller Gläubigen hochgehalten wird,⁷⁰ so ist es nur konsequent, dies auch hinsichtlich eines «Seelsorgertums» aller Gläubigen zu beanspruchen.

Vor diesem Hintergrund greift es zu kurz, bei der Lokalisierung und Kontextualisierung des nach wie vor jungen wirtschaftsdiakonischen Mandats als (häufig implizite) «Referenzgruppe» allein Sozialdiakon:innen vor Augen zu haben. Die Lage dürfte komplexer sein, zumal sich auch Pfarrpersonen durchaus in ähnlichen Feldern bewegen können (und auch sollten!).

Im Vergleich zum Industriepfarramt sind tatsächlich Rollen- und Professionsunterschiede zu konstatieren: Der Wirtschaftsdiakon ist kirchlich mandatiert, übt aber keinen «Kirchenberuf» im klassischen Sinne aus. Allerdings sollte auch mit Blick auf den industriepfarramtlichen Kontext nicht vergessen werden, was Eberhard Winkler (s. bereits 3.4) diesbezüglich betont: «Die Präsenz der Kirche in der Arbeitswelt hängt jedoch von der Zeugnisfähigkeit der Laien ab und kann durch Spezialpfarrer bestenfalls unterstützt werden.»⁷¹

5.4 Diakonie und Kirche

So problematisch und wenig schmeichelhaft der Laienbegriff auch ist, dürfte der Wirtschaftsdiakon eher in diese Kategorie fallen, als dem traditionellen «Kirchenpersonal» zugerechnet zu werden. Der in vielen Ohren nach wie vor sperrig klingende Begriff «Diakonie» scheint einen klaren Kirchenbezug aufzuweisen, ohne dass damit gleich eine Verbindung zum Pfarramt hergestellt wird. Tatsächlich könnte dieser direkte-indirekte Bezug eine Chance sein, Hemmschwellen und Berührungängste abzubauen.⁷²

Gleichwohl darf diese Vermutung nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Wirtschaftsdiakon in einem sehr expliziten Sinne Kirche repräsentieren kann, diese gleichsam «zu den KMUs zu tragen» vermag. Mitunter wird das WD-Angebot gegenüber den parochialen Angeboten am Wohnort präferiert (s. TB_3), weil hier eine Gestalt von Kirche erlebt wurde, die nahbar wie naheliegend wirkt. Dass in der Praxis tatsächlich ein klarer Konnex zwischen der (reformierten) Kirche und dem Wirtschaftsdiakon gebildet wird, kommt nirgendwo so deutlich zum Ausdruck, wie in einem Votum im damaligen «reformiert.»-Frontartikel zur Wirtschaftsdiakonie: «Yvonne Keller ist Inhaberin eines medizinischen Rückencenters. Sie war überrascht und freute sich, als sich der Wirtschaftsdiakon meldete. «Es hat mich berührt, **dass sich die Kirche für mich interessiert und wissen möchte, wie es mir geht.**»⁷³ Wenn man sich den *diakonia*-Begriff nach John N. Collins vorstellen müsste «somewhere along the spectrum of ideas like the following: messenger, spokesperson, representative, go-between, medium, agent, attendant, waiter»⁷⁴ (s. 3.1 und 3.3), so kommt dieses **Repräsentationspotenzial** auch in der wirtschaftsdiakonischen Praxis in Zürich in augenscheinlicher Weise zum Vorschein.

⁷⁰ Vgl. hierzu programmatisch MÜLLER, *Gelebte Theologie* (2019).

⁷¹ WINKLER, Art. „Pfarrer“ (TRE) (1996), 367.

⁷² So könnte man sich vorstellen, dass z.B. die Bezeichnung «Wirtschaftsseelsorger:in» womöglich klarere Assoziationen und Zuordnungen weckt, gleichzeitig aber eben auch stärkere Abwehrreaktionen triggert.

⁷³ AMSTUTZ, Ein Zuhörer und Ermutiger für die Wirtschaft (*reformiert.*, Februar 2023), 1.

⁷⁴ COLLINS, *Ordained and Other Ministries* (2006), 24.

Zugleich ist dieses Repräsentationspotenzial mit jener Einschätzung aus dem KP-Beschluss vom 11. Januar 2023 ins Gespräch zu bringen, wonach das WD-Projekt «sehr personengebunden» sei, weshalb auch ein **«Klumpenrisiko»**⁷⁵ kritisch im Blick zu behalten ist. Bis zu einem gewissen Grad dürfte dies in der Natur der Sache selbst liegen: Der Wirtschaftsdiakon geht auf KMU-Geschäftsführende zu, baut Vertrauen auf, verleiht «der» Kirche ein Gesicht. Diese Personengebundenheit wurde auch im Experteninterview mit Pfr. Martin Dürr bestätigt (s. 8.2) – bis hin zu dessen Aussage, dass das lange Bestehen des Industriepfarramts in Basel auch seine Schwierigkeiten mit sich brachte, zumal dessen Ausrichtung von den mitunter sehr differenten Schwerpunkten und Geschmäckern der jeweiligen Pfarrpersonen abhängig und geprägt war. Eine lange Geschichte verspricht noch keine Kontinuität.

Kirche ist mehr als Diakonie. Aber wo diese fehlt, fehlt auch jener Wesentlichen. Auch das Projekt «Wirtschaftsdiakonie 2023–2025» lässt erkennen, inwieweit Diakonie dazu beitragen kann, der freimachenden Botschaft des Evangeliums mitten im gesellschaftlichen Leben Raum zu geben. Dass diese Kommunikation nicht nur im KMU-Alltag durch ein erfrischend «anderes Wording» auffallen mag (s. hierzu 4.3), sondern sich auch von manchem «Kirchsprech» unterscheiden dürfte, sollte in erster Linie als Chance begriffen werden, die diakonische *martyria* in einer grosszügigen Weite walten zu lassen.

⁷⁵ KGZ, Protokollauszug aus der KP-Sitzung vom 11. Januar 2023.

6. Handlungsempfehlungen

Kirche ist immer Kirche im Werden. Dies ernst zu nehmen und im Licht des «semper reformanda» wachzuhalten, daran erinnern neue kirchliche Projekte und Initiativen in besonderer Weise. Die folgenden Empfehlungen sind im Sinne dieser steten Weiterentwicklung zu verstehen, wobei das Augenmerk darauf liegt, das bereits vorhandene Potenzial weiter zu schärfen.

Damit klar ist, an wen die Handlungsempfehlungen im Einzelnen gerichtet werden, sind jeweils auch die Adressat:innen genannt.

Empfehlung 1: Neue Netzwerkformen erproben (*koinonia, diakonia*)

Im Fokus der vorliegenden Evaluation standen Begegnungen zwischen dem Wirtschaftsdiakon und Einzelpersonen aus KMU-Betrieben. Es ist erfreulich, dass der Wirtschaftsdiakon in der Vergangenheit bereits die eine oder andere Veranstaltung initiiert und mitgetragen hat. Aufgrund von fehlenden entsprechenden Angeboten im Zeitfenster der Evaluation selbst konnte diese Dimension nicht näher eingefangen werden. Was das Bedürfnis nach Netzwerkbildung angeht, gibt die Onlinebefragung ein unklares Bild ab: Während viele KMU-Vertreter:innen sich bereits gut vernetzt fühlen, wünschen sich andere mehr Vernetzung (s. 4.6). Verwandte Projekte wie das ehemalige Industriepfarramt in Basel haben indes gute Erfahrungen mit einer breiter angelegten Netzwerkarbeit gemacht.

Vor dem Hintergrund der disparaten Datenlage wird den **Projektverantwortlichen** empfohlen, der Bedürfnislage punkto Netzwerkbildung weiter nachzugehen und neue Netzwerkformen zu erproben, um Resonanz und Interesse direkt in der Praxis zu ermitteln. Neben Einladungen in Räumlichkeiten der KGZ liessen sich womöglich auch KMU-Geschäftsführende gewinnen, anlässlich eines «Abends der offenen Tür», eines Quartierfestes o.ä. selbst in eine «Gastgeber:innen»-Rolle zu schlüpfen. Diese und weitere Vernetzungsanlässe könnten eine wichtige Ergänzung und eine alternative Form von Niederschwelligkeit zu den im Vordergrund stehenden «Unter-vier-Augen-Gesprächen» bieten.

Empfehlung 2: Intervision (*koinonia*)

Für die weitere Konsolidierung ist es begrüssenswert, dass sich der Wirtschaftsdiakon regelmässig mit seiner Begleitgruppe im KK1 trifft, die ihn kritisch-wohlwollend unterstützt sowie über dessen Anträge für Beiträge aus dem «Hilfstopf» entscheidet. Auch darüber hinaus steht der Wirtschaftsdiakon gemäss eigener Aussage im Austausch mit Pfarrpersonen und Sozialdiakon:innen, die schwerpunktmässig ebenfalls im KK1 tätig sind. Allerdings fehlt bislang ein Rahmen, in dem sich der Wirtschaftsdiakon im Sinne eines Erfahrungsaustausches mit anderen Akteur:innen verbindlich trifft, die in ähnlichen diakonisch-dialogischen Settings tätig sind.

Den **Projektverantwortlichen** wird empfohlen, nach einem geeigneten Rahmen Austausch zu halten, in welchem der Wirtschaftsdiakon eine Form der Intervision erfahren und pflegen kann. Aufgrund der einzigartigen und pionierhaften Tätigkeit wird eine Gruppe zu suchen sein, deren Mitglieder (ob nun Pfarrpersonen, Sozialdiakon:innen o.ä.) in (Spezial-)Bereichen tätig sind, die ausreichend Anknüpfungspunkte zur Wirtschaftsdiakonie zulassen. Ein Austausch über Erlebtes sowie das gemeinsame Reflektieren z.B. von Gesprächsführung (s. die teilnehmenden Beobachtungen!) dürften sich für alle Beteiligten als inspirierend erweisen – und für den Wirtschaftsdiakon selbst als entlastend.

Empfehlung 3: Klare Formulierung und Kommunikation von Ziel und Vision (*martyria*)

a) Im Projektbeschrieb sowie im entsprechenden KP-Beschluss wird die Auswirkung (Impact) des Projekts nicht explizit benannt. Dennoch schwingt zumindest implizit – in der Erwägung des KPEF sogar explizit – der Anspruch mit, dass das Projekt «die Chance schafft, die Reputation der Kirchgemeinde bei den juristischen Personen zu verbessern». Diese Annahme und die damit verbundene Wirkungskette zwischen Outcome-Zielen (vgl. 2.1) und Impact des Projekts sind jedoch nicht hinreichend aufeinander abgestimmt, da ein Teil der KMUs, mit denen der Wirtschaftsdiakon im Kontakt steht, rechtlich keine juristischen Personen und somit nicht kirchensteuerpflichtig sind. Vom Beispiel dieser latenten Unschärfe aus lässt sich in grundlegender Weise zurückfragen: *Was erhofft sich wer von der Wirtschaftsdiakonie?*

Den **Projektverantwortlichen** wie der **Kirchenpflege der Kirchgemeinde Zürich** wird daher empfohlen, die angestrebte Auswirkung des Projekts expliziter auszuformulieren und eine nachvollziehbare und belegbare Wirkungskette zwischen Projekt-Output, -Outcome und -Impact zu entwickeln. Einerseits kann das Projekt so in einen realistischen Wirkungsrahmen gesetzt werden, andererseits kann dies eine Hilfe darin sein, die Vision hinter dem Projekt klarer zu plausibilisieren und sichtbar zu machen – nach aussen *und* nach innen.

b) Beim Begleiten des Wirtschaftsdiakons und in der Sichtung seiner Berichterstattung ist dem Evaluationsteam aufgefallen, dass dieser wiederholt davon spricht, «ohne eigene Agenda» an seine Gesprächspartner:innen in KMUs zu gelangen. Es steht ausser Frage, dass dahinter jene edle Haltung steht, die dem Gegenüber nichts aufzwingen möchte – und insofern sicherlich jeder *hidden agenda*, für welche die Begegnung selbst bloss Mittel zum Zweck wäre, eine entschiedene Absage erteilt. Nur: Wer aufsuchend auf Menschen zugeht und darüber hinaus noch von der Kirche mandatiert bzw. «gesandt» ist, kann nicht «ohne eigene Agenda» kommen – und es ist davon auszugehen, dass jedes Negieren nur eine verstärkende Wirkung nach sich ziehen würde. Diesen gleichsam in der Luft liegenden «Verdacht» und «Subtext» gilt es zu verbalisieren, denn die im Hintergrund stehende kirchliche Mandatierung bzw. «Sendung» wird im Feld durchaus registriert: Auch ohne Talar, Ordination usw. gelingt es dem Wirtschaftsdiakon bestens, Kirche zu repräsentieren (s. 5.4).

Dem sprachaffinen und eloquenten **Wirtschaftsdiakon** wird deshalb empfohlen, sein Wording in diesem einen Fall kritisch zu prüfen und ggf. zu revidieren.

Empfehlung 4: Nachhaltigkeit und Wissenstransfer (*koinonia*)

Die Erfahrungen, die der Wirtschaftsdiakon nun seit bald vier Jahren in der Zürcher Altstadt sammelt, flossen bereits in reichhaltige Dokumentationen ein. Es stellt sich die Frage, wie das gewonnene Know-how auch darüber hinaus nachhaltig gesichert werden kann – zum einen projektintern, zum andern aber auch in der Kirchgemeinde als Ganzes. Damit soll nicht zuletzt auch dem im KP-Bericht erwähnten «Klumpenrisiko» (s. 5.4 und 8.2) entgegengewirkt werden. Mit der institutionellen Sicherung dieses Wissens geht die Frage einher, wie dieses auch in andere Kirchenkreise oder Kirchgemeinden transferiert und dort nutzbar gemacht werden kann. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Analyse, welche Kirchenkreise/Quartiere ebenfalls durch eine hohe Dichte an Gewerbler:innen charakterisiert sind (z.B. KK2 und KK3⁷⁶).

Der **Kirchenpflege der Kirchgemeinde Zürich** wie den **Projektverantwortlichen** wird empfohlen, die Wirtschaftsdiakonie aus dem KK1 mit anderen Akteur:innen innerhalb und ausserhalb der KGZ bekanntzumachen und eine entsprechende Vernetzung programmatisch zu fördern sowie geeignete Formen der Multiplikation zu prüfen (sei dies nun in der Gestalt eines

⁷⁶ So wäre der vormals im KK3 tätige Pfarrer Christoph Walser mit seinem ökumenisch ausgerichteten Fokus auf Männerarbeit (vgl. www.maenner.ch und www.maennerpalaver.ch [19.01.2025]) sowie auf Lifebalance und Burnoutprävention (vgl. <https://time-out-stadt-burnout.ch/christoph-walser.html> [19.01.2025]) ein spannender und kundiger Gesprächspartner!

Kompetenzzentrums, eines Forums etc.). Bei allen Bestrebungen im Bereich der Nachhaltigkeit und des Wissenstransfers ist aufseiten der Kirchgemeinde ein reflektierter und sensibler Umgang mit jener inhärenten Spannung vonnöten, die der Wirtschaftsdiakon wie folgt auf den Punkt bringt: «Resultattransparenz vs. Vertraulichkeit»⁷⁷.

Empfehlung 5: Stellenprofil

Der aktuell von der Kirchgemeinde Zürich mandatierte Wirtschaftsdiakon bringt eine reiche und langjährige Erfahrung als «KMU-ler» und Selbstständiger mit. Die vorliegende Evaluation hat gezeigt, dass diese Voraussetzung eine wichtige Türöffner-Funktion erfüllt (s. 5.2). Gleichzeitig konnte nicht zuletzt im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung entdeckt werden, dass die kommunikativen Fähigkeiten – bis hin zu einem seelsorgerischen Gespür – im wirtschaftsdiakonischen Alltag mitnichten weniger bedeutsam sind (s. 5.3).

Der **Kirchenpflege der Kirchgemeinde Zürich** wie den **Projektverantwortlichen** wird empfohlen, beim Festlegen eines künftigen Stellenprofils eine prinzipielle Breite vor Augen zu haben: Bei der Suche nach allfälligen Nachfolger:innen des aktuell mandatierten Wirtschaftsdiakons ist bzgl. deren Qualifikationen nicht allein den *hard skills* einer KMU-Erfahrung Beachtung zu schenken, sondern insbesondere auch jenen *soft skills* Rechnung zu tragen, die im kommunikativen und/oder seelsorgerischen Bereich vorliegen sollten. Entscheidend sind hier eine ausgeprägte Kontaktfreude sowie die Bereitschaft und Fähigkeit, sich als ein:e absolut verlässliche:r und verschwiegene:r Gesprächspartner:in zu erweisen.

Empfehlung 6: Stärkung einer kirchlichen Lernkultur (*koinonia, leiturgia, diakonia*)

«... und niemer giengti / für einisch z'luege / wohi dass me chiem / we me gieng». Nun, dass das Gehen des Wirtschaftsdiakons mehr als bloss im Konjunktiv steht, dürfte inzwischen klar geworden sein. Allerdings kann man kritisch nach- und weiterfragen: Was genau *kommt zurück*? Wo wird der Mandatierte und Ausgesandte wieder in Empfang genommen? Wer hört zu, wenn der wirtschaftsdiakonische Kundschafter und Vermittler heimkehrt und von seinen Erlebnissen berichtet? Wenn Diakonie dazwischengeht, Brücken baut, Fahren in Bewegung setzt (s. 3.3) – wie steht es denn um die *Wechelseitigkeit* dieser Dynamik, damit es nicht doch bei einer Einbahnkommunikation bleibt, sondern auch zu «Rückläufen» kommt? Gottesdienstlich-liturgisch gesprochen: Wo findet vor und nach der *Sendung* auch wieder wirtschaftsdiakonische *Sammlung* statt? Oder noch einmal anders gewendet: Wo spannen wirtschaftsdiakonischer «Aussendienst» und kirchlicher «Innendienst» zusammen?

Der **Kirchenpflege der Kirchgemeinde Zürich** wird empfohlen, ihre Auseinandersetzung mit dem Projekt «Wirtschaftsdiakonie 2023–2025» keineswegs auf die Frage nach dessen (Weiter-)Finanzierung oder Multiplikation zu beschränken. Die kritische Auseinandersetzung mit dem Projekt sollte auch Raum lassen für die selbstkritische Frage, inwiefern man sich auch *als Kirchgemeinde* diesen Begegnungen und Erfahrungen aus der Zürcher Berufswelt aussetzen möchte. Nahegelegt wird ein offenes Nachdenken darüber, inwieweit man sich als *Hör- und Lerngemeinschaft* öffnen möchte für die Fragen, Sorgen und Herausforderungen der pulsierenden Geschäftswelt im Herzen Zürichs. Wie könnten Sensibilisierungen im Rahmen von Gottesdiensten und Bildungsveranstaltungen (z.B. Podien, Abendvorträge etc.) stattfinden, wobei nicht die inner- oder aussergemeindliche *Werbung für das Angebot* im Fokus steht, sondern der Akzent vielmehr auf dem *gemeinsamen Hören und Lernen* liegt?

⁷⁷ Seidmann, *Schuhlföfel für Wirtschaftsdiakonie*.

7. Literaturverzeichnis

7.1 Dokumente des Wirtschaftsdiakons und der KGZ

- KGZ, Protokollauszug aus der KP-Sitzung vom 11. Januar 2023. Projekt Wirtschaftsdiakonie 2023–2025 (Antrag und Weisung ans KGP).
- KGZ, Wirtschaftsdiakonie. Pilot im KK1, 2023 bis 2025 (Projektbeschreibung).
- Seidmann, Duke, „Ich habe keine Lehre, ich führe ein Gespräch.“ (Martin Buber 1878–1965). WD-Karte A5.
- Seidmann, Duke, Metabegriffe Wirtschaftsdiakonie.
- Seidmann, Duke, Schuhlöffel für Wirtschaftsdiakonie.
- Seidmann, Duke, Wirtschaftsdiakon-Kompetenzradar.
- Seidmann, Duke, Bericht des Wirtschaftsdiakons zum Pilotprojekt „Wirtschaftsdiakonie 2021“. Zuhanden der Kirchenkreiskommission 1 [= WD-Jahresbericht 2021].
- Seidmann, Duke, Projektabschlussbericht Wirtschaftsdiakonie im KK1. Resultate „Pilot 2021“ und vollständige Daten „Tiefenbohrung 2022“ mit Diskussion [= WD-Jahresbericht 2022].
- Seidmann, Duke, Mappe Wirtschaftsdiakonie. Wirtschaftsdiakonie Altstadtkirchen 2023–25.

7.2 Weitere Literatur

- AMSTUTZ, CHRISTA, Ein Zuhörer und Ermutiger für die Wirtschaft, *reformiert. (Kirchenbote Kanton Zürich)* vom Februar 2023, 1.
- BACHMANN, GÖTZ, Teilnehmende Beobachtung, in: STEFAN KÜHL, PETRA STRODTHOLZ & ANDREAS TAFFERTSHOFER (Hg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden*, Wiesbaden 2009, 248–271.
- BALMER, CHRISTOPH, Eine kurze Geschichte von „Kirche und Wirtschaft“ im Kanton Zug. Online verfügbar unter: https://www.forum-kirchewirtschaft.ch/medien/fachstelle_historisch.pdf [21.12.2024], Baar.
- BENEDICT, HANS-JÜRGEN, Beruht der Anspruch der evangelischen Diakonie auf einer Missinterpretation der antiken Quellen? John N. Collins Untersuchung „Diakonia« [2000], in: DERS., *Barmherzigkeit und Diakonie. Von der rettenden Liebe zum gelingenden Leben*, Diakonie 7, Stuttgart 2008, 114–128.
- BENEDICT, HANS-JÜRGEN, Diakonie als Dazwischengehen und Beauftragung. Die Collins-Debatte aus der Sicht ihres Anstoßgebers [2005], in: DERS., *Barmherzigkeit und Diakonie. Von der rettenden Liebe zum gelingenden Leben*, Diakonie 7, Stuttgart 2008, 129–137.
- COLLINS, JOHN N., *Diakonia. Re-interpreting the Ancient Sources*, New York (NY)/Oxford 1990.
- COLLINS, JOHN N., Ordained and Other Ministries. Making a Difference, *Ecclesiology* 3/1 (2006), 11–32.
- FRIEDRICH, NORBERT et al. (Hg.), *Diakonie-Lexikon*, Göttingen 2016.

- FUSTER, THOMAS, Ein Kässeli in Gottes Namen. Ein Kirchenvertreter besucht Firmen – und verteilt gelegentlich einige tausend Franken, *Neue Zürcher Zeitung (NZZ)* vom 31.07.2023, 25.
- GEBHARD, DÖRTE, Menschenfreundliche Diakonie. Exemplarische Auseinandersetzungen um ein theologisches Menschenverständnis und um Leitbilder, Neukirchen-Vluyn ²2002.
- GOFFMAN, ERVING, On Fieldwork. transcribed and edited by Lyn H. Lofland, *Journal of Contemporary Ethnography* 18/2 (1989), 123–132.
- HAUSCHILDT, EBERHARD, Wider die Identifikation von Diakonie und Kirche. Skizze vom Nutzen einer veränderten Verhältnisbestimmung, *Pastoraltheologie* 89 (2000), 411–415.
- HENTSCHEL, ANNI, Diakonia im Neuen Testament. Studien zur Semantik unter besonderer Berücksichtigung der Rolle von Frauen, Wissenschaftliche Untersuchungen zum Neuen Testament (WUNT II) 226, Tübingen 2007.
- HENTSCHEL, ANNI, Gibt es einen sozial-karitativ ausgerichteten Diakonat in den frühchristlichen Gemeinden?, *Pastoraltheologie* 97/9 (2008), 290–306.
- HENTSCHEL, ANNI, Theologische Begründungsansätze sozialen Handelns im Neuen Testament, in: CHRISTOPH SIGRIST & HEINZ RÜEGGER (Hg.), *Helfendes Handeln im Spannungsfeld theologischer Begründungsansätze*, Zürich 2014, 15–42.
- HOHENDAHL-TESCH, SANDRA, Auch da sein, wo alles in Ordnung scheint [= Kommentar zum Frontartikel], *reformiert. (Kirchenbote Kanton Zürich)* vom Februar 2023, 1.
- HUBER, WOLFGANG, Kirche in der Zeitenwende. Gesellschaftlicher Wandel und Erneuerung der Kirche, Gütersloher Taschenbücher (GTB) 924, Gütersloh 1999.
- KNOBLAUCH, HUBERT, Qualitative Religionsforschung. Religionsethnographie in der eigenen Gesellschaft, UTB 2409, Paderborn et al. 2003.
- LUZ, ULRICH, Biblische Grundlagen der Diakonie, in: GÜNTER RUDDAT & GERHARD K. SCHÄFER (Hg.), *Diakonisches Kompendium*. Mit 9 Abbildungen und 5 Tabellen, Göttingen 2005, 17–35.
- MÜLLER, SABRINA, Gelebte Theologie. Impulse für eine Pastoraltheologie des Empowerments, *Theologische Studien NF* 14, Zürich 2019.
- MÜLLER, SABRINA & TODJERAS, PATRICK, Neue kirchliche Gemeinschaftsformen entwickeln. Eine Handreichung, *Theologische Studien NF* 20, Zürich 2024.
- PFISTER, XAVER & VISCHER, GEORG, Die ökumenische Situation in Basel, *Praktische Theologie* 37/1 (2002), 3–16.
- PRZYBORSKI, AGLAJA & WOHLRAB-SAHR, MONIKA, Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch, Lehr- und Handbücher der Soziologie, Berlin/Boston ⁵2021.
- SIGRIST, CHRISTOPH, Plädoyer für eine Diakonie des Geldes. Anstelle eines Nachwortes, in: DERS. (Hg.), *Diakonie und Ökonomie. Orientierungen im Europa des Wandels*, Beiträge zu Theologie, Ethik und Kirche 1, Zürich 2006, 203–208.
- SIGRIST, CHRISTOPH, *Diakoniewissenschaft, Kompendien praktische Theologie* 3, Stuttgart 2020.
- SIGRIST, CHRISTOPH & RÜEGGER, HEINZ, Einführung, in: DIES. (Hg.), *Helfendes Handeln im Spannungsfeld theologischer Begründungsansätze*, Zürich 2014, 7–11.



STROHM, THEODOR, Diakonie – biblisch-theologische Grundlagen und Orientierungen. Problemhorizonte, in: VOLKER HERRMANN & MARTIN HORSTMANN (Hg.), Studienbuch Diakonik. Bd. 1: Biblische, historische und theologische Zugänge zur Diakonie, Neukirchen-Vluyn 2006, 15–25.

THEIßEN, GERD, Die Bibel diakonisch lesen: Die Legitimitätskrise des Helfens und der barmherzige Samariter, in: VOLKER HERRMANN & MARTIN HORSTMANN (Hg.), Studienbuch Diakonik. Bd. 1: Biblische, historische und theologische Zugänge zur Diakonie, Neukirchen-Vluyn 2006, 88–116.

ULRICH, PETER, Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern et al. 1997.

WALDENFELS, BERNHARD, Das Zwischenreich des Dialogs. Sozialphilosophische Untersuchungen in Anschluss an Edmund Husserl, Phaenomenologica 41, Den Haag 1971.

WINKLER, EBERHARD, Art. „Pfarrer II. Evangelisch“, in: Theologische Realenzyklopädie (TRE 26), Berlin.

8. Anhang

8.1 Quantitative Online-Befragung: Antworten

Eine anonymisierte Antworttabelle (Excel-Datei) kann auf Anfrage zugeschickt werden. Anfrage bei: daria.zanni@reformiert-zuerich.ch.

8.2 Protokoll: Gespräch mit Pfr. Martin Dürr (25. November 2024)

Die Sitzung fand online per Microsoft Teams statt und wurde aufgezeichnet.

Zu Beginn folgte eine Vorstellungsrunde.

1. Wenn Du Deinen ersten Eindruck bzgl. „Wirtschaftsdiakonie“ schildern müsstest – wie sähe der aus?

Allererster Gedanke: «Gopf, die KGZ hat einfach Geld für so Projekte, was bei uns fehlt!» 😊
Grundsätzlich aber war er sehr beeindruckt von der Anzahl an Gesprächen und Begegnungen, die während der WD-Pilotphase stattfanden. Er fand das sehr eindrücklich, und dass die Reaktionen der Menschen in den KMUs überwiegend positiv waren (selbst da, wo vielleicht nicht wahnsinnig Tiefsinniges oder Weiteres daraus entstand), empfindet er als sehr wertvoll. Dass Menschen die Wirtschaftsdiakonie als einen Ort kennen, wo man hingehen kann.

2. Wenn Du auf das Industriepfarramt bei Euch zurückblickst: Welche ähnlichen Bestrebungen und Projekte sind Dir im Laufe der Zeit begegnet, in der Schweiz aber auch im Ausland? War das Industriepfarramt einzigartig?

Sein Eindruck, dass es einzigartig war, würde er bestätigen, auch inklusive Deutschland. Auch in Deutschland kannte man das nicht. Es gab einmal im Jahr ein Treffen in Zürich mit Kirchenleuten (mit beiden Landeskirchen), die selbst neben dem Pfarramt/Diakonie noch etwas mit Wirtschaft zu tun hatten. In Zürich und Bern gab es etwas, das sehr nahe an der Uni war, dort war der Fokus eher auf ethisch-theologischen Kompetenzen.

Im Dreiländereck gab es Kontakte zu kath. und evang. Pfarrpersonen, die aber ganz anders ausgerichtet waren. Unser Industriepfarramt wurde Anfang 60er/70er-Jahre mit dem Ziel gegründet, die Menschen aus den «chemischen Firmen», die nach Basel zogen für die Arbeit, und zu Beginn noch ohne Familiennachzug sehr isoliert waren, zu berücksichtigen und sie bezüglich ihrer Arbeitsrechte zu sensibilisieren und auszubilden (z.B. soziale Partnerschaft). Dort waren die «alten Patrons» der grossen Firmen wie Sandoz, Ciba, Geigy dabei. Diese waren sehr interessiert daran, dass es ihren Arbeitnehmern gut ging. Es gab also schon mit der Gründung des Industriepfarramt ein grosses Interesse seitens der Wirtschaft. Von Anfang an lag der Fokus auf die chemische Produktion. Danach verschob sich der Fokus von Industrie auf Industrie *und* Wirtschaft, da sich die Produktion immer weiter weg verschob von Basel. Entsprechend wurde die Zielgruppe erweitert auf Arbeitsgebende und -nehmende sowie Arbeitsbetroffene, Erwerbslose, Lehrlinge und Pensionierte.

Vorgänger:innen von Dürr waren eher auf Arbeiternehmenden-Seite aktiv. Dürr wollte, als er ins Amt trat, Vertrauen und Kontakte sowohl auf Arbeitnehmenden- als auch Arbeitgebenden-Seite aufbauen. Dürr wurde vorstellig bei multinationalen Konzernen, nicht so sehr bei KMUs. Er hatte aber auch viel mit Gewerbeverbänden, in denen auch viele KMUs vertreten sind, der Handelskammer und Haus der Wirtschaft Basel-Land zu tun. Die Zielgruppe seiner Arbeit waren Menschen aus der Pharma- und Bankenindustrie, weniger solche aus KMUs.

Anmerkung Liesch: Ein Unterschied zur WD Zürichs ist, dass der Wirtschaftsdiakon primär auf Geschäftsführende zugeht, aber es sind zumeist kleine KMUs/Mikrounternehmen.

3. Welche Inspirationsquellen (theologische Gründe, Vorbilder, biblische Narrationen etc.) standen für Deine Tätigkeit als Industriefarrer im Vordergrund?

Als Gemeindepfarrer war Dürr immer mehr interessiert an Grenzgänger-/Brückenbauersituationen als an der klassischen Kirchgemeinde-Arbeit. Es reizte ihn, Freiräume zu schaffen, um ganz andere Leute anzusprechen, anstatt das «Grundrauschen» der Kirchgemeinde aufrechtzuerhalten (es gab andere Menschen, die dasselbe Interesse hatten, z.B. aus pietistischer Bewegung, aufgrund des Kirchenkaffees etc.).

Der HR-Verantwortliche von Novartis Schweiz legte grossen Wert auf Diversity-Policy, so dass Dürr auch bewusst nicht als Christ auftrat. Sein Durchbruch bei Novartis kam durch das Schicksal einer Mitarbeiterin, das ihn bekannt machte, weil er als Industriefarrer eine Trauerfeier umsetzte für eine Person, über welche er nicht viel wusste. Ein weiterer entscheidender Fall war ein Suizid, bei dem er mit minimalen Informationen eine Trauerfeier auf dem Novartis Campus umsetzte. Rituale waren in diesem Moment sehr wichtig in einer Situation, in welcher viele Menschen hilflos waren. Der Industriefarrer wurde bekannt und für Folgegespräche angefragt. Die Erfahrung zeigte, dass die meisten Angestellten zurückhaltend waren, interne Anlaufstellen wie HR etc. zu nutzen, und daher auf das Industriefarramt als Standort ausserhalb zurückgriffen. Das Vertrauen, die absolute Diskretion und die persönliche Begegnung waren wichtige Aspekte des Industriefarramts, die geschätzt wurden von Mitarbeitenden.

Bei Roche verlief es hingegen anders. Dürr wurde an Stephan Feldhaus, den Kommunikationsbeauftragten von Roche global, vermittelt. Dieser hatte katholische Theologie und Ethik studiert und darin auch promoviert. Ihn konnte Dürr schnell für die Idee eines gemeinsamen Gottesdienstes gewinnen. Daraus entstand die Idee der «Kaminfeurgespräche» zu biblischen Texten für berufstätige Menschen aus der Wirtschaft. Es fanden im Verlauf der Jahre über 30 solcher Gespräche statt, die sich stets um biblische Texte drehten. Dabei kamen sowohl Menschen mit als auch ohne Bezug zum Christentum/zur Kirche. Manchmal hatte er Gespräche mit jungen Bankern, die sehr überrascht waren, dass biblische Texte für sie eine Bedeutung haben konnten.

Religion spielte in seiner Arbeit nur dann eine Rolle, wenn dies explizit von den Menschen erwartet wurde. Trotzdem wurde er von den Personen, die zu ihm kamen, klar als Pfarrer wahrgenommen.

Lieschs Deutung, dass er sein Tätigkeitsfeld in erster Linie erfahrungsbasiert und sehr induktiv über konkrete Ereignisse entwickelt habe, wird von Dürr bestätigt.

Ein zentraler Aspekt seiner Arbeit war das organische Wachstum von Netzwerken und Beziehungen. Dürr investierte viel Zeit in die Pflege dieser Beziehungen, da zahlreiche Kanäle bedient werden mussten, um Aufmerksamkeit zu erzeugen. Eine katholische Pfarrkollegin übernahm seelsorgerliche Aufgaben und begleitete 15–20 Menschen intensiv, was Dürr jedoch nie als seine Aufgabe betrachtete. Sein Ziel war es, Menschen zusammenzubringen: Arbeitgebende und Arbeitnehmende, Armutsbetroffene und weitere Gruppen. Dabei waren auch hochrangige Vertreter:innen wie der CEO einer Kantonalbank oder HR-Leiter grosser Unternehmen involviert. Mit Formaten wie dem «Café international» schuf er Räume für Dialoge zu Fragestellungen mit lösungsorientierten Vorschlägen. Es ging dabei nicht um Parolen oder Gewerkschaftsüberhänge, sondern um sachliche und emotionale Diskussionen.

Die thematischen Schwerpunkte umfassten z.B. den Fachkräftemangel bei 50+, psychische Gesundheit am Arbeitsplatz (Burnout-Prävention) und die Zukunft der Arbeit mit verschiedenen Modellen. Ein Vorteil des Pfarramts lag für ihn in der Flexibilität: Während grosse

Organisationen wie «Tankschiffe» viel Energie benötigen, verstand er das Pfarramt als «Speedboat», das schnell voranschreiten kann. Er sah sich als Gastgeber, der Räume für fachliche Diskussionen und Emotionen schuf, allerdings keine Arenen für hitzige Debatten. Entscheidende Gespräche fanden oft bei gepflegten Apéros statt.

Eine seiner institutionellen Rollen war seine Wahl in die Sozialkonferenz Basel, unterstützt durch die Christoph Merian Stiftung, die sich mit dem Thema Armut/Erwerbslosigkeit befasst. In einem Gremium mit je drei Vertretenden verschiedener Akteure – Arbeitgeberseite, NGOs, Ämter und drei Armutsbetroffenen – knüpfte er Kontakte in die Politik. Zusammen mit anderen Akteuren/Institutionen entstand einiges, z.B. wurden alle zwei Jahre öffentliche Veranstaltungen organisiert, bei denen Vertretende aus Ämtern, Politik und Wirtschaft zusammenkamen, um zu diskutieren. Es war zu Beginn schwierig, Vertretende aus der Wirtschaft für die Runden zu gewinnen. Mit der Zeit sahen diese aber den Mehrwert der multiprofessionellen Runden. Diese breit abgestützten Runden verstanden sich auch als Beitrag der Kirche.

Liesch bemerkt, dass der Begriff des Gastgebers offenbar ein zentraler sei. Und er fügt an, dass in der WD Dialogplattformen im grösseren Stil weniger stark entwickelt sind, sondern der Schwerpunkt (jedenfalls bisher) eher auf dem 1:1-Gespräch liegt. Netzwerkarbeit braucht viel Zeit und organisches Wachstum.

Dürr führte viele Gespräche, wobei es meist die Menschen selbst waren, die gezielt auf ihn zukamen, weil sie ihn kannten und schätzten. Dies wurde von vielen sehr positiv wahrgenommen. Er stellte sich die Frage, ob man systematisch Kontakte zu Verbänden aufbauen könnte, indem man Mitglied von Verbänden wird. Auch Möglichkeiten, Menschen in informellen Settings wie einem Feierabendbier oder einer Lunch-Vereinbarung zu begegnen, führte Dürr durch. Daraus entstanden teilweise vertiefte Gespräche. Ein häufiges Ziel war es daher, einen Punkt zu erreichen, an dem ein Gespräch in einem vertraulichen Umfeld möglich wurde. Dabei war es ihm wichtig, Lösungsansätze zu bieten, eine Anschlusslösung vorzuschlagen, ohne den Eindruck zu erwecken, am Ende eine therapeutische Rolle zu übernehmen. Lehrmeister:innen vermittelten teilweise Lehrlinge an Dürr. Dürr hatte sehr viele Lehrlinge mit Migrationshintergrund ohne christlichen Bezug, die mit ihm über Probleme sprachen, was durch ein Vorschussvertrauen erleichtert wurde.

In seiner Arbeit bei Crossair stellte er fest, dass man Piloten anders ansprechen muss, da diese offiziell «keine Probleme» haben dürfen. Es war wichtig, Fragen so zu formulieren, dass sie eine offene Kommunikation ermöglichen, ohne direkt Schwächen zu thematisieren.

Im Pfarramt war er mit zahlreichen Aufgaben konfrontiert, darunter die Vermittlungsarbeit. Er verstand es als Teil seiner Aufgabe, Menschen mit kirchlicher Sozialarbeit in Kontakt zu bringen und bei Bedarf an spezialisierte Stellen weiterzuvermitteln. In einer immer stärker ausdifferenzierten Gesellschaft war die Fähigkeit zur Weitervermittlung essenziell, da nicht jede Anfrage direkt durch das Pfarramt selbst bearbeitet werden konnte. Das Problem war, dass die Weitervermittlung eine unglaubliche Ressourcenverschwendung mit sich bringen kann, weil verschiedene Institutionen parallel an einem Fall arbeiten.

Wir sprechen über das mögliche «Klumpenrisiko» bei der Wirtschaftsdiakonie: Es war auch bei Dürr wichtig, die Verantwortung und die Anliegen auf verschiedene Schultern zu verteilen, um nachhaltige Lösungen zu ermöglichen, aber letztlich war auch das Industrief Pfarramt stets und stark personenabhängig.

4. Welchen Stellenwert hatte für Dich das ‚Diakonische‘ (verstanden als „helfendes Handeln“) in Deiner Tätigkeit? Wo kam dieser Bereich resp. diese Perspektive besonders zum Tragen? Oder umgekehrt gefragt: Was würdest Du explizit *nicht* als „diakonisch“ bezeichnen wollen, obwohl es genauso zum Industriepfarramt dazugehört hat?

Der Begriff «Industriepfarrer» hat sehr vieles ausgelöst bei den Menschen, während der Begriff «Diakonie» ausserhalb der Kirche seines Erachtens oft nicht verstanden wird. Viele seiner Aktivitäten könnten unter den Begriff «Diakonie» fallen, wenn damit nicht «Sozialarbeit» gemeint sei. Davon grenzte er sich immer ab. Oft traf er jedoch auf Menschen, die erwarteten, er könne Geld geben oder direkt eine Arbeitsstelle vermitteln. Solche Erwartungen führten meist zu Enttäuschungen, da die Stellensuchenden die vermittelte Stelle nicht vollumfänglich schätzten, da sie sehr hohe Ansprüche hatten. Deshalb wäre es dann vielleicht sinnvoller gewesen, die Ansprüche an den «Traumjob» zu besprechen.

Ein konkretes Projekt des Pfarramts war die Gründung des «Arbeits(losen)rappens». Hier konnten Menschen ohne Arbeit, dafür aber mit einer konkreten Idee, einen zinslosen Kredit erhalten. Unterstützt wurde dies durch die Erstellung eines Budgetplans, eines Businessplans und professionelles Coaching. 1/3 war *à fonds perdu*. Ein paar Empfänger:innen konnten dank dieser Initiative als «Ich-AG» funktionieren. Der jeweilige Präsident der leitenden Kommission war für das Quality Management zuständig und förderte den Austausch durch Intervention. Idealerweise gab es ein Konzept sowie eine Person, die eingeführt werden konnte.

Die Zusammenarbeit zwischen katholischen und reformierten Kirchen ist nicht mehr selbstverständlich und hängt stark von den jeweiligen Personen ab, die verantwortlich sind. Während die römisch-katholische Kirche Baselland eine Fachstelle aufgebaut hat, wird diese jedoch häufig als «Stelle für alles und nichts» wahrgenommen, da zu viele Themen behandelt wurden.

Dürrs Fokus lag auf den arbeitenden Menschen zwischen 16 und 65 Jahren, ohne aber etwa die gesamte Flüchtlingsthematik zu adressieren. Innerhalb seines Arbeitsumfelds stiess er auch auf Konkurrenzdenken, das er als «Gärtchen-Denken» bezeichnete. Einige Gemeindepfarrer:innen taten sich schwer, über ihre unmittelbaren Aufgaben und die Gemeinde hinauszublicken. Dies war jedoch weniger ein Ausdruck von Neid, sondern vielmehr eine strukturelle Begrenzung. Dürr verstand seine Rolle auch als «Hofnarr», der es sich erlauben konnte, kritische Fragen an Geschäftsleitungen von Firmen zu stellen. Dies bewegte auch etwas im kirchlichen Kontext. Sein Arbeitsansatz basierte auf Vertrauen und Kooperation, doch er betonte, dass eine zunehmende Anzahl von Akteuren die Zusammenarbeit komplizierter macht, weswegen strukturelle Verbindungen (auch ökumenische!) nicht selten umständlich sind.

5. Der Begriff der „Wirtschaft“ ist gängig verbunden mit „Geld, Bilanz etc.“. Würde Dürr ein weiterführendes Verständnis davon haben? Wie weit lässt sich die Rolle eines Industriepfarrers gegenüber einem rein funktionalistischen Verständnis von Erfolg (Bilanz, Geld) dehnen, wenn von «Wirtschaft» die Rede ist?

Ein zentraler Gedanke ist ein Handeln, das auf die Bedürfnisse der Wirtschaft ausgerichtet ist. Für Dürr war klar, dass nachhaltiges und erfolgreiches Wirtschaften ein Ziel sein muss. In vielen Berufen sei die Fremdausbeutung weniger relevant als die Selbstaussbeutung, die heute häufiger vorkomme.

In Basel regte er auch die Idee einer «Industrienacht» an, ähnlich der Museumsnacht, bei der Geschäfte und Industrien ihre Türen für die Öffentlichkeit öffnen. Dies fand vor allem in Baselland Anklang, wo viele kleine und mittelständische Unternehmen ansässig sind.

6. Was ist der Mehrwert eines Industriefarrers gegenüber einem Arbeitscoach?

Im Vergleich zu einem Arbeitscoach lag der Mehrwert des Industriefarramts in Dürrs Fähigkeit, Sinnfragen zu bearbeiten und das gesamte Leben in den Kontext seiner Arbeit einzubinden – «das ganze Leben» einer Person durfte im Gespräch Platz haben. Er konnte nicht nur praktische Unterstützung leisten, sondern auch grössere Zusammenhänge thematisieren und Vernetzungen anbieten. Ein Beispiel hierfür war das «Women Matter»-Netzwerk, das speziell auf die Vernetzung von Frauen ausgerichtet war. Veranstaltungen wie Apéros mit einem jungen Publikum boten Raum für spannende Gespräche und neue Ideen.

Dürr genoss zudem die Freiheit, mutig Neues auszuprobieren – ohne den Druck, jede Aktivität quantitativ zu messen. Für ihn war es wichtiger, als Gastgeber Raum für das Ungewohnte und Unvorhergesehene zu schaffen. Er kritisierte eine Angstkultur, die häufig Innovationen hemmt, und plädierte zum Schluss für mehr Mut in der Arbeitswelt und der Gesellschaft insgesamt.

8.3 Teilnehmende Beobachtungen: Gesprächsprotokolle

Anonymisierte Gesprächsprotokolle sind auf Anfrage unter Wahrung der Kommissionsgeheimnisse erhältlich (daria.zanni@reformiert-zuerich.ch).