

## **Wie Wertorientierung und gesellschaftlicher Nutzen mit unternehmerischem Handeln verknüpft werden können**

*Erfahrungen, Erkenntnisse & Hinweise einer Social Entrepreneurin kirchlicher Herkunft*

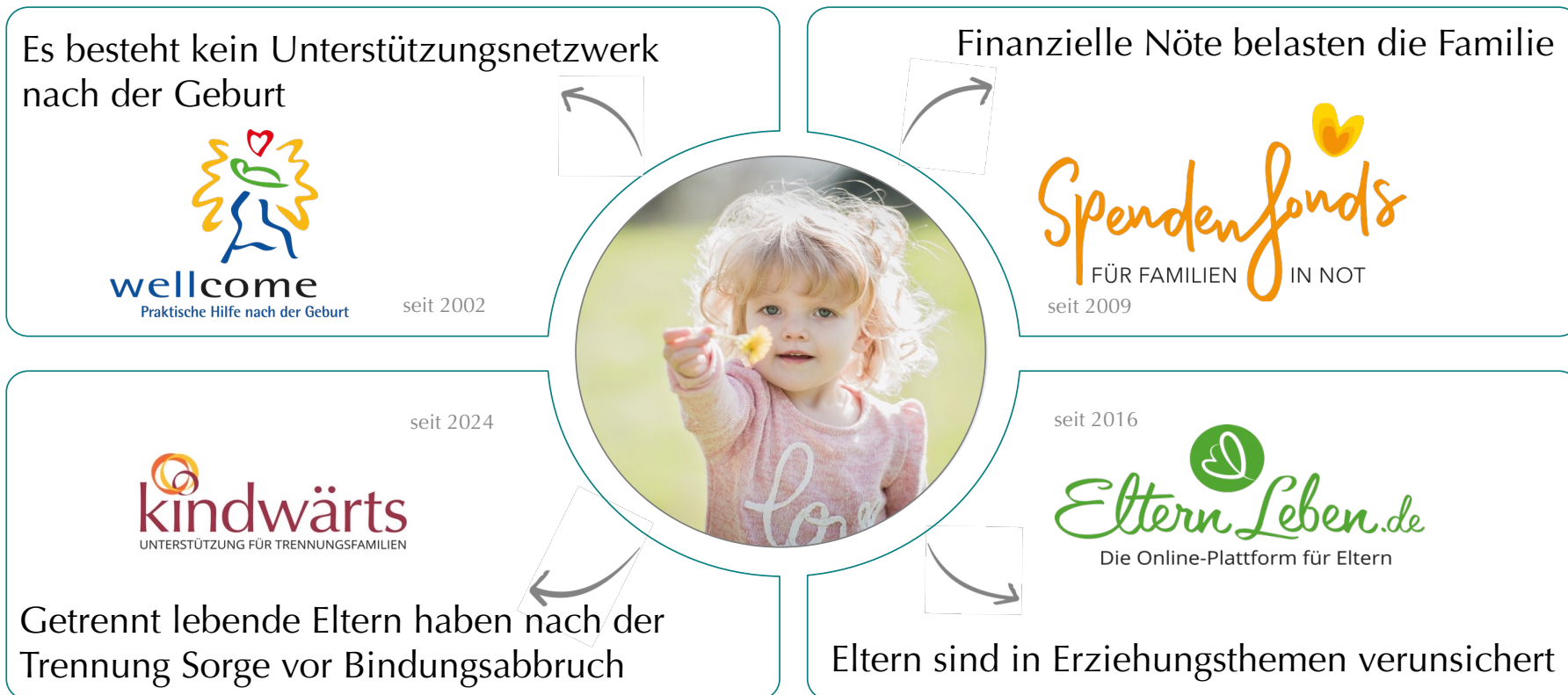
Keynote Rose Volz-Schmidt, wellcome gGmbH - Kongress Die nächste Kirche, 4.12.2024

wellcome

*Wo kämen wir hin,  
wenn alle sagten,  
wo kämen wir hin,  
und niemand ginge,  
um zu schauen,  
wohin man käme,  
wenn man ginge.*

*Kurt Marti*

# Die wellcome gGmbH: Sozialunternehmen für Familien



Unser Leitsatz: „Kindern geht es nur gut, wenn es den Eltern gut geht“

# Social Entrepreneurs – Definition und Herkunft

Social Entrepreneurs entwickeln innovative unternehmerische Lösungen für drängende soziale Probleme. Zur Umsetzung gründen sie Organisationen oder Sozialunternehmen.

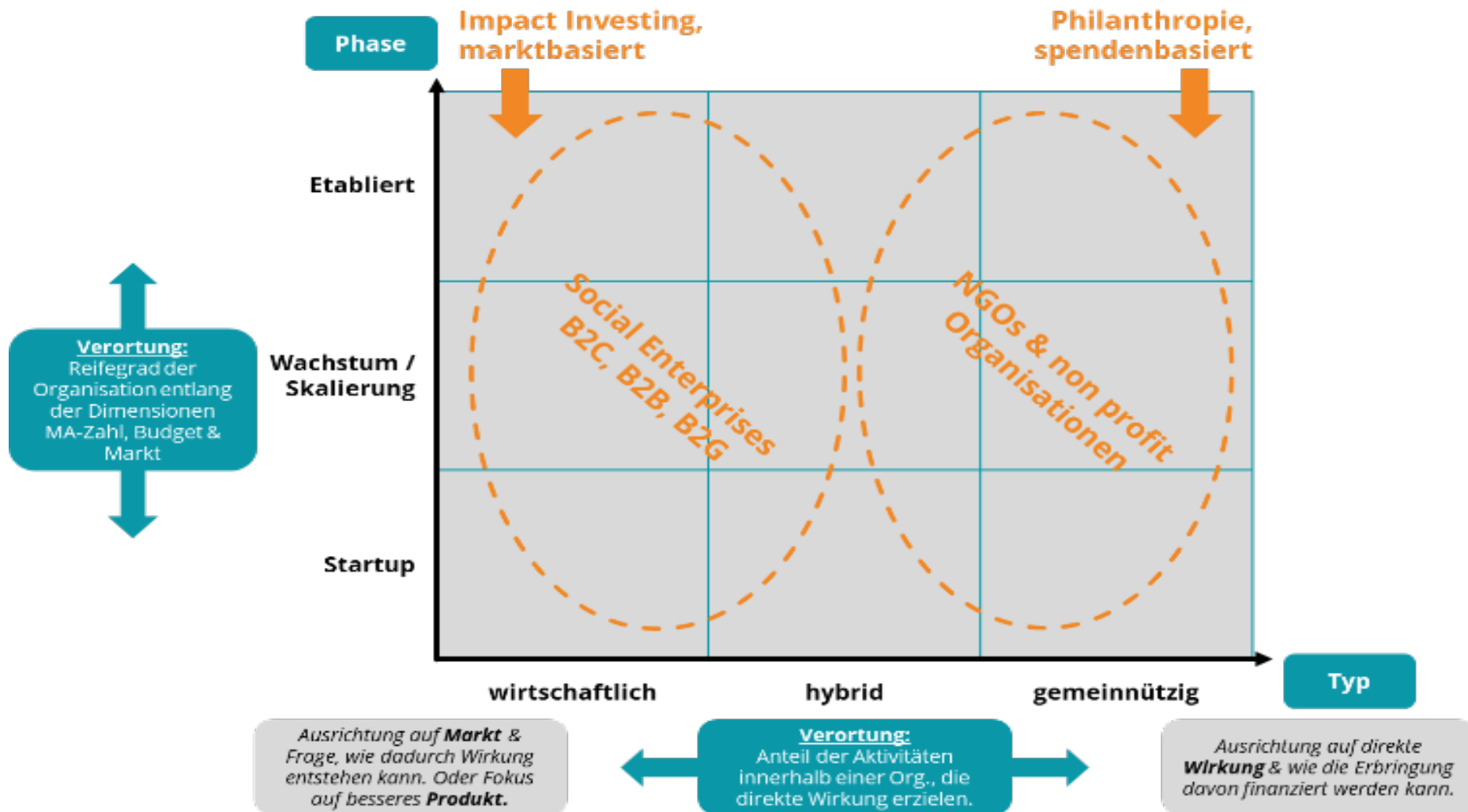
**Seit wann:** International seit den 80er Jahren, in Deutschland seit 2004. Besonders bekannt: Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus. Die Netzwerke: Ashoka wurde 1980 in Washington gegründet und ist die weltweit größte Organisation für SEs; in Deutschland gibt es ca. 90 Ashoka-Fellows. Die Schwab-Foundation ist Partnerin des Weltwirtschaftsforums und zeichnet ebenfalls SEs aus. Seit 2018 gibt es einen Verband: **SEND** (Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V.)

Gängige **Eigenschaften**, die Social Entrepreneurs zugeschrieben werden:

- Visionskraft
- Hohe Fachkompetenz
- Wille zum Erfolg
- Unternehmergeist
- Pragmatismus
- Kreativität



# SEND-Matrix zur Verortung von Sozialunternehmen



# Intrapreneurs – eher geduldet als gefördert

Sehr viele soziale Innovationen kommen aus Großorganisationen, d.h. es herrscht dort kein Mangel an innovativen Köpfen und Ideen. Aber es gibt ein großes „spin off“ – Problem: Die Chancen und Wachstumsmöglichkeiten für **Intrapreneurs in der Kirche** stehen schlecht. Warum eigentlich? Es gibt viele Ursachen – die Bedeutendste vorweg:

## **Die Institution Kirche ist von Verwaltung und Management geprägt – mit schwerwiegenden Folgen**

- **Angepasste Führungspersönlichkeiten** erzeugen angepasste Mitarbeitende. Kompetente, engagierte Mitarbeitende sprengen Systeme und werden zum Problem. Ihre Potentiale werden nicht gefördert, sondern „abgeriegelt“. Unternehmerisches Handeln wird nahezu unmöglich.
- **Verwaltung statt Personalentwicklung:** Gleichförmigkeit und Konformität sind das Maß aller Dinge, damit das System funktioniert. Innovative Köpfe werden gebremst oder gar abgestoßen/ausgegründet. Der Blick geht von innen nach außen statt umgekehrt.

# Exkurs: Führung als Innovationshindernis

## **Führungskräfte in der Kirche sind stark ans System angepasst:**

- Theologen haben oft nur geringe Erfahrungen mit „der Welt da draußen“ – geschlossener Ausbildungs- und Lebenskreis; bereits bei der Wahl/Berufung in Leitungsämter spielt weniger die Kompetenz, als die Anpassungsfähigkeit eine Rolle
- Trotz Evangelium als spiritueller Grundlage: Es fehlt an inspirierenden, tragfähigen Visionen für das eigene Führungshandeln
- Mitarbeitende, die in der Hierarchie aufsteigen, müssen auf dem Weg an die Spitze erhebliche Anpassungsleistungen vollbringen – das mindert den Mut, neue Wege zu gehen
- Gremienstrukturen mit langen Abstimmungsprozessen behindern schnelle oder potentiell umstrittene Führungsentscheidungen
- Terminprioritäten passen sich an zeitliche Anforderungen interner Prozesse/Aufgaben an – es gibt wenig Spielräume für den Blick über den Tellerrand
- Außenauftritte außerhalb der Amtsausübung werden intern eher skeptisch wahrgenommen; Erfolg orientiert sich an interner Wahrnehmung, nicht am Erreichen der Menschen

**Innovation ist kein impliziter Teil von Führung; sie wird nicht erwartet, sondern eher als störend erlebt. Entrepreneurship als Haltung bei kirchlichen Führungskräften wird skeptisch beäugt; Intrapreneure werden nicht gefördert.**

## Führung im Vergleich: Manager – Social Entrepreneur

<b>Hauptaufgabe:</b>	Unternehmens- und Finanzplanung	Verfolgen und Entwickeln der Vision/Strategie
<b>Primäres Motiv:</b>	Status und Position	Umsetzung der Mission
<b>Aktivitäts-Fokus:</b>	delegiert und kontrolliert	direkt involviert
<b>Risikoorientierung:</b>	gering - bewahrend	mittel bis stark - innovativ
<b>Fehlerorientierung:</b>	Vermeidung von Fehlern	Lernen durch Fehler
<b>Aufmerksamkeit:</b>	Vorgänge innerhalb	Vorgänge außerhalb
<b>Entscheidungen:</b>	Orientierung an Vorgaben	Orientierung an Zielgruppe und Wirkung

Hand aufs Herz: Managst du noch oder führst du schon?



- **Feste Gehaltsstruktur ohne Spielräume und Entwicklungsmöglichkeiten:**  
Ganz gleich, welche Kompetenz, welchen Erfolg oder welches Engagement Mitarbeitende zeigen: vor dem Tarif sind alle gleich. Hochqualifizierte Quereinsteiger oder junge Talente sind kaum integrierbar
- **Die Entkopplung von Finanzierung und Wirkung:**  
Durch Abhängigkeit von Steuereinnahmen, Pro Kopf-Zuweisungen, feste Budgetierung und das Fehlen von Investitions- und Sanktionsmöglichkeiten wird unternehmerisches Handeln im Keim erstickt
- **Zergliedertes, kirchturmorientiertes System:**  
zentrale Kampagnen werden generell skeptisch beäugt – das verhindert innovative Bewegungen;  
Ausnahme: Kirchen- und Katholikentage  
Umgekehrt können innovative, lokale Initiativen nicht regional oder bundesweit skalieren –  
Ausgründungen sind die Folge; die Verbindung zur Kirche wird aufgeweicht oder geht verloren

**Das System verhindert unternehmerische, innovative Arbeitsweisen, das Einbinden von High Potentials und die Verbreitung guter Ideen**

# Ängstliche Narrative behindern Veränderung

wellcome

- **Fokus auf den „Mühseligen und Beladenen“** statt **„Salz der Erde“**  
die Kultivierung der „Hilflosen Helfer“ oder die „Macht der Schwachen“ grenzen junge Talente und engagierte Mitarbeitende aus
- **„Zieht nicht an einem Strang mit den Ungläubigen“** statt **„In der Welt...“**  
alte Vorurteile verhindern spannende, fruchtbare Kooperationen und Wissenstransfer und begünstigen bereits Bestehendes, Altbekanntes
- **Das „Kamel und das Nadelöhr“** statt **„anvertrauter Pfunde“**  
gemeinsames Jammern und Verwalten des Mangels; im Zweifel macht der letzte das Licht aus; ausgeprägte Neid-Kultur; Erfolg macht verdächtig; Risiko wird vermieden

**Die Kultur der Zaghafte treibt unternehmerisch denkende Persönlichkeiten in die Nische oder in die Flucht; junge Talente kommen erst gar nicht**

# Ein mutiges Narrativ als Alternative

## **Franz Kafka, Der Aufbruch**

Ich befahl mein Pferd aus dem Stall zu holen. Der Diener verstand mich nicht. Ich ging selbst in den Stall, sattelte mein Pferd und bestieg es. In der Ferne hörte ich eine Trompete blasen, ich fragte ihn, was das bedeute. Er wusste nichts und hatte nichts gehört. Beim Tore hielt er mich auf und fragte: "Wohin reitest du, Herr?" "Ich weiß es nicht," sagte ich, "nur weg von hier. Immerfort weg von hier, nur so kann ich mein Ziel erreichen." "Du kennst also dein Ziel?" fragte er. "Ja," antwortete ich, "ich sagte es doch: »Weg-von-hier«, das ist mein Ziel." "Du hast keinen Essvorrat mit," sagte er. "Ich brauche keinen," sagte ich, "die Reise ist so lang, dass ich verhungern muss, wenn ich auf dem Weg nichts bekomme. Kein Essvorrat kann mich retten. Es ist ja zum Glück eine wahrhaft ungeheure Reise."

Quelle: Franz Kafka, Sämtliche Erzählungen, hg. v. Paul Raabe, Fischer Taschenbuch 1078, Frankfurt/M. 1970, S.320f.

## Haben Sie ein Narrativ für die „Nächste Kirche“?

Es gibt viele biblische Geschichten, die als Narrativ für eine zukunftsgerichtete, unternehmerische, wertorientierte Kirche geeignet sind. Die Bergpredigt, viele Gleichnisse, Begegnungsgeschichten – die Bibel ist voll davon.

Meine Empfehlung:

- Suchen Sie sich Ihr persönliches Narrativ und folgen Sie Ihrem Stern!
- Vertrauen Sie auf die Kraft der Begegnung und der Gemeinschaft
- Nicht zögern, sondern aufbrechen mit „Glaube, Liebe, Hoffnung“ als innerem Kompass

**Viel Freude beim Suchen und Finden und Danke fürs Zuhören!**

Nachfragen gerne an [rose.volz-schmidt@wellcome-online.de](mailto:rose.volz-schmidt@wellcome-online.de)