

Hanns-Stephan Haas, Dierk Starnitzke

Gelebte Identität

Zur Praxis von Unternehmen
in Caritas und Diakonie

Kohlhammer

DIAKONIE

Bildung – Gestaltung – Organisation

Herausgegeben von

Hanns-Stephan Haas

Beate Hofmann

Christoph Sigrist

Band 19

Hanns-Stephan Haas
Dierk Starnitzke

Gelebte Identität

Zur Praxis von Unternehmen
in Caritas und Diakonie

Verlag W. Kohlhammer

1. Auflage 2019

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-034980-3

E-Book-Format:

pdf: ISBN 978-3-17-034981-0

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	9
Hinweise zur Nutzung des Buches	12
I. Ausgangspunkt: Aufnahme des inhaltlichen Fadens aus „Diversität und Identität“	14
1. Anlass und Kontext der Thesen aus „Diversität und Identität“	14
2. Der demographische Hintergrund der Fragestellung.....	14
3. Die Fähigkeit des Christentums zur Selbstüberschreitung in Richtung Inklusion	15
4. Inklusion als ethisches Ziel	18
5. Konfessioneller Überzeugungspluralismus der Mitarbeitenden als Konsequenz.....	19
6. Identität des Unternehmens und persönliche Überzeugung der Mitarbeitenden	20
7. Identitätsprägung als systemische Aufgabe: Querschnittdimension oder Gestaltungsportfolio?	21
8. Inszenierung als Authentizitätsersatz	23
9. Ideologisierung.....	24
II. Gelebte Praxis	26
1. Merkmale christlicher Prägung im Unternehmen – Bestandsaufnahme und Perspektiven	26
2. Verdichtung der Daten Christlicher Profilierung caritativer und christlicher Unternehmen	33
3. Fallbeispiele aus ausgewählten Unternehmen	35
3.1 Agaplesion in Frankfurt am Main.....	36
3.1.1 Zahlen und Fakten	36
3.1.2 Diakonische Identitätsbildung als Institutsauftrag in einem Krankenhauskonzern	38
3.2 Barmherzige Brüder Trier in Koblenz	42
3.2.1 Zahlen und Fakten.....	42
3.2.2 Orientierung am Gedanken der Barmherzigkeit	45
3.3 Bischöfliche Stiftung Haus Hall in Gescher	48
3.3.1 Zahlen und Fakten.....	48
3.3.2 Gepflegte Rituale	52
3.4 Christophorus-Werk Lingen	56
3.4.1 Zahlen und Fakten.....	56
3.4.2 Christliche Profilierung als parochiale und konfessionsübergreifende Vernetzungsaufgabe.....	59

3.5	Diakonie Stetten in Kernen	62
3.5.1	Zahlen und Fakten.....	62
3.5.2	Christliche Profilierung als Durchdringung.....	64
3.6	Diakonische Stiftung Wittekindshof in Bad Oeynhausen.....	69
3.6.1	Zahlen und Fakten.....	69
3.6.2	Vorsichtige Diversifizierung einer Traditionseinrichtung	71
3.7	Diako Thüringen in Eisenach	75
3.7.1	Zahlen und Fakten.....	75
3.7.2	Entwicklung von „Schlüsselpersonen“	78
3.8	Evangelische Gesellschaft Stuttgart.....	81
3.8.1	Zahlen und Fakten.....	81
3.8.2	Ehrenamtliche als Träger christlicher Profilierung	84
3.9	Evangelische Perthes-Stiftung in Münster.....	86
3.9.1	Zahlen und Fakten.....	86
3.9.2	Kirchengemeindliche Anbindung in dezentralen Strukturen.....	89
3.10	Evangelisches Johannesstift in Berlin-Spandau.....	93
3.10.1	Zahlen und Fakten.....	93
3.10.2	Identitätsentwicklung in Organisationsumbrüchen.....	95
3.11	Evangelische Stiftung Alsterdorf in Hamburg	99
3.11.1	Zahlen und Fakten.....	99
3.11.2	Gedenk- und Erinnerungskultur als Treiber christlicher Profilierung	103
3.12	Evangelische Stiftung Hephata in Mönchengladbach	107
3.12.1	Zahlen und Fakten.....	107
3.12.2	Identität in der Diversität lokaler Unternehmenskulturen.....	109
3.13	Josefs-Gesellschaft Köln	114
3.13.1	Zahlen und Fakten.....	114
3.13.2	Das Kölner Brückenmodell (Qualifizierung für seelsorgerliche Aufgaben)	117
3.14	Katholische Jugendfürsorge der Diözese Augsburg	118
3.14.1	Zahlen und Fakten.....	118
3.14.2	Kirchlichkeit als Selbstanspruch und Angebot	121
3.15	Katholische Jugendfürsorge der Diözese Regensburg.....	124
3.15.1	Zahlen und Fakten.....	124
3.15.2	Das Konzept der Lebensbegleitung von Mitarbeitenden	127
3.16	Norddeutsche Gesellschaft für Diakonie in Rendsburg.....	130
3.16.1	Zahlen und Fakten.....	130
3.16.2	Christliches Profil im Netz und im Bereich Social Media	132

3.17 Pommerscher Diakonieverein in Greifswald	135
3.17.1 Zahlen und Fakten.....	135
3.17.2 Authentizität in einem säkularen Kontext.....	137
3.18 Rummelsberger Diakonie in Schwarzenbruck.....	140
3.18.1 Zahlen und Fakten.....	140
3.18.2 Von diakonischen Gemeinschaften getragen	143
3.19 Sießener Schulen in Bad Saulgau	146
3.19.1 Zahlen und Fakten.....	146
3.19.2 Der Spiritualität einen Dialograum geben.....	150
3.20 Sozialwerk St. Georg in Gelsenkirchen	154
3.20.1 Zahlen und Fakten.....	154
3.20.2 Implementierung einer Konzeption Ethik und Prävention	156
3.21 Stiftung Liebenau in Meckenbeuren.....	160
3.21.1 Zahlen und Fakten.....	160
III. Beobachtungen zur gelebten Praxis	164
1. Betrachtung der Zahlen und Fakten	164
1.1 Grunddaten der untersuchten Organisationen.....	164
1.2 Personelle Ausstattung.....	165
1.3 Finanzen.....	166
1.4 Ebenen/Dimensionen Christlicher Profilentwicklung	172
1.5 Organisationale Verankerung der Christlichen Profilentwicklung	173
2. Schwerpunktthemen und -trends	173
2.1 Ethik.....	174
2.2 Leitbild.....	175
2.3 Gemeinschaft – alte und neue Gestalten	175
2.4 Spiritualität	176
2.5 Akademie/Fortbildungsinstitut	176
2.6 Schwellen der Berufsbiographie	177
2.7 Führung.....	178
2.8 Neue Sozialisationsagenten	178
2.9 Besondere Themen	179
3. Ergebnishypothesen.....	180
IV. Entwicklung eines Modells zur Identitätsgestaltung	188
1. Identitätskern.....	190
1.1 Zur Gefährdung und Stärkung christlicher Identität in konfessionellen Unternehmen	190
1.2 Die eigene Praxis christlich verstehen und deuten: Externalität des Wirkens Gottes	194

2. Dimensionen und Gestaltungsebenen diakonischer und caritativer Praxis.....	202
2.1 Dimension: Biblische Grundlagen.....	202
2.2 Gestaltungsebene Personal	209
2.3 Dimension: Überzeugungen und Werthaltungen.....	218
2.4 Dimension: Formale Bindungen und Loyalitäten.....	221
2.5 Gestaltungsebene Strategie.....	224
2.5.1 Grundsätzliches zum Strategieverständnis.....	224
2.5.2 Management als reflexive Gestaltungspraxis.....	226
2.6 Dimension: Vision, Unternehmensphilosophie, Profilentwicklung	229
2.7 Dimension: Corporate Design, Marke, Claim	231
2.8 Gestaltungsebene Praxis	232
2.9 Dimension: Basis- und Leistungsprozesse.....	233
2.10 Dimension: Konventionen und Abläufe	235
2.11 Gestaltungsebene Kultur.....	236
2.11.1 Zum Begriff der Kultur.....	236
2.11.2 Dimension: Gebäude und Räume	237
2.11.3 Wandel der Unternehmenskultur in Caritas und Diakonie	239
2.11.4 Kulturelle Öffnung und das EuGH-Urteil vom 17.04.2018	243
3. Die Verortung der Unternehmensbeispiele im Modell zur Identitätsgestaltung.....	245
V. Fazit: Thesen zur Identität und Diversität caritativer und diakonischer Unternehmen	248
Anhang: Praxisideen und ihre Anwendung in der Organisation	250
Abkürzungen.....	254
Quellen- und Literaturverzeichnis	256
1. Allgemeine Quellen und Literatur	256
2. Quellen und Literatur der Unternehmen	259

Vorwort

Identität will gelebt sein, und sie wird gelebt. In ihr drückt sich aus, was wesentlich ist. Das gilt von Einzelnen wie von Organisationen. Dass Identität gelebt wird, scheint so selbstverständlich zu sein, dass die gelebte Identität häufig gar nicht beschrieben wird, sondern nur die Postulate und Zuschreibungen von Identität behandelt werden. Dabei erschließt sich der Reichtum gelebter Identität erst, wenn man sie wahrnimmt. Diese Wahrnehmung oder genauer: der eklektische Versuch ihrer Wahrnehmung und Beschreibung prägt dieses Buch. Wir wollten wissen, wie Unternehmen in Caritas und Diakonie ihre Identität verstehen und leben. Es ging uns um Deskription, nicht um normative Bewertung. Was ist, nicht was sein soll, stand für uns im Zentrum des Interesses, und es verband sich zugleich mit der Frage, was wir in Unternehmen von Caritas und Diakonie in diesen Beschreibungen voneinander lernen können.

Das vorliegende Buch lässt sich dabei zugleich als Fortsetzung der Diskussion verstehen, die Anfang 2015 mit unserer Publikation mit dem Titel „Diversität und Identität“ initiiert wurde. Diversität als zentrale Dimension von Identität zu entfalten war unser zentrales Anliegen. Allen initiativ Beteiligten, insbesondere den Unternehmen des Brüsseler Kreises und uns als verantwortlichen Herausgebern, war von vornherein klar, dass wir mit unseren Thesen zu „Diversität und Identität“ einen Anstoß gaben, dessen Wirkung wir nicht übersehen konnten. Auch wenn es viele Positionierungen gibt, die in eine ähnliche Richtung deuteten, war die besondere Aufmerksamkeit dadurch voraussehbar, dass sich erstmals konfessionsübergreifend Praxisvertreter aus Caritas und Diakonie mit einer Problemanzeige und Positionierung einbrachten, die sie zugleich für einen Diskurs eröffneten, der namhafte Fachwissenschaftler und exemplarische Anspruchsgruppenvertreter mit einbezog. Der Impuls wurde durch mehrere Faktoren verstärkt, von denen exemplarisch nur vier genannt werden sollen:

- (1) Wesentlich für die starke Resonanz war, dass mit den Unternehmen des Brüsseler Kreises eine relevante kritische Masse aus Caritas und Diakonie gegeben war, die mit ihrer bundesweiten Streuung und ihrer internationalen Vernetzung eine Eingrenzung der Thematik auf ein nur regionales Problem etwa der Rekrutierung christlich motivierten Personals nicht zuließen. Gerade indem sich Unternehmen diesem Denkanstoß anschlossen, bei denen die Kirchengliederungsquote weit oberhalb der 80 % lag, wurde deutlich, dass sich die Dringlichkeit der Anliegen nicht aus einem aktuellen Personalengpass ergab, sondern aus einem inhaltlichen Interesse.
- (2) Intensiviert wurde dieser Impuls dadurch, dass sich in der Entfaltung der Positionen von Diversität und Identität unternehmensstrategische Fragen (Wie sichern und entwickeln wir die christliche Identität unserer Unternehmen in einer sich verändernden Welt?) mit personalstrategischen (Wie

finden wir auch zukünftig Mitarbeitende, die in ihren Überzeugungen und Haltungen in ein christliches Unternehmen passen?) und mit einer theologischen Grundpositionierung verbunden, die mit dem zentralen Stichwort „Inklusion“ zugleich anschlussfähig an ein Fachkonzept und ein Grundanliegen im Rahmen einer gesellschaftsbezogenen Aufnahme von Menschenrechtskonzeptionen war. Indem diese verschränkten Fragestellungen durch die Initiatoren zugleich interdisziplinär traktiert wurden, war damit die Ebene einer multidiskursiven Auseinandersetzung erreicht.

- (3) Beschleunigt wurde diese Diskussion dann noch weiter dadurch, dass sie in einen Kontext anderer drängender Gestaltungsfragen fiel. An erster Stelle ist hier sicher der starke Zustrom von Flüchtlingen zu nennen, der den Fragen nach Religionspluralismus und Kulturoffenheit gerade in sozial tätigen Unternehmen eine hohe Dringlichkeit verlieh. Zugleich fiel der Impuls in eine Zeit, in der die Gestaltung des Arbeitsrechtes in Caritas und Diakonie in der stetigen Frage nach der Sinnhaftigkeit eines eigenen kirchlichen Arbeitsrechtes durch verschiedene Gerichtsentscheidungen und Gesetzesverfahren besonders intensiv traktiert wurde. Die unklaren Auswirkungen einer unternehmerischen Öffnung für nicht christliche Mitarbeitende konnte daher als Aufweichung oder gar Bedrohung der eigenen Rechtsposition empfunden werden, so dass sich ein Spektrum der Reaktionen von harschen Verwerfungen bis zu emphatischer Zustimmung ergab. Diese Breite betraf dabei auch die Einschätzung, ob es sich hier um eine Auseinandersetzung zur Unzeit oder genau zum passenden Zeitpunkt handelte. Mindestens im protestantischen Bereich ist schließlich noch in Anschlag zu bringen, dass sich durch den anhaltenden, teilweise noch verstärkten Kirchenaustritt im Zusammenhang mit der letzten Kirchenmitgliedschaftsbefragung ein größerer Kontext ergab, wie nämlich eine schrumpfende Kirche mit ihrer wachsenden Diakonie umzugehen hat.
- (4) Verstärkend und zum Teil verschärfend wirkte sich aus, dass erste Unternehmen sich zur Umsetzung der in den Thesen des Brüsseler Kreises vorgelegten Positionen entschlossen und, wie kaum zu vermeiden, damit die Ebene eines ruhig geführten Fachdiskurses verlassen wurde. Spätestens damit war deutlich, dass es sich bei Diversität und Identität nicht nur um einen theoretischen Diskurs handelte.

Aus unserer Sicht rechtfertigt sich die in diesem Band vorgelegte Weiterführung der Überlegungen nicht aus der großen Resonanz, die der erste Band gefunden hat. Er ist auch keine Reaktion, erst recht keine Rechtfertigung vorgenommener Positionierungen. Vielmehr geht es in diesem Buch um die Weiterführung des wesentlichen Anliegens des ersten Bandes, nämlich die Gestaltung des christlichen Unternehmens in Caritas und Diakonie. Unsere Überzeugung, dass dieses überzeugungsplural und inklusionsorientiert sein müsse, wollen wir dabei nicht wiederholen. Wichtig ist uns aber darzulegen, wie die Praxis einer Identitätsprägung von Caritas- und Diakonieunternehmen aussehen könnte. Erste Überlegungen dazu haben wir bereits in dem ersten Band

vorgelegt. Dabei haben wir uns aber nur auf der Ebene anfänglicher Anregungen bewegt. Mehr als ein Ordnungsrahmen, in den mögliche Praxisimpulse und -erfahrungen eingetragen werden können, konnte dies nicht sein. Da er sich aber im weiteren Fortgang bewährt hat, haben wir ihn in Teil IV aufgenommen und theoretisch ausführlicher entfaltet.

Damit freilich war ein befriedigendes Niveau noch keineswegs erreicht, sondern allenfalls die Basis dafür gelegt, den weiteren Diskurs um die Gestaltung der Identität des christlichen Unternehmens aufzunehmen. Diesen Prozess nachzuzeichnen, ist im Wesentlichen nur für die Beteiligten interessant. Wichtig aus diesem Prozess ist aus unserer Sicht aber, welche Ergebnisse der Prozess gezeitigt hat und vorbereitend, warum wir uns zu dem skizzierten Weg entschlossen haben. Die Begründung des Vorgehens erfolgt in I.4. Wir haben dies eingebettet in eine Darstellung der wesentlichen Prozessschritte zu dem 1. Band. Damit wird die Basis gelegt, die auch denen einen Einstieg ermöglicht, die „Diversität und Identität“ nicht gelesen haben.

In Teil II haben wir zunächst die Unternehmenspraxis christlicher Identitätsgestaltung anhand einzelner Unternehmen exemplarisch dargestellt. Wesentliche Ergebnisse dieser Untersuchung haben wir dann in Teil III vorgestellt. Dabei wird auch der Versuch unternommen, jenseits des Einzelunternehmens wichtige Einsichten auf der Metaebene festzuhalten und Beispiele und Anregungen für die Praxis daraus abzuleiten. Auf dieser Basis haben wir in Teil IV ein Theoriemodell zur Identitätsgestaltung in Caritas und Diakonie entwickelt und ausgeführt. Dabei beziehen wir uns auf ein Schaubild, das wir bereits am Anfang der Untersuchung über „Diversität und Identität“ kurz eingeführt hatten, dort aber nicht näher entfaltet hatten. Der Band schließt dann mit Thesen, in denen wesentliche Ergebnisse und Anstöße gebündelt werden sollen. Der Titel „Gelebte Identität“ verdeutlicht, dass es uns jetzt um die Identitätsgestaltung geht, nachdem die Diversität begründet ist. Die Thesen zum Schluss verdeutlichen, dass wir den Prozess, der in „Diversität und Identität“ mit Thesen eröffnet wurde, nun in Thesen für den weiteren Prozess geöffnet wissen wollen. Diese Thesen schließen somit den Prozess nicht ab, sondern regen zur weiteren Gestaltung und Forschung an.

Die vorgelegte Arbeit ist aus dem Brüsseler Kreis erwachsen. Ihm verdankt sich das Anliegen, die vorhandenen Ansätze christlicher Unternehmen zu sichten und weiterzuentwickeln. Dennoch handelt es sich nicht um eine Auftragsarbeit des Brüsseler Kreises, durch die die Position der angeschlossenen Unternehmen dargelegt würde und erst recht nicht verbindliche Inhalte vorgegeben würden. Der Freiheit der Unternehmen und gleichermaßen der Autoren ist es geschuldet, dass es sich deshalb nicht um einen Konsentext handelt, der die Breite möglicher Argumentationen berücksichtigt, sondern um pointierte Positionen der Verfasser. Dem Brüsseler Kreis und den Verfassern ist aber gleichermaßen wichtig, eine ihres Erachtens unverzichtbare Diskussion und eine Gestaltungsaufgabe lebendig zu halten.

Entsprechend richtet sich dieses Buch an einen weiten Kreis von Beteiligten, die an der Diskussion um die christliche Identität caritativer und diakoni-

scher Unternehmen beteiligt sind oder sich deren konkreter Umsetzung widmen. Damit sind unterschiedliche Fachlichkeiten angesprochen, mit denen sich Interessensschwerpunkte ergeben. Deshalb haben wir dem eigentlichen Text noch einen Zielgruppen differenzierenden Hinweis zum Gebrauch des Buches vorangestellt.

Wir danken herzlich Tatiana Wagner und Evelin Klemenz für das Führen der Interviews mit den Verantwortlichen aus den von uns untersuchten Organisationen sowie für das kompetente Erstellen der Übersichtstabellen und Zwischenberichte zu den Interviews, die für uns eine wesentliche Basis der Texte in Kapitel II bilden.

Besonders bedanken wir uns bei den Leitungsverantwortlichen, die sich für die Interviews und die Rückmeldungen zu den Ergebnissen zur Verfügung gestellt haben. Sie sind in der Übersichtstabelle in Kapitel II.1 namentlich genannt.

Ein herzlicher Dank gilt auch Klaus Weitkamp für das aufmerksame Korrekturlesen des Textes.

Bei der Bearbeitung des Layouts, aber auch der geduldigen Korrektur mancher formalen und inhaltlichen Ungenauigkeiten hat sich Anke Marholdt außerordentlich verdient gemacht. Bei ihr bedanken wir uns besonders herzlich.

Wir danken Florian Specker vom Verlag Kohlhammer für die zuverlässige und geduldige Zusammenarbeit.

Die Studie wurde durch intensive Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen aus dem Brüsseler Kreis und anderen caritativen und diakonischen Unternehmen begleitet. Ohne dass wir dabei einzelne Personen besonders hervorheben wollen, gilt auch ihnen unser herzlicher Dank.

Hinweise zur Nutzung des Buches

Die vorliegende Untersuchung weist eine stringente Argumentation auf, die im folgenden Eingangskapitel näher erläutert wird. Nachdem wir im Kapitel I. in die Thematik eingeführt haben, stellen wir in Kapitel II. konkrete Beispiele des Umgangs mit Fragen der Gestaltung christlicher Identität von 21 Unternehmen aus Caritas und Diakonie dar. In Kapitel III. werden diese Praxisbeispiele auf einer Metaebene analysiert und ausgewertet. Das führt uns in Kapitel IV. zu einem Theoriemodell, in dem die Erkenntnisse aus den Untersuchungen abstrahiert und theoretisch reflektiert werden. Der gesamte Argumentationsgang hat das Ziel, den Leserinnen und Lesern auf den verschiedenen Darstellungs- und Reflexionsebenen Anregungen für die eigene Gestaltungspraxis zu geben.

Das kann einerseits so geschehen, dass man der gesamten Argumentation als Leser folgt. Man kann andererseits aber auch gezielt einzelne Passagen des Buches ansteuern, um dort eher punktuell Anregungen für die eigene Refle-

xion und Praxis zu finden. Kap. II bietet dafür einen bunten Strauß von 21 Einzelbeispielen, die je für sich gelesen und als Exempel für eine individuelle und zugleich vorbildliche Gestaltung christlicher Identität betrachtet werden können. Hierzu sollte man jedoch die einführenden methodischen Teile des Kapitels mitlesen (vgl. II.1 und 2). Dieser Teil kann besonders von Praktikern aus Caritas, Diakonie und vielleicht auch anderen Sozialunternehmen genutzt werden, die konkrete Anregungen für die eigene Gestaltung christlicher Identität suchen.

In Kapitel III. findet man auf verschiedenen Auswertungsebenen zunächst konkrete Zusammenfassungen von Beobachtungen zu den einzelnen untersuchten Unternehmen (III.1). Daraus werden in III.2 Schwerpunktthemen abgeleitet, die die Summe der in den Einzeluntersuchungen gefundenen Aspekte noch einmal zusammenfasst. Das führt in III.3 zu Ergebnishypothesen, die auf einer wiederum allgemeineren Reflexionsebene wesentliche Ergebnisse der Einzeluntersuchungen vorstellt. Diese Abschnitte könnten gerade für Leitungsverantwortliche interessant sein, die die Identitätsfragen im eigenen Unternehmen in einem größeren Kontext betrachten und reflektieren möchten.

Kapitel IV. bemüht sich auf dieser Basis um die Entwicklung eines Theoriemodells, das wesentliche Aspekte christlicher Identitätsbildung in Unternehmen von Caritas und Diakonie anhand eines Schaubildes aufzeigt und ausführlich erläutert. Dieses Kapitel könnte besonders für theoretisch Interessierte aus dem wissenschaftlichen Kontext, aber auch für Personen aus der obersten Leitungsebene interessant sein.

Die Leserinnen und Leser sind frei, mit dieser Navigationshilfe die einzelnen Teile des Buches anzusteuern. Wir wünschen dabei eine anregende Lektüre und freuen uns umgekehrt über kritische Rückmeldungen.

I. Ausgangspunkt: Aufnahme des inhaltlichen Fadens aus „Diversität und Identität“

1. Anlass und Kontext der Thesen aus „Diversität und Identität“

Die hier vorausgesetzten Thesen sind im Rahmen einer Arbeitsgruppe des Brüsseler Kreises¹ (BK) entstanden. Bereits 2012 bildete sich diese Gruppe von Unternehmensverantwortlichen aus Caritas und Diakonie², die im BK zusammengeschlossen sind. Sie beschäftigte sich mit den personellen Konsequenzen der zunehmenden Differenzierung und Pluralisierung unserer deutschen Gesellschaft für Diakonie und Caritas. Diese Fragestellung bearbeiteten die Mitglieder des BK nur exemplarisch, betrifft sie doch gleichermaßen alle konfessionsgebundenen Unternehmen und damit etwa eine Million Mitarbeitende in Caritas und Diakonie. Von Beginn an war geplant, zu einem späteren Zeitpunkt noch andere Gesprächspartner aus Kirche, anderen Religionen und weltanschaulichen Hintergründen in den Prozess einzubeziehen. Als Herausgeber des Bandes übernahmen wir für dieses verabredete Vorgehen die Federführung. Die Thesen wurden deshalb in dem genannten Buch mit eigenen Beiträgen von Vertreterinnen und Vertretern aus verschiedenen anderen gesellschaftlichen Teilbereichen, Konfessionen und Religionen durchaus kontrovers diskutiert.

2. Der demographische Hintergrund der Fragestellung

Ausgangspunkt der oben genannten Arbeitsgruppe war der zu vermutende Engpass in der Personalrekrutierung und damit die Grundfrage: Wie kommen

¹ Im Brüsseler Kreis, im Folgenden abgekürzt mit „BK“, haben sich 13 Unternehmen aus Caritas und Diakonie zusammengeschlossen, die sich auf der Basis eines christlichen Menschenbildes als innovative Dienstleister verstehen. Zu Umfang, Selbstverständnis und Programmatik vgl. www.bruesseler-kreis.de.

² Namentlich beteiligt waren Michael Bartels (Pommerscher Diakonieverein, Greifswald), Michael H. F. Brock (Stiftung Liebenau, Meckenbeuren), Dieter Czogalla (Sozialwerk St. Georg, Gelsenkirchen), Christian Dopheide (Hephata, Mönchengladbach), Martin von Essen (Ev. Johannesstift, Berlin) und Hanns-Stephan Haas (Evangelische Stiftung Alsterdorf, Hamburg).

wir in Zukunft noch zu qualifizierten Mitarbeitenden in unseren Handlungsfeldern von Pflege, Medizin, Assistenz, Jugendhilfe, Bildung und Berufsförderung? Eine besondere Zuspitzung erfährt diese Frage dadurch, dass in den meisten der über das gesamte Bundesgebiet verstreut arbeitenden Unternehmen besondere Vorbedingungen der Kirchenmitgliedschaft die Personalgewinnung zusätzlich prägen. Für die Arbeitsgruppe war aber von Beginn an wichtig, dass sie im Kern keine personalstrategische Frage bearbeiten wollte, sondern eine inhaltliche: Welche Überzeugungen prägen unsere Unternehmen und wie realisieren wir sie in einem veränderten Personalmarkt? Dazu formulierten wir in den zentralen Thesen des Buches: „Die konfessionelle Bindung diakonischer und caritativer Unternehmen ist ein geschichtlich gewachsenes Gut und zugleich eine rechtliche Rahmenbedingung unternehmerischen Handelns. Für die Motivation vieler Handelnder, für die Positionierung auf dem Markt und für die Findung von handlungsleitenden Grundüberzeugungen bietet die Konfessionsbindung eine unverzichtbare Basis. Dazu in Spannung steht, dass die Konfessionsbindung (mit großen regionalen Unterschieden) nicht (mehr) als allgemein verbindliche Grundlage der Mitarbeitenden gesehen werden kann. Als rein formale Bindung (Kirchenzugehörigkeit) wird die Konfessionsbindung zu einer Bedingung, die den vielfältigen Säkularisierungstendenzen in unserer Gesellschaft nicht mehr gerecht zu werden vermag.“³

3. Die Fähigkeit des Christentums zur Selbstüberschreitung in Richtung Inklusion

Für die Positionierung von Caritas und Diakonie in einer zunehmend säkularisierten und diversifizierten Gesellschaft gibt es zwei Alternativen. Entweder man fügt sich in diese gesellschaftliche Differenzierung in der Weise ein, dass man auch die eigenen Angebote und Aktivitäten eher exklusiv in einem bestimmten Segment der Gesellschaft verortet, etwa in der explizit christlich definierten sozialen Arbeit. Oder man versucht, solche spezifisch christlichen Positionsbestimmungen im Sinne einer inklusiven Öffnung gegenüber anderen Teilen der Gesellschaft zu überwinden. Wir haben uns in unserem Band „Diversität und Identität“ entschieden für den zweiten Weg ausgesprochen. Damit stellt sich die Frage, welche überzeugenden Ansatzpunkte man innerhalb des christlichen Überzeugungssystems finden kann, die über die Tendenz zur Selbstexklusion religiöser Zusammenhänge hinausweisen und solche inklusive Öffnung ermöglichen.

³ Haas/Starnitzke (2015), 21.

Theologische Begründungen und Orientierungen caritativer und diakonischer Arbeit sind zwischenzeitlich zahlreich vorgelegt worden und spannen den Bogen von schöpfungstheologischen bis hin zu ethischen Zugängen. Wenn wir im Folgenden in biblischer Perspektive Inklusion zum Ausgangspunkt nehmen, so geschieht dies in dem provozierenden Anspruch, diesen Grundgedanken gerade als einen wesentlichen Kern der biblischen Botschaft auszumachen. Dieser Ansatz geht über ein theologisches Verständnis hinaus, bei dem die christliche Botschaft eher in ihrer eher exkludierenden Besonderheit gesehen wird. Mit diesem Ansatz soll damit keineswegs das Recht anderer Begründungsmuster bestritten werden.

Aus genannten Gründen heben wir im Folgenden jene biblischen Traditionen besonders hervor, in denen diese inklusive Öffnung für alle Teile der Gesellschaft besonders verankert sind: 1. Eine Anthropologie, die auf die Verbundenheit aller Menschen in der Verfehlung ihrer selbst und Gottes hinweist (vgl. Gen 3); 2. Eine Soteriologie, die die Universalität des Erbarmens Gottes gegenüber allen Menschen hervorhebt (Röm 11,32); 3. In ethischer Hinsicht ein universales Verständnis des Liebesgebotes, das aus diesem universalen Erbarmen Gottes heraus in allen Menschen den Nächsten sieht, der geliebt und dem geholfen werden soll (Lev 19,18 und 34, acht Mal aufgenommen in den neutestamentlichen Traditionen); 4. eine Christologie, die diese universale Zuwendung zu allen Hilfebedürftigen als Christusbegegnung versteht (Mt 25,31ff). Auf dieser Linie könnten noch weitere Interpretationsmuster der biblischen Tradition genannt werden: zum Beispiel der schöpfungstheologische Ansatz, demzufolge der Mensch grundsätzlich „zum Bilde Gottes“ erschaffen wurde, so dass jeder Mensch entsprechende Würde besitzt (Gen 1,26ff) oder nach dem alle Menschen von dem ersten Menschenpaar Adam und Eva abstammen und insofern Geschwister sind (Gen 2).

Das Christentum enthält jedenfalls in seinen tiefgreifendsten Formulierungen und Reflektionen die Möglichkeit, gerade auf der Basis des eigenen Glaubens dessen Grenzen zu überschreiten. Ein sehr eindrückliches Beispiel dafür sind die theologischen Argumentationen in den authentischen Paulusbriefen als frühesten christlichen Quellen aus den 50er Jahren unserer Zeitrechnung. Es liegt gerade wegen dieser sehr frühen Datierung nahe, in diesen Ansätzen einen der wesentlichen Ursprünge des Christentums zu sehen. Hier liegt ein tiefer Gedanke der Inklusion zugrunde. Er besteht theologisch gesehen erst einmal darin einzusehen, dass alle Menschen insofern gleich sind, als sie sündig sind. Das biblische Inklusionsverständnis basiert damit auf einer realistischen Anthropologie, die die Verfremdung und innere Gespaltenheit des Menschen ernst nimmt. Was das heißt, analysiert Paulus eingehend in Römer 7: Die Menschen sind seit Adam und Eva zerrissen in sich selbst und tun nicht das, was sie wollen (7,25a). Inklusion bedeutet also zunächst einmal, dass alle Menschen in der Sünde eingeschlossen sind. So stellt Paulus es am Ende der gesamten Argumentation in Römer 11,32 summarisch fest: „Gott hat alle ein-

geschlossen in den Ungehorsam.“⁴ Inklusion bedeutet deshalb erstens die Inklusion aller Menschen in den Ungehorsam gegenüber Gott. Aber Paulus geht im gleichen Satz noch weiter. Er sagt: „Gott hat alle eingeschlossen in den Ungehorsam, damit er sich aller erbarme.“

In seiner umfangreichen Untersuchung des Römerbriefes zeigt Thomas H. Tobin sehr überzeugend,⁵ dass dieser Satz in Römer 11,32 zugleich der Ziel- und Endpunkt der gesamten theologischen Argumentation des Römerbriefes ist. Man kann die Argumentation des Briefes als eines der grundlegenden biblischen Texte folgendermaßen zusammenfassen: Die wahre Inklusion bedeutet also im vollen theologischen Sinne, dass Gott alle Menschen, die zunächst nicht anders können, als sich selbst und Gott zu verfehlen, in sein universales Erbarmen einschließt und dass dies im tiefsten Sinne den Zusammenhang der ganzen Menschheit begründet. Der zitierte Text aus Römer 11 stellt insofern eine Spitzenaussage dar, als Paulus damit ausdrücklich zugesteht, dass auch alle Juden, die nicht an Christus glauben, in dieser Weise gerettet werden (vgl. Röm 11,26 und 31).

In gewissem Sinne kulminiert die gesamte Argumentation von Röm 1 bis 11 damit in der universalen Heilsaussage von 11,32 mit der anschließenden Doxologie: „O welche Tiefe des Reichtums, beides, der Weisheit und der Erkenntnis Gottes! Wie unbegreiflich sind seine Gerichte und unerforschlich seine Wege! (...) Denn von ihm und durch ihn und zu ihm sind alle Dinge. Ihm sei Ehre in Ewigkeit! Amen.“ (Röm 11,33 und 36)

Der Gedanke einer universellen Öffnung der Soteriologie im Hinblick auf alle Menschen findet sich anders formuliert bereits in I Kor 15,21f: „Denn da durch einen Menschen der Tod gekommen ist, so kommt auch durch einen Menschen die Auferstehung der Toten. Denn wie sie in Adam alle sterben, so werden sie in Christus alle lebendig gemacht werden.“ Alle ethischen und persönlichen Aussagen in Römer 12–16 hängen also von dieser grundlegenden Feststellung in Römer 11,32 ab. Das führt Paulus an dieser herausgehobenen Stelle sogar so weit, dass er sich eine Rettung Israels auch ohne den Glauben an Christus vorstellen kann. Das Vertrauen auf die Universalität des Erbarmens Gottes übersteigt – auf der Basis des Christusglaubens! – insofern sogar den Christusglauben! Deshalb haben wir als These formuliert: „Die Exklusivität einer formalen konfessionellen Mitarbeiterbindung steht nicht nur in Spannung zu einem universellen Hilfeethos im Klientenbezug, sondern vor allem zum Kern theologischer Überzeugungen [...]. Der Universalität des Erbarmens Gottes entspricht, dass das Heil gerade auf der Basis des Christusglaubens auch außerhalb des Christusglaubens gedacht werden konnte“⁶.

⁴ So die aktuelle Lutherübersetzung, das griechische Wort für „er hat eingeschlossen (inkludiert)“ lautet „synekleisen“, in der lateinischen Vulgata „concludit“.

⁵ Tobin (2004).

⁶ Haas/Starnitzke (2015), 21f.

4. Inklusion als ethisches Ziel

Aktuelle Überlegungen zu einer religions-pluralen Öffnung können also auf die frühesten und konstitutiven Texte des Christentums zurückgreifen und bei ihnen ansetzen. Im Gleichnis vom barmherzigen Samaritaner in Lukas 10,25ff als einem der Urtexte christlichen Liebeshandelns wird deutlich, dass gerade Mitglieder anderer Konfessionen – wie der Samaritaner – durchaus den Geboten Gottes entsprechend handeln können und man selbst die Nächstenliebe nicht zuletzt dadurch versäumen kann, dass man die eigene Religion in zu selbstbezogener Weise zu pflegen sucht – wie Priester und Levit. Die Universalität des Gebotes „Liebe deinen Nächsten wie dich selbst!“, wie es in acht neutestamentlichen Texten in den verschiedensten Überlieferungssträngen als wichtigstes biblisches Gebot breit bezeugt ist (Gal 5,14; Röm 13,9; Mk 12,31; Mt 22,39; Lk 10,27; Mat 5,43 und 19,19 sowie Jak 2,8), spannt dabei den Horizont der Zuwendung zum Nächsten sehr weit. War im Ursprungstext aus Leviticus 19,18 und 34 noch die Unterscheidung zwischen Volksgenossen und Fremdem leitend, so wechselt das Verständnis des Gebotes nunmehr in die räumliche Kategorie des „Nächsten“, die völlig unbestimmt lässt, welcher Religion oder ethnischen Gruppe dieser Mensch angehört.

Ethisch hat das zur Konsequenz, dass jeder Mensch – nicht nur der Angehörige der eigenen Religion – so geliebt werden soll, wie man sich selbst liebt und von Gott geliebt weiß, so z. B. die universale Auslegung des Liebesgebotes in Römer 13,8–10 in Fortführung der in Römer 1–11 entfaltenen und eben erläuterten Gedanken. Diese universale Ausweitung der diakonischen Zuwendung thematisiert auch ein anderer wichtiger diakonisch-caritativer Text in Matthäus 25,31ff. Dort heißt es Vers 40: „Was ihr einem dieser meiner geringsten Geschwister getan habt, das habt ihr mir getan.“ Die Pointe der Argumentation besteht gerade darin, dass Christus im „Geringsten“ präsent ist und durch diese christologische Identifikation alle anderen Klassifizierungen von Hilfsbedürftigen, z. B. in Angehörige der eigenen Religion und andere, relativiert werden.⁷ Offen bleibt hier auch, ob der diakonisch-caritativ Handelnde selbst einer christlichen Gemeinschaft angehört. Insofern werden also in der liebenden Zuwendung zum Nächsten – unabhängig von seiner Religion und Herkunft – alle göttlichen Gebote erfüllt (Röm 13,9). Und in der Hinwendung zu allen Hilfebedürftigen – unabhängig von ihrer Religion und Herkunft – wird Christusbegegnung möglich (Mt 25,40). Deshalb lautet unsere These: „In der Gestaltung unserer Gesellschaft entspricht diesem Grundimpetus die Zielperspektive der Inklusion, der sich diakonische und caritative Unternehmen verpflichtet wissen sollten. Das Miteinander in Verschiedenheit wird

⁷ Wir folgen hier der universalen Interpretation des Gleichnisses von Fiedler (2006), 379, gegen Luz (2012), 538f. Siehe dazu die detaillierten Ausführungen unten in Kap. IV.1.2.

danach in menschenrechtlicher Orientierung als Reichtum gesellschaftlicher Entwicklung verstanden.“⁸

5. Konfessioneller Überzeugungspluralismus der Mitarbeitenden als Konsequenz

Aus diesen Überlegungen ergeben sich sowohl für den diakonisch-caritativen Umgang mit Klienten als auch für die Frage der Mitarbeiterschaft in Caritas und Diakonie unmittelbare Folgen. In Bezug auf die durch das diakonisch-caritative Handeln unterstützten Menschen ist in dieser Sicht klar und völlig unbestreitbar, dass diese nicht nur auf die christliche Religion und Gemeinschaft beschränkt werden können. Auch in den Angehörigen anderer Religionen wie in den Religionslosen kann und muss die diakonische Liebestat den Nächsten (an)erkennen und damit rechnen, dass man auch in diesem Menschen Christus begegnen kann. Das bedeutet keine Vereinnahmung anderer Glaubensüberzeugungen, wohl aber eine bestimmte Interpretation des eigenen Handelns auf der Basis des eigenen christlichen Überzeugungssystems, die aus oben genannten Gründen die Selbsttranszendenz der eigenen Religion immer mit thematisieren kann.

In Bezug auf die eigenen Mitarbeitenden ist dann die entscheidende Frage, ob sie sich auf die Deutungshoheit des christlichen Hilfehandelns im oben skizzierten Sinne einlassen können. Sie müssen dabei nicht zwingend Mitglied einer christlichen Gemeinschaft sein, um diakonisch-caritativ handeln zu können. Das hat in seinem grundlegenden Urteil vom 20. November 2012 auch das Bundesarbeitsgericht so festgestellt und anerkannt. Dort heißt es in Nr. 98 und 99: „Danach verlangt das Bestehen einer Dienstgemeinschaft keine konfessionelle Gebundenheit aller Beschäftigten zu einer christlichen – hier zur evangelischen – Kirche. Es ist vielmehr Ausdruck des kirchlichen Dienstes selbst, der durch den Auftrag bestimmt wird, das Evangelium in Wort und Tat zu verkünden. Hieran wirken alle Beschäftigten durch ihre Tätigkeit und demnach ungeachtet ihres individuellen Glaubens oder ihrer weltanschaulichen Überzeugungen mit (vgl. Hammer Kirchliches Arbeitsrecht S. 175; Richardi Arbeitsrecht in der Kirche 6. Aufl. § 4 Rn. 24). Die Dienstgemeinschaft hängt deshalb nicht davon ab, ob oder in welchem Umfang nicht evangelische Christen oder Nichtchristen in einer kirchlichen Einrichtung beschäftigt sind. Ebenso wenig kommt es darauf an, ob die jeweiligen Arbeitsverhältnisse verkündigungsnahe oder verkündigungsferne Tätigkeiten betreffen. Auch insoweit entscheidet die Kirche darüber, was Teil ihres Bekenntnisses ist, ob eine solche Differenzierung ihrem Bekenntnis entspricht und sich auf die

⁸ Haas/Starnitzke (2015), 22.

Dienstgemeinschaft auswirkt (vgl. BVerfG 4. Juni 1985 - 2 BvR 1703/83 - [Loyalitätspflichten] zu B II 2 a der Gründe, BVerfGE 70, 138).“

Das führte uns zu folgender These: Weil für diakonische und caritative Unternehmen die Konfessionsbindung in ihren Inhalten identitätsbildend ist, sei die Einwilligung in einen ungesteuerten Säkularisierungsprozess keine Orientierungsoption. Ebenso wenig sinnvoll sei eine Strategie der erzwungenen konfessionellen Exklusivität der Mitarbeitenden. Weiterführend sei demgegenüber ein konfessionsgebundener Überzeugungspluralismus. Dieser enthält „die Überwindung formaler Kirchenmitgliedschaftsbindungen und Einstellungs voraussetzungen durch die inhaltliche Beschreibung einer Inklusionsorientierung und durch Orientierungs- und Spiritualitätsangebote auf der Basis der christlichen Tradition.“⁹

6. Identität des Unternehmens und persönliche Überzeugung der Mitarbeitenden

Durch diesen Ansatz verschiebt sich die Identitätsfrage caritativer und diakonischer Arbeit von der individuellen Glaubensüberzeugung der Mitarbeitenden auf Überlegungen zur Corporate Identity des jeweiligen Unternehmens. Deshalb lautet die These: „Der konfessionsgebundene Überzeugungspluralismus setzt deshalb nicht bei der persönlichen Glaubensüberzeugung der einzelnen Mitarbeitenden an, sondern beim Selbstverständnis des Unternehmens, das sich fest im christlichen Überzeugungssystem verankert weiß. Auf der Basis der eigenen konfessionellen Herkunft wird ein verbindliches Selbstverständnis der Organisation entwickelt, das einerseits fest mit dem jeweiligen kirchlichen Bekenntnis verbunden ist und sich andererseits gerade dadurch für die Unterstützung verschiedenster Menschen öffnen kann.“¹⁰

Damit entsteht allerdings das Problem, wie das Selbstverständnis der jeweiligen Organisation für alle dort arbeitenden Menschen transparent werden kann und wie daraus für die Mitarbeitenden verbindliche Kriterien ihres beruflichen Handelns in der Organisation abgeleitet werden können. Das führt zur abschließenden These: „Das Unternehmen formuliert dieses Selbstverständnis gegenüber allen Mitarbeitenden, spricht an sie die klare Erwartung aus, sich mit ihrem eigenen Handeln daran zu orientieren. Es akzeptiert dabei explizit nicht nur die verschiedensten persönlichen Überzeugungen der durch das Unternehmen unterstützten Personen, sondern auch der eigenen Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden erkennen umgekehrt bei aller Pluralität der persönlichen Überzeugungen die konfessionelle Bindung des Unternehmens und

⁹ Ebd.

¹⁰ Haas/Starmitzke (2015), 23.

die dadurch an sie selbst gerichteten Verhaltenserwartungen ausdrücklich und verbindlich an.¹¹

In diesem Sinne sollten diakonische und caritative Unternehmen, wenn sie in dieser Weise ihre christliche Identität weiter ausbilden wollen, konkrete Instrumente, Methoden und Kommunikationsformen entwickeln und pflegen, mit denen dieser Prozess gestaltet werden kann. Dabei geht es nicht nur um Angebote geistlicher Kommunikation wie Gottesdienst, Andachten und Gebete. So kann z. B. auch ein partizipativer Leitbildprozess, an dem die Mitarbeiterschaft in möglichst hohem Maße beteiligt ist, eine verbindliche Formulierung des Selbstverständnisses der Organisation wesentlich mitprägen – nicht nur durch die am Ende erarbeiteten Texte, sondern auch durch den Kommunikationsprozess selbst.

Um die Vielfalt der Bezugsebenen deutlich zu machen, in der das christliche Profil eines Unternehmens einerseits deutlich wird und andererseits auch zu gestalten ist, haben wir in „Diversität und Identität“ eine Graphik entworfen, in der die unterschiedlichen Dimensionen der Identitätsbildung zur Darstellung kamen.¹² Wichtig war dabei, dass eine Engführung der Identitätstreiber schon im Ansatz vermieden wird. Christliches Profil hängt nicht nur an den Mitarbeitenden, spiegelt sich nicht nur in bestimmten Arbeitsprozessen oder Kristallisationen einer geschichtlich gewachsenen Kultur. Es schlägt sich vielfach nieder und kann bzw. muss in seinen verschiedenen Dimensionen gesehen und gestaltet werden. Die Orientierung an diesem Schema, das in „Diversität und Identität“ noch nicht weiter entfaltet wurde, haben wir in diesem Sinne in der hier vorliegenden Untersuchung beibehalten, um die vielfältigen Facetten zu strukturieren und zu veranschaulichen, in denen die Prägung christlicher Identität in caritativen und diakonischen Unternehmen sich entfalten kann. Es bildet damit das Orientierungsraaster, das wir auch der Gliederung von Kap. II bis IV zugrunde gelegt haben.

7. Identitätsprägung als systemische Aufgabe: Querschnittdimension oder Gestaltungsportfolio?

Im Folgenden bleiben wir auf der Spur einer Doppelausrichtung, die eine Grundspannung aufrechterhalten und für den weiteren Prozess fruchtbar machen möchte. In den zahlreichen Gesprächen und Arbeitsgruppen haben wir immer wieder gemerkt, dass es zwei gleichermaßen richtige Grundintentionen gibt, die leicht in einen Gegensatz gebracht werden können. Idealtypisch lassen sie sich vielleicht so wiedergeben:

¹¹ Ebd.

¹² A. a. O., 28, in diesem Buch aufgenommen zu Beginn des IV. Kapitel.

- Das christliche Unternehmen ist christlich, in allem, was es tut und ist. Wenn das christliche Profil sich nicht grundsätzlich in allen Entscheidungen, Strukturen und Prozessen auswirkt, dann verkümmert es zu einem pflegebedürftigen bonum superadditum, das in einer Nische gelebt wird, aber die Unternehmenswirklichkeit nicht mehr durchdringt.
- Das christliche Unternehmen ist eine Gestaltungsaufgabe, die sich in wahrnehmbaren Phänomenen niederschlägt. Es muss von konkreten Menschen und Personengruppen (z. B. Führungskräften) verantwortet werden und von Klient*innen und Mitarbeitenden in ganz konkreten Angeboten erkannt und wahrgenommen werden können.

Belassen wir diese beiden Aussagen einmal heuristisch als Gegensatz, so lässt sich ihnen auch eine unterschiedliche Herangehensweise zuordnen:

- Betrachtet man die christliche Prägung als Querschnittsdimension, so ist das Unternehmen ein Entdeckungszusammenhang, in dem die besondere Prägung immer wieder erkannt und bewusst gemacht werden muss. Für diesen hermeneutischen Vorgang spielen die Inhalte der christlichen Tradition eine wesentliche Rolle.
- Betrachtet man die christliche Prägung als eine besondere Gestaltungsaufgabe, so ist das Unternehmen vor allem ein Gestaltungsfeld, in das hinein besondere Profilierungsbestrebungen gebracht werden. Für diesen operativen Vorgang ist die christliche Botschaft vor allem ein Vermittlungsinhalt.

Beiden Standpunkten eignet offensichtlich ein je eigenes Gefahrenspektrum:

- In Betonung der Querschnittsdimension kann sich die Gegebenheit der christlichen Prägung in eine Unverbindlichkeit verflüchtigen, die nur noch beschworen wird.
- In Betonung der Gestaltungsaufgabe droht eine Engführung der christlichen Prägung auf eine Machbarkeitsperspektive oder besondere Propria, die den notwendigen Durchdringungsgrad unterschreitet.

Es ist schnell offensichtlich, dass es sich um eine falsche Alternative handelt. Dennoch kann sie, einmal durchgespielt, doch auf einige Probleme aufmerksam machen. Denn unserer Ansicht nach bestimmt der hermeneutische Zugang die Reichweite der Durchdringung zutreffend, während der operativ-partikulare Zugang zu Recht an der Gestaltungsnotwendigkeit der christlichen Prägung festhält. Freilich sind dies nicht einfach komplementäre Sichtweisen, die schlicht harmonisierungsbedürftig wären. Denn, wie wir selbst in der Arbeit an diesen Themen gemerkt haben, ist speziell im Kontext eines Unternehmens die Gefahr einer kognitiven Verzerrung, die den Fokus schnell auf die steuerbaren Phänomene richtet. Tritt dazu noch ein gewisses legitimatorisches Interesse, die Bemühung um das christliche Profil auch nachweisen zu können, unterstützt dies den Blick auf die machbaren Gestaltungsaufgaben eher als auf die hermeneutische Durchdringung.

Gerade weil wir in späteren Abschnitten sehr stark der Spur von Gestaltungsmöglichkeiten und konkreten Angeboten nachgehen werden, ist es notwendig, sich der Gefahr einer christlichen Portfolioerstellung bewusst zu sein. Sie lassen sich mit den Begriffen Inszenierung und Ideologisierung beschreiben:

8. Inszenierung als Authentizität ersatz

In einem ganz grundsätzlichen Verständnis hat auf die in diesem Zusammenhang virulente Problematik Michael Bartels aufmerksam gemacht.¹³ An einem Verfremdungsbeispiel weist er auf die Gefahr hin, dass man das christliche Profil auch inszenieren kann: „Stellen Sie sich vor, Sie möchten sich privat als Investor für eine Pflegeeinrichtung betätigen ... – und zwar fern von irgend-einer Trägerschaft der Diakonie oder Caritas und auch völlig unabhängig von irgendwelchen Zuordnung des Unternehmens oder Zugehörigkeit der Mitarbeitenden zu einer Kirche. Und Ihr Konzept besteht darin, eine besondere kirchlich-religiöse Welt zu installieren, die zwar letztlich ein Fake ist, ein kirchliches Disneyland, aber perfekt umgesetzt: Der Eingangsbereich ist einer Kapelle nachempfunden, die Mitarbeitenden sind in einem Corporate Design eingekleidet, das an Mönche oder Diakonissen erinnert. Mit Weihrauch wird nicht gespart, durch das Haus hallen gregorianische Gesänge, die Architektur ist so angelegt, dass die Flure den Charakter eines Kreuzgangs haben, geistliche Kunst ist integriert usw. usf. – Wie würde solch ein Angebot von den Kunden angenommen werden? Wenn es perfekt inszeniert wird, könnte es sein, dass dieses Angebot sogar *besser* angenommen wird und *ehrer* als ein kirchlich-diakonisches Haus angesehen wird als das Pflegeheim der „offiziellen“ Diakonie...“ Für Bartels stellt sich damit die Frage nach der Echtheit und dem Authentischen in einer neuen Spannung: „Denn es ist ein Kennzeichen unserer Zeit, dass manche Inszenierung echter wirken kann als das Echte.“

Wir werden später noch darauf zurückkommen, dass mit einer Kritik der Inszenierung natürlich nicht außer Kraft gesetzt wird, dass jede Überzeugung immer wieder auch Übergänge leisten muss, etwa von einer textlichen Aussage in eine performante Darstellung. Insofern könnte man nuancierend auch festhalten, dass es sich bei der geschilderten Gefahr um eine schlechte Inszenierung handelt, weil sie nicht durch Identität der Darstellenden gedeckt ist.

Wir teilen die Ansicht, dass die Authentizität von Personen wie Organisationen in einer Zeit von immer perfekteren Inszenierungen ein knappes Gut geworden ist. Die Frage nach dem christlichen Profil spitzt sich deshalb zu nach der Frage nach einem *authentischen* christlichen Profil. Dieses aber ist

¹³ Vgl. zum Folgenden den unveröffentlichten Vortrag von Michael Bartels (2016), Zitate ebd.

„kein geistliches Programm und keine Philosophie, sondern die unbestechliche Frage an unsere eigene Lebensrealität“. Aber eben diese Lebensrealität soll und muss dann auch gestaltet werden. Exemplarisch nennt Bartels hier die Felder von Konflikten, von Personalentscheidungen und die Führungspraxis. Gelebte Identität in diesem Verständnis ist damit immer gedeckt durch ein kongruentes Verhalten und eine entsprechende Haltung, die gerade in Krisensituation ihre Belastbarkeit zeigt.

9. Ideologisierung

Neben der Inszenierung, in der Praxis häufig zusammen mit ihr, besteht auch die Gefahr einer Ideologisierung durch ein christliches Profil. Aus unterschiedlichen Interessen heraus wird dabei die Christlichkeit des Unternehmens als eine durchgängige Prägung behauptet und rhetorisch gepflegt, ohne dass diese Prägung erkennbar wäre.

Insbesondere Mitarbeitende sind hier sehr sensibel, wenn christliches Gedankengut zur Verschleierung von Macht- und Deutungsansprüchen genutzt werden. Viele der für die theologische Durchdringung der Praxis von Caritas und Diakonie zentralen Begriffe und Leitvorstellung sind so faktisch desavouiert worden. In besonderer Weise gilt dieses:

- für die Leitvorstellung der Nächstenliebe, die gegenüber Mitarbeitenden häufig den Nebenklang der freiwilligen Selbstausschöpfung bekam und Klient*innen gegenüber eine fürsorgliche Übergriffigkeit begründen konnte. In vielen Leitbilddiskussionen wurde folglich der Begriff der Nächstenliebe gestrichen und durch den Verweis auf eine professionelle Empathiefähigkeit entmythologisiert. Der differenzierte Zusammenhang von geschenkter Liebe Gottes, notwendiger Selbstannahme und Liebe des fernen Nächsten (s. dazu weiter unten Kap. IV.2.1.) blieb dabei freilich auf der Strecke und mit ihm ein unverzichtbares Motiv christlichen Hilfehandelns unentfaltet. Möglicherweise hat sich dies in der Caritas weniger stark ausgeprägt, weil ihr schon vom Namen her diese Distanzierung her weniger möglich war.
- für den Leitwert der Barmherzigkeit, der in ähnlicher Weise als emotionales Helfersyndrom mit der Tendenz zur Entmündigung verstanden wurde. Das in diesem Missverständnis mitgesetzte Gefälle zwischen dem Helfer und dem Hilfebedürftigen wurde kritisch rückgebunden an eine rechtlich-professionelle Beziehung, in der ein Grundrechtsträger eine ihm zustehende Leistung durch einen professionellen Dienstleister erhält. Es schien in diesem durch den Kostenträger erweiterten Leistungsdreieck kein Raum für eine wie auch immer zu verstehende Barmherzigkeit zu bestehen. Die biblische Weite des Barmherzigkeitsbegriffes, die sich etwa

um den Begriff der Compassion in der Dimension von Selbstbezug und Selbstreflexion des eigenen solidarischen Handelns in der Religionspädagogik halten konnte, droht so dem professionellen Verständnis sozialer Arbeit verloren zu gehen.

- für den Begriff der Dienstgemeinschaft und des Dienstes überhaupt. War der Begriff des Dienstes dabei – insbesondere in der Tradition der Mutterhausdiakonie eines Wilhelm Löhe („Mein Lohn ist, dass ich dienen darf“) – ebenfalls dem Verdacht der geforderten Selbstaufgabe ausgesetzt, so schien die Vorstellung der Dienstgemeinschaft als besonderer Rechtsbereich, der bestimmte Formen der Interessenvertretung per se ausschloss, dies nur zu unterstreichen. Dass sich der Begriff des Dienstes im Kompositum der Dienstleistung als anschlussfähig an ein modernes Verständnis professionellen sozialen Handelns erweist, wurde dabei kaum wahrgenommen. Schwieriger war aber, dass die im Begriff Dienst nicht zuletzt als unmittelbare Übersetzung der neutestamentlichen diakonia enthaltene eigene Verständnisklärung eines christlichen Hilfehandelns unausgeschöpft blieb und die mit der Dienstgemeinschaft verbundene Frage nach der kollektiven Selbstvergewisserung gar nicht gestellt wurde. Auch hier erreichten die neueren theologischen Klärungen des Diakonieverständnisses kaum die Praxis.¹⁴

Diese Beispiele mögen stellvertretend stehen für die Gefahr eines ideologisierenden Wortgebrauchs, der wertvolles Theorieinventar von Caritas und Diakonie schlicht unbrauchbar machte. Ideologisierungen konnten aber – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – sich in ganz anderen Formen vollziehen. So konnte sich etwa Theologie, statt sich in einen multidiskursiven Klärungsprozess einzubringen, als Leitwissenschaft behaupten und in ihren Professionsvertretern als normatives Management einbringen, das entweder eine Metakompetenz beanspruchte oder die Entscheidungshoheit bei konfligierenden Interessen reklamierte. Angesichts zunehmender Professionalisierung der für die Soziale Arbeit wesentlichen humanwissenschaftlichen Bezugswissenschaften und vor allem der Ökonomie geriet dieser Anspruch einer übergeordneten Ideologie zunehmend unter Druck.

Ohne hier erschöpfend eine theologische Selbstkritik betreiben zu wollen, ist es leicht einsichtig, dass eine christliche Profilierung ohne eine hellwache Selbstkritik eigener Ideologisierungstendenzen in der permanenten Gefahr des Glaubwürdigkeitsverlustes und einer verfehlten Praxis steht.

¹⁴ Vgl. dazu die Neuinterpretation der Wortgruppe *diakon-* bei Collins (1990) sowie deren Rezeption bei Benedict (2008), 114ff.

II. Gelebte Praxis

1. Merkmale christlicher Prägung im Unternehmen – Bestandsaufnahme und Perspektiven

Die christliche Prägung von Caritas- und Diakonieunternehmen ist kein neues Thema. Caritas- und Diakonieunternehmen verdanken ihren Gründungsimpuls einem christlichen Hilfeethos und Persönlichkeiten, die tief in diesem Ethos verwurzelt waren. Christliche Prägung ist aber nicht nur historisches Erbe, sondern bleibend in der jeweiligen Unternehmensgeschichte ein wesentlicher Treiber, an dessen Ausgestaltung nicht zuletzt auch die Unverwechselbarkeit der jeweiligen Organisation hängt.

Die in „Diversität und Identität“ vorgelegten Thesen verstärken dies insofern, als hier die christliche Prägung als eine unternehmerische, systemische Aufgabe beschrieben wird, die durch die Forderung einer christlichen Konfessionsbindung der Mitarbeitenden nicht ersetzbar ist. Entgegen gelegentlicher kritischer Einwände rückt mit dem Vorstoß des Brüsseler Kreises die christliche Profilierung stärker in das Zentrum. Dieser Überzeugung folgend hielten wir es für wichtig, die bisherigen Praxisbemühungen in ausgewählten Unternehmen systematisch zu erheben und exemplarisch auszuwerten. Darstellungen zur Profilierungspraxis in Unternehmen von Caritas und Diakonie hat es dabei schon zuvor gegeben, wenn möglich greifen wir auf diese zurück. Im Regelfall sind sie aber bisher eher auf der Ebene von Einzelunternehmen dargestellt worden oder haben, wenn vergleichend durchgeführt, meist ihren Niederschlag in grauer Literatur gefunden.

Unser Vorgehen konnte hier etwas tiefer ansetzen, weil wir mit dem Brüsseler Kreis eine relevante kritische Masse von Unternehmen erreichen, die erstens bundesweite Streuung erreicht, zweitens ökumenisch ist und drittens auf eine längere Tradition eines offenen Benchmarkings zurückgreifen kann.¹⁵ Behutsam haben wir den Kreis befragter Unternehmen erweitert. Grund dafür war einerseits, dass wir bestimmte Branchen (z. B. Krankenträger) mit einbeziehen wollten, die im Brüsseler Kreis unterrepräsentiert sind. Zum anderen wussten wir von einigen weiteren Unternehmen, die in besonderer Weise in ihren Organisationen an ihrer christlichen Profilierung gearbeitet haben. In der Erweiterung auf 21 Unternehmen haben wir darauf geachtet, die

¹⁵ Die Unternehmen des Brüsseler Kreises vergleichen regelmäßig vor allem finanzwirtschaftliche Kennzahlen, beteiligen sich an Untersuchungen über sog. Social Return on Investment.