

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 welch eine 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 Einstellungsvoraussetzungen durch die inhaltliche Beschreibung einer Inklusionssorientierung 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/Starnitzke (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 Orientierungsraster, 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.

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

- 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-partikuläre 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 Authentizitätsersatz

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 irgendeiner 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 *eher* 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.