

DIAKONIE

Bildung – Gestaltung – Organisation

Hanns-Stephan Haas
Dierk Starnitzke (Hrsg.)

Diversität und Identität

Konfessionsbindung
und Überzeugungspluralismus
in caritativen und diakonischen
Unternehmen

Kohlhammer

Kohlhammer

DIAKONIE

Bildung – Gestaltung – Organisation

Herausgegeben von

Jürgen Gohde
Hanns-Stephan Haas
Klaus Hildemann
Beate Hofmann
Heinz Schmidt
Christoph Sigrist

Band 14

Hanns-Stephan Haas
Dierk Starnitzke (Hrsg.)

Diversität und Identität

Konfessionsbindung und Überzeugungspluralismus
in caritativen und diakonischen Unternehmen

Verlag W. Kohlhammer

1. Auflage 2015

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-029057-0

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-029058-7

epub: ISBN 978-3-17-029059-4

mobi: ISBN 978-3-17-029060-0

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

Geleitwort	7
Vorwort	9

1. Die Thesen des Brüsseler Kreises

<i>Hanns-Stephan Haas/Dierk Starnitzke</i>	
Einleitung	13
Die Thesen	21
<i>Hanns-Stephan Haas/Dierk Starnitzke</i>	
Entfaltung der Thesen	25

2. Kommentare zu den Thesen des Brüsseler Kreises

Theologische, kirchliche und diakonische Beiträge

<i>Jörg Antoine – aus verbandsdiakonischer Sicht</i>	
Loyalitätsrichtlinie und Konfessionsgebundenheit des Trägers: kumulativ oder alternativ? Anmerkungen zu den Thesen des Brüsseler Kreises	63
<i>Hans-Tjabert Conring – aus kirchenrechtlicher Sicht</i>	
Kirchliche Auftragsgemeinschaft und organisationale Identität	69
<i>Beate Hofmann – aus evangelisch-theologischer Sicht</i>	
Reflexion zu diakonischer Identitätsbildung	87
<i>Andreas Lob-Hüdepohl – aus katholisch-theologischer Sicht</i>	
Inklusion als Leitkategorie für die Personalentwicklung von Caritas und Diakonie!? Eine Anmerkung aus theologisch-ethischer Perspektive	103
<i>Interview mit Gerhard Ulrich – aus Sicht der evangelischen Kirche</i>	
Vielfalt und Einheit – Freiheit und Bindung	117

Fachbeiträge aus anderen Wissenschaften

<i>Ulrich Hammer – aus juristischer Sicht</i>	
Konfessionsbindung und Dienstgemeinschaft.	
Die Thesen des Brüsseler Kreises aus rechtlicher Perspektive	131
<i>Alexander Kenneth-Nagel – aus religionssoziologischer Sicht</i>	
Vielfalt gestalten, Begegnung wagen!	
Werbung für interreligiöse Praxis in christlichen Sozialunternehmen	149
<i>Interview mit Johannes Rüegg-Stürm – aus managementtheoretischer Sicht</i>	
Konfession als Schlüsselreferenz des normativen Sinnhorizonts	169
<i>Interview mit Wolfram Weiße – aus religionswissenschaftlicher Sicht</i>	
Positionalität und Dialogoffenheit	187

Beiträge aus anderen Religionen und Weltanschauungen

<i>Micha Brumlik – aus jüdischer Sicht</i>	
Zedakah und konfessioneller Pluralismus	199
<i>Yasar Sarikaya – aus muslimischer Sicht</i>	
Das Konzept des „Konfessionsgebundenen Überzeugungspluralismus“ in den Thesen des Brüsseler Kreises.	
Ein Kommentar aus islamisch-theologischer Perspektive	207
<i>Carola Roloff – aus buddhistischer Sicht</i>	
Inklusion statt Exklusion. Anmerkungen aus buddhistischer Sicht	217
<i>Hans-Walter Schmuhl – aus konfuzianischer Sicht</i>	
Acht Schätz. Unzeitgemäße Gedanken über Diakonie und Caritas aus konfuzianischer Perspektive	229

3. Ergebnissicherung und Ausblick

<i>Hanns-Stephan Haas/Dierk Starnitzke</i>	
Ergebnissicherung und Ausblick	243
Literaturverzeichnis	253
Autorinnen und Autoren	262

Geleitwort

Die Förderung des gesellschaftspolitischen Austausches über aktuelle Herausforderungen und Perspektiven der sozialen und gesundheitlichen Dienstleistungserbringung ist ein bedeutsamer Arbeitsschwerpunkt des Brüsseler Kreises. Der Brüsseler Kreis ist ein Zusammenschluss von dreizehn gemeinnützigen Unternehmen aus Diakonie und Caritas, die sich als innovative Dienstleister in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft verstehen. Auf Basis des christlichen Menschenbildes werden Dienstleistungen in den Bereichen Jugendhilfe, Behindertenhilfe, Altenhilfe, Bildung, berufliche und medizinische Rehabilitation sowie im Gesundheitswesen erbracht.

Die Gewinnung von Fachkräften zur Aufrechterhaltung einer qualitativ hochwertigen Dienstleistungserbringung stellt vor dem Hintergrund des demographischen und gesellschaftlichen Wandels eine zunehmende Herausforderung insbesondere für sozialwirtschaftliche Unternehmen dar. Durch die fortschreitende Säkularisierung der Gesellschaft potenziert sich dieses Thema für die konfessionell gebundenen Mitgliedsunternehmen Regionenspezifisch noch weiter, da der Rekrutierungsprozess von qualifiziertem Personal aufgrund der Kirchenmitgliedschaft an zusätzliche Bedingungen geknüpft ist.

Dies führt die Unternehmen des Brüsseler Kreises zu einer Auseinandersetzung mit der Frage: Wie können wir die für uns unverzichtbare christliche Identität bewahren und gleichzeitig einen bereits begonnenen Wandlungsprozess im Bereich der Personalentwicklung aktiv mitgestalten? Unserem Selbstverständnis entspricht es, die damit verbundene Auseinandersetzung mehr als theologischen Diskurs, denn als Problem der Personalakquise zu führen.

Somit greift das vorliegende Werk diese Thematik insbesondere aus theologischer Perspektive auf und führt die im Jahr 2013 verabschiedeten Thesen des Brüsseler Kreises zum „Konfessionsgebundenen Überzeugungspluralismus“ weiter aus. Darüber hinaus macht es diese für Kommentatoren aus den unterschiedlichsten Fachbereichen zugänglich.

In der Tradition der bisherigen Veröffentlichungen des Brüsseler Kreises steht auch hier die Diskussion klar vor der Deklaration. Auch wenn die Ausführungen nicht die jeweiligen Einzelpositionen der Mitgliedsunternehmen wiedergeben, zeigen sie doch eine Richtung für eine wünschenswerte Diskussion auf, die aus unternehmerischer Sicht notwendig ist.

Großer Dank gebührt insbesondere den beiden Herausgebern Prof. Dr. Hanns-Stephan Haas und Prof. Dr. Dierk Starnitzke, deren Wirken für die Veröffentlichung maßgeblich war. Weiterhin danken wir den Kommentatoren für ihre kritische Auseinandersetzung mit den Thesen des Brüsseler Kreises sowie den an der Erstellung der Thesen beteiligten Mitgliedern der Arbeitsgruppe.

Die Leserinnen und Leser laden wir herzlich ein, sich kritisch mit den Thesen und den Kommentaren auseinanderzusetzen und sich an der weiteren Diskussion zu beteiligen.

Für den Brüsseler Kreis

Georg Kruse

Daniel Kiesel

Vorwort

„Diversität und Identität“ – schon im Hinblick auf den Titel gab es mehrere Zwischenstände, die einen lebhaften Prozess erkennen lassen. Am Beginn stand eine kleine Arbeitsgruppe des Brüsseler Kreises, die sich eingegrenzt mit der Frage beschäftigte, ob und wie weit sich Unternehmen aus Caritas und Diakonie gegenüber Mitarbeitenden aus anderen Religionsgemeinschaften öffnen sollen und können. Schon bei dieser engeren Fragestellung tat sich ein Spannungsfeld auf. Einerseits gibt es Arbeitsfelder, die aufgrund der besonderen Zielgruppe (z. B. Kinder mit Migrationshintergrund in konfessionellen Kindertagesstätten oder Beratungsstellen) die Einbindung von Mitarbeitenden anderer Religionen sinnvoll erscheinen lassen, oder in denen bei der Personalrekrutierung das Zugehen auf Menschen anderer Religionen sogar schlicht notwendig ist. Andererseits schlug sich in unserem ersten Arbeitstitel „Konfessionsgebundener Religionspluralismus“ zugleich der andere Brennpunkt nieder: das Interesse unserer Unternehmen, die eigene christliche Identität bewahren und gestalten zu wollen.

Den engeren Fragekreis einer Öffnung auf andere Religionen verließen die Überlegungen erkennbar mit dem Arbeitstitel „Konfessionsbindung und Überzeugungspluralismus“. Das neue Kunstwort „Überzeugungspluralismus“ trug dabei in besonderer Weise den extrem unterschiedlichen Kontexten unserer Unternehmen Rechnung. Hier zeigte sich nämlich, dass für viele Unternehmen die Öffnung für andere Religionen nicht die einzige relevante Herausforderung war. Denn nicht nur in den neuen Bundesländern vollzieht sich die Personalgewinnung nicht in religiösen Milieus, sondern in stabiler Konfessions- und Religionslosigkeit. Dadurch stießen wir unausweichlich auf die Säkularisierung als Megatrend der Moderne, der die Konfessionszugehörigkeit nicht mehr als den fraglosen Grundstein jeder Personalgewinnung anzusehen erlaubt. Im Zuge dieser Überlegung beschäftigten wir uns zunehmend mit der Frage, ob die Konfessionsbindung oder, wie wir im Laufe der Zeit präziser zu sagen lernten, die Konfessionsorientierung als Merkmal und Gestaltungsaufgabe der christlichen Unternehmen und nicht als Einlassbedingung der einzelnen Mitarbeitenden zu sehen sind.

Die Arbeitstitel sollten noch mehrfach geändert werden, bis sie mit „Diversität und Identität“ ihre endgültige Gestalt fanden. In diesem Titel sahen wir die Chance, Pluralität nicht als eine Identitätsbedrohung behandeln zu müssen, sondern die Vielfalt in Alter, Geschlecht und Kultur nun auch auf die Überzeugungen unserer Mitarbeitenden beziehen zu können. Sich der Verschiedenartigkeit der Menschen zu öffnen ist kein bedauerliches Zuge-

ständnis an die Rahmenbedingungen unserer Zeit, sondern Ausdruck unserer christlichen Sicht auf den Menschen und die Gesellschaft: Verschiedenartigkeit, nie zu verwechseln mit Beliebigkeit, als Reichtum zu verstehen, war uns auf der Basis unserer Orientierung am Leitgedanken der Inklusion ein Anliegen, das wir um der Identität unserer Unternehmen Willen und nicht nur wegen eines schwierigen Personalmarktes behandeln wollten. Dass das Stichwort „Inklusion“ bei der Titelsuche lange auf der Themenliste stand, wird auch von daher niemanden wundern.

So sehr die Titelsuche variierte, war uns die Gestalt, in der wir die anstehenden Fragen behandeln wollten, von Beginn an klar. Wir wollten von anderen lernen und den Prozess des voneinander Lernens fair dokumentieren. Nach der Abfassung der knappen Thesen des Brüsseler Kreises, an der wir als Herausgeber intensiv beteiligt waren, und einer ausführlicheren Kommentierung wollten wir in der Breite zum Diskurs darüber einladen, um den Prozess weitertreiben zu können. Wir wollten Vertreterinnen und Vertreter anderer Religionen und Überzeugungen um ihre Einsichten bitten, wir erbaten Rückmeldung aus der Perspektive von relevanten Fachdiskursen, von Verantwortlichen aus Kirche und Verbänden. Nicht überall stießen wir auf bereitwillige Aufnahme unseres Diskursangebotes, in vielen Fällen sicher der Komplexität und Aktualität der Thematik geschuldet, in manchen auch der Scheu, sich zu diesem gesellschaftlich und (kirchen)politisch brisanten Thema öffentlich zu äußern. Wo wir aber diese Aufnahme erfuhren, wurden wir reich belohnt durch die vielfältigen Anregungen, die wir für uns und nun in der Weitergabe für die Leser erhalten haben. Selbst wo die Autorinnen und Autoren meinten, die Randständigkeit ihrer Perspektive einräumen zu müssen, erschließt sich ein Reichtum, der bestätigt, dass Diversität und Identität sich nicht ausschließen, sondern definitiv befördern. Die Passung von Inhalt und Weg hat sich aus unserer Sicht vollumfänglich erwiesen mit dem klaren Ergebnis: Wir profitieren als christliche Unternehmen davon, wenn wir uns in die intensive Auseinandersetzung mit anderen Religionen und Überzeugungen, mit anderen Fachdiskursen und Verantwortungsträgern begeben.

In konsequenter Fortführung des Prozesses legen wir die eingesammelten Stellungnahmen nun einer breiteren Öffentlichkeit vor, damit sie dort weiter diskutiert werden. Wir tun dies in der Gewissheit, dass sich durch neue Stimmen neue Einsichten und auch Korrekturen ergeben werden. Bewusst halten wir uns diesen verändernden Einsichten gegenüber offen und nehmen dies auch für uns persönlich in Anspruch.

Wir betonen dabei, dass die hier vorgelegten Thesen weder eine Positionsbestimmung der Mitgliedsunternehmen des Brüsseler Kreises noch unserer eigenen Stiftungen Alsterdorf und Wittekindshof wiedergeben. Wir sind aber überzeugt, dass der durch diesen Band angeregte Diskurs notwendig, sinn-

voll und nicht länger verschiebbar ist und dass er nicht nur in unseren Stiftungen und den Unternehmen des Brüsseler Kreises, sondern auch in anderen Einrichtungen von Diakonie und Caritas sehr hilfreich sein kann, um zu einer eigenen Positionierung zu finden. Unsere Hoffnung ist dabei, dass unsere Thesen von Seiten der verfassten Kirchen als aufrichtige Suche nach einer Stärkung des eigenen konfessionellen und theologischen Profils verstanden werden, die in Zeiten einer pluralen Gesellschaft unerlässlich ist. Formale Bestimmungen wie z. B. Satzungen oder Loyalitätsrichtlinien müssen ja mit konzeptionell gut begründeten Inhalten gefüllt und manchmal auch verändert werden. Dabei mag der hier geführte Diskurs weiterhelfen. In diesem Sinne wünschen wir uns für weitere Schritte in die skizzierte Richtung ausdrücklich auch die kirchliche Anerkennung und Unterstützung.

Dass der in diesem Buch dargestellte Diskurs überdies Freude vermittelt hat und uns in unserem theologischen Nachdenken weiter gebracht hat, ist eine Erfahrung auf dem Weg bisher, für die wir vor allem den Autorinnen und Autoren dieses Bandes zu danken haben. Wir danken auch dem Kohlhammer-Verlag, namentlich Florian Specker als verantwortlichem Lektor, der als katholischer Theologe sich für das Erscheinen in der Diakonie-Reihe eingesetzt hat. Gelebte Diversität hat immer wieder gute Auswirkungen. Unser persönlicher Dank gilt Simon Ulrich, der nicht nur die Mühsal der Druckvorlagenerstellung geduldig auf sich genommen hat, sondern durchgängig unser inhaltlicher Gesprächspartner mit klugen Anregungen und Kommentierungen war. Unser besonderer Dank gilt den Kolleginnen und Kollegen im Brüsseler Kreis für vielfältige Unterstützung auf dem Weg. Es ist gut, sich in dem gemeinsamen Ringen um die richtigen Wege in einer guten Gemeinschaft mit Menschen unterschiedlicher Konfessionen zu wissen.

Bad Oeynhausen und Hamburg im Dezember 2014

Dierk Starnitzke

Hanns-Stephan Haas

Einleitung: Konfessionsgebundener Überzeugungspluralismus – Stationen eines Weges

Hanns-Stephan Haas/Dierk Starnitzke

Bereits 2012 bildete sich eine Arbeitsgruppe von Unternehmensverantwortlichen aus Caritas und Diakonie,¹ die im sog. „Brüsseler Kreis“ (BK)² zusammengeschlossen sind. Ihr Ausgangspunkt war der zu vermutende Engpass in der Personalrekrutierung und damit die Grundfrage: Wie kommen 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?

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. Auch aus diesem Grund und auf der Suche nach tragfähigen theologischen Grundlagen erweiterte sich die Arbeitsgruppe um einen weiteren, diskusserfahrenen Theologen³. Von Beginn an war geplant, zu einem späteren Zeitpunkt weitere Diskurspartner aus Kirche, anderen Religionen und weltanschaulichen Hintergründen in den Prozess einzubeziehen, und wir als Herausgeber des vorliegenden Bandes übernahmen für dieses verabredete Vorgehen die Federführung.

Unsere Zusage lösen wir nun sukzessive ein. Im März 2013 verabschiedete die Mitgliederversammlung des BK ein aus fünf Thesen bestehendes

¹ Namentlich beteiligt waren Michael Bartels (Pommerscher Diakonieverein), Prälat Michael H. F. Brock (Stiftung Liebenau), Dieter Czogalla (Sozialwerk St. Georg), Christian Dopheide (Hephata Mönchengladbach), Martin von Essen (Ev. Johannesstift, Berlin) und Hanns-Stephan Haas (Evangelische Stiftung Alsterdorf).

² Im BK haben sich 13 Unternehmen aus Caritas und Diakonie zusammengeschlossen, die sich auf Basis eines christlichen Menschenbildes als innovative Dienstleister verstehen. Zu Selbstverständnis und Programmatik vgl. www.bruesseler-kreis.de (23.10.2014).

³ Dierk Starnitzke (Wittekindshof).

Positionspapier einstimmig. Die Positionen hatten sich in mehreren Sitzungen des Arbeitskreises herausgebildet und wurden von den Herausgebern stellvertretend formuliert. Verabredet war eine zunächst interne Diskussion mit persönlichen Gesprächspartnerinnen und -partnern aus unseren jeweiligen Kirchen und Verbänden. In einer zweiten Phase übernahmen wir als Herausgeber dieses Bandes eine etwas ausführlichere Begründung und Kommentierung dieses Thesenpapiers, für die wir die alleinige Verantwortung übernehmen, und baten weitere Expertinnen und Experten um Kommentierung. Uns war dabei von Beginn an wichtig, ein möglichst breites Spektrum an Fachleuten einzubinden. So sprachen wir neben Repräsentanten unserer Kirchen und Kirchenjuristen auch Vertreterinnen und Vertreter unterschiedlicher Religionen, einen Religionswissenschaftler und einen Vertreter einer humanistischen Position ohne religiöse Konfession an. Der Reigen schloss sich durch besondere Fachperspektiven aus Managementlehre und der Inklusionsdebatte. Der nächste und wichtigste Schritt ist dann die breite Diskussion in der Öffentlichkeit. Es ist dabei unsere feste Überzeugung, dass sich auch durch sie Positionen verändern können und werden. Für unverzichtbar halten wir aber, dass dieser Diskurs stringent und inhaltlich geführt wird. Schon jetzt danken wir den Erstkommentatoren für ihren zeitlichen Einsatz und ihren Mut, sich in eine brisante Debatte einzubringen.

Personalstrategische Herausforderungen

Schon zu Beginn unserer Überlegungen lagen uns einige Rahmendaten aus unseren Mitgliedsregionen vor und wurden uns Zahlen von Fachleuten vorgebracht, deren Tendenzen jüngst durch die Veröffentlichung der Ergebnisse des Zensus 2011 bestätigt wurden. Um einige Daten aus Hamburg zu nennen, die vergleichbar auch für andere Metropolregionen und konfessionsgebundene Unternehmen gelten:⁴

- Etwa 16 % aller Kinder in Hamburgs Schulen sind noch evangelisch getauft. Die Zahl der katholisch getauften ist noch geringer.
- Rund 33 % der unter 18-Jährigen geben evangelisch oder katholisch als ihre Religionszugehörigkeit an, bei den über 50 Jährigen tun dies rund 42 %.
- In der Alterskohorte der jetzt 6–18-Jährigen kommen in Hamburg 40 % der Kinder und Jugendlichen aus Familien mit Migrationshintergrund. Im Regelfall handelt es sich dabei um Familien mit nicht-christlicher Prägung.

⁴ Die Zahlen des Vortrags konnten nicht verifiziert werden, die Ergebnisse des Zensus 2011 sind u. a. online abrufbar unter <https://ergebnisse.zensus2011.de> (01.10.2014).

- Schon jetzt sind ganze Unternehmensteile einer Sozialorganisation wie der Evangelischen Stiftung Alsterdorf nicht mehr aufrechtzuerhalten, wenn die Konfessionsbindung zur Voraussetzung der Anstellung gemacht wird. Das gilt nicht nur für besonders relevante Mangelberufe wie z. B. Ärzte oder Lehrer, sondern auch für Spezialgebiete wie z. B. die Epileptologie. Die dort benötigten Fachkräfte für das Monitoring sind in der Regel konfessionslos.

Dass es sich hier nicht nur um ein Hamburger Problem handelt, wird schnell deutlich. Alle Großstädte verzeichnen die gleiche Tendenz bei unterschiedlichen Ausgangssituationen. Wir haben ein Süd-Nord Gefälle in der Konfessionsbindung und vielleicht mehr noch ein West-Ost Gefälle.⁵ Ein Kollege in unserem Arbeitskreis aus den neuen Bundesländern stellte schon vor Jahren fest: „Auf Kirchenbindung kann ich schon lange nicht mehr achten, ich habe schon genug damit zu tun, keine Rechtsradikalen anzustellen.“

Zwischen Stadt und Land bestehen ebenfalls große Unterschiede. Die aber können sich schnell nivellieren, wenn soziale Unternehmen im ländlichen Raum es ohnehin schwerer haben werden, Mitarbeitende, besonders jüngere Mitarbeitende und noch mal gesteigert Mitarbeitende für Mangelberufe zu gewinnen.

Die grundlegende Problematik wird deutlich, wenn man sich die Kirchenmitgliedschaftsentwicklung im Ist-Stand klarmacht und die Entwicklung in den letzten zehn Jahren vergegenwärtigt.⁶

Wer heute Unternehmensverantwortung in einer „intakten“ Region trägt, bei Stellenausschreibungen noch eine Flut von Bewerbungen Konfessionsgebundener auslöst, sollte wissen, dass sie oder ihn das gleiche Problem treffen wird, möglicherweise nur mit einer Zeitverzögerung. Die Attraktivität sozialer und medizinischer Berufe wird uns in einer unterjährigen Gesellschaft ohnehin genug Kopfschmerzen bereiten. Jede AnstellungsbARRIERE kann hier schneller als erwartet in einen Personalengpass führen.

⁵ Vgl. hierzu D. Pollack/O. Müller (2013).

⁶ Die Zahl der Austritte aus der evangelischen und der katholischen Kirche übersteigt die Zahl der Eintritte in diesem Zeitraum jährlich um das Zwei- bis Fünffache. Vgl. Statistisches Bundesamt (2012), S. 65.

Akzeptanz der Kirchenzugehörigkeitspflicht innerhalb der Unternehmen

Vielleicht könnte man mit dem Problem gelassener umgehen, wenn diejenigen, die im System sind, mit der Situation hoch zufrieden wären. Für einen Moment sei einmal der Traum geträumt, dass diejenigen, die im diakonischen oder caritativen Unternehmen arbeiten, entweder die Konfessionsbindung als fröhliche Überzeugung in den Arbeitsalltag einbringen oder als sinnvolle Bindung für sich entdecken. Dass es beide Personengruppen gibt, ist ebenso wahr wie ein wertvoller Schatz in konfessionsgebundenen Unternehmen. Der Regelfall ist es aber nicht. Für viele ist die Kirchenmitgliedschaft eine rein formale Bedingung der Festanstellung. Sie fragen sich, wie ein rein formales Kriterium zum Garanten einer inneren Einstellung und Haltung gemacht werden kann. Sie fragen sich nach der Relevanz der Kirchenmitgliedschaft in der täglichen Arbeit. Sie fragen sich, warum in einer Organisation, in die keine oder keine nennenswerten Kirchensteuermittel einfließen, eine Kirchenmitgliedschaft verlangt werden kann.

Längst stellen die Mitarbeitenden im System aber diese Fragen nicht nur sich selbst, sie stellen sie auch an die Leitungsverantwortlichen. Sie stellen sie zunehmend laut und sie stellen sie schärfer. „Zwang“ wird zum beliebtesten Argumentationskompositum: Von „Zwangskirchenmitgliedschaft“ ist die Rede, das Geschenk der Taufe wird nicht selten als „Zwangstaufe“ empfunden und die finanzielle Seite wird auf den Nenner der „Zwangabgabe“ gebracht. Die Motive hinter den laut gestellten Fragen sind so unterschiedlich wie die Menschen selbst. Da gibt es die, denen der persönliche Glaube gerade auch im diakonischen Unternehmen so wichtig ist, dass sie ihn nicht auf eine formale Zughörigkeitsfrage reduziert wissen wollen. Und da sind die, die gar keinen Unterschied zwischen einer Sozialorganisation in konfessioneller Bindung und einem privaten Unternehmen mehr ausmachen können. Manchen geht es schlicht – und angesichts unserer Entlohnungsstruktur mehr als verständlich – um die Einsparung der Kirchensteuer, anderen darum, dass sie die arbeitsrechtliche Sondersituation lieber durch eine Tarifpartnerschaft ersetzt wissen würden.

Die Bewertung dieser Motive wäre völlig fruchtlos. Sie würde nichts ändern an der ohnehin schon schwierigen Gesprächslage. Wichtiger wären die Antworten, die gegeben werden. Auch sie haben eine hohe Varianz mit starker regionaler und individueller Einfärbung: Da wird auf die besondere Tradition der jeweiligen Unternehmen verwiesen und die besondere Prägung, deren Verlust gerade in die Beliebigkeit sozialer Unternehmen führen müsste. Da werden die besonderen Gestaltungsspielräume eines kirchlich gebundenen Trägers betont. Theologische Argumente mischen sich mit

verfassungs- und kirchenrechtlichen Fragen. Hinzu kommen Marketinggesichtspunkte und finanzielle Folgen. Die Rechtsformen und die Gremienbesetzungen der jeweiligen diakonischen Unternehmen spielen mit hinein. Es sind Überzeugungen und Interessen im Spiel.

Wir werden diesen Argumenten und Fragen, den dahinterstehenden Ebenen und Dimensionen im weiteren Verlauf nachgehen. So oder so kann aber schon hier die Hypothese aufgestellt werden: Keine gegebene Antwort oder kein Argumentationsbündel hat die Diskussion um die notwendige Kirchenmitgliedschaft in diakonischen Unternehmen entschärfen oder auch nur entschleunigen können.

Pragmatismus versus Klärung. Plädoyer für einen unbequemen Weg

Man braucht nicht viel Phantasie, um sich vorzustellen, wie diese Entwicklung weiterlaufen könnte. Der unternehmerischen Caritas und Diakonie wohnt ein gerüttelt Maß an Pragmatismus inne, häufig, aber nicht immer zu ihrem eigenen Vorteil. Die wachsenden Probleme der Mitarbeiterrekrutierung, die steigende Unzufriedenheit der Mitarbeiterschaft, logische Inkonsistenzen einer Beibehaltung des Status quo und die schwer zu findende klare Linie werden zu einer wachsenden Zahl an Sonderregelungen führen. Rechtlich steht zu befürchten oder zu erhoffen, dass der Sonderstatus eines an die Kirchenmitgliedschaft gebundenen Trägers zunehmend angezählt wird. In der Konsequenz wird sich die Kirchenmitgliedschaft immer stärker von einer konstituierenden Bedingung zu einem Gestaltungselement der Unternehmensidentität neben anderen entwickeln. Schwer abzusehen ist dabei, wie sich diese Verschiebungen auf das Verhältnis von unternehmerischer Diakonie und verfasster Kirche auswirken wird. Die Durchgriffsmöglichkeiten der Kirche unterscheiden sich je nach Rechtsform der Organisationen und der Zusammensetzung von Aufsichts- und Leitungsebenen.

Unabhängig von der Frage, welches Szenario einer zukünftigen Entwicklung Wirklichkeit werden wird, unterschreitet nach Meinung der Verfasser ein reines Abwarten und Reagieren den unternehmerischen Gestaltungsauftrag eines christlichen Unternehmens. Vielfältige Gründe können für ein nach vorn gerichtetes Agieren angeführt werden: So liegt es erstens auf der Hand, dass eine reine Traditionsbinding ohne gegenwartsbezogene Aktualisierung leicht erstarren wird. Zweitens hängt an der Stellung eines grundrechtlich abgesicherten kirchlichen Trägers immer noch eine Reihe von Privilegien, deren Aufgabe zumindest gut reflektiert sein sollte. Drittens

verbinden sich mit der Positionierung als konfessionsgebundenes Unternehmen auch spezifische Zuschreibungen von Vertrauenswürdigkeit, humanistischer Grundorientierung und Glaubwürdigkeit, deren Anziehungskraft nicht unterschätzt werden sollte.

Inklusion als Treiber der Gesellschafts- und Unternehmensentwicklung

Vor allem ist es eine Grundüberzeugung, die hier kurz entfaltet und im Folgenden in einen breiteren Diskurs eingebracht werden soll, die uns leitet. Sie belegt zugleich, dass das Nachdenken über die Konfessionalität diakonischer Unternehmen nicht nur deshalb notwendig ist, weil sich Opportunitäten und Herausforderungen der Personalgewinnung verändert haben. Es geht im Zentrum der Überlegungen um eine zutiefst inhaltliche Frage nach dem Identitätskern christlicher Unternehmen. Um diesen Gedanken einzuführen, sei nur in Kürze eine Entwicklung gekennzeichnet: In den vergangenen zwei bis drei Jahrzehnten hat sich wie in der Gesamtgesellschaft auch in den Arbeitsfeldern diakonischer Unternehmen die Einsicht durchgesetzt, dass Vielfalt als Ausgangspunkt und Gestaltungskraft von notwendigen Entwicklungen gesehen werden muss. Dem menschenrechtlichen Ansatz, dass Menschen unabhängig von ethnischer Herkunft, Alter, Geschlecht, Religion und sexueller Orientierung gleichberechtigte Träger von Grundrechten sind, entspricht spiegelbildlich, dass in sog. Profit-Unternehmen Vielfalt der Mitarbeitenden nicht mehr als homogenisierungsbedürftige Herausforderung gesehen wurde, sondern als schützenswerte Bereicherung in Organisationen wie in der Gesellschaft insgesamt. Unter dem Stichwort „Diversity“ wurde ein breiter Katalog von Maßnahmen entwickelt, um der Vielfalt von Menschen vor allem nach Geschlecht, kultureller Herkunft und Alter einen Entfaltungsraum zu bieten. In ähnlicher Weise setzte sich auch in den sozialen Arbeitsfeldern die Einsicht durch, dass nicht die Schaffung von Sonderwelten und homogenen Milieus, sondern im Gegenteil die geförderte Vielfalt eines Miteinanders der individuellen wie der gesellschaftlichen Entwicklung am ehesten förderlich ist. Entsprechend sind die Anstalten, ursprünglich gegründet als Schutz- und Schonräume für geschlossene Klientengruppen, als ungeeignete Entwicklungshemmnisse in Verruf gekommen und zunehmend zunächst durch dezentrale, kleinere Einheiten und immer stärker durch ambulante, wohnortnahe Betreuungsangebote ersetzt worden. Besondere Anstöße sind dabei von der Eingliederungshilfe und vom Bildungswesen ausgegangen. In der Arbeit mit Menschen mit Behinderung hatte sich bereits

unter dem Stichwort „Integration“ die Sichtweise vorbereitet, dass die Partizipation an der Gesellschaft ein unteilbares Recht aller Menschen sei. Diese Einsicht wurde unter der Vision der Inklusion überboten durch die besonders im Zusammenhang der UN-Behindertenrechtskonvention stehende Einsicht, dass Menschen unabhängig von ihren Voraussetzungen und Einschränkungen als Teil der Gesellschaft respektiert werden müssen und jeder Aussonderungstendenz von vorneherein entgegenzutreten sei. Im Bildungswesen setzte sich etwa zeitgleich, freilich nicht unwidersprochen, immer mehr die Überzeugung durch, dass das gemeinsame wie individuelle Lernen am ehesten dann gelingt, wenn eine möglichst große Vielfalt von Voraussetzungen in Bildungsprozessen individueller Förderung Berücksichtigung findet, anstatt dass in möglichst homogenen Gruppen am gleichen Gegenstand in einer gemeinsamen Zeittaktung gelernt wird. Ähnliche Grundanstöße einer auf Vielfalt ausgerichteten Sicht der Gesellschaft und einer Vermeidung von Sonderwelten prägen auch die anderen Arbeitsfelder der Diakonie. Unter dem Leitstern der Lebensweltorientierung war die Jugendhilfe schon lange darauf ausgerichtet, die Sonderwelten von Heimen kritisch zu sehen und mit zeitlicher Verzögerung wurde auch die Altenhilfe immer stärker von der Tendenz erfasst, die Heimstrukturen zunehmend durch wohnortnahe Hilfeangebote in den eigenen vier Wänden zu ersetzen.

Partizierte die Diakonie damit fraglos an allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklungen und Fachdiskursen, so war sie doch – mindestens teilweise – selbst Motor dieser Prozesse. Sie verabschiedete sich zunehmend von der Tradition einer fürsorglichen Entmündigung von KlientInnen und betonte den Anschluss an protestantische Werte von Freiheit und individueller Selbstbestimmung. Unterschiedliche Gründe, nicht zuletzt die finanzierungstechnischen Rahmenbedingungen, bringen bis in die Gegenwart hinein retardierende Elemente in das konsequente Umsteuern von Sonderwelten in eine inklusionsorientierte Dienstleistungserbringung. Dennoch lässt sich feststellen, dass die Zielvorstellung der Inklusion auf breiter Front auf Zustimmung gestoßen ist. Entsprechend lässt sich eine entschiedene Rezeption des Begriffes der Inklusion nicht nur in den jeweiligen Fachdiskursen beobachten sondern ebenso auch in den für den ideologischen Überbau besonders relevanten theologischen Disziplinen.

Inklusion in der Mitarbeitendenorientierung

Setzt sich so erkennbar die Einsicht immer mehr durch, dass Vielfalt ein gesellschaftlicher Reichtum und Inklusion eine menschenrechtliche Normvorstellung ist, so erstaunt um so mehr, dass in der Mitarbeitendenorientie-

rung an einer Stelle die Vielfalt in keiner Weise eine wertschätzende Berücksichtigung gefunden hat und die Exklusion die gängige Praxis ist. Denn in der religiösen Orientierung wird – bei allen Erweichungstendenzen aufgrund besonderer Rahmenbedingungen – an der monoreligiösen Auswahl festgehalten. Abgewichen wird von diesem Grundsatz nur, wenn die Besonderheiten einer Klientengruppe, man denke etwa an Kindertagesstätten in Stadtteilen mit starkem Migrationshintergrund, eine Anstellung von Personen aus dem gleichen Kulturhintergrund erforderlich erscheinen lassen. Oder eben, wenn wie erwähnt, der erwünschte konfessionsgebundene Mitarbeitende nicht zu bekommen ist.

Religionspluralismus, mehr noch Weltanschauungspluralismus wird so, anders als bei der Klientenorientierung, weder als selbstverständlich noch erst recht wie in den Dimensionen von Alter, Geschlecht und ethnischer Herkunft als Bereicherung empfunden. Dies ist als Beobachtung auch insoweit interessant, weil etwa in einer anderen Dimensionen von Diversity, nämlich der Frage der sexuellen Orientierung, der Abschied von traditionellen Wertungsmustern weitgehend gelungen zu sein scheint. Denn es ist, auch hier von Ausnahmen abgesehen, in diakonischen Unternehmen nicht nur zur Normalität geworden, dass Homosexualität als eine Variante menschlicher Sexualität gesehen wird, sondern mehr noch wird die Vielfalt von sexuellen Orientierungen als Reichtum in der Organisation gesehen.

Warum gelingt es aber nicht, diese Sichtweise auch auf Religionen und Weltanschauungen zu beziehen? Verläuft hier eine Grenze, bei der die Vielfalt in Beliebigkeit umzuschlagen droht? Benötigt die Identität der Diakonie hier doch die Exklusion? Müssen an diesem Punkt notwendig die systemtheoretischen Grenzen zwischen außen und innen gezogen werden?

Genau um diese Fragen geht es im Folgenden. Wir werfen diese Fragen exemplarisch für viele andere auf. Wir stellen sie aus einer unternehmerischen Perspektive, weil wir eine Antwort brauchen auf die Frage, mit welchen Mitarbeitenden wir der sozialen Verantwortung in unserer Gesellschaft gerecht werden wollen. Aber wir stellen sie vor allem auch als Theologen, auf der Suche nach einem klaren diakonischen Profil, in der Verantwortung vor den Quellen unseres Glaubens und unserer Theologie.

Vielfalt ist dabei nicht nur Teil unseres Überzeugungskanons. Wir machen Diversity auch zum Grundzug unseres Diskursprojektes. Wir legen unsere eigenen Überzeugungen zu diesem Thema als Hypothese ein. Wir setzen sie der fachlichen Perspektive von anderen aus. Die folgenden Gedanken richten sich dabei nach dem Argumentationsgang der Thesen des BK, freilich ohne Anspruch auf Vollständigkeit, sondern eher in Aufnahme der wesentlichen Stichworte. Dafür werden die Thesen im folgenden Abschnitt zunächst einmal vorgestellt und dann fortlaufend kommentiert.

Die Thesen des Brüsseler Kreises

Präambel

Die Unternehmen des Brüsseler Kreises (BK) stehen in einer Bindung an ihre jeweiligen Konfessionen und Kirchen. Diese Bindung ist über die geschichtliche Tradition und die rechtliche Verfassung hinaus ein wesentliches Merkmal der unternehmerischen Identität. Diese Identität ist dabei nicht einfach gegeben, sondern unter Berücksichtigung der jeweiligen kontextuellen Bedingungen aufgegeben. Um dieser Aufgabe nachzukommen, möchte der BK mit folgenden Überlegungen einen Diskurs anregen, der über die positionelle Selbstvergewisserung hinaus dem Gespräch mit den jeweiligen Kirchen dienen soll.

These 1

Ausgangslage: Die konfessionelle Bindung der Unternehmen des BK ist ein geschichtlich gewachsene 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. Insbesondere bei der Mitarbeitendengewinnung erweist sich die Konfessionsbindung als eine Praxis bedrohende Forderung, die den ohnehin vorhandenen Fachkraftmangel erheblich verschärft. Als rein formale Bindung (Kirchenzugehörigkeit) wird die Konfessionsbindung zu einer Bedingung, die den vielfältigen Säkularisierungstendenzen in unserer Gesellschaft nicht mehr gerecht zu werden vermag.

These 2

Die Orientierung an dem formalen Kriterium der Kirchenmitgliedschaft unserer Mitarbeitenden ist aber nicht in erster Linie eine Herausforderung für das Personalmanagement, sondern vor allem ein theologisches Problem. Die Exklusivität einer formalen konfessionellen Mitarbeiterbindung steht nicht

nur in Spannung zu einem universellen Hilfeethos im Klientenbezug, sondern vor allem zum Kern theologischer Überzeugungen, die unsere Unternehmen prägen. Die Grundüberzeugung, dass niemand aufgrund seiner besonderen Eigenschaften aus der menschlichen Gemeinschaft ausgeschlossen sein darf, bildet den Kern des biblischen Zeugnisses. Der Universalität des Erbarmens Gottes entspricht, dass das Heil gerade auf der Basis des Christusglaubens auch außerhalb des Christusglaubens gedacht werden konnte (vgl. 1 Kor 15,21f und Röm 11,32).

These 3

In der Gestaltung unserer Gesellschaft entspricht diesem Grundimpetus die Zielperspektive der Inklusion, der sich die Unternehmen des BK verpflichtet wissen. Das Miteinander in Verschiedenheit wird danach in menschenrechtlicher Orientierung als Reichtum gesellschaftlicher Entwicklung verstanden. Inklusion steht dabei für die Unternehmen des BK für klare fachliche Konzepte und zugleich für einen beschreibbaren inhaltlichen Konsens, dem die Mitarbeitenden der Unternehmen verpflichtet sind.

These 4

Weil für die Unternehmen des BK die Konfessionsbindung in ihren Inhalten identitätsbildend ist, ist die Einwilligung in einen ungesteuerten Säkularisierungsprozess keine Orientierungsoption. Sie übersieht die tragende Bedeutung christlicher Grundüberzeugungen und würde die Unternehmen des BK zu ununterscheidbaren Marktteilnehmern machen. Ebenso lehnt der BK eine Strategie der erzwungenen konfessionellen Exklusivität der Mitarbeiterschaft ab. Sie unterschreitet theologisch die Universalitätsdynamik des biblischen Zeugnisses, ist mit einer Inklusionsperspektive nicht vereinbar und führt in eine unternehmensstrategische Sackgasse. Der BK tritt deshalb für einen konfessionsgebundenen Überzeugungspluralismus ein. Dieser beinhaltet die Überwindung formaler Kirchenmitgliedschaftsbindungen und Einstellungsvoraussetzungen durch die inhaltliche Beschreibung einer Inklusionsorientierung und durch Orientierungs- und Spiritualitätsangebote auf der Basis der christlichen Tradition.

These 5

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 formuliert, das einerseits fest mit dem jeweiligen kirchlichen Bekenntnis verbunden ist und sich andererseits gerade dadurch für die Unterstützung verschiedenster Menschen öffnen kann. 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 die dadurch an sie selbst gerichteten Verhaltenserwartungen ausdrücklich und verbindlich an.

Entfaltung der Thesen

Hanns-Stephan Haas/Dierk Starnitzke

Konfessionsbindung als Identitätsmerkmal

Präambel: Die Unternehmen des Brüsseler Kreises (BK) stehen in einer Bindung an ihre jeweiligen Konfessionen und Kirchen. Diese Bindung ist über die geschichtliche Tradition und die rechtliche Verfassung hinaus ein wesentliches Merkmal der unternehmerischen Identität. Diese Identität ist dabei nicht einfach gegeben, sondern unter Berücksichtigung der jeweiligen kontextuellen Bedingungen aufgegeben. Um dieser Aufgabe nachzukommen, möchte der BK mit folgenden Überlegungen einen Diskurs anregen, der über die positionelle Selbstvergewisserung hinaus dem Gespräch mit den jeweiligen Kirchen dienen soll.

Präambeln sind bedeutungsschwer und strapazierfähig. Sie bringen häufig „Richtigkeiten“ in sprachliche Gestalt, beschwören den „Basiskonsens“⁷ auf dessen Herleitung und Begründung man im folgenden Text ebenso verzichten kann wie auf konsequente Ableitungen. Je höher der axiomatische Gehalt einer Präambelformulierung ist, desto größer ist die Versuchung, den entsprechenden Text eher zu überfliegen, um dann zum Eigentlichen zu kommen.

Die Präambel der vorgelegten Thesen ist dieser Problematik ebenfalls unterworfen. Sie liefert damit Gefahr, die eigentliche Spitze ihres Grundgedankens unkenntlich werden zu lassen: Die Konfessionsbindung ist für die Unternehmen des Brüsseler Kreises ein wesentliches Merkmal der unternehmerischen Identität. Dieser Grundgedanke ist keineswegs selbstverständlich und bedarf der Entfaltung. Kaum strittig dürfte sein, dass die konfessionelle Bindung eine historische Wurzel caritativer und diakonischer Unternehmen ist. Bei aller Unterschiedlichkeit sind sie entstanden durch die Initiative einzelner oder mehrerer Menschen, die in ihrer jeweiligen Konfession gegründet waren. Ebenso unstrittig ist, dass es in diesem Unternehmen eine rechtliche Anbindung an die jeweilige Konfession gibt. Die Unternehmen des BK gehören den beiden konfessionellen Wohlfahrtsverbänden an und sind über diese in die jeweiligen Kirchen eingebunden. Die eigentliche Spitze der Präambel liegt aber in der Behauptung der Konfessionsbindung als Identitätsmerkmal der genannten Unternehmen. Konfession wird

⁷ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Präambel> (23.10.2014).

dabei im doppelten Sinne als Bekenntnis und als Kirchenzugehörigkeit verstanden. Ob es darüber hinaus weitere Identitätsmerkmale gibt, ist nicht gesagt. Jedenfalls sind weitere nicht explizit genannt. Diese besondere Bedeutung wird dabei durch das Attribut „wesentlich“ unterstrichen.

Die Frage nach der Identität von Unternehmen hat bereits seit Jahrzehnten Hochkonjunktur.⁸ In ihr bildet sich die Notwendigkeit ab, dass sich Unternehmen in einem wachsenden Wettbewerbsumfeld als unterscheidbare Anbieter mit einer klaren Botschaft zu erkennen geben müssen. Die Beantwortung beispielsweise der Fragen „Wer sind wir?“, „Was tun wir?“, „Woher kommen wir?“, „Wohin wollen wir?“ richtet sich gleichermaßen nach innen wie nach außen. Kunden kaufen nicht einfach nur ein Produkt, Mitarbeitende suchen nicht einfach nur eine Lohnstelle und das Umfeld eines Unternehmens achtet sehr genau darauf, wofür ein Unternehmen steht. Unternehmen werden deshalb nicht nur als austauschbare Produktionsstätten von Waren und Anbieter von Dienstleistungen gesehen, sondern als gesellschaftlich relevante Akteure, als Markenträger und „Sinngemeinschaften“⁹.

Die Diskussion um die Identität von Unternehmen wird vor allem unter dem Stichwort der „Corporate Identity“ geführt. Da dies ein Begriff ist, der in seiner Managementverwendung aus anderen Wissenschaften (Philosophie, Psychologie und Soziologie) entlehnt ist, ist es nicht erstaunlich, dass es keine einheitliche Definition gibt und der Themenumfang unterschiedlich weit bestimmt wird. In der Außen- und Innenorientierung kann Corporate Identity so nicht nur das Erscheinungsbild (corporate design), die Kommunikation (corporate communication) und das Verhalten von Unternehmen (corporate behaviour) umfassen, sondern ebenso auch die Kultur (corporate culture) einer Organisation umschließen. Als personale Kategorie spiegelt der Begriff der Unternehmensidentität gewisse semantische Unschärfen, sofern er voraussetzt, dass ein Unternehmen eine eigene Persönlichkeit hat und aus einer inneren Einheit handelt. Viele der gängigen Definitionen von Corporate Identity überwinden diese Grenzen der Übertragbarkeit, indem sie eine stark funktionale Dimension in ihre Definition übernehmen. So definieren etwa Birkigt e. a. Corporate Identity als „die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-)Images mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.“¹⁰

⁸ Vgl. dazu z. B. den Forschungsbericht zur Unternehmensidentität von Kathrin Vogel: Dies. (2012), S. 99–119.

⁹ S. Burel (2012), S. 2.

¹⁰ K. Birkigt/M. Stadler (2002), S. 18.