

Inklusive Führung

Ein Schlüsselfaktor nachhaltig erfolgreicher Unternehmen

Alexander Brink & Dierk Starnitzke

1 Einleitung

Die Betriebswirtschaftslehre gehört heute zu den attraktivsten Studienrichtungen. Allein in Deutschland sind derzeit ca. 240.000 Studierende in einem betriebswirtschaftlichen Programm eingeschrieben. Jedes Jahr schließen diesen nahezu 50.000 Studierende mit einem Abschluss ab. Fragt man Expert:innen, was gegenwärtig die Trendthemen in der Betriebswirtschaftslehre sind, so wird häufig auf die »Academy of Management« verwiesen. Der Berufsverband für Managementwissenschaftler und Organisationen wurde 1936 gegründet, gibt mehrere wissenschaftliche Zeitschriften heraus und veranstaltet Top-Konferenzen für Managementprofessor:innen und Managementpraktiker:innen. Die 83. Jahrestagung der Academy of Management fand im Jahr 2023 in Boston statt und stand unter dem Titel *Putting the Worker Front and Center*. Es scheint, als ob die internationale Betriebswirtschaftslehre den Menschen wiederentdeckt hätte.

Wenn Menschen *nach vorne* und zugleich *ins Zentrum* gestellt werden, so wird ihnen Beachtung geschenkt. Dennoch stellen sich zugleich grundlegende kritische Fragen: Warum steht nur die Arbeitskraft – der *worker* – im Fokus, nicht aber der Mensch an sich? Und ist *worker* überhaupt eine hinreichend wertschätzende Bezeichnung für Mitarbeiter:innen? Ist es der ehrliche Respekt vor dem Einzelnen bzw. der Einzelnen oder bloß eine effiziente Nutzung von Humankapital, das diese neue Sicht in der Betriebswirtschaftslehre motiviert – ein Trendthema?

Wir wollen in dem vorliegenden Beitrag ein Konzept entwickeln, welches den Menschen konsequent in den Mittelpunkt allen unternehmerischen Handelns stellt – sei es in der Rolle als Mitarbeiter:in, als Kund:in als Lieferant:in oder als Aktionär:in. Wir verwenden für diese Form einer humansensitiven Führung den Terminus *inklusive Führung*. Dieser wird nicht nur zu einem wünschenswerten Zielbild, sondern auch zu einem zentralen Erfolgsfaktor guter Unternehmensführung weiterentwickelt. Dabei werden theologische und anthropologische Grundbezüge mit modernen Managementkonzepten verbunden. Im Besonderen wollen wir

Erkenntnisse aus der Managementlehre auf eine spezifische Form von Unternehmen der Sozialwirtschaft übertragen, die in der Balance zwischen Ökonomie und Sozialem seit vielen Jahren Expertise aufgebaut hat: diakonische Unternehmen. Darunter verstehen wir solche Organisationen, die sich auf soziale und karitative Arbeit konzentrieren und oft einer kirchlichen oder gemeinnützigen Trägerschaft angehören. Der Begriff »diakonisch« stammt vom griechischen Wort »diakonia«, was Dienst oder Dienstleistung bedeutet. Ihr Hauptziel ist es, soziale und gemeinnützige Ziele zu verfolgen, basierend auf christlichen Werten und Prinzipien.

Im Jahr 2022 gab es in Deutschland 7.404 stationäre Einrichtungen, die zur Diakonie gehörten, während die Gesamtheit der diakonischen Einrichtungen und Dienste sich auf 33.374 belief. Im Jahr 2023 erreichte die Zahl der Mitarbeitenden in der Diakonie in Deutschland einen neuen Höchststand mit mehr als 627.000 Beschäftigten (Diakonie, 2023). Diese Zahl spiegelt die umfangreiche Belegschaft der Diakonie und ihre Bedeutung als einer der größten Arbeitgeber in Deutschland wider.

Ziel ist es zu zeigen, dass inklusive Führung nicht nur ein Konzept für die Sozialwirtschaft darstellt, sondern sehr wohl auch als Perspektive für Profitorganisationen betrachtet werden kann. Wir beobachten nämlich seit einigen Jahren, dass sich die Führungs- und Governancemechanismen von Nonprofit- und Profitunternehmen angleichen. Dies trägt der parallelen Entwicklung einer *Sozialisierung des Ökonomischen* sowie einer *Ökonomisierung des Sozialen* Rechnung, wie sie gegenwärtig in einer Kooperationsökonomie zu beobachten ist (Brink, 2017). In den USA spricht man bereits von einem neuen vierten Sektor. Darunter versteht man eine neue Erscheinungsform von Organisationen, die die Grenzen zwischen dem traditionellen privaten, öffentlichen und gemeinnützigen Sektor überschreiten. Diese Organisationen streben danach, soziale und ökologische Ziele zu erreichen, während sie gleichzeitig finanziell nachhaltig sind. Sie kombinieren die marktorientierten Ansätze des Privatsektors mit dem Engagement für soziale und ökologische Verantwortung, das typisch für den gemeinnützigen Sektor ist (Sabeti, 2009).

Unser Beitrag ist wie folgt strukturiert: Kapitel zwei widmet sich aus (vor)normativer Perspektive dem Thema Inklusion und entwickelt aus Sicht der Theologie erste Gedanken. Das dritte Kapitel greift fünf führende Managementtrends auf und schlägt aus der Betriebswirtschaftslehre eine Brücke zur Inklusion. Wir nähern uns also aus zwei Richtungen dem hier zu entwickelnden Gedanken einer inklusiven Führung: aus einer theologischen sowie betriebswirtschaftlichen Perspektive. Der theologische Teil wird der *Begründungsstrang* sein, der betriebswirtschaftliche Teil der *Anwendungsstrang*, wobei beide Diskurse – Begründungs- und Anwendungsdiskurs – hier in einem rekursiven Verhältnis stehen. In dem betriebswirtschaftlichen Teil werden wir zunächst die inklusive Rationalität einführen, diese dann in drei moderne Entwicklungsphasen von Ökonomie einordnen und im Ergebnis fünf Bausteine inklusiver Führung vorschlagen. In einem vierten Teil werden wir die theolo-

gischen Grundlagen in die inklusive Führung eingliedern. Es geht um eine besondere Form der Multirationalität, die im strengen Sinne eigentlich keine *Multi*-Disziplinarität ist, bei der man aus mehreren Perspektiven auf einen Sachverhalt schaut. Vielmehr handelt es sich um eine Vereinigung der Perspektiven, welche einen neuen holistischen Blick auf Führung wirft. Die Multirationalität löst sich in einer neuen Rationalität auf. Kapitel fünf konkretisiert diese Gedanken anhand der Thesen des »Brüsseler Kreises«, einer Vereinigung von konfessionellen Sozialunternehmen.

Im Ergebnis steht nicht mehr, aber auch nicht weniger als eine Art neuer Führungsprototyp, der die weitere Diskussion um gute Führung und gute Corporate Governance diakonischer Unternehmen anregen soll. Der Beitrag schließt mit einigen Perspektiven in Kapitel sechs: In Zukunft werden im Kontext inklusiver Führung neue Führungskompetenzen benötigt, um die unternehmerische Diakonie zukunftssicher und enkelfähig zu machen.

2 Die theologische Perspektive auf Inklusion

Im Folgenden werden einige zentrale Bibelstellen als Ankerpunkt der Diskussion um ein modernes Inklusionsverständnis identifiziert und erläutert. Dabei soll deutlich gemacht werden, dass es in Bezug auf zentrale theologische Aussagen keinerlei Unterschiede zwischen Menschen gibt und sie deshalb in bestimmten Hinsichten inklusiv in ihrem Sosein als Mensch betrachtet werden können.

2.1 Der Ursprung aller Menschen aus Adam und Eva

»Und Gott sprach: Lasset uns Menschen machen, ein Bild, das uns gleich sei (...). Und Gott schuf den Menschen zu seinem Bilde, zum Bilde Gottes schuf er ihn; und schuf sie als Mann und Frau. Und Gott segnete sie und sprach zu ihnen: Seid fruchtbar und mehret euch und füllet die Erde.« (Gen 1,26-28a)

Bereits im ersten Kapitel der Bibel wird in der ersten so genannten Schöpfungsgeschichte darauf abgehoben, dass alle Menschen insofern gleich sind, als sie allesamt von einem Mann und einer Frau abstammen. Diese Aussage in einem ca. zweieinhalbtausend Jahre alten Text mag – aus heutiger Sicht – kritisch darauf hinterfragt werden können, dass die rein binäre Unterscheidung zwischen Männern und Frauen zu einfach gefasst ist, da z.B. diverse oder transsexuelle Aspekte ausgeblendet werden. Gleichwohl wird man aber diese These dahingehend reformulieren können, dass alle Menschen zumindest aus einer weiblichen Eizelle und männlichen Samenzelle hervorgehen und deshalb inklusiv in ihrem so entstandenen Sein betrachtet werden können.

2.2 Das Sündigsein aller Menschen

»Und Gott der HERR gebot dem Menschen und sprach: Du darfst essen von allen Bäumen im Garten, aber von dem Baum der Erkenntnis des Guten und Bösen sollst du nicht essen; denn an dem Tage, da du von ihm isst, musst du des Todes sterben. [...] Und die Frau sah, dass von dem Baum gut zu essen wäre und dass er eine Lust für die Augen wäre und verlockend, weil er klug machte. Und sie nahm von seiner Frucht und aß und gab ihrem Mann, der bei ihr war, auch davon und er aß.« (Gen 2,16-17, sowie Gen 3,6)

In der zweiten so genannten Schöpfungsgeschichte wird bereits im dritten Kapitel der Bibel im Alten Testament ausgesagt, dass Adam und Eva als die beiden typischen Menschen ihre göttliche Bestimmung verfehlen. Sie handeln dem einzigen Gesetz Gottes zuwider, nicht vom Baum der Erkenntnis des Guten und Bösen zu essen, und müssen dafür sterben.

Der neutestamentliche Text aus dem Brief des Paulus an die Römer reflektiert dieses Geschehen wiederum typisch für alle Menschen. Adam bzw. Eva erkennen in selbstkritischer Prüfung ihres »Ich«, dass der Mensch ein in sich selbst zutiefst zerrissenes Wesen ist, welches der Erlösung bedarf.

»Denn ich weiß nicht, was ich tue. Denn ich tue nicht, was ich will; sondern was ich hasse, das tue ich. Wenn ich aber das tue, was ich nicht will, dann stimme ich dem Gesetz zu, dass es gut ist. (...) So finde ich nun das Gesetz: Mir, der ich das Gute tun will, hängt das Böse an. Denn ich habe Freude an Gottes Gesetz nach dem inwendigen Menschen. Ich sehe aber ein anderes Gesetz in meinen Gliedern, das widerstreitet dem Gesetz in meinem Verstand und hält mich gefangen im Gesetz der Sünde, das in meinen Gliedern ist. Ich elender Mensch, wer wird mich erlösen von diesem Leib des Todes?« (Röm 7,15-16; 21–24)

2.3 Das Erbarmen Gottes über alle Menschen

Am Ende der elf Kapitel langen theologischen Argumentation des Römerbriefes steht die Aussage, dass alle Menschen zwar aufgrund ihrer inneren Selbstzerrissenheit Sünder seien, dass sich Gott aber aller Menschen erbarme.

»Gott hat alle zusammengeschlossen in den Ungehorsam, damit er sich aller erbarme. O, welch eine Tiefe des Reichtums, beides, der Weisheit und der Erkenntnis Gottes! Wie unbegreiflich sind seine Gerichte und unerforschlich seine Wege!« (Röm 11,32f.)

Der griechische Begriff im biblischen Originaltext für das Verb des Satzes »Gott hat alle zusammengeschlossen« lautet *synekleisen*, der lateinische *concludit*. Dies ist im

wörtlichen Sinne also eine in hohem Maße »inklusive« Aussage. Eine der stärksten Formulierungen für den inklusiven Zusammenhang aller Menschen in der Bibel ist deshalb, dass alle Menschen insofern gleich sind, als für sie trotz aller persönlichen Verfehlungen das universale Erbarmen Gottes gilt.

2.4 Universale Akzeptanz aller Menschen als ethische Konsequenz

Die menschliche Gemeinschaft lässt sich also theologisch dadurch definieren, dass alle Menschen aus einer männlichen und einer weiblichen Eizelle entstammen, dass Gott sich trotz ihrer Verfehlungen und inneren Selbstzerrissenheiten aller Menschen erbarmt und dass sich dadurch eine Gemeinsamkeit aller Menschen ergibt, von der niemand ausgeschlossen werden soll. Diese ethische Konsequenz formuliert Paulus im ethischen Schlussteil des Römerbriefes in einem universalen Liebesgebot, das in Bezug auf alle Menschen gelten soll. Da alle Menschen in dieser Hinsicht gleich sind, soll gelten: »alle anderen Gebote sind in dem einen Satz zusammengefasst: Du sollst deinen Nächsten lieben wie dich selbst« (Röm 13,9). Dieses universale Liebesgebot meint dabei nicht einfach eine besondere Emotion, mit der man allen Menschen begegnen soll. Es empfiehlt vielmehr, dass die Zuwendung zu einem anderen Menschen der Zuwendung zu sich selbst entsprechen soll, weil eben allen Menschen der gleiche Wert zukommt, unabhängig von ihren persönlichen Eigenschaften.

3 Die betriebswirtschaftliche Perspektive auf Inklusion

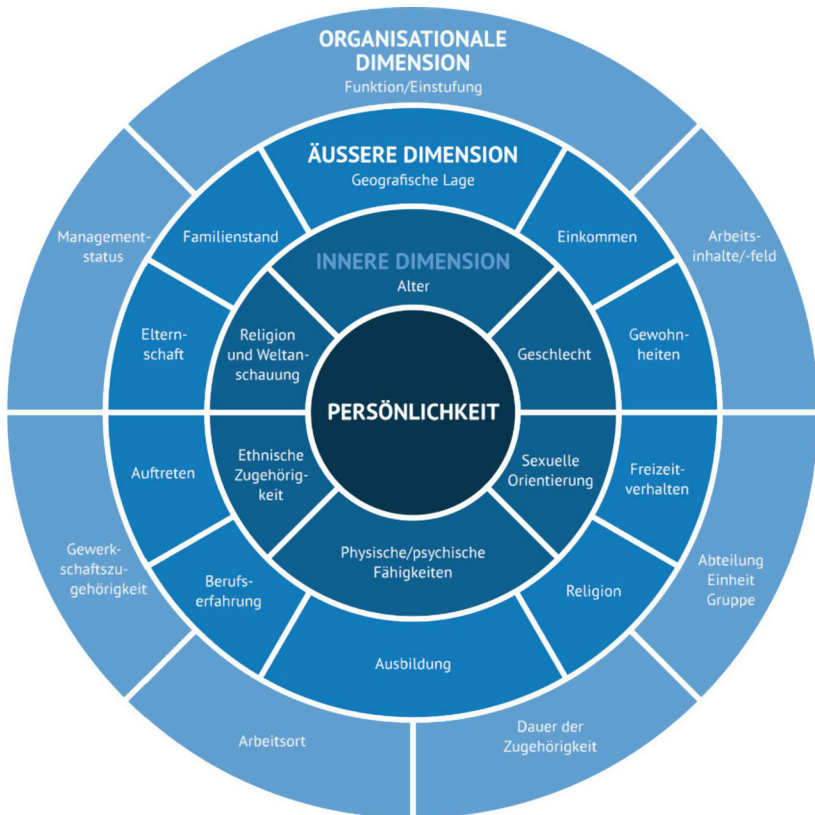
3.1 Inklusion, Vielfalt und Führung

Auf der Grundlage der theologischen Ausführungen im zweiten Kapitel lässt sich Inklusion in die moderne Zeit übertragen, in einem Verständnis, dass jeder Mensch unabhängig von seinen individuellen Unterschieden und Bedürfnissen am gesellschaftlichen Leben teilhaben kann. In diesem Sinne geht es bei Inklusion darum, eine Gesellschaft zu schaffen, die alle Menschen einschließt oder, anders formuliert, niemanden ausgrenzt.

Eng mit dem Begriff Inklusion verbunden ist der der Vielfalt. In der Literatur finden sich komplexe Darstellungen, die ausgehend von der Persönlichkeit so genannte Kerndimensionen und eine äußere sowie organisationale Ebene unterscheiden. Am stärksten verbreitet sind die *Four Layers of Diversity*, ein Modell aus den 1990er Jahren von Lee Gardenswartz und Anita Rowe, das die verschiedenen Aspekte der Vielfalt am Arbeitsplatz darstellt. Es besteht aus vier Schichten: Im Zentrum des Modells steht die individuelle *Persönlichkeit* jeder Person. Zu den *internen Dimensionen* gehören unveränderbare Merkmale wie Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft

und physische Fähigkeiten. Faktoren wie Ausbildung, Familienstand, religiöse Überzeugungen, Berufserfahrung und Einkommen, die sich im Laufe des Lebens ändern können, fallen unter die *externen Faktoren*. Die organisationale Dimension schließt Aspekte wie Arbeitsplatz, Managementstatus und Abteilungszugehörigkeit ein. Das Modell hilft dabei, die Komplexität von Vielfalt in Organisationen zu verstehen und zu berücksichtigen. Auch die Charta der Vielfalt orientiert sich grundsätzlich an diesem Modell (Charta der Vielfalt, 2023; vgl. Abbildung 1). Sie ist die größte Arbeitgebendeninitiative zur Förderung von Diversity in Unternehmen und Institutionen Deutschlands.

Abbildung 1: *The Four Layers of Diversity*



(In Anlehnung an Gardenswartz und Rowe, 1994)

Wie aber nun hängen Vielfalt und Inklusion zusammen? Der Unternehmensberater Andrés Tapia sieht in der Vielfalt einen Zustand, in Inklusion einen Prozess:

»Diversity is the mix – Inclusion is making the mix work!« (Tapia, 2023) Inklusion wird demnach eine Managementpraxis zugeschrieben. Diversität kann, so unsere These, durch inklusive Führung, in Unternehmen praktisch organisiert werden. Der Begriff Führung stammt aus dem mittelhochdeutschen und bedeutet so viel wie *in Bewegung bringen*. Inklusive Führung wäre folglich, das *In-Bewegung-Bringen von Diversität*.

3.2 Inklusive Rationalität

Wir möchten in dem vorliegenden Beitrag den Terminus *inklusive Rationalität* einführen. Darunter ist ein Denkmodell zu verstehen, das Vielfalt und damit verbunden ein differenziertes Verständnis in Entscheidungsprozessen betont. Es geht darum, verschiedene Perspektiven und Hintergründe zu berücksichtigen, um zu ausgewogenen und ganzheitlichen Lösungen zu kommen. Inklusive Rationalität erkennt an, dass unterschiedliche Erfahrungen und Sichtweisen eine bessere Basis für vernünftiges Urteilen und Entscheiden bilden. Dabei gibt es im Ansatz Parallelen zum Konzept der Multirationalität, wie es von Kuno Schedler und Johannes Rüegg-Stürm von der Universität St. Gallen eingeführt wurde (Schedler & Rüegg-Stürm, 2013; Hofmann & Büscher, 2017). Darunter versteht man ein Konzept, das die Koexistenz und Interaktion verschiedener Rationalitäten in Organisationen hervorhebt. Gerade in komplexen Organisationen existieren unterschiedliche Logiken und Denkweisen, die alle ihre eigene Gültigkeit haben. Multirationalität geht davon aus, dass diese verschiedenen Rationalitäten nicht nur nebeneinander existieren, sondern sich gerade in der Interaktion gegenseitig beeinflussen. Das Konzept betont die Bedeutung des Verständnisses und Managements dieser Vielfalt an Perspektiven und Rationalitäten, um effektive und adaptive Organisationsstrukturen zu schaffen.

Wir entwickeln diesen Gedanken der Multirationalität nunmehr in zwei Dimensionen weiter: Erstens führen wir mit der inklusiven Führung einen (vor)normativen Standpunkt ein, den man als Primat (starke Interpretation) oder als Nebenbedingung (schwache Interpretation) auffassen kann. In seiner starken Variante würde man, wie wir eingangs formuliert haben, den Menschen konsequent in den Mittelpunkt allen unternehmerischen Handelns stellen und damit andere Ziele weitestgehend unterordnen. Das könnte im Sonderfall bedeuten, dass auch Gewinnorientierungen der Humanzentrierung – im Rahmen betriebswirtschaftlicher Grundregeln – untergeordnet werden. In seiner schwachen Variante wäre es eine Bedingung, um z.B. eine Gewinnorientierung zu rechtfertigen. Zweitens weisen wir der inklusiven Führung selbst einen eigenen Rationalitätscharakter zu, der von einem starken »Wir« geprägt ist. Dies mag von traditionellen ökonomischen Modellen und Sichtweisen abweichen, die sich ja zumindest in den letzten 100 Jahre stark an einer »Ich«-Rationalität orientiert haben und mit dem Modell des *homo oeconomicus* in

der Neoklassik auch eine gewisse Konjunktur hatten. Dennoch scheint dieses Modell, zumindest in seiner Purität, in weiten Teilen an seine Grenzen gestoßen zu sein. Dies wird immer dann deutlich, wenn die fokussierte und unreflektierte Ich-Orientierung zulasten eines anderen Menschen oder zulasten der Natur geht: Klimawandel, Kriege, Migration, Armut sind nur einige, aber eindrucksvolle aktuelle Belege dafür.

Die hier vorgeschlagene inklusive Rationalität ist im Kern zwar multirational angelegt, letztlich aber als eine neue, eigene Rationalitätsform zu verstehen. Der Begriff der Inklusivität verlangt also nach einer Rationalität, die ihrerseits wieder inklusiv ist – immer den realen Menschen (und eben nicht eine von der Alltagspraxis abstrahierten Kunstfigur wie den *homo oeconomicus*) im Blick hat. *Making the mix work* ist in diesem Sinne immer auch eine Managementpraxis. Wer Inklusion wirklich einfordert, der muss auch verschiedene Disziplinen zur Erklärung von Fähigkeiten und Stärken zulassen. So kann etwa die Theologie die Bedürftigkeit von Menschen in den Blick nehmen, die Ökonomie deren Leistungsvermögen, die Psychologie die Motivation oder die Medizin die körperliche Fähigkeit.

Multirationalität folgt also weder einer Exklusion von Rationalitäten (wie der *ökonomische Imperialismus*) noch einer Separation von Rationalitäten (wie bei zwei unterschiedlichen Fachdisziplinen) noch einer Integration von Rationalitäten (wie in der *psychologischen Ökonomie*), sondern einer echten und ehrlich gemeinten Inklusion. Von einer solchen inklusiven Rationalität sind wir – zugegebenermaßen – noch weit entfernt. Wir wollen hier zunächst zwei wesentliche, im Zusammenhang mit diakonischer Unternehmenspraxis hochrelevante und konstitutive Disziplinen, die Theologie und die Ökonomie, in einem ersten Schritt zusammenführen und damit einen Beitrag für eine im Werden befindliche Diakoniewissenschaft leisten.

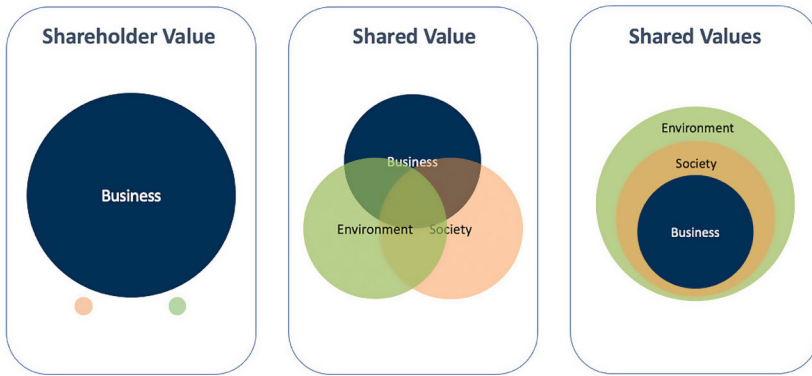
3.3 Auf dem Weg in eine inklusive Ökonomie

Die inklusive Rationalität lässt sich auch mit Blick auf die Entwicklung der Wirtschaft insgesamt gut rekonstruieren. Wir möchten im Folgenden drei Entwicklungsphasen auf dem Weg hin zu einer inklusiven Wirtschaft unterscheiden: Shareholder Value, Shared Value und Shared Values (Brink, 2022; vgl. Abbildung 2).

In einer ersten Phase steht der *Shareholder-Value* im Zentrum ökonomischen Handelns (Rappaport, 1981; Rappaport, 1995). Unternehmen orientieren sich am Gewinn bzw. genauer am Shareholder Value. Dessen Maximierung ist die dominierende Handlungsmaxime. Business steht im Fokus, erfolgreich sind Unternehmen, wenn sie eine rein positive ökonomische Wirkung erzielen. Ökologische und soziale Aspekte werden nicht weiter berücksichtigt. In der Volkswirtschaft werden diese sogenannten externen Effekte in das Umfeld des Unternehmens externalisiert und eben nicht in das ökonomische Kalkül einbezogen. Im Gegenteil: Unternehmen sind stolz darauf, wenn sie durch Globalisierung und die damit verbundenen nied-

rigeren sozialen oder ökologischen Standards Arbitragegewinne, also Gewinne aus dem Ausnutzen von Preisunterschieden, erzielen.

Abbildung 2: Auf dem Weg zu einer inklusiven Wirtschaft



(Eigene Darstellung)

Unternehmen verfolgen reine Ich-Präferenzen, die die Maximierung des Eigeninteresses in den Mittelpunkt rücken. Alle anderen Interessen werden nicht berücksichtigt. Inklusion i.e.S. findet nicht statt im Gegenteil. Durch Exklusion werden eigene Ziele entwickelt. Der bzw. die andere wird zum Gegenpol.

In der zweiten Phase *Shared-Value* sind Ökonomie, Ökologie und Soziales nunmehr gleichwertig zu betrachten (Porter & Kramer, 2011). In der Nachhaltigkeitsforschung untersucht man die positiven oder negativen Beziehungen zwischen den drei Säulen. Es werden starke und schwache Nachhaltigkeitsaktivitäten unterschieden, je nachdem, ob man zwischen den Säulen ausgleichen kann oder nicht. Während die schwache Nachhaltigkeit davon ausgeht, dass lediglich das »Gesamtkapital sowohl anthropogener als auch natürlicher Art erhalten bleiben soll« (Meyer-Abich, 2011, S. 295), rechtfertigt sich die starke Nachhaltigkeit aus der Annahme, dass das Wirtschaften prinzipiell der Natur unterzuordnen sei. Sie betrachtet Naturkapital zumindest über weite Strecken als nicht substituierbar. Diese drei Säulen werden auch kurz als ESG (Ecological, Social, Governance) bezeichnet. Sie orientieren sich an den 17 Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen. Diese sind in der folgenden Grafik zusammengefasst (United Nations, 2015; vgl. Abbildung 3).

Schon im Jahre 2000 wurden acht Ziele verabschiedet, die sogenannten Millennium Development Goals. Diese sollten bis zum Jahre 2015 erreicht werden. Im Jahre 2015 nun wurden die acht Ziele auf 17 Ziele ausgeweitet. Deren Erreichung soll nun im Jahre 2030 erfolgen. Damit sind Unternehmen erfolgreich und erzielen

eine positive Wirkung, wenn sie neben den ökonomischen Zielen auch eine positive ökologische und eine positive soziale Wirkung erzielen. Die 17 SDGs lassen sich den ökonomischen (z.B. SDG 8, 11 und 12), den ökologischen (z.B. SDG 13, 14 und 15), sowie den sozialen Nachhaltigkeitszielen (z.B. SDG 1, 2 und 3) zuordnen.

Damit zeigt das Unternehmen ein grundlegendes Interesse an dem anderen und seiner Bedürfnisse – sei es nach Bildung, Gesundheit oder menschenwürdiger Arbeit. Aus der reinen Ich-Orientierung werden nun auch Du-Präferenzen ergänzt: Ich tue etwas für mich und für dich. Die Frage der Hauptmotivation bleibt offen – es gibt eine Menge an Greenwashing im Markt. Unternehmen nehmen den anderen in den Blick, separieren ihn aber meist. In einigen Fällen wird er auch integriert, ein weiterer wichtiger Schritt in Richtung Inklusion.

Abbildung 3: Die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen

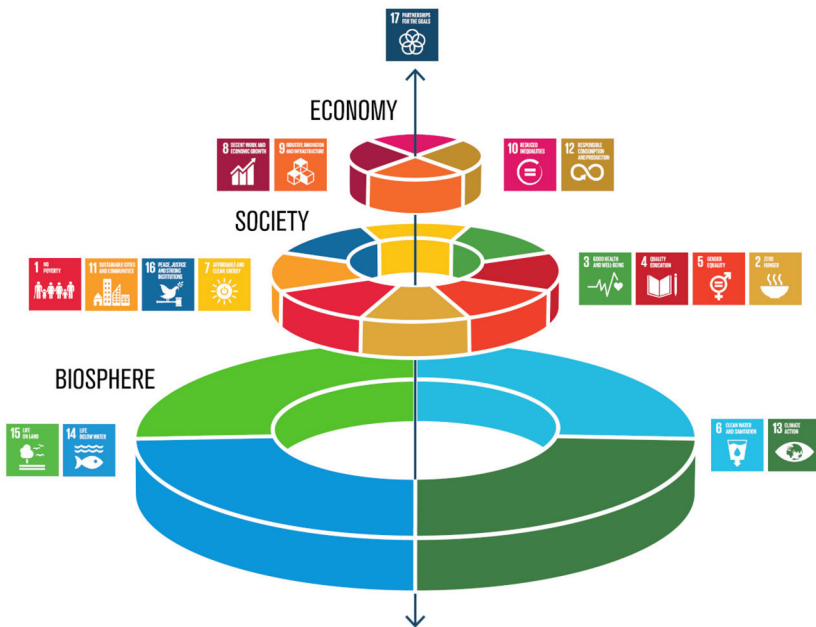


(In Anlehnung an: United Nations, 2015)

Die dritte Phase kann als *Shared Values* bezeichnet werden. Wirtschaft ist nunmehr in das Soziale und in das Ökologische integriert. Das System wird von gemeinsamen Werten getragen. Wirtschaft ist eingebettet in stabile betrieblich-soziale und auch gesellschaftliche Zusammenhänge. Diese wiederum sind nur möglich, wenn die planetaren Grenzen nicht überschritten werden. Die Wirkungsziele bleiben gleich, allerdings ändert sich das Zielbild für die Unternehmen. In diesem Zusammenhang ist eine grafische Darstellung des Stockholm Resilience Centers einschlägig, das die Inklusivität der Wirtschaft (*inclusive business*) trefflich darstellt, so wie sie auch im Kontext der *doughnut economics* verstanden wird (Raworth, 2018; vgl. Abbildung 4).

Ökonomischer Erfolg kann also nur gelingen, wenn die Mitarbeitenden in der Organisation, die Bürger:innen der Region und letztlich auch die Weltgemeinschaft (z.B. Lieferketten etc.) berücksichtigt werden. Man versorgt sich sozusagen gegenseitig. Institutionenökonomisch würden wir von einem doppelten *lock-in*-Effekt sprechen. Inklusion erfolgt hier in der höchsten Entwicklungsstufe – sozusagen auf Augenhöhe. Soziale und ökologische Aspekte sind strategisch lebensnotwendig, normativ geboten und damit nicht mehr allein eine philanthropische Transaktion im Rahmen von Corporate-Citizenship-Aktivitäten der Unternehmen.

Abbildung 4: Das systemische Zusammenspiel der Nachhaltigkeitsziele



(Stockholm Resilience Center, 2016)

Die Graphik verdeutlicht den Zusammenhang (vgl. Abbildung 5). Es zeigt sich, dass das zuvor dargestellte inklusive Führungsverständnis auf eine inklusive Wirtschaft trifft. Aber es wird auch deutlich, warum gerade jetzt – und v.a. mit Blick auf die Zukunft – dieses neue Führungsverständnis den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen sichern wird. Nachhaltig soll hier eben nicht nur im Sinne einer langandauernden Wirkung, sondern im nachhaltigen Verständnis der Drei-Säulen-Theorie von John Elkington und damit als inklusiver Zusammenhang von Ökonomie, Sozialem und Ökologie aufgefasst werden.

Abbildung 5: Inklusive Rationalität als Kernkompetenz einer inklusiven Wirtschaft



(Eigene Darstellung)

Das »Wir« in diesem Kontext bezieht sich auf die Gemeinschaft als Ganzes, in der jeder Mensch respektiert, akzeptiert und eingebunden wird. Es ist dennoch mehr als ein gemeinsames Verständnis eines vom *Ich* erweiterten *Wir* (*pluralis majestatis*), sondern als eine Art *Ich im Wir*, bei der jeder in seiner Andersartigkeit und Besonderheit wertgeschätzt wird. Inklusion ist daher ein wichtiger Bestandteil eines solidarischen und gemeinschaftlichen Zusammenlebens. Durch die Förderung von Inklusion wird eine Gesellschaft geschaffen, die auf Toleranz, Verständnis und Akzeptanz basiert und in der jeder Mensch seine individuellen Fähigkeiten und Stärken entfalten und einbringen kann. Auf diese Weise trägt Inklusion zur Stärkung des Zusammenhalts und des »Wir-Gefühls« bei und fördert die Vielfalt und die positiven Aspekte, die daraus resultieren können.

»Leave no one behind« ist im Übrigen ein Prinzip, das in der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen tief verankert ist. Es drückt die Verpflichtung aus, sicherzustellen, dass niemand in der Gesellschaft aufgrund von sozialen, wirtschaftlichen, gesundheitlichen oder anderen Faktoren zurückgelassen oder benachteiligt wird, wenn es darum geht, die Ziele für nachhaltige Entwicklung zu erreichen. Dieses Prinzip betont die Notwendigkeit, diejenigen zu unterstützen und einzubeziehen, die möglicherweise in extremer Armut leben, marginalisiert sind, Diskriminierung erleben oder auf andere Weise benachteiligt sind. Es fordert, dass Maßnahmen und Programme zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele so gestaltet werden, dass sie die gesamte Bevölkerung erfassen und niemanden auslassen. Das Prinzip unterstreicht darüber hinaus den Gedanken, dass die globale Entwicklung gerecht, inklusiv und für alle Menschen zugänglich sein sollte, unabhängig von ihrem sozialen Status, Geschlecht, Alter, ethnischer Zugehörigkeit,

Behinderung oder anderen Merkmalen. Inklusion ist also im Kern schon nachhaltig.

Aber auch begrifflich sind Inklusion und Nachhaltigkeit nahezu untrennbar miteinander verbunden: So lautet eine grundlegende Definition von Inklusion: »Inklusion bedeutet, dass kein Mensch ausgeschlossen, ausgegrenzt oder an den Rand gedrängt werden darf. Als Menschenrecht ist Inklusion unmittelbar verknüpft mit den Ansprüchen auf Freiheit, Gleichheit und Solidarität.« (Deutsches Institut für Menschenrechte, 2023). Unter Nachhaltigkeit versteht man ein Konzept, mit dem »die Überwindung gesellschaftlicher Ungerechtigkeiten und Ungleichheiten (z.B. Generationengerechtigkeit) sowie eine stärkere Teilhabe aller Beteiligten an gesellschaftlichen Prozessen angestrebt wird« (PONS, 2023). Eine Welt, die sich in Richtung Nachhaltigkeit transformiert, wird folglich auch von einer inklusiven Führung profitieren. Es gibt gemeinsame Prinzipien der UN-BRK und der Agenda 2030, die Vielfalt und Inklusion stützen (United Nations Sustainable Development Group [UN-SDG], 2013).

3.4 Fünf Bausteine inklusiver Führung – von den besten Managementkonzepten lernen!

Die Unternehmensberatung Accenture greift das Modell der inklusiven Wirtschaft in einer aktuellen Veröffentlichung auf (Accenture, 2019). Die Autor:innen definieren *inclusive* in der Studie aus einer eher volkswirtschaftlichen Sicht, wenn mindestens zwei Merkmale vorliegen: Zunächst geht es darum »(to) engage people at the base of the pyramid in developing countries in core business activities in at least one of the following ways: as customers, as suppliers; or as employees« (ebd.), sodann »(to) serve unmet needs, thereby creating positive social impact.« (Ebd.). Wir möchten im Folgenden darüber hinaus einige Impulse aus der Betriebswirtschaftslehre aufnehmen, die sich in den letzten Jahren als äußerst erfolgreich etabliert haben und weltweit anerkannt sind. Diese haben wir zu fünf Bausteinen zusammengefasst.

Baustein 1: Inklusion als Antwort auf das Warum!

Mit dem ersten Baustein orientieren wir uns an dem Bestseller-Werk von Simon Sineks »Start With Why« (Sinek, 2009). Dessen Kerngedanke basiert auf der Idee, dass erfolgreiche Organisationen und Führungspersonlichkeiten sich zunächst auf das »Warum« ihrer Handlungen konzentrieren, anstatt nur auf das »Wie« oder »Was«. Sinek argumentiert, dass Menschen inspiriert werden von dem Grund oder Zweck hinter einer Handlung oder einem Produkt, nicht nur von dem Produkt oder der Handlung selbst. Die aktuelle Diskussion um sinnvolle und sinnstiftende Arbeit wurde durch das Werk inspiriert. Laut Sinek beginnen die inspirierendsten Führungskräfte und Organisationen mit dem »Warum«. Sie kommunizieren ihre

Motivation und ihren Zweck zuerst, bevor sie zu den Details des »Wie« und »Was« übergehen. Dieser Ansatz zieht Kund:innen, Mitarbeiter:innen und Anhänger:innen an, die die gleichen Überzeugungen teilen und sich stärker mit der Marke oder der Mission identifizieren.

In unserem Verständnis inklusiver Führung ist Inklusion die Antwort auf das »Warum«. Wenn eine Organisation oder eine Führungspersönlichkeit Inklusion als Teil ihres grundlegenden »Warums« betrachtet, ist es wahrscheinlicher, dass sie inklusive Praktiken in ihre täglichen Abläufe, Strategien und Kulturen integriert. Aus dem erfolgreichen Warum folgt zwangsläufig das richtige »Was« in der strategischen und das richtige »Wie« in der operativen Umsetzung.

Baustein 2: Inklusion als Wert!

Mit dem zweiten Baustein formuliert man einen Wert und kommuniziert diesen im b2b-Kontext gegenüber Unternehmen, im b2c-Kontext gegenüber den Kund:innen. Hier folgen wir den Studienergebnissen von Eric Almquist, John Senior und Nicolas Bloch, die in der Value Pyramid 30 Top-Werte in vier Kategorien unterteilen: funktionale, emotionale, lebensverändernde und soziale Auswirkungen. Diese Elemente dienen dazu, die Bedürfnisse und Wünsche von Kund:innen zu erfüllen und sind grundlegend für die Schaffung von Wert in Produkten und Dienstleistungen (Almquist, Senior & Bloch, 2016).

In unserem Verständnis inklusiver Führung ist Inklusion ein Wert, der – und das ist wichtig – nicht nur transformationalen oder lebensverändernden Werten zuzuordnen ist, sondern auch auf einer funktionalen und emotionalen Ebene umgesetzt werden muss – das geht bis in die Frage von technischen Umsetzungen, digitaler Inklusion und *inclusive design*.

Baustein 3: Inklusion als Markenversprechen!

Im dritten Baustein wird dieser Wert als Markenversprechen kommuniziert. Wir greifen die Arbeiten von Christian Sarkar und Philipp Kotler auf, die in dem Band »Brand Activism« wegweisende Erkenntnisse dokumentiert haben (Sarkar & Kotler, 2018). Die Autoren erläutern, wie Marken und Unternehmen über den reinen Profit hinaus einen sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Mehrwert schaffen können. Das Buch konzentriert sich auf den Markenaktivismus, ein Konzept, das Unternehmen ermutigt, sich aktiv für gesellschaftliche und politische Anliegen einzusetzen.

In unserem Verständnis inklusiver Führung wäre Inklusion ein solches Markenversprechen an Mitarbeiter:innen, aber auch an Patient:innen, Bewohner:innen und Menschen mit Behinderung. Demnach sollten diakonische Unternehmen sich aktiv an gesellschaftlichen Diskursen zu Inklusion beteiligen. Die Abkehr von der alleinigen Gewinnorientierung sowie die Balancierung von unterschiedlichen An-

sprüchen gehören seit jeher zur guten Corporate Governance von diakonischen Unternehmen.

Baustein 4: Inklusion als Differenzierungsfaktor im Markt!

Unser vierter Baustein versteht Inklusion als Wettbewerbsvorteil. Dabei greifen die Erkenntnisse der Managementexperten W. Chan Kim und Renée Mauborgne auf. Die Autor:innen ermutigen Unternehmen, neue Marktsegmente zu schaffen und zu erschließen, anstatt in bereits existierenden, stark umkämpften Märkten (den so genannten »Red Oceans«) zu konkurrieren. Sie nennen das die Blue Ocean Strategy. Diese Bereiche sind frei von Konkurrenz und bieten Raum für Wachstum und Innovation (Kim & Mauborgne, 2004).

In unserem Verständnis inklusiver Führung wäre Inklusion ein neues Marktsegment. So kann Inklusion Unternehmen dabei helfen, neue Kundensegmente zu erreichen und anzusprechen, die bisher möglicherweise übersehen oder unterversorgt wurden. Dies könnte die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen im Kontext von Gesundheit und Pflege umfassen, die speziell auf die Bedürfnisse von Menschen mit Behinderungen zugeschnitten sind. Das diakonische Profil könnte hier an Bedeutung gewinnen. Letztlich kann Inklusion am Arbeitsplatz ein breiteres Spektrum an Talenten erschließen. Unternehmen, die eine inklusive Kultur fördern, können von einem größeren Pool an Bewerber:innen profitieren und Talente gewinnen, die in weniger inklusiven Unternehmen möglicherweise übersehen werden.

Baustein 5: Inklusion als respektvoller Umgang mit Anspruchsgruppen!

Der fünfte Baustein befasst sich dann stärker mit der Umsetzung von Inklusion als respektvoller Umgang mit Anspruchsgruppen. Hier orientieren wir uns an dem Klassiker »Stakeholder Management« von R. Edward Freeman (Freeman, 1984). Der Kerngedanke des Stakeholdermanagements liegt darin, dass Unternehmen eine Verantwortung gegenüber all ihren Stakeholdern haben. Stakeholder sind hierbei alle Gruppen oder Individuen, die von den Aktivitäten eines Unternehmens beeinflusst werden oder diese beeinflussen können. Dazu gehören nicht nur Aktionär:innen, sondern auch Mitarbeiter:innen, Kund:innen, Lieferant:innen, Gemeinschaft und Umwelt. Zentrale Bausteine sind etwa der Ausgleich von unterschiedlichen Interessen, aber auch der Aufbau von Beziehungen zu den Anspruchsgruppen.

In unserem Verständnis inklusiver Führung wäre Inklusion als respektvoller Umgang mit Anspruchsgruppen zu rekonstruieren. Inklusive Führung und Stakeholdermanagement sind eng miteinander verbunden, da beide Konzepte auf die Einbeziehung und Berücksichtigung einer Vielzahl von Interessen und Perspektiven abzielen.

Die fünf Bausteine einer inklusiven Führung lassen sich in der folgenden Graphik darstellen (vgl. Abbildung 6).

Abbildung 6: Die fünf Bausteine inklusiver Führung



(Eigene Darstellung)

4 Inklusive Führung und die Rolle der Theologie

Im Folgenden werden wir die theologischen Grundaussagen aus Kapitel 2 mit den Bausteinen inklusiver Führung aus Kapitel 3 verbinden. Während die betriebswirtschaftliche Perspektive mit Blick auf die *Implementierung* inklusiver Führung noch als *Bausteinsammlung* zu verstehen war, bringen wir durch die theologische Perspektive und deren *Begründung* eine *Prozessperspektive* ins Spiel, die sich über die folgenden fünf Schritte beschreiben und durch die nachfolgende Abbildung skizzieren lässt (vgl. Abbildung 7).

Die biblisch begründeten theologischen Gedanken zur Inklusion werden mit den oben genannten Bausteinen inklusiver Führung in Verbindung gebracht. Wir fragen, welche Konsequenzen es für einzelne Unternehmen haben kann, wenn sie von dem theologischen Gedanken der Gleichheit aller Menschen ausgehen. Wir hatten diese Gleichheit dadurch begründet gesehen, dass alle Menschen von einem Mann und einer Frau abstammen, dass sich allesamt in bestimmter Weise verfehlen, dass sie dennoch auf das universale Erbarmen Gottes vertrauen können und deshalb alle anderen Menschen wertschätzen sollen wie sich selbst.

Durch diese inklusive Perspektive kann es für Unternehmen zu einer Horizont-erweiterung kommen, in der sie ihr Selbstverständnis in einem für sie spezifischen inklusiven Kontext definieren können und ihre eigene Produktivität darauf ausrichten können. Sie können sich mit der Frage befassen, wie sie sich inklusiv für eine universale Nutzerschaft ihrer Angebote öffnen und dadurch ihre Aktivitäten in spezifischer Weise prägen können, unabhängig davon, ob sie in einem theologisch bestimmten gemeinnützigen Kontext agieren oder in einem wettbewerbsorientierten wirtschaftlichen. Beispiele dafür könnten in religiös geprägten Sozialunternehmen die im Brüsseler Kreis verbundenen karitativen und diakonischen Organisationen sein, die im folgenden Kapitel 5 betrachtet werden. Im wirtschaftlichen Kontext profitorientierter Organisationen kann man dazu Ansätze bei bestimmten Unternehmen sehen, die von dem Interesse geprägt sind, ihre Produkte möglichst für alle Menschen erschwinglich anzubieten.

Folgende Schritte können für einen solchen Prozess hin zu einer inklusiven Führung vorgenommen werden:

Schritt 1: Zunächst klärt das einzelne Unternehmen durch seine Orientierung am Konzept von Inklusion die Frage nach dem »Warum«, indem es einen eigenen Inklusionskontext beschreibt und damit in die Lage versetzt wird, über die eigene Selbstbezüglichkeit hinauszugehen. In diesem Fall ist Inklusion natürlich ein Konstruktionsprozess. Es ist also für das Unternehmen selbst eine Antwort auf die Frage zu konstruieren: Was ist eigentlich mein inklusiver Zusammenhang und mein Verständnis von Inklusion? Unternehmen müssten also in der hier vorgeschlagenen Perspektive für sich als erstes die Fragen klären: Warum bin ich tätig? Wie kann ich das dadurch erklären, dass ich meinen eigenen inklusiven Kontext für mich konstruiere und daraus ableite, wie ich mich in diesem Kontext definiere? Unternehmen können sich insofern selbst positionieren, indem sie einen Zusammenhang bilden zwischen dem definierten Selbstverständnis, dem daraus entstandenen »Why« des eigenen Handelns und den daraus hervorgehenden Handlungen, die für Käufer oder Nutzer der Angebote attraktiv sind.

Schritt 2: Aus der Ausgangsfrage des »Why« und dem eigenen Selbstverständnis können unternehmensspezifische Werte und normative Orientierungen abgeleitet werden, die auf dieser Linie liegen. Diese Werte können ihre Orientierung dadurch gewinnen, dass sie sich an auf Inklusion fokussierten Gesamtperspektive des Unternehmens ausrichten. Diese wertorientierte Selbstdefinition kann so einen inklusionsorientierten Markenkern der Organisation bilden.

Schritt 3: Der Schritt besteht darin, dass jeweilige Unternehmen aus ihrer wertorientierten Selbstdefinition ein Markenversprechen entwickeln. Dieses kann gegenüber relevanten Anspruchsgruppen formuliert werden. Wenn es die eigene Positionierung durch die Beschreibung eines eigenen Inklusionskontextes und daraus abgeleiteter spezifischer Werte gefunden hat, kann dieses Gesamtsetting auch klar nach außen und innen kommuniziert werden. Das Unternehmen wendet sich

daraufhin an einen Markt, in dem es sich aufgrund dieses (Selbst-)Verständnisses als Marke so positionieren kann, dass es diesem Markt ein Versprechen gibt, wie es ihn durch seine unternehmerischen Handlungen bereichern möchte. Auf dieses Versprechen können sich dann andere Marktteilnehmende beziehen. Zugleich kann es aber auch nach innen, an die eigenen Mitarbeitenden, gegeben werden. Dabei wird ebenfalls intern zum Ausdruck gebracht, wofür das Unternehmen steht und was es an Inklusionsorientierung sowie normativen Festlegungen gefunden hat.

Schritt 4: Diese Positionierung kann dann im Marktgeschehen einen Differenzierungsfaktor bilden. Die Organisation kann von sich sagen: Ich verstehe mich in diesem inklusiven Kontext, von dem ich mein besonderes Selbstverständnis als Korporation ableite und hebe mich somit von anderen Organisationen ab, die sich in gleicher Weise im Markt befinden. Insofern wäre das also ein auf Inklusion bezogener Differenzierungsfaktor im Markt, den man auch entsprechend kommunizieren kann, in dem Wissen, dass die anderen Organisationen ihre eigenen Inklusionskontexte definieren und entsprechend agieren. Es wird sich dann in einem offenen Wettbewerb zeigen, welches Wertesetting und welcher Differenzierungsfaktor im Markt gegenüber Kund:innen, Lieferant:innen, Finanzgeber:innen und v.a. auch Mitarbeiter:innen den erfolgreichen Unterschied macht und sich letztlich bewährt.

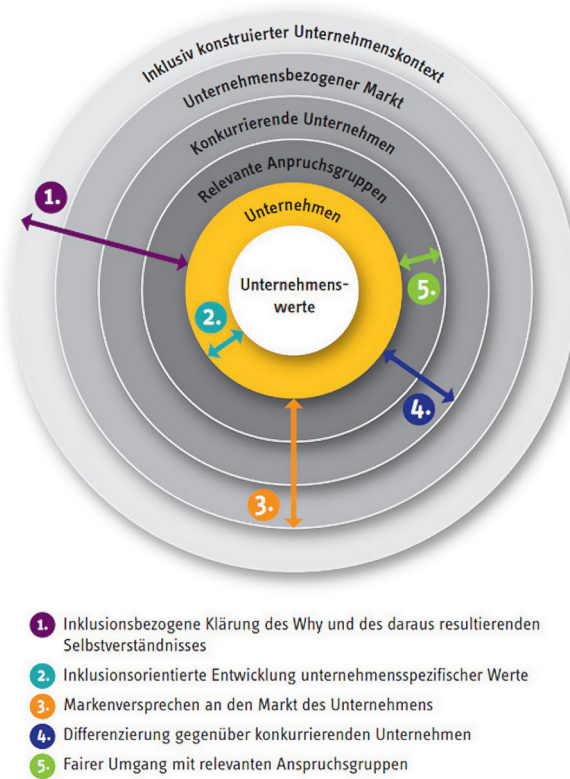
Schritt 5: Das kann dann im letzten Schritt dazu führen, dass man Inklusion als respektvollen Umgang mit den für die jeweiligen Angebote relevanten Anspruchsgruppen versteht. Eine Organisation kann sich somit fragen: Was bedeutet dieses Selbstverständnis im inklusiven Kontext für den Umgang mit den verschiedenen externen und internen Anspruchsgruppen, die ich gleichermaßen bedienen muss?

So kann man die fünf oben genannten Entwicklungsschritte in ein Modell fassen, das in dieser Weise die Inklusionsthematik zunächst abstrakt beschreibt und sich weiter konkretisieren lässt. Dann wäre die Aufgabe für eine Inklusive Führung, dass sich die einzelne Organisation folgende Ausgangsfragen stellt: Was ist eigentlich für mich mein inklusiver Kontext, in dem ich mich als Unternehmen positioniere? Wie kann ich mein eigenes Inklusionsverständnis entwickeln, als ein möglichst weit gefasstes, das mich in den Raum eines großen Ganzen stellt und mir dadurch die Möglichkeit gibt, über die Selbstbezogenheit meines Unternehmens hinauszugehen und dieses große Ganze als eine unternehmensspezifische Perspektive zu beschreiben? Diese Gedanken lassen sich in folgender Grafik zusammenfassen (vgl. Abbildung 7).

Es geht also darum, in einem so ansetzenden, konstruktivistischen inklusionsbezogenen Akt die eigene Positionierung zu bestimmen, welche genau zu den beschriebenen Schritten führt: 1. Was ist das Selbstverständnis dieses Unternehmens in seinem inklusiv konstruierten Unternehmenskontext? 2. Welche unternehmensspezifischen Werte lassen sich daraus ableiten? 3. Wie kann man sich dadurch im Markt mit einem Markenversprechen mitteilen? 4. Wie kann man sich dadurch von

anderen Organisationen abheben? 5. Wie kann man mit dieser klaren Positionierung mit seinen Anspruchsgruppen in fairer Weise umgehen?

Abbildung 7: Die fünf Schritte zur inklusiven Führung



(Eigene Darstellung)

5 Konkretionen für konfessionelle Sozialunternehmen

Vor dem Hintergrund des oben skizzierten Modells werden im Folgenden die Thesen des Brüsseler Kreises und ihre Bezüge zur Inklusion vorgestellt. Der Brüsseler Kreis (BK) besteht aus 13 katholischen und evangelischen gemeinnützigen Unternehmen, die sich im Sozial- und Gesundheitswesen engagieren. Diese Organisationen, die sich am christlichen Menschenbild orientieren, bieten soziale Dienstleistungen in Bereichen wie Jugend- und Eingliederungshilfe, Pflege, Bildung sowie in der beruf-

lichen und medizinischen Rehabilitation an. Sie engagieren sich im Gesundheitssektor und befürworten Inklusion gemäß der UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen. Als Verbund setzen sich die Unternehmen des Brüsseler Kreises für gesellschaftliche Fortschritte ein, um die Interessen und Bedürfnisse von Menschen, die Unterstützung benötigen, nachhaltig zu fördern (Brüsseler Kreis, 2023).

In der Publikation *Diversität und Identität* wurde eine Positionierung des Brüsseler Kreises entwickelt, auf die im Folgenden Bezug genommen wird (Haas & Starnitzke, 2015). Es ging hier den Unternehmen des Brüsseler Kreises um die Frage, wie angesichts einer sich stark diversifizierenden Gesellschaft auf der Basis des eigenen Selbstverständnisses der Inklusionsgedanke entwickelt werden kann und wie von dort her entsprechende Handlungen organisiert werden können. Im Kontext einer sich z.B. religiös und kulturell zunehmend differenzierenden deutschen Gesellschaft mussten sich diese Organisationen fragen, ob sie sich mit einer eher exklusiv ausgerichteten, spezifisch christlichen Grundhaltung auf diese Differenzierung beziehen wollen oder bewusst eine inklusive Perspektive wählen wollen, in der sie ihre Unterstützungsangebote allen Menschen unterbreiten möchten, die Hilfe benötigen.

Das theologische Inklusionsverständnis, wie es in Kapitel 2 entwickelt wurde, korrespondiert dabei mit einem systemtheoretischen Inklusionsbegriff aus der Soziologie. Demnach zeichnet sich die moderne, funktional differenzierte Gesellschaft gerade dadurch aus, dass die verschiedenen Funktionssysteme allen Menschen grundsätzlich zugänglich sein müssen.

»Sie müssen an allen Funktionssystemen teilnehmen können, je nachdem, in welchen Funktionsbereich und unter welchem Code ihre Kommunikation eingebracht wird. Allein schon die Sinngabe bestimmter Kommunikationen, allein schon die Tatsache, daß es sich um eine Zahlung handelt oder daß man eine Entscheidung in staatlichen Ämtern beeinflussen möchte oder daß die Frage aufgeworfen wird, was in einem bestimmten Falle Recht und was Unrecht ist, ordnet die Kommunikation in einem bestimmten Funktionssystem ein. Individuen müssen sich an all diesen Kommunikationen beteiligen können und wechseln entsprechend ihre Kopplungen mit Funktionssystemen.« (Luhmann 1997, S. 625)

Die Ausgangslage ihrer Überlegungen beschrieben die Unternehmen des Brüsseler Kreises (BK) auf dem Hintergrund ihrer christlichen und kirchlichen Bindung dabei wie folgt:

»Die konfessionelle Bindung der Unternehmen des BK 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. Insbesondere bei der Mitarbeitendengewinnung erweist sich die Konfessionsbindung als eine Praxis bedrohende Forderung, die den ohnehin vorhandenen Fachkräftemangel 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.« (Haas & Starnitzke, 2015, S. 21, These 1)

Ausgehend von dem im 2. Kapitel entfalteten theologischen Gedanken, dass Gott sich aller Menschen erbarmt und deshalb die Liebe zu allen Menschen geboten ist, entschieden sich die Unternehmen des Brüsseler Kreises für eine konsequent inklusiv ausgerichtete Führung und eine entsprechende Öffnung sowohl gegenüber den Nutzer:innen ihrer Angebote als auch in Bezug auf ihre Mitarbeitenden. Anhand der auf dieser Basis formulierten folgenden Thesen lassen sich die oben skizzierten fünf Schritte zu einer inklusiven Führung in Bezug auf Unternehmen der Caritas und Diakonie beispielhaft konkretisieren.

5.1 Klärung des Why der Unternehmen

»Die Unternehmen des 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.« (Ebd., Präambel)

In der Präambel der Thesen des Brüsseler Kreises wird auf das Selbstverständnis der im Brüsseler Kreises organisierten Sozialunternehmen Bezug genommen. Sie verstehen sich als konfessionell gebundene Unternehmen fest im christlichen Überzeugungssystem verankert und als Einrichtungen der Diakonie bzw. der Caritas in einer tiefen inneren Verbindung mit der evangelischen sowie katholischen Kirche. Daraus ergibt sich das »Warum« ihres Handelns als konfessionelle soziale Unternehmen.

5.2 Werteorientierung an Inklusion

»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 (1 Kor 15,21-22; Röm 11,32).« (Haas & Starnitzke, 2015, S. 21–22, These 2)

Auf der Basis der eigenen Verankerung im christlichen Glaubensbekenntnis wird dann ein theologisch begründetes Verständnis von Inklusion entwickelt. Da Gott sich aller Menschen erbarmt, darf auch niemand aus der menschlichen Gemeinschaft ausgeschlossen werden. Die professionelle Unterstützung von Ausgrenzung bedrohter Personen und die Ermöglichung der Teilhabe potenziell aller Menschen am gemeinschaftlichen Leben bilden aus dem zentralen Gedanken der Inklusion und daraus abgeleiteten weiteren Werten den Markenkern der Unternehmen des Brüsseler Kreises.

5.3 Markenversprechen an den Markt

»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.« (Haas & Starnitzke, 2015, S. 22, These 3)

Das Markenversprechen besteht darin, aus diesem Markenkern und Selbstverständnis heraus Gesellschaft mitzugestalten. Die Unternehmen versprechen, das Miteinander verschiedenster Menschen im Sinne von Inklusion in der Gesellschaft fördern zu wollen und dafür auch ihre hohe Fachlichkeit entsprechend einzusetzen. Die Mitarbeitenden verpflichten sich auf dieses Versprechen. In dieser Weise bereichern die Unternehmen die Märkte der Sozialwirtschaft.

5.4 Differenzierung gegenüber anderen Korporationen

»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 un-

terschreitet 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.« (Ebd., These 4)

Mit diesen Aussagen geschieht eine differenzierte und ausgewogene Positionierung gegenüber anderen Anbietern auf dem Sozialmarkt. Die Unternehmen grenzen sich einerseits von säkularen Anbietern sozialer Dienstleistungen ab, für die eine religiöse Prägung keine Rolle spielt oder sogar explizit abgelehnt wird. Andererseits verstehen sie sich dabei nicht als exklusiv christliche Unternehmen, sondern öffnen sich gerade aufgrund ihres christlich begründeten Inklusionsverständnisses auch für Nutzer:innen aus anderen religiösen und weltanschaulichen Kontexten. Auch die eigenen Mitarbeitenden werden nicht exklusiv durch die Notwendigkeit einer Mitgliedschaft in einer der christlichen Kirchen bestimmt und limitiert.

5.5 Fairer und ausgewogener Umgang mit verschiedenen Anspruchsgruppen

»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.« (Haas & Starnitzke, 2015, S. 23, These 5)

Der durch Inklusion bestimmte faire Umgang mit Anspruchsgruppen führt einerseits zu einer Öffnung der eigenen Angebote gegenüber verschiedensten Menschen, unabhängig von ihrer Kultur und Religion, sofern sie einer Unterstützung bedürfen und ein Unternehmen des Brüsseler Kreises dazu beauftragen. Andererseits wird

dieser Umgang auch an detaillierten Ausführungen zu der zum Unternehmen am nächsten stehenden Anspruchsgruppe der eigenen Mitarbeitenden erläutert. Die Relation der Mitarbeitenden zum Unternehmen wird vom Selbstverständnis des Unternehmens her definiert, wie es in den vorherigen Thesen entfaltet wurde. Die Mitarbeitenden sollen sich deshalb mit den aus dem Selbstverständnis abgeleiteten Unternehmenszielen, der grundlegenden Orientierung am Inklusionsgedanken und dem entsprechenden Markenversprechen einverstanden erklären und dieses durch eigenes Handeln aktiv unterstützen. Das Unternehmen verspricht, dieses Selbstverständnis gegenüber den Mitarbeitenden klar zu artikulieren und entsprechende Verhaltenserwartungen zu benennen. Die inklusive Öffnung gegenüber dem Personal resultiert aus dem Ansinnen, die eigenen Dienstleistungen für grundsätzlich alle Menschen bereitzustellen, sofern sie diese nutzen möchten. Allein dadurch ergibt sich schon die Notwendigkeit, auch intern, bei den Mitarbeitenden, für eine entsprechende kulturelle und religiöse Differenzierung zu sorgen, damit die Nutzer:innen der Dienste kultur- und religionssensibel unterstützt werden können.

Die Thesen des Brüsseler Kreises konvergieren insofern mit den Interessen von bekannten Indices für Inklusion, wie sie z. B. im Bildungsbereich entwickelt worden sind, um die jeweilige Organisationsentwicklung in Richtung Inklusion zu fördern. Zum Schluss muss in Bezug auf einen solchen Inklusionsanspruch, wie er im Brüsseler Kreis beispielhaft formuliert wird, aber noch festgehalten werden, dass dieser natürlich auch Exklusion bewirken kann. Konsequenterweise müssten bei der beschriebenen Positionierung der konfessionellen Unternehmen des Brüsseler Kreises alle Menschen ausgeschlossen sein, die sich ausdrücklich gegen das Konzept der Inklusion stellen.

6 Perspektiven für diakonische Unternehmen

Wir stehen vor einer gewaltigen digitalen und nachhaltigen Transformation. Inklusion kann einer der Erfolgsfaktoren sein, dass dieser Veränderungsprozess im Dienste der Menschen gelingt. Die Diakonie beschäftigt ca. 630.000 Menschen hauptberuflich, man schätzt die Zahl der ehrenamtlich Beschäftigten auf weitere eine Millionen Menschen. Ca. 20 bis 30 Millionen Menschen erhalten eine Dienstleistung aus den Händen der Diakonie. Die Gesundheitsbranche insgesamt ist ein gewaltiger Treiber dieser Zwillingstransformation. Sie übernimmt damit eine Vorreiterrolle.

Das hier von den Autoren vorgestellte Konzept der inklusiven Führung soll ein erster Beitrag sein, inklusive Transformationsprozesse zu initiieren. Alle fünf Schritte entstammen aus einer theologisch-betriebswirtschaftlichen Synchronisation – sie beschreibt damit nicht nur das Beste aus zwei Welten, sondern deutet mit

der inklusiven Rationalität auf eine neue Brückenfunktion in der multirationalen, transdisziplinären und auch normativ-empirischen Ausrichtung der Wissenschaft, um gesellschaftliche Herausforderungen zu meistern.

Inklusive Führung erfordert neue Führungskompetenzen, um die unternehmerische Diakonie zukunfts- und enkelfähig zu machen. Studien des Stifterverbands stellen heraus, dass es zwar auch die fachlichen Kompetenzen rund um Nachhaltigkeit und Digitalisierung sind, die Unternehmen einer Befragung folgend suchen, letztlich ist aber die Transformationsfähigkeit wichtig: Wie bekommen wir die Transformation inklusiv gestaltet? Die hier vorliegenden Gedanken können sicherlich nur als erste Anregung verstanden werden.

Literatur

- Accenture (2019). Inklusive Business Reimagined. URL: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/pdf/pdf-110/Accenture-Inklusive-Business-PoV.pdf#zoom=50> [Zugriff: 01.07.2024].
- Almquist, E., Senior, J. & Bloch, N. (2016). The Elements of Value. *Harvard Business Review*, 94(9), S. 46–53.
- Brink, A. (2017). Die Zukunft der Diakonie. Auf dem Weg in eine Kooperationsökonomie. In B. Hofmann & M. Büscher (Hg.), *Diakonische Unternehmen multirational führen. Grundlagen – Kontroversen – Potentiale* (S. 335–354). Baden-Baden: Nomos.
- Brink, A. (2022). Mit betrieblicher Vorsorge in eine nachhaltige Zukunft!. *Betriebliche Altersversorgung*, 77(5), S. 350–354.
- Brüsseler Kreis (2023). Brüsseler Kreis. URL: <https://www.bruesseler-kreis.de/home.html> [Zugriff: 01.07.2024].
- Charta der Vielfalt (2023). Charta der Vielfalt. Für Diversity in der Arbeitswelt. URL: <https://www.charta-der-vielfalt.de/> [Zugriff: 01.07.2024].
- Deutsches Institut für Menschenrechte (2023). Inklusion als Menschenrecht. URL: <https://www.inklusion-als-menschenrecht.de/> [Zugriff: 01.07.2024].
- Diakonie (2023). Diakonie in Zahlen. URL: <https://www.diakonie.de/informieren/infothek/2023/september/032023-einrichtungssstatistik-2022> [Zugriff: 01.07.2024].
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Gardenswartz, L. & Rowe, A. (1994). *Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity*. Virginia: Society for Human Resource Management.
- Haas, H.-S. & Starnitzke, D. (Hg.) (2015). *Diversität und Identität. Konfessionsbindung und Überzeugungspluralismus in caritativen und diakonischen Unternehmen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Hofmann, B. & Büscher, M. (Hg.) (2017). *Diakonische Unternehmen multirational führen. Grundlagen – Kontroversen – Potentiale*. Baden-Baden: Nomos.

- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, 82(10), S. 76–84.
- Luhmann, N. (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Meyer-Abich, K. M. (2011). Nachhaltigkeit. Ein kulturelles, bisher aber chancenloses Wirtschaftsziel. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 2(3), S. 291–310.
- PONS (2023). Nachhaltigkeit. URL: <https://de.pons.com/%C3%BCbersetzung/deutsche-rechtschreibung/Nachhaltigkeit> [Zugriff: 01.07.2024].
- Porter, M. E. & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1–2), S. 62–77.
- Rappaport, A. (1981). Selecting Strategies That Create Shareholder Value. *Harvard Business Review*, 59(3), S. 139–149.
- Rappaport, A. (1995). *Shareholder Value. Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Raworth, K. (2018). *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. New York: Random House.
- Sabeti, H. (2009). The Emerging Fourth Sector. URL: <https://www.aspeninstitute.org/wp-content/uploads/files/content/docs/pubs/4th%20sector%20paper%20-%20exec%20summary%20FINAL.pdf> [Zugriff: 01.07.2024].
- Sarkar, C. & Kotler, P. (2018). *Brand Activism. From Purpose to Action*. USA: IDEA BITE PRESS.
- Schedler, K. & Rüegg-Stürm, J. (2013). *Multirationales Management. Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation*. Zürich: Haupt.
- Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. New York: Penguin Publishing Group.
- Starnitzke, D. (2016). Diversität. In N. Friedrich, K. Baumann, C. Dopheide, J. Eulich, A. Giebel, B. Hofmann, T. Jähnichen, F. O. July, J. Kruttschnitt & M. Wolff (Hg.), *Diakonie-Lexikon* (S. 131). Göttingen: V&R/Neukirchener Theologie.
- Stockholm Resilience Center (2016): Contributions to the Agenda 2030, <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2017-02-28-contributions-to-agenda-2030.html> [Zugriff: 01.07.2024].
- Tapia, A. (2023). The Google Memo. Diversity vs. Inclusion. The challenge all organizations face creating a culture in which everyone's voice is heard. URL: <https://www.kornferry.com/insights/this-week-in-leadership/diversity-inclusion-difference> [Zugriff: 01.07.2024].
- United Nations (2015). Sustainable Development Goals. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> [Zugriff: 01.07.2024].
- United Nations Sustainable Development Group (UN-SDG) (2013). *A Million Voices: The World We Want. A Sustainable Future with Dignity for All*. URL: <https://unsdg.un.org/sites/default/files/The-World-we-Want.pdf> [Zugriff: 01.07.2024].