

Dienstgemeinschaft und unternehmerisches Handeln

Vortrag von Dieter Geerlings, Domkapitular, am 16.09.2009 in Mainz

Sehr geehrte Damen und Herren...

1) Einführung

Der "Grundordnung des kirchlichen Dienstes im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse" liegt als normative Grundlage das Verständnis einer Dienstgemeinschaft zugrunde. Was das für das unternehmerische Handeln von Caritasorganisationen bedeutet versuche ich an Beispielen aus dem Bereich der Personalgewinnung/Personalentwicklung und dem Problem des Outsourcing zu erläutern. Vorher aber grundsätzliche Ausführungen.

Ich beziehe mich besonders auf die 2008 von der Delegiertenversammlung des Deutschen Caritasverbandes verabschiedeten "Leitlinien für unternehmerisches Handeln der Caritas" und auf die 2007 verabschiedeten „Tarifpolitischen Leitlinien des Deutschen Caritasverbandes“.

Holzschnittartig einige Vorbemerkungen: (Vgl. zum Ganzen: M. Fischer, Das konfessionelle Krankenhaus, Münster 2009, 407ff)

a) Mitarbeiter:

In einem Unternehmen leben sie in einem konfliktären Bereich. Damit meine ich: Einerseits werden sie angestellt, um die Unternehmensziele, den Unternehmenszweck zu erreichen. Andererseits kann ein Mitarbeiter nicht vollständig in der Verfolgung der Unternehmensziele aufgehen. Denn die Persönlichkeit des Menschen ist gerade auch durch Eigensinn, Eigenwilligkeit im guten Sinne gekennzeichnet. Bezogen auf Personalentwicklung ergibt sich immer ein Spannungsfeld, in abgeleiteter Form natürlich auf Vergütungsfragen in caritativen Unternehmen.

b) Instrumente der Personalentwicklung:

Ohne Zielausrichtung können Maßnahmen der Leitung, des Managements für unterschiedliche Zwecke verwendet werden. Deshalb brauchen Instrumente der Personalentwicklung eine normative Vergewisserung. Für kirchlich-caritative Einrichtungen ergibt sich diese

Vergewisserung aus den Grundsätzen des Verhältnisses des Menschen zur Arbeit und aus dem Verständnis der Dienstgemeinschaft. So auch in den Leitlinien vom Grundsatz her.

c) Zum christlichen Verständnis des Verhältnisses des Menschen zur Arbeit:

Ausgehend von der Sozialenzyklika „Laborem exercens“ von Johannes Paul II. steht außer Zweifel, dass die menschliche Arbeit ihren ethischen Wert hat, weil der Arbeitende eine Person ist, ein mit Bewusstsein und Freiheit ausgestattetes Subjekt, das über sich entscheidet. Der erste Wert der Arbeit ist der Mensch selbst, nicht die Art der geleisteten Arbeit.

Insgesamt ergeben sich daraus gewisse Rechte des Arbeitnehmers, zum Beispiel:

In Unternehmen muss eine Unternehmenskultur geschaffen werden, die den Mitarbeitern das Bewusstsein erlangen lässt, wie in einem eigenen Betrieb zu arbeiten. Dies würde man heute mit dem Begriff des Mitunternehmers bezeichnen. (So auch R. Wunderer, Unternehmerisches Personalmanagement.)

In diese Richtung, wenn auch undeutlich, geht die Ausführung in dem Kapitel "Dienstgemeinschaft und Kultur des Unternehmens der Caritas" aus den Leitlinien für unternehmerisches Handeln.

Ferner: Dem Profit des Unternehmens dürfen die Rechte des Dienstnehmers nicht geopfert werden.

Die Arbeit muss gerecht entlohnt werden, weil die Lohnzahlung der konkrete Weg ist, der den meisten Menschen den Zugang zu den Gütern eröffnet, die zur gemeinsamen Nutznießung bestimmt sind.

Oder die Arbeitsbedingungen müssen der familiären Arbeitssituation angepasst werden. Auch das finden wir abgebildet in den orientierenden Leitlinien zum unternehmerischen Handeln.

d) Zur Profillücke:

Wenn man aus anderen Branchen z. B. Managementinstrumente übernimmt, dann wird manchmal eingewendet, das Profil kirchlicher Einrichtungen leide darunter, es werde irgendwie verwässert, weil in der Anwendung solcher Instrumente der Unterschied christlicher Einrichtungen nicht genügend zu erkennen sei.

Wenn z. B. kirchliche Krankenhäuser Personalentwicklungsinstrumente verwenden, die zum Standard gegenwärtiger Unternehmensführung gehören, weil sie eben nützlich sind, dann bedeutet das ja nicht, dass dadurch kirchliche Einrichtungen nicht ihre kirchliche Identität zum

Ausdruck bringen könnten. Beispielsweise sind komplexe Unternehmen ohne Zielvereinbarungsgespräche kaum noch steuerbar. Und Mitarbeitergespräche können den Selbstanspruch als Zielvereinbarungsgespräche kirchlicher Unternehmen einlösen.

Da wird dann eingewandt, dass Mitarbeitergespräche auch von nichtkirchlichen Einrichtungen geführt werden. Dabei spricht doch nichts gegen einen sinnvollen Einsatz solcher Gespräche in kirchlichen Einrichtungen.

Ich nehme dies als Beispiel: Wer nämlich so argumentiert, tappt in die Profilfalle, und die lautet: Christlich ist das, was andere nicht (auch) tun. Diese Argumentation greift zu kurz. Christlich ist das, im Hinblick auf die Personalförderung das, was kirchlichen Einrichtungen aufgrund ihres christlichen Menschenbildes im Umgang mit ihren Mitarbeitern als angemessen erscheint. Wenn also vorhandene Instrumente hilfreich sind, um die eigenen Ziele umzusetzen, spricht nichts gegen den Einsatz solcher Methoden.

Wir müssen unterscheiden zwischen Identität und Profil unserer Dienste und Einrichtungen. Das Prinzip Dienstgemeinschaft kann Ausdruck christlicher Identität sein.

Noch einmal zu den Personalmanagementinstrumenten: So könnte ja bei der Auswahl und Anwendung solcher Instrumente in kirchlichen Einrichtungen die entscheidende Frage die sein: Dienen diese dazu, das eigene Unternehmensziel zu erreichen?

e) Diese Frage trage ich an das normative Grundverständnis kirchlicher Arbeitsverhältnisse, an den Schlüsselbegriff und an das Strukturprinzip des Dritten Weges "Dienstgemeinschaft" heran.

Die Frage ist: Kann man mit der Organisationsform der Arbeit (Dritter Weg) im Verständnis von Dienstgemeinschaft die Ziele des Unternehmens der Caritas angemessener erreichen als in einem anderen gewöhnlichen Verständnis, also im Zweiten Weg? Ist durch diese Organisation der Arbeitsverhältnisse der Anschluss an eine evangeliumsgemäße Arbeit im Bereich der Caritas angemessener auf den Menschen bezogen als im anderen Weg?

Ich behaupte, dass das angemessener ist, wenn ich einige orientierende Leitlinien für unternehmerisches Handeln zitiere:

"1. Unternehmen der Caritas stellen den Menschen mit seinen Bedürfnissen und Wünschen in den Mittelpunkt ihres Handelns.

2. Unternehmen der Caritas verstehen sich als Solidaritätsstifter und Handeln in gesellschaftlicher Verantwortung.
3. Unternehmen der Caritas stehen nah am Menschen und bringen sich aktiv in der Kirche ein.
4. Unternehmen der Caritas sind Orte spiritueller Erfahrung und ethischer Reflektion.
5. Unternehmen der Caritas besetzen Führungspositionen mit Persönlichkeiten, die das katholische Profil des Unternehmens glaubhaft darstellen können.
6. Unternehmen der Caritas zeichnen sich durch eine gelebte Dienstgemeinschaft aus."

Die Betonung liegt auf „gelebt“. Das ist das Problem.

Ich betone dies deshalb so, weil der Begriff Dienstgemeinschaft in den Leitlinien wie auch in der Grundordnung positiv aufgeladen ist - nicht bloß negativ, wenn sich der Begriff als reines Abgrenzungsprinzip gegen den Zweiten Weg verstehen würde - was aus der Geschichte dieses Begriffes nicht ganz von der Hand zu weisen ist.

Mir ist durchaus die andere Sichtweise von Oswald von Nell-Breuning oder von Friedhelm Hengsbach und ihre Kritik bewusst, ohne dass ich das hier aber weiter diskutiere.

II) Dienstgemeinschaft als Strukturprinzip

Die Grundlage des arbeitsrechtlichen Sonderweges der Kirchen ist also das Selbstverständnis einer Dienstgemeinschaft. Beide Kirchen haben diese verfassungskonforme Möglichkeit genutzt, um für den kirchlichen Dienst ein eigenes Arbeitsrecht zu schaffen. Dieser Weg wurde in weiten Teilen von der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichtes bestätigt.

Dabei muss folgendes in Betracht gezogen werden, nämlich die Gesetzgebungskompetenz der Bischöfe.

Das kirchliche Arbeitsrecht ist Ausfluss also des verfassungsmäßigen kirchlichen Selbstbestimmungsrechtes. Es ist kein Vorrecht des kirchlichen Arbeitgebers, sondern Ergebnis eines Gestaltungsauftrags der Kirche selbst. Die Regelungsbefugnis steht nicht einzelnen Gruppierungen, Gemeinschaften oder Einrichtungen in der Kirche zu. Die Maßstäbe und Grundverpflichtungen können nur von der verfassten Kirche festgelegt werden. Damit kommt den Bischöfen, die allein in der Ortskirche für alle Mitglieder verbindliche Gesetze erlassen können, eine besonders hohe Verantwortung zu. Sie haben damals 1993 durch

Verabschiedung der Grundordnung dieser Verantwortung zu entsprechen versucht. Die einzelnen Einrichtungen usw. haben nur eine Wahl zwischen dem von den Bischöfen formulierten kirchlichen oder dem für alle geltenden staatlichen Arbeitsrecht. Eine je nach Gutdünken vom jeweiligen Dienstgeber komponierte Mischung ist nicht möglich. Die ausschließliche Gesetzgebungskompetenz der Bischöfe in diesem Bereich ist von allen Fachleuten unbestritten. Allerdings, das wissen Sie auch, wird in der Praxis immer wieder versucht, nach einer Rosinentheorie Angenehmes des Dritten Weges auszuwählen und Unangenehmes fortfallen zu lassen. Nur muss man wissen: Wer Artikel 7 der Grundordnung nicht beachtet, die Mitbeteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, verlässt den Schutzbereich des kirchlichen Selbstbestimmungsrechts. Das ist unbestreitbar. Und da sieht man, dass dieses Grundverständnis der Dienstgemeinschaft den Dienstgeber herausfordert und den Dienstnehmer in Schutz nehmen will. Ob das immer schon so gelingt, wie es vielleicht von der Idee vorgesehen ist, ist eine ganz andere Frage. Auch die Dienstgeber werden hier einige Fragen haben.

Die Dienstgemeinschaft umfasst alle in einer Einrichtung Beschäftigten und zwar unabhängig von ihrem Beruf, ihrer fachlichen Kompetenz, ihrer arbeitsrechtlichen Stellung. Alle tragen mit ihrer Arbeit zur Verwirklichung des kirchlichen Heils- und Verkündigungsauftrags der Kirche bei. Und die Zugehörigkeit zur Dienstgemeinschaft verpflichtet jeden kirchlichen Mitarbeiter zum Auftrag und zum Wirken im Sinne des Evangeliums, sowie Dienstgeber und Dienstnehmer zu vertrauensvoller Zusammenarbeit. Und daraus ergeben sich für Personalgewinnung, Personalentwicklung, daraus ergeben sich für die arbeitsvertragsrechtlichen Bestimmungen usw. normative Rahmenvorgaben.

In der Erklärung der Deutschen Bischöfe zum kirchlichen Dienst heißt es zum Mitarbeitervertretungsrecht: "Die Mitbestimmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist geboten, weil sie den Dienst zur Kirche verantwortlich mitgestalten. Die Verwirklichung der Mitbestimmung kann nicht von der Verfasstheit der Kirche, ihrem Auftrag und der kirchlichen Dienstverfassung getrennt werden."

Kardinal Lehmann hat in einem Vortrag zu "Dienstgemeinschaft in wirtschaftlich schwierigen Zeiten" dies noch einmal aufgegriffen, wenn er sagt: "Die Besonderheit des Kirchlichen Dienstes beruht nach dieser Begriffbestimmung auf der Tatsache, dass er den Dienst Christi in und an der Welt repräsentiert und dass alle daran Beteiligten in der

gemeinsamen Verantwortung für Sendung und Auftrag der Kirche eine Gemeinschaft des Dienstes bilden. Der kirchliche Dienst ist eine Lebens- und Wesensäußerung der Kirche. Er steht damit unter einem hohen ideellen Anspruch. Nach dem Verständnis der Kirche geschieht er im Auftrag der missionarischen und diakonischen Sendung der Kirche."

Wenn man das konkretisiert, heißt das:

Partnerschaft, Kooperation, nicht Konfrontation, sondern Ausgleich unterschiedlicher Interessen, weil im kirchlichen Dienst alle Beteiligten, Dienstgeber in gleicher Weise wie Dienstnehmer, der religiösen Grundlage und Zielrichtung ihrer Einrichtung verpflichtet sind. Die Dienstgemeinschaft schließt darum die gegenseitige Druckausübung durch Arbeitskämpfmaßnahmen zur Veränderung der Arbeitsbedingungen aus. Daher kommt das Tarifvertragssystem (Zweiter Weg) für die Kirche ebenso wenig in Betracht wie der Erste Weg (einseitige Festlegung von Arbeitsvertragsbedingungen).

Parität, das heißt Anerkennung der Gleichwertigkeit und Gleichberechtigung von Dienstgeber und Dienstnehmer; Möglichkeit, durch ein gestuftes Vermittlungsverfahren zu einer Regelung im Konsens zu kommen; Sicherung einer gewissen Einheitlichkeit für alle Arbeitsverhältnisse der kirchlichen Dienstnehmer, unabhängig vom jeweiligen Einstellungsträger. Trotzdem glaube ich, dass Einheit nur gelingt, wenn man Verschiedenheit richtig gestaltet.

III) Theologische Implikationen

Basis für die Dienstgemeinschaft ist das gemeinsame Priestertum aller Gläubigen nach Kanon 204 und 208 im Kirchenrecht. Der Bedeutungsgehalt der Dienstgemeinschaft wird von der Katholischen Kirche und den Reformatorischen Kirchen im wesentlichen gleich begründet. Zur Dienstgemeinschaft gehören aber nicht nur die konfessionsverschiedenen Christen, wenn sie in den Dienst einer Einrichtung der katholischen Kirche treten, sondern auch Nichtchristen können, wenn sie sich freiwillig dazu bereiterklären, bei der Wahrnehmung bestimmter Aufgaben in einer Einrichtung einen Auftrag der Kirche erfüllen.

Dabei hat sich die Theologie mit dem Begriff der Dienstgemeinschaft bisher nicht ausführlich auseinandergesetzt bzw. dies bisher nicht richtig aufgegriffen. Im „Lexikon für Theologie und Kirche“ steht erst in der

neuesten Ausgabe (1993ff) ein Artikel über Dienstgemeinschaft von Prof. Wolfgang Rübner.

Die einzige mir bekannte Monographie zu dem Thema der Dienstgemeinschaft unter dem Titel „Arbeitgeber Kirche - Dienst in der Kirche“ stammt von dem inzwischen verstorbenen Theodor Herr. Er geht von einem doppelten Dienstgeber aus und zwar indem er formuliert, dass der eigentliche und letztlich entscheidende Dienstgeber Jesus Christus selbst ist.

Das klingt wie ein theologisches Konstrukt. Da ist die entsprechende Passage in den Leitlinien eher nachvollziehbar, Dort heißt es:

"Caritas ist eine Grundfunktion der Kirche.

Der Dienst der Caritas ist ein christliches Tatzeugnis. Ob der Mensch dadurch eine Erfahrung des Glaubens macht, kann nicht vorgegeben werden. Eine solche Glaubenserfahrung als Heilung und Befreiung ist ein Geschenk Gottes und kann nicht beabsichtigt oder eingefordert werden. Deshalb darf ein Hilfeangebot nicht religiös funktionalisiert werden. ... Dienstgeber und Dienstnehmer erfüllen in einer Dienstgemeinschaft gemeinsam einen kirchlichen Auftrag im Vertrauen auf die Führung Gottes. Ein wesentlicher Ausdruck hierfür ist das gemeinsame Feiern und Bekennen des Glaubens.“

Und weiter: „Die Arbeit der verbandlichen Caritas begründet sich durch die Sendung und den Auftrag der Kirche. Aller Personen, die einen kirchlichen Dienst ausüben, wirken mit am Dienst der Kirche in der Nachfolge Jesu Christi. In ihrer gemeinsamen Verantwortung bilden die Dienstgeber und Mitarbeitenden eine Dienstgemeinschaft. Diese kirchliche Dienstgemeinschaft konkretisiert sich unter anderem in den Unternehmen der Caritas, in denen sie erlebbar und erfahrbar wird. Die ehrenamtlich freiwillig Tätigen sind ebenfalls grundlegender Bestandteil der Dienstgemeinschaft.“ Wobei hier der Dienstgemeinschaft ein erweiterter Begriff zugrunde liegt.

IV) Beispiel: Personalgewinnung/Personalentwicklung

Aus solchen eher grundsätzlichen Überlegungen zur Bedeutung des Menschen und seines Verhältnisses zur Arbeit sowie zu den Ausführungen zur Dienstgemeinschaft ergeben sich bestimmte normative Rahmenvorgaben, die zum Beispiel für die Ausgestaltung der Personalgewinnung und der Personalentwicklung von Bedeutung sind.

So heißt es in den Leitlinien zum unternehmerischen Handeln: „7. Die Caritas besetzt Führungspositionen mit Persönlichkeiten, die das katholische Profil des Unternehmens glaubhaft darstellen können.“

Dazu wird dann erklärt:

„Die Berufung von Persönlichkeiten, die das katholische Profil des Unternehmens glaubhaft darstellen können, ist eine wesentliche Voraussetzung, um den kirchlichen Charakter des Unternehmens zu wahren und auch nach außen hin zu dokumentieren. Bei der Besetzung der Führungsposition gilt die Grundordnung des kirchlichen Dienstes im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse.“

Das tatsächliche Profil unserer Einrichtungen wird also auch in Zukunft davon abhängen, ob in ihnen eine sogenannte Kerngemeinschaft tätig ist, zu der sicher auch und in erster Linie die leitenden Mitarbeiter gehören. Diese Gruppe muss aus persönlicher Glaubensüberzeugung wie ein Sauerteig im Ganzen wirken und möglichst alle Mitarbeiter für die gemeinsame Aufgabe gewinnen können. Dann kann man es sicherlich verantworten, Mitarbeiter anzustellen, die zunächst eher die Fähigkeit und Bereitschaft haben, eine konkrete Aufgabe im Sinne der Einrichtung zu erfüllen, aber vielleicht noch am Anfang des Glaubensweges stehen, wenn nicht sogar in Distanz zur glaubenden Kirche.

In kirchlichen Krankenhäusern wird die Mitarbeiterauswahl von der Kontroverse überlagert - und das gilt auch für andere caritative Unternehmen -, ob die Kirchlichkeit einer Einrichtung durch die Kirchlichkeit ihrer Mitarbeiter gesichert werden kann. (Vgl. M. Fischer, a. a. O. 412ff)

Vor Jahren hatten wir in der Caritas eine Diskussion über die Frage der personengebundenen Kirchlichkeit einer Einrichtung, die mit zwei Namen verbunden war, die ich hier nun nennen kann: Prof. Pompey und Prof. Zerfaß.

Pompey war der Ansicht, dass die Kirchlichkeit der Mitarbeiter in kirchlichen Sozialunternehmen eine unabdingbare Voraussetzung für die kirchliche Identität einer sozialen Einrichtung ist.

Als Vertreter der gegensätzlichen Position kann man Zerfaß bezeichnen. Er hält die Problemdefinition Pompeys, dass die Mitarbeiter nicht mehr in der Lage seien, sich den Anforderungen der Kirche zu stellen, für unzureichend, in ihren Prämissen falsch und in ihren Auswirkungen für schädlich. Er bezweifelt, dass die Kirchlichkeit der Mitarbeiter - verstanden jetzt als Erfüllung der Loyalitätsobliegenheiten - schon die christliche Identität gewährleisten.

Ich will jetzt hier nicht im Einzelnen auf diese Kontroverse eingehen, weil dahinter auch unterschiedliche Kirchenverständnisse liegen. Allerdings

tendiere ich und auch die Grundordnung eher zu der Auffassung von Zerfaß, weil der Auffassung der absoluten personengebundenen Kirchlichkeit einer Einrichtung ein Heilspessimismus zugrunde liegt, die die Welt schlechthin zum heillosen Gegenüber statt zum Dialogpartner der Kirche werden lässt.

Alfred Jäger hat schon vor zwanzig Jahren die entscheidende Frage angestoßen: Wie muss ein diakonisches Unternehmen verfasst sein, damit darin die christliche Identität zum Ausdruck kommt? Das heißt hier, die Frage nach der christlichen Identität eines christlichen Krankenhauses muss um die organisationale Perspektive erweitert werden. Sie darf nicht nur personalisiert werden, auch wenn die Identität neben anderen Faktoren auch von Personen abhängt.

Auch die Grundordnung für kirchliche Dienste hat den engen Blickwinkel von der Kirchlichkeit der Mitarbeiter auf eine organisationale Perspektive hin geweitet. In der Grundordnung wird das Bemühen erkennbar, der Realität in der Kirche und in den Einrichtungen gerecht zu werden. Dort heißt es: „Zielsetzung und Tätigkeit, Organisationsstruktur und Leitung kirchlicher Einrichtungen haben sich an der Glaubens- und Sittenlehre und an der Rechtsordnung der katholischen Kirche auszurichten.“

Die Kirchlichkeit einer Einrichtung ist also nicht mehr nur an die Qualitätsmerkmale ihrer Mitarbeiter gebunden, sondern an der Verfassung der gesamten Einrichtung. Folgerichtig kommt die Verantwortung des Managements in den Blick. In der Grundordnung wird betont, dass in besonderer Weise die Träger und die Leitung die Verantwortung für den kirchlichen Charakter einer Einrichtung haben. Im Sinne einer Unternehmensphilosophie ist der kirchliche Charakter einer Einrichtung festzulegen.

Ebenso sollte immer wieder in Erinnerung gerufen werden, dass das Wesen der Kirche diakonal ist, und die Sorge um Kranke Ausdruck der Nächstenliebe. Wer diese Perspektive einnimmt, wird auch die Qualitäten der Mitarbeiter unter einer veränderten Perspektive wahrnehmen. Denn die Frage nach der Kirchlichkeit ist in heutiger Zeit zumeist eine Frage nach dem Defizit. Vermehrt sollte der Blick auf das gerichtet werden, was die Mitarbeiter von sich aus - und damit von Gott aus - schon in ihren Beruf mit einbringen. Das ist in sozialen und gesundheitlichen Berufen nicht wenig. Dies kann die Basis dafür sein, die Menschen mehr und mehr an das heranzuführen, was ihnen von Gott zugedacht ist.

Die Aufgabe jedes Unternehmens ist es, geeignetes Personal auszuwählen. Das ist originär unternehmerisches Handeln. Es ist bemüht, Mitarbeiter einzustellen, die dem Anforderungsprofil der Tätigkeit und der Wertorientierung des Unternehmens entsprechen. Zum Stichwort Werteorientierung zitiere ich die Leitlinien „Unternehmen der Caritas tragen auf Grundlage ihrer christlichen Werteorientierung zur Verwirklichung des Evangeliums in der Gesellschaft bei. Ihr satzungsgemäßer Unternehmenszweck besteht in der Förderung des Gemeinwohls.“

In der Grundordnung werden folgende Anforderungen gestellt: „Die Gestaltung des kirchlichen Arbeitsverhältnisses geht von der Dienstgemeinschaft aller aus, in der jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter das kirchliche Selbstverständnis der Einrichtung anerkennt und dem dienstlichen Handeln zugrunde legt. Das verpflichtet jeden Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin zu einer Leistung und Loyalität, die der Stellung der Einrichtung in der Kirche und der übertragenen Aufgaben gerecht werden. Die Kirche muss deshalb an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Anforderungen stellen, die gewährleisten, dass sie ihren besonderen Auftrag glaubwürdig erfüllen können. Dazu gehören fachliche Tüchtigkeit, gewissenhafte Erfüllung der übertragenen Aufgaben und eine Zustimmung zu den Zielen der Einrichtung.“

Ich zitiere Michael Fischer: „Um diese Ausführungen differenziert beurteilen zu können, ist es nötig, die genannten Kriterien etwas eingehender zu betrachten. In der Grundordnung werden als Bedingung für eine glaubwürdige Erfüllung des Auftrags drei Anforderungen an Mitarbeiter genannt: die fachliche Tüchtigkeit, eine gewissenhafte Erfüllung der übertragenen Aufgaben und die Zustimmung zu den Zielen der Einrichtung. Für die hochwertige Behandlung der Patienten und die Zukunftsfähigkeit eines Krankenhauses, in der zunehmend mehr Transparenz bezüglich der medizinischen Behandlungsqualität angestrebt wird, ist die Fachexpertise ein zentrales Kriterium. Hinzu kommen muss die gewissenhafte Erfüllung der Aufgaben. Der Arbeitgeber muss davon ausgehen können, dass seine Mitarbeiter die ihnen übertragenen Aufgaben mit Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit ausführen. Auch das dritte Kriterium, die Zustimmung zu den Zielen einer Einrichtung, gilt für alle Unternehmen, allerdings in besonderer Weise für kirchliche Einrichtungen. Die meisten kirchlichen Einrichtungen haben in ihren Leitbildern sehr deutlich formuliert, was die Ziele und die in ihren Werken grundgelegten Werte sind. Alle drei genannten Kriterien sind im Einzelnen wie in ihrer Gesamtbetrachtung sinnvoll und notwendig. Daher liegt es in der Verantwortung der Leitungskräfte und

der Träger, die Auswahl der Mitarbeiter nach diesen Kriterien zu gestalten. Wie in allen Bereichen des menschlichen Lebens sind Ideal und Wirklichkeit nicht deckungsgleich. Daher wird in der konkreten Situation immer eine Abwägung der drei genannten Anforderungen stattfinden. Damit hatte die Grundordnung ein Mitarbeiterprofil erstellt, das eine angemessene Grundlage für eine Einstellung künftiger Mitarbeiter liefert.“

Damit das aber gerade auch unter dem Schlüsselbegriff Dienstgemeinschaft überhaupt gelingen kann, ist in den Diensten und Einrichtungen eine entsprechende Förderung der Mitarbeiter sicherzustellen, wie eine Bildung in diesem Sinne.

Erinnert werden darf in diesem Zusammenhang an das Referat von Annette Schavan auf der 12. Vertreterversammlung des Deutschen Caritasverbandes in Leipzig 1993, wo sie die Pastoralconstitution des II. Vatikanischen Konzils zitierte. Dort heißt es: Die frohe Botschaft mahnt unablässig dazu, „alle menschlichen Talente im Dienst Gottes und zum Wohl der Menschen Frucht bringen zu lassen.“

Im Anschluss daran stellte Annette Schavan die Frage: „Wie kann Kirche ihrem Auftrag, vom Evangelium Zeugnis zu geben, so gerecht werden, dass sie einladend wirkt auf jene, deren Talente für unsere Dienste wichtig sind?“. Wenn caritativer Dienst als Lernfeld des Glaubens verstanden wird, kann dies doch bedeuten, dass ein Mitarbeiter auch dann eingestellt werden kann, wenn seine persönliche Lebenssituation (noch) nicht in allem in Übereinstimmung mit der Lebenseinstellung der Kirche ist. Gerade dann aber ist die Förderung des Mitarbeiters im Sinne der Dienstgemeinschaft und im Sinne der Kirchlichkeit unabdingbar und stellt eine große Herausforderung an den Dienstgeber dar.

V) Beispiel: Outsourcing

(Darlegung und Positionierung aus einem Projekt des DiCV Münster)
Hierbei beziehe ich mich auf einen Punkt der tarifpolitischen Leitlinien des Deutschen Caritasverbandes. Diese verstehen sich nach ihrer Präambel als einen wesentlichen Beitrag zur Weiterentwicklung des Dritten Weges und damit zum Erhalt des Modells der Dienstgemeinschaft.

In Punkt 8 heißt es: „Keine tariflich begründete Ausgründung innerhalb der Caritas zulassen.“

Die verbandliche Caritas stellt eine ansteigende Zahl der Ausgründungen von Diensten und Einrichtungen in gGmbH, Stiftungen oder andere Rechtsformen fest, wobei diese 100 %-Töchter der ‚Mutterorganisation‘ sind oder von dieser beherrscht werden. Dabei nutzen einige Träger diese rechtlichen Möglichkeiten zum Ausstieg aus den einschlägigen Arbeitsvertragsbedingungen. Aufgabe der Tarifgestaltung ist daher, Regelungen zu schaffen, die zukünftig eine Ausgründung aus tariflichen Gründen nicht notwendig machen. Die tariflich begründete Ausgründung höhlt den Dritten Weg aus und ist mit den Grundsätzen der Caritas der Mitgliedschaft im Deutschen Caritasverband nicht vereinbar und deshalb in den entsprechenden Ordnungen zu regeln.“

Entscheidungsgründe für Outsourcing im klassischen Sinn sind besonders im Bereich von strategischen Unternehmenszielen zu finden. Dazu gehören:

- Konzentration auf Kernkompetenzen
- Kosteneffektivität bzw. Kostenreduktion
- Mobilität der Arbeitsplätze
- Kürzere Reaktionszeit auf Veränderung
- Wissenszuwachs von außen
- Keine Bindung von Kapital für Investitionen

Seit rund 20 Jahren werden breitflächig zunächst in erster Linie Reinigungsdienstleistungen an Fremdunternehmen vergeben. In den letzten Jahren ist es insbesondere bei größeren Trägern sowohl der Altenhilfe als auch der Behindertenhilfe und der Krankenhäuser vermehrt zur Ausgründungen in eine sogenannte Servicegesellschaft gekommen.

Davon sind folgende Funktionsbereiche häufig betroffen:

- Küche
- Raumpflege
- technischer Dienst
- Wäscherei
- Gebäudereinigung

Gleichfalls ist in jüngster Zeit die vermehrte Gründung von Integrations- und Beschäftigungsbetrieben festzustellen.

Die Gründung einer Servicegesellschaft, an der ein kirchlicher Träger mit 100 % oder mindestens 51 % der Gesellschaftsanteile beteiligt ist, wirft eine Hauptfrage auf:

Gilt die Grundordnung des kirchlichen Dienstes im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse mit der Konsequenz der Geltung der MAVO (Artikel 8

der Grundordnung) und der KODA (Artikel 7 der Grundordnung), gilt also der Dritte Weg und damit auch die Dienstgemeinschaft als Strukturprinzip?

Es wird eine Trennung der Einrichtung oder des Dienstes in Kern- und Außenbereich vorgenommen. Dieser Kern wird jedoch unterschiedlich weit gefasst. Leistungen, die den Bewohner/den Patienten/Klienten zukommen wie beispielsweise ärztlicher Dienst, pädagogischer Dienst, Pflegedienst, Sozialdienst sowie Leitungs- und Managementaufgaben, Geschäftsführung gehören in jedem Fall in den Kern.

In diesem verbleibenden Kern gilt die Grundordnung des kirchlichen Dienstes mit der Konsequenz der Geltung der MAVO und der Richtlinien für Arbeitsverträge sowie auch die Wirksamkeit der Loyalitätsobliegenheiten.

Sogenannte Kernmitarbeiter genießen folglich einen optimierten Schutz wie er im Strukturprinzip der Dienstgemeinschaft für alle Mitarbeiter vorgesehen ist. Für die ausgegliederten Unternehmensteile gelten zukünftig jedoch andere tarifliche Regelungen. Dies führt praktisch immer zu einer erheblichen Absenkung der Gehälter sowie der Arbeitsstandards der ausgelagerten Mitarbeiter.

Der Wettbewerb untereinander und der starke Kostendruck von Seiten der Kranken- bzw. Pflegekassen und Sozialhilfeträger wird häufig als Hauptargument für eine Outsourcingentscheidung von Einrichtungsträgerseite herangezogen. Das ist zunächst verständlich.

Aus rein juristischer Sicht sind Ausgliederungen nicht zu beanstanden, die konsequent vom Dritten zum Zweiten Weg gehen, das heißt in erster Linie so lange die Mitarbeiter in den neuen Gesellschaften nach dem jeweils maßgeblichen Tarifvertrag vergütet werden.

Eine Servicegesellschaft, die keinen kirchlich-caritativen sondern einen eher wirtschaftlichen Auftrag hat, kann in der Regel nicht Mitglied der caritativen Strukturen werden.

Darüber hinaus erfährt die Dienstgemeinschaft eine nicht zu unterschätzende Belastung, da die Mitarbeiter unterschiedlicher juristischer Personen (zum Beispiel Altenheim-GmbH und Reinigungs-GmbH), die aber im Eigentum des selben kirchlichen Rechtsträgers (zum Beispiel einer Ordensgemeinschaft oder einer Stiftung) stehen durch die unterschiedlichen Standards in zwei oder mehreren Gruppen unterteilt

werden. Das widerspricht dem Strukturprinzip der Dienstgemeinschaft, wie es in der Grundordnung formuliert ist.

Die wirtschaftliche Realität der Trägerlandschaft lässt bereits heute ein ausschließliches Verbot von Ausgründungen praktisch nicht mehr zu. Aufgrund des relativ hohen Vergütungsniveaus sind die oben aufgeführten Tätigkeiten im Rahmen der AVR oft nicht mehr kostendeckend zu erbringen. S

VI) Schlussbetrachtung

Welche Chancen, welche Zukunft hat der Dritte Weg mit seinem Strukturprinzip der Dienstgemeinschaft: Es kommt für die Dienstgeber darauf an, dass sie in der Personalgewinnung/Personalentwicklung, in der Tarifgestaltung, in der Mitgestaltung der Unternehmenskultur..., die im Strukturprinzip der Dienstgemeinschaft gemeint sind, Vorteile und Chancen für das Führen eines kirchlich-caritativen Unternehmens erleben können. Der Dienstnehmer muss auf dem Hintergrund des Strukturprinzips der Dienstgemeinschaft den Mehrwert erkennen können in dem, wie sein Dienst geschützt und geschätzt ist.

Ich glaube, dass das System grundsätzlich dies möglich macht. Sollte das nicht möglich sein, dann allerdings ist die Zukunft des Dritten Weges ungewiss und gefährdet.

Dabei scheint mir der Erste Weg unmöglich. Das wäre ja eine Rückkehr zu patriarchalischen Verhältnissen, weil die Arbeitsbedingungen primär durch den Dienstgeber festgelegt würden. Und das wäre weder gesellschaftlich noch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu vermitteln.

Der Zweite Weg scheint mir aus dem bisher Gesagten unangemessen. Das ist kein Dogma: Aber die Geltung dieses letztlich auf Polarisierung und Kampf gründenden Systems bezogen jetzt auf Artikel 7 der Grundordnung ist kirchenfremd. Die kämpferische Ausrichtung ist nicht mit der Einheit des kirchlichen Dienstes und der Dienstgemeinschaft als Strukturprinzip wirklich zu vereinbaren.

Im übrigen muss auch bedacht werden, dass es in den letzten Jahren auch Stimmen gibt, die den Dritten Weg nicht mehr als eine schwächere und schlechtere Lösung gegenüber dem Zweiten Weg ansehen, sondern durchaus als eine bedenkenswerte Alternative zum Tarifvertragssystem besonders für den mittelständischen Bereich. Also, auch außerhalb des kirchlichen Bereiches macht man sich hier und da Gedanken, ob

konsensorientierte Lösungen letztlich nicht besser und kostengünstiger sind als Streik und Aussperrung.

Ich denke, dass trotz aller Schwierigkeiten wir alles daran tun sollten, den Dritten Weg festzuhalten, weil er letztendlich dem Sendungsauftrag der Kirche und auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor allem aber denjenigen, für die unsere Dienste und Einrichtungen da sind, angemessener ist.