Hans Georg Ruhe

[www.ruhe-goslar.de](http://www.ruhe-goslar.de)

November 2014

Regional-Koda Osnabrück/Vechta

**Eigenständigkeit des Kirchlichen Arbeitsrechtes**

5. Arbeitsrechtstagung in der Katholischen Akademie Stapelfeld 3.12.2014

Guten Tag, liebe Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeitervertreterinnen in den unterschiedlichen Gremien, meine Damen und Herren,

ich danke der Regional-Koda Osnabrück/Vechta für die Einladung und freue mich auf Ihre Aufmerksamkeit, die Auseinandersetzung mit dem Thema und das Gespräch.

Als Willi Nüsse – wir haben uns in der Zentral-Koda kennen gelernt - mich angesprochen hat, **habe ich gern zugesagt**, aus mehreren Gründen:

* Ich habe lange im Bistum Hildesheim gearbeitet und fühlte mich schon deswegen nachbarschaftlich verpflichtet.
* Ich war Jahre in Bistums-Koda und Zentral-Koda engagiert (zuletzt auch als Vorsitzender und Vorgänger meines geschätzten Kollegen Alois Raming-Fresen, einem der ersten Köpfe und Denker des Dritten Weges in Deutschland).
* Ich kenne den Dritten Weg von beiden Seiten: ich war MAVler und Mitarbeitervertreter in den Kodaen. 2002 habe ich die Tischseite gewechselt und wurde HAL Personal/Verwaltung in Hildesheim.

Ich habe die Einladung so verstanden, dass ich die Erfahrungen von beiden Tischseiten hier einbringen soll. Erwarten Sie also bitte weder ein feuriges Plädoyer für alle Facetten des Dritten Weges und auch kein rituelles Abwatschen der Dienstgeber hinsichtlich ihrer Versäumnisse. Ich will versuchen, die Stärken des Dritten Weges zu unterstreichen und die Schwächen nicht klein zu reden. Aber: Ich gehöre zu den Überzeugten dieses Weges – insofern bin ich auch einseitig. Das müssen Sie mithören, wenn Sie mir zuhören.

Ich habe mein Referat in vier Teile aufgeteilt.

Zunächst will ich etwas zur **Entstehung und zur Entwicklung des Dritten Weges** sagen.

Danach schildere ich die **Machtverteilung und Ohnmachtserfahrung** im Dritten Weg.

Die möglichen **Formen der Kooperation und deren Kulturen** will ich gegeneinander setzen und im vierten Abschnitt auf **Weiterentwicklungen** eingehen und **Perspektiven** andeuten.

Wir haben etwa zwei Stunden Zeit. Sie müssen kein Dauerreferat fürchten. Ich möchte versuchen, Sie durch kleine Unterbrechungen einzubeziehen und im Rahmen der Möglichkeiten dieses Forums ins erste Gespräch zu kommen. Vertiefen werden Sie das Thema sicher in den angebotenen Arbeitsgruppen.

**Das Kirchliche Arbeitsrecht**

Die Religions- und Weltanschauungsgemeinschaften, und hierbei die großen Kirchen, können ein eigenständiges Arbeitsrecht erlassen. Das hat seine Grundlage im sogenannten Selbstordnungs- und Selbstverwaltungsrecht gemäß Art. 137 Abs. 3 Weimarer Reichsverfassung, der nach Art. 140 GG in das Grundgesetz inkorporiert und somit Verfassungsrecht ist. Historisch wurzelt diese Bestimmung im Trennungsprozess von Kirche und Staat. Noch im Mittelalter waren viele Bischöfe zugleich auch Reichsfürsten und bis in das 18. Jahrhundert hinein haben die Kommunen das kirchliche Vermögen verwaltet, während die Ortspfarrer auch Staatsbeamte waren.

Das **kirchliche Selbstordnungs- und Selbstverwaltungsrecht** – landläufig als Selbstbestimmungsrecht bezeichnet – wird von den Kirchen arbeitsrechtlich insbesondere in drei Richtungen ausgeübt:

Für eine Mitarbeit in kirchlichen Einrichtungen wird von dem Mitarbeiter eine Übereinstimmung mit den kirchlichen Glaubens- und Moralvorstellungen erwartet. Ein Verstoß gegen diese Loyalitätspflichten zieht arbeitsrechtliche Konsequenzen – bis hin zur Kündigung – nach sich. Hier wird auch das AGG eingegrenzt.

Anstelle eines Betriebsrates oder Personalrates werden die kirchlichen Beschäftigten durch eine Mitarbeitervertretung an den betrieblichen Entscheidungen beteiligt.

Die Löhne und anderen grundlegenden Arbeitsbedingungen werden überwiegend nicht im Rahmen von Tarifverhandlungen ("Zweiter Weg") oder einseitig vom Arbeitgeber ("Erster Weg") festgelegt, sondern durch Gremien, den Kodaen, die paritätisch aus den Reihen der Arbeitnehmer und Arbeitgeber besetzt werden ("Dritter Weg"). Arbeitskampfmaßnahmen (Streik und Aussperrung) seien, so die Kirchen, unvereinbar mit dem Dienst am Nächsten und werden deshalb ausgeschlossen.

Seit einigen Jahren gibt es kirchliche Arbeitsgerichte, die Entscheidungen, die im Dritten Weg gefallen sind, überprüfen können.

**Entstehung und Entwicklung des Dritten Weges**

Am 14. November 1952 trat das Betriebsverfassungsgesetz in Kraft und löste die bislang geltenden Kontrollratsgesetze ab. Das **Betriebsverfassungsgesetz** steht in der Tradition des Weimarer Betriebsrätegesetzes und regelt umfangreiche Informations-, Konsultations- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats. Es schreibt die „vertrauensvolle Zusammenarbeit“ zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat vor. Daneben enthält es auch Regelungen zur Unternehmensmitbestimmung im Aufsichtsrat von Kapitalgesellschaften zunächst außerhalb der Montanindustrie. Die Montanindustrie war in den 50er Jahren gesondert geregelt worden und wirkte anregend für die spätere Mitbestimmungsdebatte.

Im Jahre 1972 wurde das Betriebsverfassungsgesetz grundlegend novelliert. Das Gesetz ist seitdem in zahlreichen Punkten überarbeitet und angepasst worden, novelliert 2001.

An der Diskussion um die Betriebsverfassung waren auch die Kirchenleitungen mit gemeinsamen Interessen auf katholischer und evangelischer Seite beteiligt.

Der damalige Vorsitzende der Bischofskonferenz, Kardinal Frings, wandte sich an Bundeskanzler Adenauer und bat ausdrücklich um Herausnahme der Kirchen aus dem Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetz – wohl gemerkt nur daraus, nicht aus dem geltenden Arbeitsrecht, wie bis heute immer noch einige Uninformierte meinen.

Der Brief ist erhalten. **Frings** bat den Bundeskanzler, den folgenden Passus in das Gesetz zu übernehmen:

„Das Gesetz findet ferner keine Anwendung auf die Beteiligung und Mitbestimmung der Arbeitnehmer der Religionsgesellschaften und ihrer Einrichtungen, die kirchlichen, gemeinnützigen oder mildtätigen Zwecken dienen, unbeschadet ihrer Rechtsform.“

Er begründete dies so:

„Der Art. 140 GG hat den Artikel 137 Abs. 3 der Weimarer Verfassung übernommen. Nach diesem Artikel ist den Religionsgesellschaften innerhalb der Schranken des für alle geltenden Gesetzes eine weitgehende und grundsätzliche Autonomie zugestanden.

Die Kirche muss auf dem uneingeschränkten Recht, den kirchlichen Dienst in freier, ihren Wesensgesetzen entsprechender Selbstverantwortung regeln zu können, unbedingt bestehen. Das geplante Betriebsverfassungsgesetz ist aber in seiner Struktur im Wesentlichen abgestellt auf die Regelung der Arbeitsverhältnisse in wirtschaftlichen Betrieben.“

Der von Frings vorgeschlagene Passus wurde voll-inhaltlich übernommen.

Die Dienstleistungen in der Kirche und in kirchlichen Einrichtungen seien in vieler Hinsicht anders geartet wie solche in Wirtschaftsbetrieben – das war zentraler Tenor danach und später.

Frings und damit die Kirchenleitung hob also insbesondere darauf ab, dass die Kirche kein Wirtschaftsunternehmen sei. Dem ist sicher nicht zu widersprechen.

Gleichwohl haben sich seitdem die Kirche und ihre Strukturen verändert. Viele Kolleginnen und Kollegen der Caritas dürften mittlerweile müden lächeln, wenn man von fehlender wirtschaftlicher Tätigkeit spräche. Die Realität ist anders geworden – zum Teil knallhart und wir leben oft mit Fiktionen, die für den verfassten Bereich gelten, für die Caritas aber immer stärker an Kraft verlieren.

Dennoch: Der Begründungstenor hat bis heute nicht an Kraft verloren.

Frings versprach in dem Brief. „Die zuständigen kirchlichen Stellen werden prüfen, wo und in welcher Form aus eigenem kirchlichem Recht entsprechende Einrichtungen geschaffen werden können.“ Die Kirche wollten insbesondere warten auf Regelungen für Land, Bund und Kommunen, um daraus Anregungen für ein Kirchengesetz zu erhalten.

Frings betonte ausdrücklich, dass die sozialpolitische Tendenz des Gesetzes bejaht würde.

Die Kirchenleitung befürchte aber bei einer Anwendung auch nur von Teilen dieses Gesetzes auf den kirchlichen Dienst eine Einwirkung kirchenfremder Gesichtspunkte in die Sphäre, die der Kirche um ihres besonderen Auftrags willen vorbehalten bleiben sollten.

Immer wieder ist kolportiert worden, dass Frings in Gesprächen Adenauer versprochen habe, nicht nur eine eigene kirchliche Regelung vorzulegen, sondern diese sogar vorbildlich zu gestalten.

Es hat lange gedauert, bis dieser Weg dann beschritten wurde: 1971! Übrigens wurde auch für den öffentlichen Dienst lange gezögert. 1974 erst wurde das Bundespersonalvertretungsgesetz verabschiedet.

Demokratie mussten offenbar alle mühsam lernen und erst die Auswirkungen der 68er Jahre beschleunigten die institutionellen Vorgänge.

**Die Kodaen nahmen spät ihre Arbeit auf**. Im Bistum Hildesheim war es Anfang der achtziger Jahre. Ich erinnere noch gut, wie ich als junger Kollege entgeistert schaute, als mein damaliger Vorgesetzte in Ermangelung einer Wahl einfach einen Kollegen als Wahlmann bestimmte. Das war dreist, gleichzeitig aber auch ein Hinweis daraus, wie wenig kirchliche Mitarbeitende Interesse an der Vertretung eigener Rechte hatten. Das Patriarchat würde es schon richten. Schließlich waren wir alle Geschwister.

In den 90er Jahren scheiterte nach langen Vorbereitungsarbeiten ein gemeinsame, bundesweite AVGO. Sie scheiterte am Provinzialismus und an dem regionalen Wunsch nach Selbstgestaltung. Damals wurde der Versuch der Zentralisierung verhindert. Jetzt zersplittert die vormals einheitliche AVR der Caritas mittlerweile regional, um den unterschiedlichen ökonomischen Rahmenbedingungen gerecht zu werden.

Die Kirche legte ihre **Grundordnung**, wohl auch gezwungenen durch entsprechende Urteile der Arbeitsgerichte bzw. des Bundearbeitsgerichtes, erst 1994 vor und novellierte sie im Jahr 2011.

Mit dieser Novelle bekannten sich die Bischöfe zum Dritten Weg und zeigten einen Ausweg aus der sich deutlich abzeichnenden Krise: Kirchliche Organisationen dürfen eben nicht das ihnen Genehme der Regelungen des Dritten Weges (z.B. Kommissionsprinzip) in Anspruch nehmen und ansonsten nach Gutsherrenart verfahren (z.B. bei den Tarifen). Dieses Ausschleichen war vor allem im caritativen Bereich feststellbar (Stichwort Ausgründungen von Servicegesellschaften).

Jetzt gilt, wer auf dem Dritten Weg ist, muss ihn vollinhaltlich umsetzen. Institutionen, die das nicht wollen oder können, unterfallen dem Betriebsverfassungsgesetz, dem Tarifvertragsgesetz und allen benachbarten Regelungen. Sie dürfen folglich auch bestreikt werden.

Damit einher ging auch im ersten Jahrzehnt des neuen Jahrtausend die Konstituierung der kirchlichen **Arbeitsgerichte** – im norddeutschen Bereich das GKAG in Hamburg, deren Vorsitzende Roswitha Stöcke-Muhlack ja auch unter uns ist.

Damit wurde endlich eine immer wieder beklagte Lücke geschlossen. Bis dato konnten MAVen ihre Rechte nicht einklagen, sondern waren verwiesen auf oft nicht vorhandenes Wohlwollen.

Freilich: Das Mitarbeitervertretungsrecht entwickelte sich zunächst eher dürftig und weit vom Frings‘schen Vorbildcharakter entfernt. Seit 2001 ist die Rahmen-MAVO vier Mal novelliert worden – nicht immer in Übereinstimmung mit der Mitarbeiterseite, aber immer in Schritten nach vorn.

Generationen von Dienstgebervertretern und Mitarbeiterschaften haben von der Annahme gelebt, kirchlicher Dienst sei etwas Besonderes, sei **zu unterschieden von normalem Erwerbsstreben**, von verwaltenden Tätigkeiten des Staates. Arbeit sei Dienst, Arbeitnehmer seien Dienstnehmer, Arbeitgeber seien Dienstgeber. Nicht im Unternehmen, nicht in der Behörde sondern in einer »Dienstgemeinschaft« seien alle tätig. Nicht Interessensgegensätze wie Kapital und Arbeit, sondern der gemeinsame Einsatz für die Sendung der Kirche – das sei grundlegender Geist der Kooperation. Diese Vorstellungen wurden unterschiedslos angewandt auf Chefärzte, Generalvikare, kirchliche Handbuchschreiber, Pfarrsekretärinnen, Friedhofsgärtner oder Köchinnen im Altenpflegeheimen.

Unterschiedslos unterstellte man die Bindung an eine Idee, die bei allen von gleicher Nähe – nämlich zum Evangelium, zu den Sakramenten, zum Gottesdienst – sein müsste.

Diese Vorstellung wurde von den Kirchenleitungen solange gepredigt und von manchen Mitarbeitern nachgeplappert, bis aus der Idee Ideologie wurde.

Stattdessen wäre es besser gewesen, den Begriff inhaltlich und praktisch zu durchdringen und sich klar zu werden, dass hier ein Denkansatz vorlag, der, so meine ich heute, seiner Zeit voraus war. Erst viel später sprach man von „Unternehmenskultur“ und „corporate identity“.

Allerdings als andere mit ihren Vokabeln über »Dienstgemeinschaft« (ein anderes Wort für Unternehmenskultur?) nachdachten, verkam der kirchliche Ansatz vielerorts schon wieder zu einem Machtinstrumentarium von Leitenden und einem Anpassungsgestus von Geleiteten.

Die frustrierende Erfahrungen - Dienstgemeinschaft auf den Lippen aber gängige Herrschaftsinstrumente nutzend - haben viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen geprägt und skeptisch gemacht.

In der inhaltsleeren, d. h. nichtgelebten Ideologie ist die Begründung zu suchen, warum bis auf den heutigen Tag viele in der Kirche Arbeitende so unversöhnt mit ihrer Leitung hadern und dabei manchen offenen Blick für neue Entwicklungen verloren haben, die es auch (oder gerade?) in der Kirche gibt.

Der Geist der Präambel der Grundordnung und der MAVO stellt die Gemeinsamkeit aller im kirchlichen Dienst Arbeitenden in den Mittelpunkt.

Allen wird auferlegt, gemeinsam Verantwortung zu tragen und vertrauensvoll zusammenzuarbeiten. **Vertrauen**?

Der amerikanische Sozialpsychologe Morton Deutsch fasst die innere Haltung des Vertrauenden zusammen:

Vertrauensvolles Handeln weist Verhaltensweisen auf, die

a) die eigene Verwundbarkeit steigern

b) gegenüber einer Person erfolgen, die nicht der persönlichen Kontrolle unterliegt, und

c) in einer Situation gewählt werden, in der der Schaden, den man möglicherweise erleidet, größer ist als der Nutzen, den man aus dem Verhalten ziehen kann.

Vertrauen ist nicht „da“, sondern wird erarbeitet und erfahren.

Vertrauen muss als

* Möglichkeit erkannt werden,
* Haltung erwartet werden,
* Erwartung bestätigt werden.

Vertrauen bedarf des

* Aufbaues,
* der Verstärkung,
* und der Festigung durch Übung oder Wiederholung.

Gegebenes Vertrauen löst in der Regel gegenseitiges Vertrauen aus, ist also ein Feedbacksignal.

Funktionierende Gesellschaften sind ohne Vertrauen nicht denkbar. Dies ist umso notwendiger, je komplexer die Systeme sind und deren Facetten immer weniger begriffen werden (können): Man muss sich verlassen können auf die Handelnden, weil Wissen oder Erfahrung nur geteilt zur Verfügung steht, aber von allen genutzt werden müssen.

Zugespitzt darf man sagen: Je komplexer es wird, desto vertrauensvoller muss es zugehen. Zukunft ohne Vertrauen ist nicht denkbar, weil die Komplexität aller Vorgänge in Zeiten der sich rasant entwickelnden Kommunikationsmöglichkeiten dramatisch zunimmt bzw. beschleunigt.

(Beispiel Ost: Wenn es kein Vertrauen gibt, werden die anderen Wege attraktiver.)

In der Mitarbeitervertretungsordnung der katholischen Kirche und in diversen Verlautbarungen zum sogenannten Dritten Weg taucht immer wieder die Formel von der „vertrauensvolle Zusammenarbeit“ auf. Sie wird als konstitutiv für die Kooperation von Organen der Mitarbeiterschaft und des Dienstgebers betrachtet. Dieses Grundanliegen wird operationalisiert in dem Erfordernis, Verhandlungen mit dem Ziel einer Verständigung zu führen (vgl. z.B. § 29 der Rahmen-MAVO). Verständigung ist nur möglich, wenn es Zutrauen in die Verhandlungsfähigkeit und Zielorientierung des Gegenübers gibt.

Der Dritte Weg ist **konsensualistisch** angelegt. Er verzichtet weitgehend auf einseitige Durchsetzungsmechanismen und vertraut dem Potential der handelnden Personen bzw. Parteien. Einsicht in das Notwendige wird unterstellt als vernünftige Maxime, um die Interessen von Mitarbeitenden und die Interessen der jeweiligen Institution unter einen Hut zu bringen.

Wir haben es im Dritten Weg mit einer Quasi-Abbildung der staatlichen Gewaltenteilung zu tun.

Die L**egislative** ist der kirchliche Gesetzgeber, die Bischöfe.

Die **Exekutive** wird dargestellt durch Kodaen und Mitarbeitervertretungen.

Die **Judikative** sind die kirchlichen Arbeitsgerichte mit den zwei Instanzen.

Freilich hakt diese Gleichsetzung und damit berühren wir ein Kernproblem des Dritten Weges. Die Legislative ist nicht gewählt, sondern setzt sich immer wieder selbst. Die Bischöfe möchten zwar, schweben aber nicht über den Wassern. Sie sind tendenziell immer Dienstgeber, nicht unbedingt definitorisch aber praktisch.

Die staatlichen Arbeitsgerichte haben dies oft festgestellt und moniert, zuletzt im wichtigen Urteil des Bundesarbeitsgerichtes von 2012. Dazu kommen wir noch.

Es geht immer wieder darum, ob der **Dritte Weg ähnliche Rechte ermöglicht wie der zweite Weg** (Betriebsverfassung) – eben nur auf anderem Weg.

Es geht darum, ob das nicht vorhandene Streikrecht durch das Konsensprinzip gleichwertig ersetzt werden kann und ob Gewerkschaften Beteiligungsrechte haben dürfen.

Ist der Dritte Weg neue Qualität: Gegenüber dem autoritären oder patriarchalen ersten Weg sicher. Gegenüber dem zweiten – so meine ich – nur dann, wenn beide Seiten die tieferen Qualitäten entdecken, respektieren und leben. D.h.: Wir müssen im Alltag und an der Lohntüte merken, dass er funktioniert.

**Macht auf dem Dritten Weg**

Der evangelische Theologe Hartmut Kreß hat in einem **Gutachten für die Hans-Böckler-Stiftung** festgestellt: "Die Sonderstellung ist theologisch nicht haltbar, sozialethisch widersprüchlich und verfassungsrechtlich fragwürdig.“ Er fordert eine Neujustierung von Staat und Gesellschaft. Was immer das sein mag – es läuft darauf hinaus, dass das kirchliche Privileg des Dritten Weges abgeschafft wird und letztendlich das Kirchliche Arbeitsrecht aufgeht in den Regelungen, die für den zweiten Weg geschaffen wurden. Im Mittelpunkt steht dabei immer das Streikrecht und die Beteiligung von Gewerkschaften an den Mitwirkungsgremien der Kirchen.

Das meines Erachtens bahnbrechende Urteil des **Bundesarbeitsgerichtes** von 2012 hat sich zu beidem geäußert und eine – so meine ich – kluge Schneise in die Diskussionen geschlagen.

Ich stelle das Urteil im Tenor dar:

Auch Mitarbeiter in kirchlichen Einrichtungen dürfen unter bestimmten Umständen für bessere Arbeitsbedingungen streiken. Die Sonderrechte der Kirchen ließ das Gericht aber unangetastet.

Vor Gericht ging es um einen Streit zwischen den Gewerkschaften Verdi und Marburger Bund auf der einen Seite und den kirchlichen Arbeitgebern auf der anderen. Die Gewerkschaften hatten 2009 zu Streiks in Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen sowie in einem Krankenhaus in Hamburg aufgerufen, um die kirchlichen Einrichtungen zu regulären Tarifabschlüssen zu zwingen.

Ausgeschlossen bleiben nach dem Urteil jedoch Arbeitskämpfe innerhalb des sogenannten Dritten Weges. Die Gewerkschaften müssen jedoch eingebunden werden.

Kirchliche Sonderrechte bleiben bestehen.

Die obersten Arbeitsrichter bestätigten zugleich das verfassungsmäßig garantierte Selbstbestimmungsrecht der Kirchen, womit diese ihre Angelegenheiten selbst regeln dürfen. Jedoch dürfe dieses nicht zu einem rechtsfreien Raum führen. Auch die Interessen der Gewerkschaften müssten berücksichtigt werden. (Offen blieb zunächst, ob Gewerkschaftler sozusagen von außen zu beteiligen sind.)

Gegen dieses Urteil ist mittlerweile Verfassungsbeschwerde eingelegt worden – vermutlich mit geringem Erfolg.

Das Urteil stärkt zum einen das Kirchliche Arbeitsrecht und damit auch das Selbstbestimmungsrecht. Es stärkt aber auch individuelle Rechte von Mitarbeitenden, die sich durch Gewerkschaften gut vertreten fühlen. Beendet wurde damit – auch innerkirchlich – eine lange Debatte, ob es im kirchlichen Arbeitsrecht tatsächlich Parität gibt. Die Kommissionen sehen diese Parität zwar vor. Die Bischöfe aber konnten jederzeit aufgrund ihres

Rechtsetzungsrechtes in die Willensbildung eingreifen. Das geschah sehr selten, aber es geschah. Und wenn es geschah, dann gegen den Willen der Mitarbeitenden. Entscheidungen gegen den Willen der Dienstgeber sind mir nicht bekannt.

Diese Situation wird nun bereinigt und wir werden in absehbarer Zeit erleben, dass Gewerkschaften auch Beteiligte an innerkirchlichen Tarifverhandlungen sein werden. Ich glaube nicht, dass sich dadurch Entscheidendes ändern wird. Vielleicht tut es dem System insgesamt sogar gut. Wir werden sehen.

Die Konsequenz des Urteils ist, dass faktisch das **Streikrecht** in der Kirche weiterhin keine Rolle spielen wird.

Meine persönliche Einschätzung: Es wird seit Jahrzehnten in den Gewerkschaften eine Gespensterdebatte geführt – mindestens bezogen auf den Bereich, den Sie repräsentieren. Hätte es Verdi, bzw. die ÖTV, in früheren Jahren geschafft, in den Kirchen Fuß zu fassen und ihre Mächtigkeit in Mitgliederzahlen deutlich zu machen, wären wir jetzt woanders. Bei dem geringen Organisationsgrad in der katholischen Kirche nähert sich der zugebilligte Einfluss des BAG eher dem Gnadenbrot.

Verdi weigert sich, so sehe ich es, das spezifisch Kulturelle des kirchlichen Raumes wahrzunehmen. Aber – und das sage ich deutlich: Diese Aussage gilt nur für die Bereiche, in denen spezifisch kirchliche Kultur gelebt wird. Für viele Caritas-Einrichtungen, die unter dem Spardiktat arbeiten müssen, gilt diese Aussage nicht und führt dazu, dass die Gewerkschaften zu Recht Einfluss gewinnen. Das muss sich folglich dann auch in den Gremien niederschlagen.

Auch wenn die **volle Parität** jetzt erreichbar ist, bleibt trotzdem ein Grundsatzproblem erhalten.

Ein durch paritätische Entscheidungen gewonnener oder verlorener Besitzstand ist immer nur gemeinsam veränderbar. Hat sich die Mitarbeiterseite z.B. während einer Krise mit einer Gehaltskürzung einverstanden erklärt, so kann diese in wirtschaftlichen besseren Zeiten nur durch einen erneuten Beschluss aufgehoben werden. Zugeständnisse, die die Dienstgeber in wirtschaftlich guten Zeiten gemacht haben, sind in schwierigen Zeiten nur mit den Mitarbeitenden veränderbar.

Dieser Mechanismen hindert zuweilen kreative Entwicklungen, weil er vorsichtiger macht.

Gäbe es ein Arbeitskampfrecht, könnte der Wille auch auf andere Weise durchgesetzt werden.

Macht ist also begrenzt im Dritten Weg. Verständigung und vertrauensvolle Zusammenarbeit bestimmen das Miteinander, sichern auch Solidität und weniger Verletzungen.

Ich bin der Meinung, dass wir unverkrampfter mit dem Koalitionsrecht umgehen sollten. Und wir sollten unverkrampfter mit dem Direktionsrecht der Leitungen umgehen, indem anerkannt wird, dass die Handelnden auf einer anderen Tischseite sitzen, der Tisch aber immer derselbe ist.

Nicht das Streikrecht oder die Mitwirkung von Gewerkschaften scheint mir das erste Problem zu sein, sondern die Veränderung unserer patriachalen Kultur, die immer noch wirkt.

**Kultur der Kooperation**

Arbeitsrecht drückt juristisch die Kultur einer Gesellschaft aus. Es ist selbst ein Wert und repräsentiert Werte. Kirchliches Arbeitsrecht und sein Zustandekommen fußt auf einer spezifischen Kultur der Kooperation. Arbeitsrecht ist deswegen auch nur verstehbar oder nachvollziehbar, wenn die Kultur bzw. Kulturen bedacht werden.

**Kulturen** in Unternehmen und Organisationen sind nicht einfach „da“ und auch nicht einfach änderbar, sondern entwickeln sich in langen Prozessen.

Kultur besteht aus Mustern, die das Denken, Fühlen und Handeln bestimmen und übertragen wird durch Symbole, Artefakte und charakteristische, immer wieder erinnerte Ereignisse und Errungenschaften. Kulturen werden geprägt nicht nur von Leitenden, sondern auch durch die Aufnahme und Widerspiegelung in der Mitarbeiterschaft. Wenn Sie so wollen, handelt es sich dabei um ein komplexes Pingpong-Spiel, an dem am Ende niemand mehr wirklich weiß, wie der erste Aufschlag war.

Kulturen sind traditionell. Sie wachsen aus der Historie auf uns zu und zielen immer auch in die Zukunft.

In ihnen spiegelt sich die Werthaltung – nicht die öffentlich geäußerte, sondern die tatsächliche. Kultur hat viel mit Gefühl (z.B. Vertrauen) und Umgang (z.B. Beteiligung) und Sichtbarem (wer erhält den Ehrenplatz?) zu tun.

**Kirche ist ein besonderer kultureller Ort**. Unsere Kultur hat sich entwickelt über 2000 Jahre - mindestens. Sie ist bestimmt von zum Teil entschiedenen Werthaltungen aber auch von Brüchen bzw. geleugneten Brüchen.

Ein Beispiel: das Amt des Priesters bindet viele Übereinkünfte, Haltungen, Zuschreibungen. Es ist verbunden mit Omnipotenzgefühlen, mit Macht bzw. subtiler Macht und mit gesellschaftlicher Anerkennung. Als in der Kirche die Aufgabe des Pastoralreferenten/Gemeindereferenten geschaffen wurde, schien dies zunächst als Befreiung aus der klerikalen Gefangenschaft. Mit der Zeit aber konnte man feststellen, dass sich auch in diesen Berufsgruppen Haltungen entwickelten, die nicht so fern der Priesterkultur war.

Ich will das hier nicht vertiefen, sondern nur andeuten: Wir können nicht eine Gruppe für das Bestehen einer Kultur verantwortlich machen, sondern wir sind alle Kulturträger des Systems Kirche.

Ich will im Folgenden versuchen, darzustellen, welche **Kooperationskulturen** zwischen Mitarbeiterschaft bzw. deren Vertreter und Dienstgeber bzw. dessen Vertreter in der Vergangenheit und in der Gegenwart prägend war.

Diese Kulturen werden von Typen geprägt, die ihrerseits von der Kultur hervorgebracht werden. Die Kulturen verändern sich und damit die Typen. Manchmal findet man allerdings trotz Veränderungen immer noch Ewiggestrige vor. Die man muss erdulden, aussitzen, manchmal auch erleiden.

(Wir befinden uns am Ende einer Übergangsphase.)

Die **Kooperationskultur der Kirche** (ich spreche hier zunächst vom Verhältnis der Mitarbeiterschaft bzw. deren Vertreter zu den Leitungen und deren Vertreter) der Vergangenheit war durch unterschiedliche Facetten geprägt.

Diese Facetten bestehen in unterschiedlicher Tiefe an unterschiedlichen Ort fort. Sie mögen sich abschleifen oder werden nicht mehr bedient, wirken aber nach. Auch untergegangene Kulturen wirken nach, lange nach. Man bekommt es nicht so einfach aus der Wäsche.

Um diese Facetten zu verstehen bzw. ihre Bedeutung zu würdigen, muss man auf einseitige Zuschreibungen verzichten, sondern darstellen, was Leitende und Mitarbeitende davon hatten, sich so in der Kultur zu bewegen, wie sie es getan haben.

Vielleicht denken Sie mit, was Sie von der einen oder anderen Form der Kooperationskultur gehabt hätten. Das scheint mir ergiebiger für den Erkenntnisprozess zu sein, als von vornherein abzuwehren oder zu verurteilen.

Die Kooperationskultur war **patriarchal**. Die Leitung wusste, was für die Mitarbeiterschaft gut war. Sie wusste dies aus dem Bewusstsein besseren Wissens aber auch aus der Haltung der Fürsorge.

Man wollte nur das Beste, selbst wenn dabei im Einzelfall für das Individuum Schlechtes heraus kam. Diese Haltung entstammte auch einem klaren Verhältnis zum Amt. Man war berufen und nicht in einem Beruf.

Die Mitarbeitenden begaben sich häufig gern in diese umsorgenden und für sie mitdenkende Situation. Sie sahen sich nicht nur als Mitarbeiter sondern auch als Menschen gesehen.

Die Mitwirkungskooperation wurde häufig als vorgegebene Notwendigkeit bewertet, eigentlich überflüssig, aber im Sinne der Vertrauensbildung oder Beruhigung ein praktisches Instrument – solange die von der Leitung gesetzten Grenzen nicht überschritten wurden.

Die Kooperationskultur war **autoritär-hierarchisch**. Die Leitung hatte ein deutliches Machtbewusstsein und wusste die Sphären voneinander zu unterscheiden. Die Beteiligung von Laien wurde nicht nur unterbunden, die Unterbindung wurde ideologisch begründet. Diese Form der Machtaneignung ermöglichte auch Befehlsstrukturen, die mehr auf Ausschluss und wenig auf gemeinsame Entwicklung setzte.

Mitarbeitende wussten sehr genau, woran sie waren, was von ihnen erwartet wurde und vor allen Dingen, was zu lassen war. So ärgerlich eine solche Situation sein mag, so gibt sie doch Sicherheit: Die da oben wissen schon, was sie tun und wofür es letztendlich gut ist.

Die Mitwirkungskooperation ist in solchen Situationen noch komplexer als in der patriarchalen Kultur. In der Patriachalen kann man noch auf Weichheiten hoffen, weil die Beziehungen nicht außen vor bleiben, in der Autoritären geht es meistens sachlich zu: der Job muss so gemacht werden, wie die Vorgabe ist. Mitarbeitervertreter haben hier oft nur dann eine Chance, wenn sie ihre Rechte genau kennen und wahrnehmen. Ständige Frustration wechselt mit Resignation.

Die Kooperationskultur war **beharrend**. Tradition wurde nicht als Entwicklungschance, aus der Zukunft zu generieren ist, gesehen, sondern beschwörend als Vehikel, um den vergangenen Zustand zu zementieren und keine Veränderungen zuzulassen. Die Leitung stellte sich als Sachwalter des bislang Gelungenen dar und sah sich nicht genötigt, großartig Veränderungen einzuführen.

Für die Mitarbeiterschaft hatte eine solche Haltung etwas Beruhigendes. Es war bislang alles gut gegangen – z.B. auch ökonomisch – und man musste sich keine Sorgen über die Zukunft machen. Diese Beruhigung wurde oft auch mit der Faust in der Tasche erkauft.

Die Mitwirkungskooperation ist in einer solchen Kultur diffizil. Man wird ständig mit der Haltung konfrontiert, dass doch bisher alles gut gelaufen sei, warum jetzt diese Umwege und bürokratischen Strukturen. Das, was im Wege liegt, könne auch auf dem kleinen Dienstweg verändert werden. Mitwirkungsarbeit wurde bestenfalls hingenommen, nicht aber als konstitutiver Bestandteil der Dienstgemeinschaft aufgefasst.

Die Kooperationskultur war **bürgerlich**. Sie schloss unausgesprochen Mitarbeitergruppen aus bzw. setzte sie an den Rand. Der Priester war bedeutender als der Pastoralreferent, die Gemeindesekretärin schien allemal wichtiger als der Küster. Der Küster bedeutender als der Hausmeister, der Hausmeister wichtiger als freiwillige Helfer. Die Gremien waren besetzt von Handwerksmeistern, Honoratioren oder sonst wie Anerkannten. Manchmal erlaubte man sich einen bunten Vogel – aber nur um damit zu zeigen, wie solide das eigene Arbeiten war.

Die Mitarbeiterschaft war segmentiert. Man bewegte sich in seinen Gruppen - so wie sich das kirchliche Leben oft auch in segmentierten Gruppen abspielte. Innerlich orientierte man sich, eine verschleierte Form der Teilhabe, an den hierarchisch nächst höheren Gruppen. Man wollte dazu gehören und gehörte dann dazu, wenn diese Gruppen zusammen kamen: beim Gottesdienst oder beim Gemeindefest. Ansonsten blieb man unter sich.

Die Mitwirkungskooperation war von der Übereinkunft bestimmt, dass alle Mitarbeitergruppen in den Vertretungsgremien repräsentiert sein müssten. Wahlordnungen wurden durch diesen Grundansatz geprägt.

Dieser eigentlich egalitäre Ansatz sorgte dafür, dass nicht Mächtigkeit entscheidend ist, sondern Interessenrepräsentanz unabhängig von Zahlen.

Die Kooperationskultur war **unökonomisch**. Seien wir ehrlich, Geld hat in der Kirche lange keine Rolle gespielt. Es war einfach da, wurde ausgegeben. Natürlich – und deswegen ist der Begriff unscharf – ging es immer auch um Ökonomie. Geld war aber Machtmittel, um Interessen durchzusetzen, auch gegenüber der Mitarbeiterschaft. Der Umgang damit war weniger rational, sondern diente eher zur Reglementierung: „Dafür ist kein Geld da! Wir sind hier doch nicht im Erzbistum Köln oder Chicago!“

Die Mitarbeiterschaft musste sich keinen Kopf machen. Natürlich war es ärgerlich, wenn Zuwendungen nicht so flossen, wie man es sich wünschte. Man wähnte sich im beruhigenden Schatten der Tarifparteien. So lange dort alles regelbar war, war man beruhigt. Die machten das schon richtig.

Die Mitwirkungskooperation war mit wirtschaftlichen Fragen in der Regel nicht befasst – zumal die MAV dafür wenig Ansatzpunkte lieferte und die Kodaen kaum Verhandlungsspielräume hatten bzw. in klarer Übereinkunft (Referenztarifverträge) nicht nutzen wollten.

Die Zeiten ändern sich, auch die Kirche. Ich versuche im Folgenden, **neue Facetten der Kooperationskulturen** zu beschreiben.

Die Kulturkooperation wird **ökonomisch**. Kirchliches, vor allen Dingen caritatives Engagement, wird immer stärker vom Geld bestimmt. Im Zuge der Totalökonomisierung unserer Lebensverhältnisse, der immer stärkeren Ausrichtung an Effizienzkritierien haben sich auch unsere Institutionen sehr verändert. Mittlerweile ist es fast normal geworden, dass kirchliche Einrichtungen nach dem HGB bilanzieren (z.T. im Wege des Gesellschaftsrechtes auch müssen). Dies erfordert neue Leitungsqualifikationen und neue Profile von Leitenden.

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nehmen seit den Neunziger Jahren (im verfassten Bereich etwa seit Anfang 2000) die veränderte Lage mit großer Besorgnis zur Kenntnis.

Ökonomie war bislang ausgeblendet, mögliche Kündigungen kein Thema. Die neue Situation schockte.

Gleichwohl wirkt dieser Schock auch positiv. Es wird über Perspektiven und Veränderungen nachgedacht. Das Diktat des Geldes zieht das Denken über Inhalte nach sich. Es wächst in den Leitungen die Bereitschaft zur Beteiligung – zunächst sicher, um eigene harte finanzielle Schritte abzusichern.

Beobachtbar ist, dass sich die Mitwirkungskultur in vielen Bereichen verändert. Es erfolgt stärkere Einbeziehung. Gleichzeitig werden Mitarbeitervertreter hinsichtlich des ökonomischen Sachverstandes gefordert. Den Leitungen ist nur in Augenhöhe zu begegnen.

Gibt es diese Augenhöhe nicht, setzen sich die toughen Ökonomisierer durch.

Die Kulturkooperation wird **offener-fließender.** Mindestens die Älteren unter uns wissen, wie mühsam insbesondere in den Achtziger Jahren der Kampf um die Anerkennung von Mitwirkungsrechte in der Kirche war. Verharrungen und – das darf man sagen – beleidigte Verbohrungen waren Reaktionsweisen, auf die man gefast sein musste, wenn z.B. MAVs Veränderungen initiieren wollten. Diese Kämpfe haben sich gelohnt.

Mittlerweile ist vieles selbstverständlich geworden, was lange bestritten wurde. Durchsetzungsinstrumentarien sind geschaffen worden – z.B. die Kirchlichen Arbeitsgerichte. Die Akzeptanz der Mitwirkungsgremien ist deutlich gestiegen, die Mitwirkungsrechte sind erweitert worden und immer deutlicher erfolgt der Einbezug in wirtschaftliche Fragen.

Die dadurch entstandene Klimaverbesserung ist freilich immer wieder von der Frage begleitet, ob aus der Mitwirkung auch Mitverantwortung werden soll. Dazu später mehr.

Die Kulturkooperation wird **partnerschaftlich**. Auch in der Kirche hat sich weitgehend durchgesetzt, dass die autoritären und die patriarchalen Zeiten vorbei sind. Natürlich gibt es immer noch Leitungen, die das verschlafen haben, aber ich meine, dass diese Aussage in den Grundzügen richtig ist.

Die flachen Hierarchien, mindestens das Bemühen darum, haben auch die Kirche erreicht. Immer mehr wird anerkannt, dass es um Kompetenz und weniger um formale Macht geht.

Die Mitarbeitende profitieren von mehr Gestaltungsräumen bei freilich auch deutlichen Herausforderungen an die Arbeitsweisen – bis hin zur Arbeitsverdichtung.

Die Mitwirkungskooperation hat sich zum Sachlichen vereinfacht. Durch die gestiegene Akzeptanz ist man vielfach auf Augenhöhe gekommen. Augenhöhe bewirkt auch, das schmerzende Leitungsentscheidungen eher angenommen werden – vorausgesetzt, die Leitenden halten sich an die Spielregeln.

Die Kulturkooperation wird **geschlechtergerechter**. Zumindest im Diskurs ist die patriarchale Variante von Leitung mittlerweile verbrannt. Diese Führungsmodelle wirken anachronistisch, gleichwohl es der Kultur noch in den Kleidern steckt. Bis hin in die Mitarbeitervertretungsordnung wird Wert auf Geschlechtergerechtigkeit gelegt, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zunehmend gefördert, Gleichstellungsbeauftragte ins Amt gehoben. Im Windschatten der gesellschaftlichen Diskussion ist auch bei uns der Überhang an Männern in den Leitungsfunktionen kritisch ins Blickfeld geraten – bis in die Spitze.

Von dieser Entwicklung profitieren zunächst die Frauen und die Einsicht der Männer wächst, dass dies nicht nur Niederlage sondern Chance ist. Viele Mitarbeitervertretungen arbeiten zu dieser Thematik Hand in Hand mit den Personalverantwortlichen und den Gleichstellungsbeauftragten. Das Thema ist in der Kirche angekommen.

Also wird alles gut? Nein – oder: noch nicht.

Ich habe die Facetten der Kultur und Kooperation etwas scherenschnittartig beschrieben. Sie sind auch miteinander verschränkt und hier nur analytisch getrennt.

Kulturen verändern sich fließend, sind oft ungleichzeitig und gegenläufig.

Und das Bürgerliche? Die Kooperationskultur wird – so meine Einschätzung – noch lange bürgerlich bleiben. Weiterhin sind die bürgerlich Sozialisierten die Tonangebenden und Caritas wird weniger als Kirche und mehr als Alibi verstanden – nicht in den Papieren wohl aber in der Praxis. Ich behaupte: in wenigen Jahren stehen die Kirchtürme in den Kleiderkammern, Sozialkaufhäusern und Migrationsberatungsstellen, sie stehen mitten unter den Freiwilligen in den Suppenküchen.

Je praktischer Kirche wird, desto mehr Relevanz hat die Mitwirkungsarbeit. Wenn wir näher bei den Menschen sind, werden wir auch näher an den eigenen Interessen sein.

Meine Position: Wir nähern uns dem Ende einer **Übergangsphase**, die die alten Kulturen verändert oder verändert hat.

Übergangsphasen haben oft etwas Beunruhigendes, weil sie nicht klar erkennbar machen, was schon möglich ist und was noch nötig ist.

Ich möchte Sie gleich gern für eine kurze Zeit in kleine Gesprächsgruppen entlassen mit der Aufgabe zu überlegen, wie Sie die Zukunft der Kooperation in Ihren Einrichtungen einschätzen.

Dazu stelle ich diese Thesen auf:

1. Partnerschaft wird gegenwärtig gelernt, aber noch nicht ausreichend praktiziert.
2. Mitarbeitende nähern sich nur zögerlich erweiterter Mitverantwortung. Auch der Organisationsgrad wird im verfassten Bereich niedrig bleiben.
3. Die Ökonomie wird dort übermächtig werden, wo es schwache Mitarbeitervertretungen gibt.

Kulturen werden von Typen geprägt, die ihrerseits wieder von Kulturen geprägt werden. Typen gehen sozusagen in diesen Kulturen auf und sie repräsentieren sie.

Ich habe bewusst verzichtet, hier eine Typologie zu errichten – weder von Leitungen noch von Mitarbeitenden. Wenn Sie sich damit beschäftigen wollen, weise ich auf das Praxishandbuch hin, dass Wolfgang Bartels und ich veröffentlicht haben – Ende der Werbung.

**Weiterentwicklung des Dritten Weges**

Was bedeutet das alles für die **Zukunft** des **Kirchlichen Arbeitsrechtes** bzw. seiner Schöpfung?

Im letzten Abschnitt meines Referates möchte ich gern Hinweise bzw. Empfehlungen geben für die Arbeitspraxis – für das System, für Mitarbeitende und Verantwortliche.

Zunächst grundsätzlich: Ich bin der Meinung, dass der Dritte Weg eine kirchliche Errungenschaft ist, die durchaus nach außen abstrahlen könnte, vorausgesetzt wir gestalten sie weiter und kommen aus den Schützengraben der Vergangenheit. Der Dritte Weg setzt auf Kompetenz und Entscheidung.

Wenn man die Entwicklung des Arbeitsrechtes und vor allen Dingen die Entwicklung der Tariffindung historisch betrachtet, so wird man feststellen, dass es zunächst nur einseitige Setzungen gab – also den klassischen Erste Weg.

Im Zuge der Industrialisierung entstand die **Arbeiterbewegung**, die in harten Kämpfen und mit Streiks, die nicht so vergleichsweise kommod wie heute geführt werden konnten, Rechte der Arbeiter durchgesetzt haben und im Zuge dieser Durchsetzung auch den Parlamentarismus erkämpft hat. Über die politische Schiene, über die Parteien der Arbeiterbewegung, später auch mit den bürgerlichen Parteien, wurde auch das Arbeitsrecht gesetzlich entwickelt. Außerdem gab es ökonomische-Zwänge (s. Bismarck-Regelungen).

Nahezu alle Veränderungen standen unter dem Diktat der Streikandrohung oder der Aussperrung durch die Arbeitgeber. Noch in den 50er und 60er Jahren ging es um Arbeitskampf – in Deutschland etwas weniger scharf als in anderen Ländern.

Ich glaube, dass ist die Folie, auf der viele immer noch denken: Fortschritt gibt es mit Zwang, mit Arbeitskampf.

Der Dritte Weg wurde auf diesem Hintergrund von Mitarbeitenden als etwas eher Anachronistisches gesehen – zu sanft, zu weich, zu irreal.

Fast schleichend hat sich in den letzten Jahren Veränderung vollzogen.

Wir leben in Niedersachsen und die Kirche profitiert von den enormen Steuerzahlungen des **VW-Konzerns bzw. seiner Mitarbeitenden**. Dort hat sich über die Jahre eine entwickelte Kultur der Tariffindung herausgebildet, deutlich konsensualistisch. Der Betriebsrat agiert als Co-Manager zur Konzernspitze, weiß sich eingebunden in die Gesamtverantwortung, agiert im Aufsichtsrat auf Augenhöhe und wird sogar entsprechend entlohnt (was nicht nur gute Seiten hat, wie wir vor Jahren erfahren konnten). Man mag einwenden, dass dies nur in einem so profitablen Unternehmen geht. Dagegen spricht, dass die Streikrate insgesamt abgenommen hat.

Ich erkenne darin eine Entwicklung, die insgesamt auf Konsens und Mitverantwortung setzt. Es mag Hybris sein zu behaupten, man habe nach der zermürbenden und ritualisierten Praxis des zweiten Weges vom Dritten Weg gelernt. Mindestens aber ist es so, dass in unserer Gesellschaft der Konsens einen deutlich höheren Stellenwert erhalten hat als der Kampf.

Ich sehe diese Entwicklungslinien für das Kirchliche Arbeitsrecht.

Ich glaube, dass der Dritte Weg nach dem Urteil des Bundesarbeitsgerichtes **mittelfristig politisch nicht infrage** gestellt wird. Ich kann nicht erkennen, dass das Bundesverfassungsgericht zu einer anderen Beurteilung der Lage kommen wird. So lange die Kirchenleitungen sich rechtskonform verhalten – und dies hat das BAG vorgezeichnet – wird es hier keine Veränderung geben.

Eine Veränderung wird es wohl auch nicht auf dem **Kampfweg** geben. Der Organisationsgrad kirchlicher Mitarbeitender, besonders in der verfassten Kirche, ist nicht sonderlich hoch und angesichts der abnehmenden Attraktivität der Gewerkschaften wird dieser nicht steigen. Persönliche bedauere ich, dass ÖTV/Verdi nicht viel früher einen Weg der Beteiligung gegangen ist, der das konsensualistische Prinzip aufgenommen hätte. Stattdessen wurde und wird immer wieder mit der „Streik-Kultur“ hantiert.

Das Mitarbeitende sich so wenig organisiert haben, ist auch Ausdruck für fehlendes Engagement und patriarchale Verantwortungsabgabe: die da oben werden das schon machen. Sich nicht zu organisieren ist nur dann positiv, wenn die fehlende Auseinandersetzungsbereitschaft ersetzt wird durch Teilhabe.

Wird die Teilhabe nicht weiter entwickelt, würde sich im Krisenfall die Situation verändert. Das sehen wir an der Caritas oder Diakonie, in der sich der Organisationsgrad erhöht hat.

Der Dritte Weg muss weiter entwickelt werden. Er wird wirklich dann ein Konsens-Weg, wenn es zu einem Einbezug aller Kräfte kommt, die Interesse an Kirche und ihren Arbeitsbedingungen hat.

Immer deutlicher werden Mitarbeitervertretungen die Frage diskutieren müssen, welche Teilhabe-Modell sie anstreben: **Co-Management, Kontrolle oder Passiv-Beteiligung**.

Co-Management bedeutet, an der Verantwortung teilzunehmen und in Augenhöhe sich nicht nur der Butterseite seiner Einrichtung zu stellen, sondern in der Krise neben der Leitung zu stehen. Kontrolle bedeutet für Mitarbeitende, im Sinne des alten Systems darauf zu achten, dass alles nach Recht und Gesetz vollzogen wird, die Gestaltung aber bei der Leitung verbleibt. Passiv-Beteiligung setzt darauf, informiert zu sein, aber dem Patriarchalen nichts entgegenzusetzen.

Auch Leitungen müssen sich entscheiden! Ich halte es für ziemlich unverantwortlich, wie lange die Kirchenleitung die Frage der wirtschaftlichen Beteiligung von Mitarbeitende verschleppt hat. Noch heute fallen die Bestimmungen der Mitarbeitervertretungsordnung hinter denen des Betriebsverfassungsgesetz zurück. Die spitzen Finger der Dienstgeber sind bis in die Formulierungen spürbar. Hier würde ich mir mehr Mut und Offensive wünschen. Wer Co-Management will, darf dies nicht auf Krise – siehe 11er Regelungen der Caritas - beschränken, sondern muss auch bei Sonnenschein kooperieren. Auch Mitarbeitende müssen sich dazu erklären. Wird Co-Management gelebt, so ist man automatisch auch mit den Schattenseiten von Unternehmensentwicklung konfrontiert. Wer das nicht will, der mag sich auf das Kontrollieren beschränken, sollte später aber nicht meckern.

**Entwicklungsperspektiven**

Zum Abschluss will ich ein paar inhaltliche Perspektiven für die Zukunft benennen.

Damit der Dritte Weg und damit das Kirchliche Arbeitsrecht sich weiter entwickelt, vielleicht sogar Vorbildcharakter bekommt, wird darüber diskutiert werden müssen:

Wie stabilisieren wir die Parität? Auf welche Weise wird das **Rechtsetzungsrecht** der Bischöfe für das Kirchliche Arbeitsrecht wirkungslos gemacht?

Nur so erhalten wir breite gesellschaftliche Akzeptanz.

Diese Hürde ist offenbar genommen und muss jetzt entweder in einen Ordnungstext gebracht oder auf andere Weise verbindlich gemacht werden.

Wie können wir die **Parität weiter entwickeln**, wenn sie selbst zu Stillstand und Verharrung führt?

Nur so sichern wir die breite Akzeptanz in der Mitarbeiterschaft.

Parität bedarf der inneren Annahme. Nur dann werden auch schmerzhafte Kompromisse angenommen und gelebt.

Wie klären wir das Verhältnis **von Regionalismus und Zentralismus**?

Nur so können wir den unterschiedlichen wirtschaftlichen Bedingungen in den Regionen oder Bistümern Rechnung tragen. Nur so sichern wir, dass Regionalismus nicht als subtile Form der Lohndrückerei verstanden wird. Hier rede ich zunächst von der Caritas, im verfassten Bereich hat sich aufgrund der ökonomischen Lage das Regionalprinzip festgesetzt und bewährt.

Wie kann **Co-Management** in der Kirche verankert werden?

Nur so gelingt es, Mitarbeitende zu höherer Identifizierung auch mit den wirtschaftlichen Zielen und Erfordernissen zu bringen. Eine Weiterentwicklung des § 27a der MAVO scheint mir angezeigt.

Auf welche Weise beteiligen wir **Interessenvertretungen** von Mitarbeitenden an der Gestaltung des Kirchlichen Arbeitsrechtes?

Nur so werden wir die staatlichen Rahmenbedingungen ausfüllen und laufen nicht Gefahr, eines Tages doch vom Bundesverfassungsgericht belehrt zu werden.

Ein Nebenaspekt: Es würde auch zur Stärkung solcher Organisationen führen, die dem Dritten Weg wohlwollend gegenüber stehen.

Müssen wir die großen **kirchlichen Bereiche Caritas und verfasste Kirche** (theologisch begriffen als Einheit)künftig unterschiedlich gewichten? Ist es notwendig, sich von alten Fiktionen zu verabschieden und z.B. alle Organisationen, die wirtschaftlich selbstständig sind, der Betriebsverfassung zu unterwerfen? Welche Kompromisslinien gibt es?

Auch **inhaltlich** stände es uns gut an, Kirchliches Arbeitsrecht weiter zu entwickeln. Ich nenne einige Stichworte: Loyalitätsverpflichtungen (Deutschland, gehe voran nach den mutigen Diskussionen in Rom), Teilzeit-Leitung und Leitung auf Zeit, Quotenregelungen oder Definition eines eingeschränkt politischen Mandates (z.B. in Umweltfragen).

Ich glaube wir sind auf einem guten Weg, nie unumstritten, manchmal im Zweifel, aber nach vorn gewandt.

Gerade aufgrund meiner langjährigen beruflichen Erfahrung und meiner aktuellen Eindrücke bin ich weiter davon überzeugt, dass der Dritte Weg nicht nur für die Kirche der richtige Weg ist,

sondern bei entsprechender Entwicklung gesellschaftlichen Vorbildcharakter bekommen kann. Dafür müssen wir uns bewegen – alle.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit und Geduld.