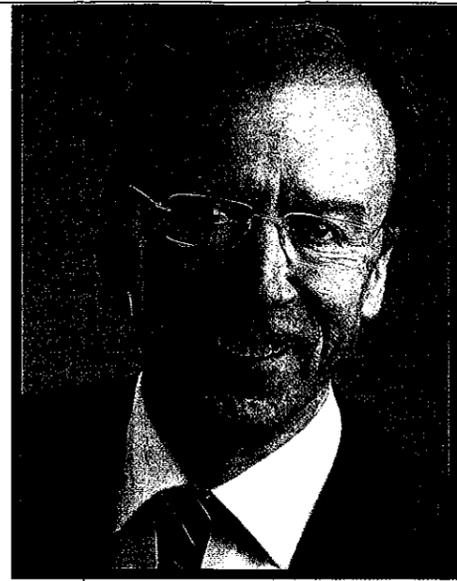


## Sparen ohne Ende – trotz steigender Einnahmen?

Interview mit dem Leiter der Hauptabteilung Personal/Verwaltung des Bistums Hildesheim, Hans Georg Ruhe

Hans Georg Ruhe ist Personalleiter der Diözese Hildesheim, flächenmäßig der größten in Deutschland. 1981 begann er als pädagogischer Mitarbeiter, für die Diözese zu arbeiten, und führte ab 1982 erste Fortbildungsseminare durch. Er war viele Jahre Vorsitzender der Mitarbeitervertretung (MAV) des St. Jakobushaus Goslar, der Akademie der Diözese, Mitglied der Diözesan-KODA und einige Jahre Mitglied der Zentral-KODA, jeweils für die Mitarbeiterseite. Zusammen mit anderen gründete er die Diözesane Arbeitsgemeinschaft der Mitarbeitervertretungen (DiAGMAV) im Bistum Hildesheim. Viele Jahre war er dort Vorsitzender des Ausschusses für Fortbildung. Nach Mitarbeit in der Organisationsentwicklung des Bistums und Aufbau eines Fundraisingbüros wechselte er 2002 in die Funktion des Dienstgebers.



Hans Georg Ruhe

(fünf Prozent Reduzierung<sup>1</sup>) abverlangt, aber wir haben so gut wie nicht gekündigt. Ab 1.11.2007 wird das Entgeltniveau im Bereich der verfassten Kirche wieder auf das des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L<sup>2</sup>) angehoben<sup>3</sup>.

HAMMER: Wie hoch ist der »Personalkostenfaktor« im Bistum, welchen Anteil haben die Personalkosten an den Gesamtkosten des Bistums in etwa?

RUHE: Beim Bistum, der verfassten Kirche, liegen die Kosten je nach Definition zwischen 50 Prozent bis 75 Prozent. Viele so genannte Sachkostenzuschüsse sind verdeckte Personalkosten, weil damit Arbeitsplätze bei anderen kirchlichen Arbeitgebern, z.B. beim Caritasverband, finanziert werden.

HAMMER: Können Sie etwas dazu sagen, wie sich die Ausgaben des Bistums in jüngster Zeit entwickelt haben bzw. voraussichtlich entwickeln werden?

RUHE: Gegenwärtig steigen die Personalkosten aufgrund von Tarifierhöhungen. Ab 2008 erhalten die Beschäftigten knapp vier Prozent mehr. Und dennoch können wir wieder beginnen, die allgemeine Rücklage für schlechte Zeiten aufzubauen – mit ca. 4.000.000 p. a. Unsere strukturellen Veränderungen, die wir in den letzten Jahren eingeleitet haben, greifen.

HAMMER: Karitative soziale Arbeit ist traditionell personalkostenintensiv. Was ist an Befürchtungen dran, dass die karitative Arbeit im Bistum etwa zugunsten der Verwaltungsarbeit zu sehr zurückgefahren wird, so dass die Kirche und ihre sozialen Einrichtungen nach außen in ihrer wesentlichen Zweckbestimmung als Kirche für notleidende Menschen immer weniger sichtbar wird?

RUHE: Hildesheim nimmt am sog. Benchmarking der Diözesen teil, mit dem die Leistungs- und Kosten-niveaus verglichen werden. Dabei hat sich herausgestellt, dass Hildesheim die Diözese ist, die deutschlandweit am zweitwenigsten für ihre Verwaltung ausgibt. Besser ist nur noch eine ostdeutsche Diözese. Im Klartext heißt das: Wir versuchen unser Geld vor allen Dingen für pädagogische und pastorale Arbeit zu verwenden. Dort kommt es unmittelbar den Men-

schen zugute. Caritas-Arbeit hat bei uns traditionell einen hohen Stellenwert. Ansonsten haben wir unsere Hausarbeiten noch nicht alle gemacht: Wir wollen die Kosten für Administration insbesondere in der Zentrale weiter senken. Wir müssen jetzt die Fehler der achtziger und neunziger Jahre beseitigen, als es noch »viel Geld« gab. Damals galt das Motto: Gibt es ein Problem, stellen wir dafür jemanden ein. Jetzt müssen wir unsere Probleme anders lösen. Wir befinden uns in einer schwierigen Übergangsphase. Es findet eine Art Kulturwechsel statt: weg von der alten Mentalität »Wir können uns alles erlauben, egal wie viel es kostet« hin zu der Einsicht »Erst müssen wir wissen, was wir eigentlich wollen. Dann müssen wir feststellen, was uns wirklich wichtig ist. Schließlich gilt es herauszufinden, wie viel wir für welches Personal ausgeben müssen, wollen und können.«

HAMMER: Die Gewerkschaft ver.di, die ja auch kirchliche Beschäftigte organisiert, agiert z. Zt. unter dem Slogan »Soziale Arbeit ist MehrWert«. Wie sehen Sie das Verhältnis von guter Bezahlung zu guter, sprich: professioneller, qualifizierter Arbeit der Kirchen und ihrer Einrichtungen? Ist eine gute Bezahlung unerlässliche Bedingung für gute Arbeit?

RUHE: Ja. Das ist so. Der Mensch lebt nicht vom Geist allein, sondern auch vom Brot, das er verdienen kann. Es gibt in einigen Bereichen Sektoren, in denen die Kirchen besser bezahlen als vergleichbare Einrichtungen außerhalb. Auch die Spannweite der Vergütungen – von den Hauswirtschaftskräften bis zum Personalleiter – ist bei den Kirchen geringer als außerhalb. Darin drückt sich auch Wertschätzung aus. Wir haben keine hoch bezahlten Vorstände und keine Ausbeutertarife.

HAMMER: Müssten die Kirchen und ihre Einrichtungen nicht gerade jetzt mehr in ihr Personal investieren anstatt Stellen einzusparen?

RUHE: Kirchliche Arbeit und die Motivation hierfür werden nicht nur in bezahlten Personalstellen ausgewiesen. Kirchliche Arbeit zeichnet sich aus durch den Mix aus bezahlter Arbeit und ehrenamtlicher Arbeit. Wir müssen Prioritäten setzen und noch mehr als bisher in Qualität, d. h. in die Qualifikation unserer Beschäftigten, investieren. Die Formel der Zukunft wird sein: weniger bezahltes Personal bei höherer Qualifikation. Und: mehr Beweglichkeit.

HAMMER: Wie müsste Ihrer Meinung nach eine ideale Personalpolitik unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen aussehen, damit einerseits qualifizierte Beschäftigte neu gewonnen, vorhandene gehalten und zusätzlich motiviert werden können, andererseits eine kontinuierliche und für Hilfsbedürftige verlässliche Präsenz kirchlicher Dienstleistungsangebote gesichert werden kann?

RUHE: Aus der christlichen Dienstgemeinschaft, die kirchliche Arbeitgeber als Dienstgeber mit kirchlichen Beschäftigten als Dienstnehmern verbindet, folgt die Verpflichtung, Transparenz und Beteiligung herzustellen. Wir müssen stärker in Personal- und

Organisationsentwicklung investieren. Ich glaube, Hildesheim hat hier seit Jahren eine gewisse Vorreiterfunktion übernommen. Und wir müssen Inhalte mit den Finanzen versöhnen. Das heißt: Offenheit, Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Schon seit mehreren Jahren wird in der Diözese eine ganz normale Bilanz nach handelsrechtlichen Maßstäben erstellt, die alle Einnahmen und Ausgaben für jedermann transparent macht. Ich halte es für enorm wichtig, Beschäftigte einzubeziehen, damit dies stupide Gegeneinander von Pastoral und Administration ein Ende hat.

HAMMER: Wie schätzen Sie die Bedingungen für die Bezahlbarkeit guter kirchlicher Hilfs- und Dienstleistungsangebote jetzt und in Zukunft ein?

RUHE: Dienstnehmerinnen und Dienstnehmer dürfen nicht über Jahre geringer bezahlt werden als vergleichbare Arbeitnehmer; denn das träge ihre Motivation, die im kirchlichen Dienst an erster Stelle steht. Motivation bestimmt maßgeblich die Qualität kirchlicher Hilfs- und Dienstleistungsangebote. Ich glaube, dass wir nach den Jahren der Unruhe wieder zu normalen Verhältnissen zurückgekehrt sind. Die Philosophie des Bistums ist: Wenn denn schon Vergütungen bzw. Entgelte gekürzt werden müssen, dann immer nur zeitlich begrenzt mit dem Ziel, auf das alte Niveau zurückzukehren. Aber das ist wohl vorläufig kein Thema mehr – zumindest nicht im verfassten Bereich. Der Caritasbereich ist da aufgrund der Konkurrenzsituation in einer viel schwierigeren Lage. Gerade in vielen Sektoren des Pflegebereichs wird deutlich über Marktpreisen gezahlt – durchaus, wie ich meine, aus gutem Grund. Aber es führt an den Rand der Existenz.

HAMMER: Was hat es mit dem Programm des Bistums »Wechseln: Neue Wege – neue Chancen« auf sich? Was sind Inhalt und Ziele dieses Programms?

RUHE: Bis 2011 müssen bei uns ca. zehn Prozent (insgesamt 90) Stellen abgebaut werden. Für den größeren Teil dieser Stellen wird das über die normale Fluktuation – Ausscheiden wegen Alters oder aus persönlichen Gründen – laufen. Rechnerisch müssen aber ca. 30 Vollzeitstellen durch Wechsel zu anderen Arbeitgebern abgebaut werden. Diese Zielzahl wird wahrscheinlich nicht ganz, aber zum Gutteil erreichbar sein. Nehmen wir ein Beispiel: Das Niels-Stensen-Haus in Lilienthal-Worphausen musste geschlossen werden. Allen Beschäftigten konnten unterm Strich neue Arbeitsplätze bzw. Vorruhestandsregelungen angeboten werden. Transferagentur und Transfergesellschaft haben dabei geholfen. Wir haben nicht gekündigt. Für die Diözese stellt dies dennoch einen Einschnitt dar. Es fehlt etwas: ein gutes Angebot, ein gesuchter Ort, gesellschaftliche Offenheit. Das Programm »Wechseln: Neue Wege – neue Chancen« will erreichen, dass wir auch künftig ohne Kündigungen auskommen und unsere strukturellen Probleme lösen. In Zeiten guter Finanzierbarkeit wollen wir unsere schlechte Struktur verändern. Wir machen Mitarbei-

Das Interview führte Prof. Dr. Ulrich Hammer, Hochschullehrer für Verfassungs-, Arbeits- und Sozialrecht an der Fakultät Soziale Arbeit der Hochschule für Angewandte Wissenschaft und Kunst (HAWK) in Hildesheim und Autor des 2002 erschienenen Handbuchs »Kirchliches Arbeitsrecht«. Das Interview wurde am 17. 10. 07 geführt.

ULRICH HAMMER: Herr Ruhe, die Steuern sprudeln, es wird gesagt, es steigen auch die Einnahmen aus Kirchensteuern. Den Kirchen und ihren Einrichtungen geht es also finanziell gut. Stimmt das?

GEORG RUHE: Die Kirchenfinanzen befinden sich gegenwärtig nur in einem Zwischenhoch. Bis 2005 gab es massive Einbrüche bei den Kirchensteuereinnahmen wegen der Steuerreform. Gegenwärtig ist gegenüber dem Vorjahr ein Plus von ca. sechs Prozent zu verzeichnen, nachdem es im Jahr zuvor auch schon ein Plus gab. Das ermöglicht es dem Bistum, wieder Rücklagen aufzubauen, die für schlechtere Zeiten dringend nötig sind. Alle Experten sagen voraus, dass die Kirchensteuereinnahmen wegen des demografischen Wandels ab 2012 wieder zurückgehen werden. Ein entsprechendes Gutachten des Verbands der Diözesen Deutschlands (VDD) stützt diese Annahme. Bei der Beratung der »Eckpunkte 2020«, der mittelfristigen Strukturplanung für die Diözese Hildesheim, wurde deshalb als Ziel festgelegt, bis 2020 mit 1/3 weniger Kirchensteuern auszukommen. In guten Jahren vorausschauend heißt, für schlechte Zeiten vorzubauen, damit wir wegen der Kosten nicht gegen die Wand fahren, mit anderen Worten: betriebsbedingt kündigen müssen.

HAMMER: Um es noch deutlicher auszudrücken: Die Kirchensteuern sprudeln, beim Personal wird gespart, so ist aus Kreisen der Beschäftigten zu hören. Ist da was dran?

RUHE: Ob beim Personal gespart wird, ist eine Frage des Blickwinkels. Wir haben den Mitarbeitenden lediglich in der Zwischenphase 2005/2006 Opfer

<sup>1</sup> Anm. d. Red.: 2005 und 2006 wurde beim Bistum das Weihnachtsgeld im Rahmen der Mittelfristigen Finanzplanung unter Beachtung sozialer Gesichtspunkte reduziert, um Kündigungen zu vermeiden. Das waren im Mittel – also nicht in jedem Einzelfall, bei vielen war es mehr, bei anderen weniger – 50 % und etwa 5 % der Jahresentgeltsumme.

<sup>2</sup> Anm. d. Red.: Nach dem TVöD L gibt es 2006 und 2007 statt regulärer Tarifierhöhungen sog. Einmalzahlungen. Erst ab 01.01.2008 gibt es 2,9 % mehr Entgelt. Urlaubs- und Weihnachtsgeld hingegen werden zu einer sog. Jahressonderzahlung zusammengefasst, die je nach Entgeltgruppe 35 % bis 95 % beträgt.

<sup>3</sup> Anm. d. Red.: Bis 2007 gab es beim Bistum keine Tarifierhöhungen. Die Weihnachtsgeldreduzierung wurde 2007 ausgesetzt. Ab 2008 wird die Jahressonderzahlung nach den Tarifen des TVöD gezahlt.

tern Wechselangebote zu anderen Arbeitgebern. Gleichzeitig verbessern wir unsere Personalentwicklung.

**HAMMER:** *Wie kommt das Programm bei den Beschäftigten an? Wird es von den Beschäftigten angenommen?*

**RUHE:** Die Reaktion der Beschäftigten auf das Programm ist gemischt. Einige finden es gut. Einige fragen, ob dem Bistum ihre Arbeit nichts mehr wert sei. Dritte glauben nicht, dass das Programm überhaupt nötig ist. Es fiel sogar das Wort ›Mentaler Terrorismus‹, weil wir so offensiv werben. Dem ist jedoch entgegenzuhalten, dass das Programm lediglich ein Angebot ist: Die Beschäftigten können, müssen es jedoch nicht annehmen. Als Personalleiter lege ich großen Wert auf die Feststellung, dass Verhandlungen im Rahmen des Programms auf Augenhöhe geführt werden. Angebot, aber kein Zwang, bedeutet, dass wir die Beschäftigten lediglich beraten, aber nicht zu Entscheidungen drängen. Fairness ist Prinzip.

**HAMMER:** *Können Sie etwas dazu sagen, wie viele Beschäftigte von diesem Programm bislang Gebrauch gemacht haben?*

**RUHE:** Allein in diesem Jahr (2007) gab es acht Auflösungen. Hinzu kommen viele Fälle von vereinbarter Altersteilzeit – häufig schon für Beschäftigte unter 60 Jahren. Einige Mitarbeiter haben langjährig Sonderurlaub vereinbart oder kontraktieren Reduzierungen im Rahmen unserer – so meine ich – fortschrittlichen Arbeitszeitmodelle ›SparZeit‹ und ›6+1‹. Allerdings gibt es auch Fälle, wo das Bistum Vertragsauflösungen nicht zustimmt, weil ein interner Ersatz nicht möglich ist.

**HAMMER:** *Können Sie schon etwas zu den Berufsgruppen sagen, die auf das Programm ansprechen? Sind es überwiegend Verwaltungsbeschäftigte oder Beschäftigte aus anderen Sektoren? Wie verteilt sich die Inanspruchnahme des Programms auf einzelne Berufsgruppen (Seelsorge, Soziale Arbeit usw.)?*

**RUHE:** Vor allem Beschäftigte im pastoralen und pädagogischen Bereich sprechen auf das Programm an. Natürlich machen zunächst die jüngeren Kolleginnen und Kollegen davon Gebrauch. Das verschlechtert unsere demografische Struktur. Deshalb ist ein flankierendes Programm geplant mit dem Ziel, besondere Formen der Personalentwicklung für ältere Beschäftigte zu schaffen.

**HAMMER:** *Die kirchliche Dienstgemeinschaft ist das ureigene, unverwechselbare ›Proprium‹, die unverzichtbare Eigenart kirchlicher sozialer Arbeit, die Beschäftigte und Dienstgeber gleichermaßen erfasst und umfasst. Setzt die Dienstgemeinschaft dem Programm ›Wechseln: Neue Wege – neue Chancen‹ nicht auch Grenzen? Ist es mit der Dienstgemeinschaft und dem Auftrag der Kirche generell vereinbar, Beschäftigte gegen die Zahlung von Prämien, d. h. mit dem Appell an rein finanzielle Interessen, zum Ausscheiden aus dem kirchlichen Dienst aufzufordern? Geht damit nicht auch ein Stück menschlichen Zusammenhalts in der Kirche und ihren Einrichtungen verloren?*

**RUHE:** Es gab Zeiten, da wurden Beschäftigte von ›Mutter Kirche‹ quasi adoptiert und in guten wie schlechten Zeiten unterschiedslos alimentiert. Das hat sich gewandelt. Angesichts rasanter Veränderungen des ökonomischen und sozialen Umfelds müssen alle – Dienstgeber und Dienstnehmer – etwas erwachsener werden: Leistung, Finanzierbarkeit und Rationalität dürfen durchaus bedacht werden und werden nicht mit Nestwärme-Attitüden erschlagen. Der Dienstgemeinschaft tut das keinen Abbruch. Im Gegenteil: Sie erhält ein stärkeres Fundament durch größere Arbeitsplatzsicherheit.

**HAMMER:** *Wie wollen Sie möglichen Einschränkungen in der Zuwendung an bedürftige Menschen als Folge des mit dem Programm ›Wechseln‹ angestrebten Personalabbaus begegnen?*

**RUHE:** Es geht in der Kirche in erster Linie um die Erfüllung von Aufgaben, nach denen sich Art und Umfang der Beschäftigung richten. Beschäftigung ist also kein Selbstzweck, sondern intentional. Mich stört außerdem die Annahme, dass Personalabbau zwangsläufig negative Folgen für Menschen haben müsse. Der Personalaufbau in den neunziger Jahren hat auch nicht zum Erlöschen der Kirchen geführt.

**HAMMER:** *Wie schätzen Sie ganz allgemein den Zielkonflikt ein, den alle sozialen Einrichtungen, insbesondere aber die Kirchen, aufgrund ihres besonderen christlichen Menschenbildes bewältigen müssen – zwischen einerseits dem Ziel unbedingter, uneingeschränkter und ganzheitlicher Zuwendung an Bedürftige, andererseits der Notwendigkeit zu ökonomischer Betrachtung dieser Zuwendung unter dem Gesichtspunkt ihrer Finanzierbarkeit? Ist dieser Konflikt in der Praxis eines Personalleiters überhaupt zu bewältigen? Wenn ja, wie?*

**RUHE:** Es gibt hierauf keine allgemeingültige Antwort, sondern nur eine bezogen auf den jeweiligen Einzelfall. Der von Ihnen angesprochene Zielkonflikt ist immer da: Ob der Dom renoviert wird oder Personal für soziale Arbeit bezahlt wird, ob kulturelle Traditionen gepflegt werden, die den Menschen bei der Erkenntnis ihrer Gegenwart helfen, oder Beschäftigte für das Sozial- und Gesundheitswesen eingestellt werden, kann immer nur konkret entschieden werden. Das eine ist ohne das andere nicht denkbar. Menschen brauchen Kultur. Sie brauchen Zeichen der Identifikation. Ein soziokulturelles Wohlfühl kann präventiv sogar soziale Konflikte verhindern. Mit anderen Worten: Wer helfen will, muss auch dafür sorgen, dass er dafür Geld hat. Ohne Sicherung der ökonomischen Basis des Bistums ist letztlich niemandem geholfen. Ich wehre mich jedenfalls vehement dagegen, plump Personalkosten gegen z.B. Kulturkosten zu rechnen. Und dennoch muss manchmal entschieden werden – zugunsten von Menschen oder zugunsten von Steinen.

**HAMMER:** *Haben Sie dazu – aus Sicht der Kirche und ihrer Einrichtungen – Forderungen an Staat und Gesellschaft?*

**RUHE:** Was heißt schon Forderungen? Wir leben mit unserem System der Kirchensteuern. Stellt der Staat den Kirchen dieses Instrumentarium nicht mehr ausreichend zur Verfügung, muss er andere Antworten finden. Kirchen sind eine, vielleicht sogar die wesentliche Konstante der Gesellschaft.

**HAMMER:** *Wurde das Programm ›Wechseln‹ mit der Mitarbeitervertretung (MAV) abgestimmt? Mit wem und wie konkret?*

**RUHE:** Die MAVen waren durch die DiAG (Diözesane Arbeitsgemeinschaft der Mitarbeitervertretungen im Bistum Hildesheim) und durch die MAVen unmittelbar betroffener Einrichtungen einbezogen. Das Programm ›Wechseln‹ kann nur mit Unterstützung der MAVen im Bistum und vor Ort umgesetzt werden, nicht ohne sie. Das Programm braucht den Segen der MAVen. Wären die MAVen dagegen gewesen, wäre das Programm nicht gemacht worden.

**HAMMER:** *Stellt das Programm den Beginn weiterer Maßnahmen zur Kostensenkung dar? Wie schätzen Sie die Perspektiven des Programms ein? Sind sie eher optimistisch oder eher pessimistisch, was seinen Erfolg angeht? Gibt es eine Erfolgskontrolle?*

**RUHE:** Zu Ihrer ersten Frage: Nein, weitere Kostensenkungen wird es in den nächsten Jahren nicht geben. Zu Ihren weiteren Fragen: Wir müssen allerdings unsere Zielzahlen erreichen. Sollte dies gelingen, können wir ab 2012 oder später vielleicht sogar wieder moderat einstellen. Die große Transparenz des Programms impliziert die Möglichkeit der jederzeitigen Erfolgskontrolle für alle Interessierten und Betroffenen.

**HAMMER:** *Zum Schluss eine eher persönliche Frage: Bevor Sie vor ca. fünf Jahren Personalverantwortlicher des Bistums wurden, waren Sie lange Jahre Vorsitzender einer MAV und haben in unterschiedlichen Funktionen als Mitarbeitervertreter gearbeitet. Wie empfinden Sie persönlich diesen Rollenwechsel aus einer doch exponierten Position als Beschäftigtenvertreter in die eines nicht minder exponierten Vertreters des Dienst- bzw. Arbeitgebers? Fühlen Sie sich nicht manchmal hin- und hergerissen zwischen der einen und anderen Sichtweise auf die gleichen Dinge?*

**RUHE:** (lacht) Konvertiten sind die Schlimmsten, heißt es. Das trifft in meinem Fall hoffentlich nicht zu. Ich interpretiere meine Rolle als diejenige, die mehr als bei anderen leitenden zwischen den Stühlen gestaltet werden muss. Und dennoch bin ich Arbeitgebervertreter, also Partei. Ich muss die Motivation der Beschäftigten kennen und verstehen. Wir in der Personalabteilung befinden uns im Spagat von Abbau und Entwicklung. Wir arbeiten viel, hart und gern daran, Kündigungen zu vermeiden. Das ist uns bislang weitgehend gelungen. Als Personalleiter muss ich in zwei Richtungen denken wollen und dürfen: Die Entwicklung der Organisation ist zu unterstützen und die Entwicklung der Mitarbeitenden, die in der Organisation arbeiten, ist zu fördern. Dafür sind gerade die Erfahrungen sehr nützlich, die ich als Mitarbeitervertreter gemacht habe.

**HAMMER:** *Würden Sie einen Unterschied machen zwischen einem solchen Rollenwechsel einerseits bei der Kirche und ihren Einrichtungen, andererseits bei Unternehmen bzw. Betrieben der privaten Wirtschaft – objektiv, subjektiv? Wenn ja, warum?*

**RUHE:** Ja, schon. Die christliche Dienstgemeinschaft betont das Miteinander von Beschäftigten und Vorgesetzten. Eine gute Beteiligung der MAVen als Beschäftigtenvertretungen an Entscheidungen des Dienstgebers liegt immer im beiderseitigen Interesse. Unsere kirchliche Idee ist der Versuch, Widersprüche nicht zu leugnen und dennoch tendenziell aufzuheben – auch in dem Bewusstsein, dass dies nie zur Gänze gelingen kann. Kontroversen haben deshalb weniger zuspitzende Bedeutung, sondern dienen der Klärung oder der Klarheit. Die katholische Kirche bejaht Gewerkschaften. Dass sie wegen der Dienstgemeinschaft Tarifverträge ausschließt, heißt ja nun wirklich nicht, dass Beschäftigteninteressen nicht vorkommen oder irrelevant sind. Wenn die Kirchen allerdings meinen, dass der dritte Weg besser geeignet ist, Beschäftigteninteressen zu vertreten, müssen sie das durch ihre eigene Praxis der Dienstgemeinschaft belegen.

## Für jede MAV... ... die beste Fachliteratur

### Wir empfehlen:

nur geprüfte arbeitnehmerorientierte Bücher, Ordner, CD-ROM und Fachzeitschriften

### Wir liefern:

- auch sämtliche andere Titel und
- stets die neueste Auflage sowie
- alle Angebote, die andere Buchhandlungen und Verlage anbieten
- den komfortablen Abo-Service (automatische Lieferung bei jeder neuen Auflage)

### Direktorder:

bei:

SachBuchService Kellner  
St.-Pauli-Deich 3, 28199 Bremen

per:

Fon: 0421 - 778 66  
Fax: 0421 - 7040 58  
eMail: buchservice@kellnerverlag.de

Ansehen und bestellen:  
[www.kellner-verlag.de](http://www.kellner-verlag.de)  
Klaus Kellner - der Verleger: ein Kollege  
Die kollegiale Versandbuchhandlung seit 1988

**SachBuchService  
Kellner**