

**Stiftung Liebenau**



## **Kriterien für Lohngerechtigkeit**

Stellungnahme der Ethikkommission der Stiftung Liebenau

# Inhalt

Einleitung  
4

**Kap. 1: Sozialunternehmen unter Kostendruck**  
9

- 1.1 Soziale Sicherung als staatliche Aufgabe
- 1.2 Die Entwicklung der sozialen Sicherungssysteme seit 1970
- 1.3 Lösungsversuch des Staates durch Paradigmenwechsel:  
Vom Selbstkostendeckungsprinzip zu Marktpreisen

**Kap. 2: Lösungsversuche durch neue Entgeltsysteme**  
13

- 2.1 Die alte Entgeltregelung in den AVR
- 2.2 Die Entgeltsysteme der Liebenauer neuen Gesellschaften
- 2.3 Entgeltregelungen nach AVR neu / Tarifpolitische Leitlinien des DCV
- 2.4 Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD): kollektivrechtliche Entgeltsysteme

**Kap. 3: Kriterien und Verfahren für Lohngerechtigkeit**  
22

- 3.1 Unternehmensbezogene Vergütungskriterien
- 3.2 Mitarbeiterbezogene Vergütungskriterien
- 3.3 Prozessbezogene Kriterien: Gerechte Verfahren bei der Lohnfindung
- 3.4 Unzulänglichkeit des Kriteriums „Marktgerechtigkeit“

|    |  |
|----|--|
|    | <b>Kap. 4: Ethische Bewertung der praktizierten Lösungen</b>                                 |
| 26 | <b>4.1</b> Die alte Entgeltregelung in den AVR   |
|    | <b>4.2</b> Die Entgeltsysteme der Liebenauer neue Gesellschaften                             |
|    | <b>4.3</b> Entgeltregelungen nach „AVR neu“ bzw. den Tarifpolitischen Leitlinien des DCV     |
|    | <b>4.4</b> Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes (TVöD): kollektivrechtliche Entgeltsysteme |

|    |   |
|----|---|
|    | <b>Schluss: Abwägung und Empfehlungen</b> |
| 36 |   |

|    |           |
|----|-----------|
|    | Impressum |
| 39 |           |

## Einleitung

---

Über die Arbeitsvertragsrichtlinien der deutschen Caritas wird seit mehreren Jahren heftig diskutiert. Die „Richtlinien für Arbeitsverträge in den Einrichtungen des Deutschen Caritasverbandes“ – kurz AVR – , die auf der Basis des kirchlichen Arbeitsrechts von der deutschen Caritas entwickelt wurden, regeln die Rechte und Pflichten der rund 520.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie des Dienstgebers in den bundesweit mehr als 25.000 Einrichtungen und Diensten der Caritas. Die AVR legen die Arbeitsbedingungen verbindlich fest. Sie enthalten unter anderem Bestimmungen über die Höhe des Entgelts, über den Umfang des Erholungsurlaubs und über die Absicherung im Krankheitsfall. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben einen Anspruch auf die darin beschriebenen Leistungen.

Bis 1999 (seit den 1970er Jahren) galten auch für die Stiftung Liebenau und ihre deutschen Tochtergesellschaften – wie für die meisten anderen Sozialunternehmen, die dem Caritasverband angehören – in weiten Teilen die AVR. Seit 1999 ging die Stiftung Liebenau bei Neugründungen von Gesellschaften eigene Wege. Ende 2007 waren noch knapp 75 Prozent aller Stiftungsmitarbeiter in Deutschland innerhalb der AVR beschäftigt. Von etwa 4.731 Mitarbeitern im Stiftung Liebenau Verbund in Deutschland wurden zu diesem Zeitpunkt rund 1.164 nach neuen Entgelt- und Vergütungssystemen entlohnt.

Sowohl innerhalb wie außerhalb des Stiftungsverbunds hat diese Entscheidung zu vielfältigen Nachfragen, teils zu heftigem Widerspruch, teils aber auch zu großer Zustimmung geführt: Welche Gründe hatten die Verantwortlichen, diese Vorgabe der Satzung des Caritasverbands aufzugeben? Was tritt an die Stelle der bisherigen Richtlinien? An welchen Zielen orientieren sich die neuen Entgelt- und Vergütungssysteme? Vor allem aber fragen sowohl die Mitarbeiter als auch die Öffentlichkeit: Sind die neuen Regelungen, die zu einer anderen Entlohnung als bisher führen, gerecht, oder werden Unternehmensziele einseitig auf dem Rücken der Mitarbeiter umgesetzt?

In der Frage der Entgelt- und Vergütungssysteme kam es im Zusammenhang mit dem

---

Streit um den Rechtsstatus der Stiftung Liebenau, der im Jahr 2005 durch einen Bescheid des Kultusministeriums Baden-Württemberg förmlich begann, teilweise zu einer Entscheidung. Bis zum Mai 2009 war strittig gewesen, ob die Stiftung Liebenau eine kirchliche oder bürgerliche Stiftung sei. Durch das Urteil des Verwaltungsgesichtshofs Baden-Württemberg, gegen welches das Land Baden-Württemberg und die Stiftung kein Rechtsmittel einlegten, war der kirchliche Status entgegen dem Bescheid des Kultusministeriums festgestellt. Daraufhin begannen Gespräche zwischen der Stiftung und dem Bischöflichen Ordinariat der Diözese Rottenburg-Stuttgart mit dem Ziel, einen Teil der Mitarbeiter der neuen Gesellschaften in die Vergütung nach AVR zu überführen, den anderen Teil in gewerbliche Gesellschaften, die nicht den AVR unterliegen, zu übernehmen. Der Vorgang der Neustrukturierung der Gesellschaften und der von ihnen angewandten Entgeltsysteme ist jedoch zum Zeitpunkt der Verabschiedung dieses Textes, im Januar 2011, noch nicht abgeschlossen.

Ein weiteres Gerichtsurteil, das Bewegung in diese Zusammenhänge gebracht hat, ist die Entscheidung des Delegierten Gerichts der Apostolischen Signatur vom 31. März 2010 zu der Frage, wann eine Einrichtung in arbeitsrechtlicher Hinsicht der katholischen Kirche zuzuordnen sei. Nach dem bisherigen Verständnis der „Grundordnung des kirchlichen Dienstes im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse“, erlassen von den Deutschen Bischöfen am 22. September 1993, war diese Grundordnung von allen kirchlichen Einrichtungen zu übernehmen und anzuwenden. Nach der im März 2010 ergangenen Entscheidung des Delegierten Gerichts gilt dies nur für Einrichtungen, die unmittelbar dem Bischof unterstehen; die überwiegende Mehrzahl der Einrichtungen kann hingegen wählen, ob sie die Grundordnung und damit auch die AVR der Caritas für ihren Bereich übernehmen will. Die Überlegungen, was dieses Urteil insbesondere für kirchliche Einrichtungen im Bereich der sozialen Dienstleistungen bedeutet, sind in vollem Gange.

Die anstehenden Entscheidungen betreffen unmittelbar auch die Entgeltsysteme der im Verbund der Stiftung Liebenau Beschäftigten. Die Ethikkommission der Stiftung

---

war schon im Juli 2006 vom Vorstand beauftragt worden, Kriterien für Lohngerechtigkeit zu entwickeln. In etwa zwölf Sitzungen, d.h. über einen Zeitraum von mehr als einem Jahr, hat sie sich mit diesem Thema beschäftigt. Dabei war sie sich der Schwierigkeit der Frage, was einen Lohn gerecht mache, von Anfang an bewusst. Sie hat Informationen gesammelt, Experten angehört und kontroverse Positionen diskutiert, bevor sie im April 2008 eine Stellungnahme verabschiedet hat. Um ihre Kompetenz zu erweitern, hat sie sich für die Dauer der Beratung dieses Themenpunkts um zwei Mitarbeitervertreter erweitert. Der so entstandene Text war zunächst als Stellungnahme für die Diskussion innerhalb der Stiftung gedacht. Die verpflichtende Anwendung der AVR durch Mitglieder des Caritasverbands hatte inzwischen jedoch über die Stiftung hinaus Fragen aufgeworfen. Da sich durch das Ende des Rechtsstreits auch für die Stiftung neue Folgen ergaben, musste der Text im Herbst 2010 nochmals überarbeitet werden. Er will die Motive, Zielsetzungen und Verfahren der Stiftung bei der Einführung neuer Entgeltsysteme verdeutlichen und sie angesichts der inzwischen erfolgten Weiterentwicklung der AVR unter dem Kriterium der Gerechtigkeit betrachten. Damit bietet er eine Grundlage der Information und des Nachdenkens für die Mitarbeiter und ihre Vertreter, für die Geschäftsführungen und den Vorstand, jedoch darüber hinaus für alle, die sich für diesen Vorgang interessieren. Angesichts der andauernden Veränderungen im Bereich der Entgeltsysteme kirchlicher Sozialunternehmen ist der Text freilich eher eine Momentaufnahme denn eine tiefer greifende Betrachtung der Problematik.

Gerechtigkeit ist eine der ältesten Leitvorstellungen im Zusammenleben der Menschen. Ob im Rechtswesen, ob in der Politik, ob im wirtschaftlichen Handeln – stets ist es schwierig, zu begründen und gar sich darüber zu verständigen, wann Maßnahmen wie eine Tarifvereinbarung oder eine Verlängerung der Arbeitszeit als gerecht gelten können.

Im wirtschaftlichen Bereich lässt sich diese Schwierigkeit beispielhaft an der Frage des „gerechten Lohns“ festmachen. In einer Epoche leerer öffentlicher Kassen, kon-

---

junkturreller Unsicherheit und demografischen Wandels ergeben sich für den Bereich der sozialen Sicherungssysteme (Gesundheitswesen, Altenhilfe, Jugendhilfe, Behindertenhilfe u. a. m.) schwierigere Rahmenbedingungen, die auch die kirchlichen Sozialunternehmen vor Finanzierungsprobleme stellen. Für sie stellt sich dabei die Frage der Lohngerechtigkeit in bisher nicht gekannter Dringlichkeit. Dass dies nicht nur eine Liebenauer Problematik ist, zeigt die Tatsache, dass fast alle Verbände der freien Wohlfahrtspflege in den vergangenen Jahren ihre Entgeltregelungen reformiert haben, auch Diakonie und Caritasverband.

Gelegentlich kann man hören, die Frage nach der Lohngerechtigkeit lasse sich gar nicht rational stellen. Ob nämlich ein Lohn gerecht sei, werde nur vom subjektiven Empfinden des Einzelnen her entschieden. Die Ethikkommission konnte dieser Position nicht folgen. Da die Schwierigkeit, die Gerechtigkeit eines Verhaltens oder eines Systems glasklar zu „beweisen“, auch bei anderen Grundbegriffen der Ethik begegnet (z.B. bei Fragen wie: Was ist Autonomie? Was ist Freiheit? Was ist Glück?), darf man nicht vorschnell schließen, es gebe – rational betrachtet – keine Lohngerechtigkeit bzw. diese sei nur eine Sache des Gefühls. Vielmehr muss eine der Ethik angemessene Argumentationsweise bemüht werden, um zumindest Wege der Annäherung an einen möglichst gerechten Lohn zu finden: Der folgende Text versucht dies in vier Kapiteln.

**Kapitel 1** richtet den Blick auf die gesellschaftlichen und politischen Zusammenhänge, die dazu zwingen, Lohn- und Entgelttarife im Bereich der sozialen Sicherungssysteme zu überdenken. **Kapitel 2** stellt unterschiedliche Lösungsversuche vor. Den Hintergrund bildet das herkömmliche Vergütungssystem der katholischen Wohlfahrtspflege, die Arbeitsvertragsrichtlinien (AVR) des Deutschen Caritasverbandes (2.1). Als Versuch einer Flexibilisierung dieses Systems werden die seit 1999 neu gegründeten Gesellschaften im Liebenauer Stiftungsverbund mit ihren Lohn- und Entgeltsystemen vorgestellt (2.2). In den Jahren 2005 und danach kam es zu einer Reform der Vergütungsregelungen des DCV, zu neuen Tarifpolitischen Leitlinien und zu den „AVR neu“ (2.3). Zur Vervollständigung des Bildes müssen die Eckpunkte einer kollektivrechtli-

---

chen Lohnfindung vorgestellt werden, wie sie seit Oktober 2005 im Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) vorliegen **(2.4)**. **Kapitel 3** formuliert angesichts der vielfältigen Bemühungen, das Gefüge der Lohn- und Entgeltsysteme zu reformieren, Kriterien für die Ermittlung eines gerechten Lohns innerhalb der Stiftung; dabei müssen sowohl inhaltsbezogene wie auch verfahrensbezogene Gesichtspunkte in den Blick genommen werden. **Kapitel 4** wendet sich – auf der Grundlage der nun gewonnenen Kriterien – nochmals den in Kap. 2 vorgestellten Lösungswegen zu und versucht, sie jeweils ethisch zu bewerten **(4.1 - 4.4)**. Der Schluss wägt die verschiedenen Lösungswege im Vergleich ethisch ab und fragt, was sich angesichts des Vergleichs für den zukünftigen Weg empfiehlt.

## Kap. 1: Sozialunternehmen unter Kostendruck

---

Zunächst muss das Thema „Gerechter Lohn im Bereich der sozialen Sicherungssysteme“ in einen übergeordneten sozial- und gesundheitspolitischen Zusammenhang gebracht werden. Die Preise für diese sozialen Dienstleistungen können – anders als in der gewerblichen Wirtschaft – nicht frei am Markt zwischen Anbieter und Nachfrager ausgehandelt werden. Da es sich hier in der Regel um öffentliche Güter handelt, reguliert der Staat über „Quasi-Märkte“ den Preis. Je mehr der Staat reguliert, umso weniger Markt ist möglich. Löhne für soziale Dienstleistungen sind daher, zumindest was die Situation in Deutschland betrifft, weitgehend davon abhängig, wie viel diese Leistung dem Staat wert ist.

### 1.1 Soziale Sicherung als staatliche Aufgabe

Im Grundgesetz ist in den Artikeln 20 und 28 das Sozialstaatsprinzip verankert. Demnach hat der Staat unter dem Vorbehalt der Finanzierbarkeit für sozial gerechte und abgesicherte Lebensverhältnisse seiner Bürger zu sorgen. Den Kern des Sozialstaats bilden die sozialen Sicherungssysteme. Märkte in den sozialen Sicherungssystemen sind daher, wie gesagt, grundsätzlich „Quasi-Märkte“. Grundlage dieses Marktmodells ist das sozialrechtliche Dreiecksverhältnis zwischen Leistungserbringer, Kostenträger und Leistungsempfänger. Dieses Dreiecksverhältnis gilt mit Ausnahme der Preisfindung im Modellprojekt „Persönliches Budget“ für alle sozialen Sicherungssysteme. Preise werden hier nie direkt zwischen Anbieter und Nachfrager ausgehandelt, sondern zwischen Kosten- und Leistungsträgern. Der Leistungsempfänger ist an der Preis-Leistungs-Vereinbarung nicht direkt beteiligt. Im Zentrum des Aushandlungsprozesses stehen die Leistungen und ihre Finanzierungen.

Die Freie Wohlfahrtspflege als lange Zeit in vielen Bereichen der sozialen Dienste bevorzugter Leistungserbringer orientierte ihr Entgeltsystem an den Tarifen der Körperschaften des öffentlichen Rechts (Bundes-Angestellten-Tarifvertrag [BAT]). Im Rahmen des Selbstkostendeckungsprinzips war dies unproblematisch und folgerichtig,

---

da die Kosten vollständig vom Kostenträger ersetzt wurden. Es entsprach auch der Logik, dass die Entgelte der subsidiär tätigen Leistungserbringer die gleichen sein sollten wie die des originär zuständigen Leistungs- bzw. Kostenträgers.

## **1.2 Die Entwicklung der sozialen Sicherungssysteme seit 1970**

Die Kosten in den Bereichen Gesundheit und Soziales haben sich in den vergangenen 40 Jahren explosionsartig entwickelt. Betrachtet man die Entwicklung des Sozialbudgets in diesem Zeitraum, haben sich die Ausgaben nominal von ca. 30 Mrd. € auf ca. 700 Mrd. € gesteigert<sup>1</sup>. Diese Zahlen, die eine exorbitante Steigerung suggerieren, müssen jedoch in Relation zum Bruttoinlandsprodukt gesehen werden: Sie entsprechen – so betrachtet – immer noch einer Steigerung von 21% auf 32% des Bruttoinlandsprodukts und zwingen zu einer Begrenzung der Ausgaben.

Diese Entwicklungen und ihre Auswirkungen standen im Fokus der Reformdiskussionen der vergangenen zwei Jahrzehnte. Alle Reformen verfolgten das Ziel, die bereits vorhandenen oder prognostizierten Deckungslücken zu schließen. Auch wenn für die einzelnen Bereiche differenzierte Betrachtungsweisen über die Ursachen ihrer expansiven Entwicklung notwendig sind, können diese im Wesentlichen auf zwei Faktoren reduziert werden: demografische und konjunkturelle Entwicklungen.

Alle gegenwärtigen sozialen Sicherungssysteme in Deutschland sind, unabhängig von ihrer Finanzierungssystematik, durch die demografische Entwicklung bestimmt. Diese ist gekennzeichnet durch das Phänomen einer durchschnittlich älter werdenden und zugleich schrumpfenden Gesellschaft. Die Anzahl der Leistungsempfänger steigt, während es immer weniger gibt, die die Einzahlungen tätigen. Die Sicherungssysteme sind darüber hinaus von der wirtschaftlichen Entwicklung abhängig, im besonderen Maße von der Arbeitsmarktsituation. Je mehr Arbeitsplätze vorhanden sind, desto

---

<sup>1</sup> Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Sozialbudget 2007, Berlin

---

höher sind die Einnahmen (Steuern und Versicherungsbeiträge). Gleichzeitig sinken die Ausgaben vor allem im Bereich der Arbeitslosigkeit (Arbeitslosengeld I und II).

### **1.3 Lösungsversuch des Staates durch Paradigmenwechsel: Vom Selbstkostendeckungsprinzip zu Marktpreisen**

Konjunkturelle Entwicklungen, demografischer Wandel und zusätzliche Aufgaben belasteten die Haushalte der sozialen Sicherungssysteme. Der Bund war als Ausfallbürge gefordert, Reformen zu initiieren, die seinen Haushalt deutlich entlasteten. Diese Reformen waren einerseits einer liberalen Sozialstaatsidee verpflichtet, die das alte Sozialstaatsmodell zugunsten eines liberalen Wettbewerbsmodells öffnete. Zugleich wurden andererseits viele soziale Bereiche mehr als bisher durch Gesetzgebung und Verwaltung reguliert.

Damit änderten sich nicht nur der Sozialstaat, sondern auch die Märkte der sozialen Sicherungssysteme. Die Aushandlungslogik war zwar dieselbe, das sozialrechtliche Dreiecksverhältnis blieb im Kern bestehen. An die Stelle der Selbstkostendeckungssystematik traten jedoch – erstmals 1993 mit dem Gesundheitsstrukturgesetz – gedeckelte Fixfinanzierungen (gedeckelte Budgets) und prospektive Pflegesätze. Darüber hinaus verlor die Freie Wohlfahrtspflege ihre bevorzugte Stellung im Sozialrecht; weitere gemeinnützige und gewerbliche Organisationen (GmbHs, AGs, Vereine und Initiativen) wurden ihr gleichgestellt. Die Kostenträger verfolgen dabei das Ziel, bei gleich hoher Qualität der Leistung über den Wettbewerb der Leistungserbringer Kosten zu reduzieren. In der Konsequenz erzeugt dies bei allen Leistungserbringern einen hohen Druck im Bereich der Personalkosten. Sie sind gezwungen, ihr Entgeltsystem neu zu justieren. Es entsteht ein massiver Wettbewerb unter den Leistungserbringern, der vor allem über den Preis erfolgt. Die bislang bestehenden Tariflogiken in der Freien Wohlfahrtspflege mit ihren „geliehenen Tarifen“ sind in den Pflegesatz- oder Budgetverhandlungen nur mehr unter Schwierigkeiten aufrecht zu erhalten. Die Abkehr

---

vom Selbstkostendeckungsprinzip hin zu Marktpreisen erbrächte unüberbrückbare Deckungslücken, wenn die Entgeltsystematiken der Freien Wohlfahrtsverbände auf dem Stand des Selbstkostendeckungsprinzips blieben.

Die Problematik, Entgelte dem freien Spiel der Kräfte im Markt zu überlassen, hat der Staat inzwischen erkannt: Er hat in der Novelle zum Pflegeweiterentwicklungsgesetz SGB XI die Leistungserbringer verpflichtet, ortsübliche Entgelte oder Tarife zwingend anzuwenden. In der Verordnung zum Mindestlohn in der Pflege hat das Bundesarbeitsministerium Entgelte auf mindestens 8,50 € festgelegt. Darüber hinaus hat das Bundessozialgericht am 29. Januar 2009 entschieden, dass Pflegesätze zukünftig in einem zweistufigen Verfahren definiert werden müssen. In der ersten Stufe wird die Plausibilität der prospektiven Pflegesätze geprüft. In der zweiten Stufe wird die Wirtschaftlichkeit der Pflegesätze über einen Vergleich mit anderen Trägern (externer Vergleich) geprüft. Die Wirtschaftlichkeit solle „automatisch“ anerkannt werden, wenn es sich um Pflegesätze von tarifgebundenen Unternehmen handelt.

Die Einrichtungen müssen sich auf diese neuen Gegebenheiten einstellen. Die Verteilungsspielräume für eine gerechte Lohnfindung sind in dem vom Staat vorgegebenen Rahmen nach wie vor eng. Daher ist es umso notwendiger, die Lösungsversuche, die sich durch die neuen Rahmenbedingungen ergeben haben, vergleichend darzustellen, um sie später ethisch reflektieren zu können.

## Kap. 2: Lösungsversuche durch neue Entgeltsysteme

---

### 2.1 Die alte Entgeltregelung in den AVR

Die arbeitsrechtlichen Regelungen für Mitarbeiter des Deutschen Caritasverbandes unterscheiden sich – im Anschluss an das Arbeitsrecht der Kirchen – erheblich von den Bestimmungen, die für sonstige Arbeitnehmer in Deutschland gelten. Die Kirchen und ihre Wohlfahrtsverbände, also Caritasverband und Diakonisches Werk, regeln nämlich ihre Dienstverfassung selbst, unterliegen also z.B. nicht dem Betriebsverfassungsgesetz und den Personalvertretungsgesetzen. Dies hat seine Grundlage in Art. 137 Abs. 3 Satz 1 der Weimarer Reichsverfassung von 1919; er lautet:

Jede Religionsgesellschaft ordnet und verwaltet ihre Angelegenheiten  
selbständig innerhalb der Schranken des für alle geltenden Gesetzes.

Dieses Selbstbestimmungsrecht der Kirchen ist gemäß Art. 140 GG auch Bestandteil des Grundgesetzes für die Bundesrepublik Deutschland.

Die Caritas sieht sich selbst als eine „Lebens- und Wesensäußerung der katholischen Kirche“, sagt der erste Satz der „Richtlinien für Arbeitsverträge in den Einrichtungen des Deutschen Caritasverbandes“ (AVR-Caritas). Die Arbeitgeber und Arbeitnehmer – in der Sprache der AVR „Dienstgeber“ und „Mitarbeiter“ (bzw. „Dienstnehmer“) – bilden eine „Dienstgemeinschaft“, die gemeinsam zur Erfüllung der ihnen gestellten Aufgaben beiträgt. „Als Dienstgemeinschaft machen sie sich gemeinsam stark für Menschen in Not und geben damit ein Zeugnis ihres Glaubens. Dieser besondere Geist soll auch das Verhältnis zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie zu den Dienstgebern prägen“, sagt ein Internet-Auftritt des Deutschen Caritasverbands zum Stichwort „Dienstgemeinschaft“.

Die AVR-Caritas sind das Regelwerk, nach dem die hauptamtlichen Mitarbeiter der Caritasverbände und der Einrichtungen der Caritas beschäftigt und entlohnt werden. Sie waren bis 2008 weitestgehend an den BAT des Öffentlichen Dienstes angelehnt, stellten aber keinen Tarifvertrag im rechtlichen Sinn dar, da sie nicht mit einer Ge-

---

werkschaft vereinbart worden sind. Auf das einzelne Arbeitsverhältnis finden die AVR deshalb nur Anwendung, wenn dies die Vertragsparteien vereinbaren.

Bestandteil der AVR des Caritasverbandes ist die Verpflichtung der Anstellungsträger, für die Altersversorgung der Mitarbeiter einen Vertrag bei einer Zusatzversorgungskasse (ZVK) abzuschließen. Derzeit erfolgt die Finanzierung in dieser Pflichtversicherung überwiegend im Umlagesystem. Daneben erhebt die Kasse einen Zusatzbeitrag, mit dem schrittweise der Einstieg in die Kapitaldeckung erfolgen soll, um eine Entkoppelung von den demografischen Entwicklungen und zusätzliche Sicherheiten im Blick auf mögliche finanzielle Unwägbarkeiten sowie künftige Strukturveränderungen zu erreichen. Die daraus entstehenden Kosten sind überwiegend von den Anstellungsträgern zu erbringen und belasten – zusätzlich zu dem in 1.3 geschilderten Paradigmenwechsel – die Sozialunternehmen.

Die AVR bzw. die Änderungen der AVR werden von der Arbeitsrechtlichen Kommission (AK) des Deutschen Caritasverbandes erarbeitet und beschlossen. Das System der Arbeitsrechtlichen Kommissionen, die auch in den verfassten Kirchen für die jeweiligen räumlichen Gebiete (Diözesen bzw. Landeskirchen) die arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen festlegen, bildete sich in den 1950er Jahren heraus und ist nach einigen strukturellen Veränderungen, die in den 1970er und 1980er Jahren erfolgten, bis 2005 stabil geblieben.

## **2.2 Die Entgeltsysteme der Liebenauer neuen Gesellschaften**

Seit Mitte der 1990er Jahre spitzte sich in der Stiftung Liebenau im Blick auf die Arbeitsvertragsrichtlinien eine Reihe von Problemen zu. Grundlage der Unternehmens-tätigkeit war ab diesem Zeitpunkt – gemäß den veränderten rechtlichen Vorgaben, wie sie Kapitel 1 darlegt - nicht mehr die Selbstkostendeckung, sondern ein Wettbewerb unterschiedlicher Anbieter, der je nach sozialer Dienstleistung unterschiedlich scharf verläuft.

---

Die Arbeitsvertragsrichtlinien des Caritasverbands waren als branchenübergreifender Tarif konzipiert, der vom privaten Krankenhaus bis zum öffentlich-rechtlichen Kindergarten, vom Forstbetrieb bis zur Kantine alle Branchen umfassen sollte. Damit unterliegen Unternehmen, die diesen Tarif anwenden, einer doppelten Außensteuerung: erstens hinsichtlich der materiellen Tarifregelungen, zweitens hinsichtlich der Auswirkungen auf die Höhe der Altersversorgungsbeiträge, die aufgrund der rechtlichen Verknüpfung der internen Beschlussfassung entzogen sind. Bereits Anfang der 2000er Jahre zeichnete sich ab, dass die Unternehmen, die nach diesen Richtlinien vergüten, zeitlich gestuft in ein Finanzierungsproblem geraten würden. Die Stiftung Liebenau hielt es, insbesondere im Blick auf den Erhalt der Arbeitsplätze, für richtig, diese sich abzeichnende Krisensituation nicht zu verdrängen, sondern sofort zu reagieren, um spätere harte Eingriffe zu vermeiden.

Während in den bisher bestehenden Gesellschaften der Stiftung Liebenau die arbeitsvertraglichen Richtlinien des Caritasverbandes (AVR) weiter in Kraft blieben, wurden in einer Reihe von zwischen 1999 und 2005 neu gegründeten Gesellschaften neue Entgeltsysteme eingeführt<sup>2</sup>.

Aufgrund der zunehmenden internationalen Tätigkeit sowie der Beteiligungen an anderen Gesellschaften und der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmungen erweiterte sich die Kenntnis der Stiftung bezüglich anderer Vergütungs- und Tarifsysteme. Mit der Gründung der Liebenau Service GmbH begann man 1999, eigene Erfahrungen in der Erarbeitung und Umsetzung von Entgeltregelungen zu sammeln; in der Gründung der Heilig Geist – Leben im Alter gGmbH setzte sich dies fort.

---

<sup>2</sup> Im einzelnen geschah dies in folgenden gemeinnützigen Gesellschaften:

- Heilig Geist – Leben im Alter gemeinnützige GmbH (2003) (Beteiligung der Stiftung Liebenau von 25%),
- Liebenau - Leben im Alter gemeinnützige GmbH (2004),
- Liebenau – Dienste für Menschen mit Behinderung gemeinnützige GmbH (2005),
- Liebenau Kliniken gemeinnützige GmbH (2005);

sowie in folgenden gewerblichen Gesellschaften:

- Liebenau Service GmbH (1999),
- Liebenau Gebäude- und Anlagenservice GmbH (2005),
- Liebenau Beratungs- und Unternehmensdienste GmbH (2005),
- Liebenau Personal Service GmbH (2005).

Es handelt sich durchweg um Gesellschaften in Deutschland. Die Gesellschaften in Österreich, der Schweiz, Italien oder Bulgarien müssen keine „Kirchentarif“ anwenden.

---

Durch die neuen Vergütungsstrukturen wollte man zu einer engen und transparenten Verknüpfung von Tätigkeit / Leistung und Entgelt gelangen und ein hohes Maß an Steuerungsfähigkeit hinsichtlich der tatsächlich zu leistenden Zahlungen behalten. So wird beispielsweise ein prozentualer Anteil für Altersvorsorge vereinbart, der kapitalgedeckt angelegt werden kann und sich damit der Umlageproblematik (Schuldverschiebung auf die nächsten Generationen) entzieht. Durch die Verlängerung der Arbeitszeit ergibt sich eine weitere finanzielle Entlastung der Unternehmen.

Die neuen Entgeltsysteme haben folgende Ziele:

- Sie sollen Dienstleistungen und Angebote bezahlbar machen;
- sie sollen junge Leistungsträger angemessen bezahlen;
- sie sollen eine flexiblere und wertbeständige Altersvorsorge ermöglichen;
- sie sollen leistungsgerechter sein;
- sie sollen sowohl Gehaltsautomatismen als auch die Einflussgrößen bei der Einstellung durch Alter und Familienstand reduzieren, wenn nicht ausschließen;
- sie sollen auf branchenspezifisches Verhalten anpassbar sein;
- sie sollen insgesamt die Marktfähigkeit der einzelnen Gesellschaften erhöhen.

Damit sollen die neuen Entgeltsysteme einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung bestehender und zur Schaffung neuer Arbeitsplätze leisten.

Für die neuen Systeme hilfreich waren die Erfahrungen und Fragestellungen im Rahmen der Entwicklung der Vergütungssysteme der Heilig Geist – Leben im Alter gGmbH und im gewerblichen Bereich der Liebenau Service GmbH. Für die Liebenau Personalservice GmbH wurde der Tarifvertrag des Arbeitgeberverbands Mittelständischer Personaldienstleister mit der Tarifgemeinschaft Christliche Gewerkschaften Zeitarbeit und Personal Service Agenturen (PSA) zugrunde gelegt<sup>3</sup>. Die Liebenau Personaler-

---

<sup>3</sup> Inzwischen wurde dieser Tarifgemeinschaft durch Beschluss des Bundesarbeitsgerichts vom 14.12.2010 (Aktenzeichen: 1 ABR 19/10 ABR) die Tariffähigkeit aberkannt.

---

vice GmbH befindet sich in Auflösung – eine Folge der Gespräche zwischen dem Bischöflichen Ordinariat und der Stiftung Liebenau im Anschluss an das Mannheimer Urteil. Die Entwicklung der Entgeltsysteme der neuen Gesellschaften lag in den Händen der Geschäftsführungen und des Vorstands. Hinzugezogen wurden Personalexperten. In einzelnen Fällen wurden Vertreter der Mitarbeiter informiert und einbezogen, es gab allerdings keine formelle Mitbestimmung. Naturgemäß konnten Betriebsräte erst nach Gründung der Gesellschaften gewählt werden.

Allen neuen Systemen gemeinsam ist die Erhöhung der Wochenarbeitszeit von 38,5 Stunden im AVR auf laut Vorstandsbeschluss 40 Wochenstunden. Außerdem wird in der Regel die in die Kritik geratene, unverhältnismäßig teure und wenig wertbeständige Altersversorgung der ZVK vermieden. Aktuell ist das Sanierungsgeld der ZVK, das ausschließlich dazu dient, den Demographieeffekt zu mildern, bei ca. 3% (gesellschaftsabhängig). Sämtliche Gesellschaften, die nicht die AVR anwenden, zahlen ihren Mitarbeitern mindestens 3 % des Entgelts zum Zweck einer privaten Altersvorsorge.

In der Regel sind die neuen Verträge ähnlich wie unter AVR befristet; es gibt teilweise niedrigere, branchenbezogen auch gelegentlich höhere Einstiegsgehälter, und meist eine flachere Weiterentwicklung der Vergütungen. Anstelle einer altersbedingten Zulage greifen erfahrungsabhängige Gehaltserhöhungen. Familienstandsbedingte Zuschläge gibt es nicht. Die Urlaubstage pro Jahr steigen je Gesellschaft unterschiedlich nach Alter und Betriebszugehörigkeit an und die Zuschusszahlung zum Krankengeld ab der 7. Woche entfällt.

In allen neuen Gesellschaften gibt es individuelle oder auf das Ergebnis bezogene oder fixe Sonderzahlungen. Um Härten in den unteren Lohngruppen zu vermeiden, wurden ähnlich wie in der aktuellen Entscheidung zu Mindestlöhnen in der Pflege Mindestentgelte eingeführt. Sie liegen in der Altenhilfe aktuell bei 9,73 € und damit deutlich über dem gesetzlichen Mindestlohn.

---

### **2.3 Entgeltregelungen nach AVR neu / Tarifpolitische Leitlinien des DCV**

Die Neugestaltung der AVR Caritas vollzog sich in einem von 2004 bis heute dauernden Prozess. Dabei wurden zunächst – bis zum Jahr 2007 – die Verhandlungs- und Entscheidungsregeln und der Aufbau der Arbeitsrechtlichen Kommission geändert. Erst danach – im Oktober 2008 – wurde über die Veränderung der AVR entschieden. Am 20. März 2007 beschloss die Delegiertenversammlung des Deutschen Caritasverbandes, das höchste Beschlussorgan der Caritas in Deutschland, „Tarifpolitische Leitlinien“ (TL). Sie bestätigten das bisherige System der Arbeitsrechtlichen Kommissionen, das häufig auch als „Dritter Weg“ bezeichnet wird. Im Gefolge dieser Leitlinien wurde eine eigene „Ordnung der Arbeitsrechtlichen Kommission des Deutschen Caritasverbandes e.V.“ geschaffen, die seit 01. Januar 2008 in Kraft ist. Auf der Grundlage dieser Ordnung sollen paritätisch zwischen Mitarbeitern und Dienstgebern Entgeltsysteme ausgehandelt werden.

Die AVR bzw. die Änderungen der AVR werden von der Arbeitsrechtlichen Kommission (AK) des Deutschen Caritasverbandes erarbeitet und beschlossen. Diese Kommission ist paritätisch mit je 28 Vertretern der Mitarbeiter- / Dienstnehmer- und der Dienstgeber- / Einrichtungsseite besetzt. Die Kommission hatte sich zum Ziel gesetzt, bis Ende 2007 eine „AVR neu“ zu erarbeiten, in denen sich die AVR nicht mehr an den BAT anlehnen. Die Bundeskommission fasste dann am 19. Juni 2008 einen entsprechenden Beschluss.

Seit 2005 gibt es sechs regionale Unterkommissionen der AK. In ihnen können Absenkungen von Urlaubs- und Weihnachtsgeld, Änderungen der Arbeitszeit und in festgelegten Grenzen Erhöhungen und Absenkung von Dienstbezügen beschlossen werden. Die Regionalkommission Baden-Württemberg ist mit jeweils sechs Vertretern der Mitarbeiter- und der Dienstgeberseite besetzt.

Die Tarifpolitischen Leitlinien des DCV stellen den Versuch des Verbandes dar, seinen Mitgliedern einen verbindlichen Rahmen durch ein eigenes Arbeitsvertragssystem zu setzen. Eine Weiterentwicklung wurde notwendig, weil sich – wie oben mehrfach dar-

---

gestellt – die ökonomischen Rahmenbedingungen der kirchlichen Sozialarbeit erheblich verändert haben. Dabei möchte der DCV weiterhin den so genannten „Dritten Weg“ gehen. Dieser zeichnet sich durch den Grundgedanken der Dienstgemeinschaft aus, die von Partnerschaft und Kooperation und nicht von der Konfrontation beim Ausgleich unterschiedlicher Interessen gekennzeichnet sein soll. Der DCV versucht damit, sich gegenüber dem so genannten „Ersten Weg“, der eine einseitig vom Arbeitgeber festgelegte Vergütung kennt, und dem „Zweiten Weg“, der durch kollektivrechtlich begründete Verfahren des Ausgleichs zwischen organisierten Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen gekennzeichnet ist, abzugrenzen. Der DCV sieht in einem weiterentwickelten „Dritten Weg“ das „unverändert richtige Instrument“, um der tarifpolitischen Verunsicherung seiner Mitgliedseinrichtungen zu begegnen und um weiterhin den Sendungsauftrag der Kirche zu verwirklichen.

#### **2.4 Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD): kollektivrechtliche Entgeltsysteme**

Der finanzielle Druck auf die sozialen Sicherungssysteme und den öffentlichen Dienst forderte auch für Angestellte des öffentlichen Dienstes eine Veränderung der Entgeltsysteme. Diesen Herausforderungen stellten sich die Tarifpartner des öffentlichen Dienstes im Jahr 2003 mit der „Potsdamer Prozessvereinbarung“, in der sich die Tarifpartner auf eine grundlegende Modernisierung des Bundes-Angestellten-Tarifvertrags (BAT) einigten. Der Prozess führte nach 25 Monaten zu der „Potsdamer Einigung“ 2005 und den Unterschriften der Tarifpartner unter den Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD). Mit dieser Einigung endete zunächst die Logik der „geliebten Tarife“ durch die Diakonie und den Caritasverband. Während sich inzwischen die Diakonie in weiten Teilen wieder den kollektivrechtlich ausgehandelten Tarifen des öffentlichen Dienstes angenähert hat, gibt es eine Annäherung beim Caritasverband lediglich für die Teilbereiche „Ärzte“, „Pflegekräfte“ und „Sozial- und Erziehungsdienst“.

---

Ziel der Arbeitgeber war es, ein einfacheres Entgeltsystem zu schaffen, das keine Unterscheidung zwischen Arbeitern und Angestellten vorsah. Anstelle von Zuschlägen für Familienstand, Kinder und Alter sollten Leistungszulagen treten. Außerdem sollte die Arbeitszeit angehoben werden. Die Arbeitnehmer des öffentlichen Dienstes erreichten, dass für die bereits Beschäftigten ein „Schlechterstellungsverbot“ ausgehandelt wurde, das in einer Überleitungsvereinbarung geregelt wurde.

Mit dem TVöD konnten sich die Arbeitgeber weitgehend durchsetzen: Es wurde vereinbart, dass es keine Unterscheidung zwischen Arbeitern und Angestellten gibt.

Mittlerweile sind allerdings für den Bereich Pflege (TVöD-P), für die Beschäftigten in Kliniken (TVöD-K) und für den Bereich Erziehungs- und Sozialdienste (TVöD-S) eigene Entgelttabellen entwickelt worden. Die Ärzte haben sich kurz vor der Unterschrift zum TVöD durch den Marburger Bund als selbstständige Tarifpartner etabliert.

Wie von den Arbeitgebern gefordert, wurden Familienzuschläge, Kinderzuschläge in den Ortszuschlägen sowie Altersgruppierungen im Entgelt und beim Urlaub gestrichen. Ebenso wurde das erhöhte Weihnachtsgeld nivelliert (kein erhöhtes Weihnachtsgeld durch Alter oder Familien) und in Form einer Jahressonderzahlung ausbezahlt.

Die Eingruppierung der Beschäftigten ist in 15 bzw. 16 Entgeltgruppen (E15Ü) geregelt (ähnlich wie für Beamte). Die Zuordnung der Beschäftigten erfolgt zunächst nach Qualifikationseckpunkten:

- Entgeltgruppen 1 – 4 für An- und Ungelernte
- Entgeltgruppen 5 – 8 für mindestens 2- oder 3-jährige Ausbildung
- Entgeltgruppen 9 – 12 Fachhochschulstudium bzw. Bachelor
- Entgeltgruppen 13 – 15 wissenschaftliches Hochschulstudium bzw. Master

Bewährungs-, Fallgruppen- und Tätigkeitsaufstiege sind in den Tabellenwerten der jeweiligen Stufe bereits berücksichtigt und fallen damit im TVöD nicht mehr an.

---

Weitergehende Eingruppierungsmerkmale (Selbständigkeit, Umfang etc.) konnten nicht vereinbart werden. Bis heute bedient man sich der Eingruppierungsmerkmale des BAT.

Anstelle von Alters- werden Erfahrungsstufen eingeführt: Sie bestehen aus zwei Grundstufen (1 - 2) und vier Entwicklungsstufen (3 - 6). Der Aufstieg in die jeweils höhere Stufe erfolgt dabei in der Regel nach der Dauer der Berufserfahrung beim gleichen Arbeitgeber. So ist der Aufstieg von Grundstufe 1 auf 2 nach einem Jahr, von Stufe 2 auf 3 nach weiteren zwei Jahren, von Stufe 3 auf 4 nach weiteren drei Jahren etc. vorgesehen. Die Dauer der Zeiten des Aufstiegs ab Stufe 3 kann leistungsbezogen verlängert oder verkürzt werden. Ein nach dem 01. Oktober 2005 neu eingestellter Mitarbeiter benötigt – sofern er immer in der gleichen Entgeltgruppe verbleibt – 15 Jahre, um von Grundentgeltstufe 1 in Erfahrungsstufe 6 zu kommen. In den Entgeltgruppen 9 – 15 findet die Erfahrungsstufe 6 nur Anwendung für Beschäftigte der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA). Für Beschäftigte des Bundes und der Länder endet der „Aufstieg“ somit mit der Erfahrungsstufe 5. Im Gegensatz zum BAT sollen jüngere Beschäftigte zunächst ein relativ höheres Entgelt erzielen und ältere dann ein entsprechend geringeres.

Bei den Arbeitszeitregelungen konnten sich die Arbeitgeber mit der Forderung nach einer 40 Stunden-Woche nur bedingt durchsetzen. Nirgendwo wird aber weniger als 39 Stunden gearbeitet (Anhebung ausgehend von 38,5 Stunden). Es gibt innerhalb der Länder und in Abhängigkeit von den föderalen Ebenen (Bund, Land, Kommune; Ost vs. West) unterschiedliche Regelungen zwischen 39 oder 40 Stunden pro Woche. Zusätzlich zu den monatlichen Entgelten wurden Leistungsprämien vereinbart. Diese sollten maximal 8% des Jahresbruttoverdiensts (ohne Sonderzahlungen) umfassen. Bisher einigte man sich darauf, bis zur endgültigen Entwicklung von Leistungskriterien Leistungsprämien im Umfang von 1% auszubezahlen. Die Finanzierung sollte aus den Einsparungen bei den Jahressonderzahlungen (Weihnachtsgeld) und Familienzulagen erfolgen.

## Kap. 3: Kriterien und Verfahren für Lohngerechtigkeit

Kriterien der gerechten Lohnfindung lassen sich nach Meinung der Ethikkommission unterscheiden in solche, die sich auf das Unternehmen als ganzes beziehen (3.1), in solche, die sich auf den einzelnen Mitarbeiter beziehen (3.2), und in Aspekte des Verfahrens (3.3). Wir beziehen diese Kriterien im Folgenden exemplarisch auf die Stiftung Liebenau, halten sie jedoch für relevant im Blick auf alle Sozialunternehmen. Die Beachtung der Kriterien ist kein Garant für eine „perfekte“ Lösung im Einzelfall. Es bedarf in der ethischen Urteilsbildung vielmehr einer sorgfältigen Abwägung aller Kriterien, die durchaus in einer gewissen Spannung zueinander stehen können.

### **3.1 Unternehmensbezogene Vergütungskriterien**

#### 3.1.1 Sicherung des Unternehmens

Zweck der Stiftung Liebenau ist es, Menschen Hilfe zu gewähren, die einer besonderen Unterstützung bedürfen. Um dieses Ziel dauerhaft verfolgen zu können, muss die Gestaltung der Vergütungssysteme innerhalb der Stiftung Liebenau und ihrer Gesellschaften eine zukunftsfähige Entwicklung des jeweiligen Unternehmens ermöglichen.

#### 3.1.2 Sicherung von Arbeitsplätzen

Mitarbeiterzufriedenheit ist ein grundlegender Wert im Leitbild der Stiftung Liebenau. Einer der wesentlichen Faktoren hierfür ist die Sicherheit der Arbeitsplätze. Die „Entwicklung eines motivationsfördernden, konstruktiven, kritikfähigen und kreativen Arbeitsklimas“, zu der das Leitbild die Gesellschaften des Stiftungsverbands verpflichtet, kann nur gelingen, wenn Mitarbeiter darauf vertrauen können, dass die Bewältigung wirtschaftlicher Probleme in ihrem Unternehmen nur im äußersten Notfall durch den Abbau von Arbeitsplätzen gelöst wird.

#### 3.1.3 Sicherung der Handlungsfähigkeit des Unternehmens

Nach Stiftungsgesetz und Satzung ist das Stiftungsvermögen dauerhaft zu wahren.

---

„Das gesamte Vermögen und die erwirtschafteten Gelder“, sagt das Leitbild der Stiftung, „dienen der Sicherung und Weiterentwicklung unserer Dienste und Einrichtungen“. Die Tarifsysteme müssen so bemessen sein, dass sie die Handlungsfähigkeit des Unternehmens nicht nur nicht in Frage stellen, sondern im Gegenteil befördern. Dazu gehört neben der Sicherung bestehender auch die Möglichkeit zur Schaffung neuer Arbeitsplätze.

## **3.2 Mitarbeiterbezogene Vergütungskriterien**

### **3.2.1 Qualifikation**

Die für eine bestimmte Tätigkeit notwendige Ausbildung und Erfahrung ist ein erstes Kriterium für den dieser Tätigkeit angemessenen Lohn. An diesen Qualitätsanforderungen orientiert sich die Vergütungsgruppe, in die die Tätigkeit eingewiesen wird.

### **3.2.2 Leistung**

Über die Qualifikation hinaus bedarf die individuelle Leistung der Würdigung durch die Höhe des bezahlten Lohnes. Hierzu sind Instrumentarien der Leistungsbewertung notwendig, die auch besondere mit der Tätigkeit verbundene Belastungen anerkennen müssen.

### **3.2.3 Gleichheit**

Grundsätzlich muss gelten, dass – zumindest innerhalb einer Region - gleiche oder vergleichbare Leistungen auch zu gleichem Lohn führen. Insbesondere im geschlechterspezifischen Vergleich muss dieses Kriterium noch stärker Beachtung finden. Die Einstufung einer Leistung und ihre Vergleichbarkeit mit anderen muss in Verhandlungen zwischen den Vertragsparteien individuell ausgehandelt werden.

---

### 3.2.4 Sicherung des Lebensunterhalts

Der Lohn muss bei einem in Vollzeit beschäftigten Mitarbeiter ausreichen, um sich und seine Familie ernähren zu können. Er muss so bemessen sein, dass er keinesfalls zum Absinken unter die Armutsgrenze führt und deutlich über der Sozialhilfe liegt. Um dies zu sichern, sind nach Ansicht der Ethikkommission Mindestlöhne sinnvoll. Dies gilt auch unbeschadet der Tatsache, dass soziale, etwa Familien unterstützende, Maßnahmen in dem Bereich der Sozialpolitik angesiedelt werden sollten.

### 3.3 Prozessbezogene Kriterien: Gerechte Verfahren bei der Lohnfindung

Die hier vorgestellten Kriterien sind Richtungsziele, die sich gegenseitig ergänzen, korrigieren und die gegeneinander abzuwägen sind. Diese Abwägung bedarf einer Absicherung durch geeignete Verfahren der Lohnfindung. Um eine Annäherung an gerechte Lohnsysteme zu schaffen, bietet sich der Abschluss von Tarifverträgen an. Die Voraussetzungen eines „freien Vertrags“ werden dabei im Regelfall durch Kollektivierung der Verhandlungspartner, etwa durch die Bildung von Vertragsparteien, die zumindest ansatzweise gleiche Macht besitzen sollten, erfüllt. Ein individueller Arbeitsvertrag kann wegen der Asymmetrie der Vertragsparteien diese Machtbalance, wie die Erfahrung zeigt, häufig nicht gewährleisten.

Damit soll nicht behauptet werden, dass Tarifverträge generell zu Lohngerechtigkeit führen; sie sind stets im Zusammenhang mit den weiteren, oben genannten Kriterien zu sehen. So lehrt etwa die Erfahrung bei Tarifverhandlungen, dass ein Kriterium wie die Sicherung der Handlungsfähigkeit eines Unternehmens (vgl. oben 3.1.3) nicht immer den angemessenen Stellenwert erhält. Doch ist durch die Öffentlichkeit der Tarifsysteme zumindest Transparenz gegeben. Ergänzend können zu den Tarifvereinbarungen Betriebsvereinbarungen hinzukommen oder – wie oben gefordert – Vereinbarungen über Mindestlohn oder über Kündigungsschutz. Allerdings können unter-

---

schiedliche Mindestlöhne, die in derselben Gesellschaft für verschiedene Branchen zu zahlen sind, auch dem Gerechtigkeitsempfinden abträglich sein<sup>4</sup>.

### **3.4 Unzulänglichkeit des Kriteriums „Marktgerechtigkeit“**

Die so genannte „Marktgerechtigkeit“ von Entgelten kann so verstanden werden, dass die bezahlten Löhne den Spielregeln des Marktes entsprechen. Dies ist jedoch nach Ansicht der Ethikkommission kein hinreichendes Kriterium für einen gerechten Lohn. Denn der Markt – das ist in vielfältiger Weise wahrnehmbar – schafft von sich aus keine Gerechtigkeit, sonst bedürfte es nicht der flankierenden Maßnahmen des Sozialstaats („soziale Marktwirtschaft“). Die Hoffnung, Angebot und Nachfrage am „Arbeits-Markt“ würden von sich aus für gerechte Löhne sorgen, ist nicht zutreffend.

---

<sup>4</sup> Ein Beispiel aus der Liebenau Service GmbH stellen wir unter 4.2 dar.

## Kap. 4: Ethische Bewertung der praktizierten Lösungen

### **4.1 Die alte Entgeltregelung in den AVR**

Die Stiftung Liebenau hatte seit 1993 nachdrücklich auf die strukturelle Reformbedürftigkeit der Arbeitsvertragsrichtlinien des Deutschen Caritasverbandes hingewiesen. Sie hat Änderungsvorschläge materieller wie struktureller Art erarbeitet und den Verantwortlichen übermittelt. Nachdem die Notwendigkeit einer Reform immer offenkundiger wurde, versprach der Caritasverband von Jahr zu Jahr Änderungen, ohne sie jedoch zunächst umzusetzen. Erst im Jahr 2004 begann die Umgestaltung der AVR Caritas.

Die wesentlichen Kritikpunkte der Stiftung an den alten Arbeitsvertragsrichtlinien, die unter ethischen Aspekten relevant erscheinen, waren:

1. Die Koppelung von beruflicher Tätigkeit und Entgelt war zu gering (für ein und dieselbe Tätigkeit Unterschiede in der Vergütung von bis zu 60 %; Eingruppierung erfolgt vornehmlich nach beruflichen Qualifikationen, nicht nach beruflicher Tätigkeit). Dies widersprach – wie auch der folgende Kritikpunkt – dem oben entwickelten ethischen Kriterium der Leistungsgerechtigkeit.
2. Die Gewichtung des Alimentationsprinzips war zu stark gegenüber der Förderung des Leistungsgedankens.
3. Zu stark war auch die Anlehnung an den öffentlichen Dienst (ohne die beim Staat gegebene Möglichkeit, den Haushalt über Umlage oder Steuererhöhung zu entschulden). Dies beeinträchtigte die genannten unternehmensbezogenen Kriterien, sowohl den Bestand des Unternehmens und seine Handlungsfähigkeit wie auch die Arbeitsplätze zu sichern.
4. Die Verknüpfung mit einem System öffentlicher Zusatzversorgungskassen und die damit gegebene Fremdsteuerung der Altersversorgungskosten waren nachteilig, da sie die Kosten der Altersversorgung aufblähten und damit sowohl Unternehmen wie Arbeitnehmer belasteten.

- 
5. Die Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich zu privaten Anbietern oder auch zum öffentlichen Dienst, der Leistungen seit langem „outsourct“, fehlte. Auch hierdurch wurde die zukunftsfähige Entwicklung des Unternehmens wie der Erhalt von Arbeitsplätzen gefährdet.

#### **4.2 Die Entgeltsysteme der Liebenauer neue Gesellschaften**

Zwar hat die Entwicklung der letzten Jahre die Prognose, dass die Beibehaltung der alten AVR in eine Krise führen werde, durchweg bestätigt. Ob jedoch das in den neuen Gesellschaften der Stiftung angewandte Entgeltsystem der richtige Weg war, um dieser Krise zu begegnen, ist innerhalb der Stiftung umstritten. In der Frage der Bewertung der neuen Vergütungssysteme kam auch die Ethikkommission nicht zu einer einheitlichen Meinung. Ein häufig vertretenes Argument war, dass diese wohl den unternehmensbezogenen Kriterien der Lohngerechtigkeit Rechnung trügen, weniger jedoch den mitarbeiterbezogenen und noch weniger den prozessbezogenen Kriterien. Nach Meinung der in der Ethikkommission vertretenen Geschäftsführer der neuen (d.h. nicht nach AVR vergütenden) Gesellschaften und nach Meinung von Vertretern des in der Liebenau Service GmbH tätigen Betriebsrats lassen sich die Systeme wie folgt bewerten:

1. Die neuen Vergütungssysteme sind überschaubarer, stärker aufgabenbezogen und tendenziell leistungsorientierter als die bisherigen Arbeitsvertraglichen Richtlinien des Caritasverbandes. Somit werden auf unterschiedliche Art und Weise Marktanforderungen eher erfüllt, die Chancengleichheit für junge und ältere Arbeitnehmer verbessert und mittelfristig deutliche Einsparungen für die Gesellschaften möglich. Dies dient letzten Endes der Wettbewerbsfähigkeit der Gesellschaften und damit der nachhaltigen Sicherung der Arbeitsplätze. Spätestens an diesem Punkt treffen sich vitale Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Andererseits

---

ist die Summe der Arbeitnehmerentgelte geringer als in dem alten Vergütungssystem.

2. Im Detail, wenn man die AVR als Vergleichsmaßstab zugrunde legt, hat jedes neue Vergütungssystem sowohl Vor- als auch Nachteile für die Mitarbeiterschaft; für die Gesellschaften überwiegen die Vorteile.
- a) Vorteile für die Gesellschaften sind:
- Die Personalkosten sinken.
  - Die Jahresarbeitszeit steigt.
  - Die unternehmerische Freiheit erhöht sich.
  - Marktentwicklungen können flexibel begleitet werden.
  - Die neuen Systeme sind flexibler, transparenter und einfacher anzuwenden.
  - Das durchschnittliche Vergütungsniveau wird branchenbezogen angepasst.
  - Die Altersstufen im Entgeltsystem entfallen.
- b) Nachteile für die Gesellschaften sind:
- Es gibt unterschiedliche Vergütungssysteme für vergleichbare Leistung innerhalb einer Organisationseinheit.
  - Dies hat eventuell negative Auswirkungen auf Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter.
  - Die Mitarbeiterschaft entscheidet durch das dem Betriebsrat gesetzlich zugesicherte Mitbestimmungsrecht (BetrVG § 87, Abs. 1) in zahlreichen Fragen mit, z.B. in Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, der Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und der Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung (Ziffer 10).
  - Die Folgen, die die betriebliche Mitbestimmung als mögliche Konsequenz neuer Entgeltsysteme mit sich bringt, lassen sich nicht abwägen.
  - Das Thema Lohngerechtigkeit kann nicht an Dritte wegdelegiert werden. Alle Konflikte verlaufen innerhalb der jeweiligen Gemeinschaft von Arbeitgeber und Arbeitnehmern.

- 
- Die oben (unter 3.2.4) als sinnvoll empfohlenen Mindestlöhne können als ungerecht empfunden werden, wenn z.B. – wie es in der Liebenau Service GmbH geschieht – innerhalb derselben Gesellschaft gesetzliche Mindestlöhne für unterschiedliche Branchen festgelegt sind, die – etwa zwischen Textilreinigung und Gebäudereinigung - schon in der niedrigsten Lohngruppe um mehr als 10 % differieren.

c) Vorteile für die einzelnen Arbeitnehmer sind:

- Die individuelle Lohnverhandlung bietet Flexibilität; dies ist eine Chance insbesondere für Führungskräfte.
- Mehrleistung kann sich in Abhängigkeit vom Ergebnis auszahlen; es gibt auf jedem Vergütungsniveau leistungsmotivierende Elemente.
- Es entsteht eine höhere Arbeitsplatzsicherheit, da betriebliche Entwicklungen aufgenommen werden können.
- In einigen Gesellschaften haben die Mitarbeiter am wirtschaftlichen Erfolg teil; die Höhe wird durch einen transparenten Verhandlungsprozess zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat ausgehandelt.
- Schwächere Mitarbeiter haben eine Einstellungschance bzw. eine Chance auf Arbeitsplatzerhalt.
- Leistungsgeminderte Mitarbeiter werden besser integriert und durch die Kollegen besser akzeptiert.

d) Nachteile für die einzelnen Arbeitnehmer sind:

- Es gibt kein öffentlich transparentes und standardisiertes Verfahren bei der Lohnentwicklung.
- Die individuelle Lohnsetzung kann als Diktat des Marktes und / oder des Arbeitgebers empfunden werden.
- Schwächere Mitarbeiter haben bei der individuellen Lohnverhandlung und bei einer leistungsbezogenen Entlohnung Nachteile.

---

Ein abschließendes und perfektes System hat die Stiftung nach Meinung der Ethikkommission bisher nicht gefunden. Aufgrund des gravierenden gesellschaftlichen Versäumnisses, im Sozialbereich rechtzeitig geeignete Strukturen für angemessene Entgeltsysteme zu entwickeln, empfiehlt sich zur existenziellen Sicherung eines großen Teiles der Betriebe die Möglichkeit, sehr pragmatisch und auch eher mit kurz- und mittelfristiger Perspektive vorzugehen, wenn man nicht die Existenz vieler sozialer Dienste und der zugehörigen Arbeitsplätze aufs Spiel setzen will. Die Ethikkommission empfiehlt, die im Verbund der Stiftung bestehenden Entgeltsysteme auf die Einhaltung der in dieser Schrift erarbeiteten Kriterien zu überprüfen und gegebenenfalls zu verbessern. Korrekturen erscheinen ihr insbesondere bei den genannten Nachteilen für die Arbeitnehmer notwendig; diese müssen mit Hilfe des Kriteriums der Verfahrensgerechtigkeit überwunden werden. Ziel sollte sein, ein auf die unterschiedlichen Branchen anpassbares, transparentes und nach Inhalt und Verfahren gerechtes System zu etablieren.

### **4.3 Entgeltregelungen nach „AVR neu“ bzw. den Tarifpolitischen Leitlinien des DCV**

In der Bewertung der Tarifpolitischen Leitlinien des Deutschen Caritasverbands vom März 2007 (TL) gilt es, deren Stärken und Defizite zu gewichten. Die Stärken liegen in ihren Sollensansprüchen, die in weitem Maße gesinnungsethisch geprägt sind. Zustimmung verdienen etwa die Grundsätze,

- dass ein gerechter Lohn über gerechte Verfahren realisiert werden soll;
- dass Tarife sich am Wettbewerb orientieren sollen und dabei im innerverbandlichen Wettbewerb die Qualität der Dienstleistung zählen soll;
- dass Menschen im unteren Lohnbereich oder leistungsgeminderte Menschen tariflich gerecht berücksichtigt werden sollen;
- dass die Spreizung der Arbeitseinkommen gerecht gestaltet werden soll;

- 
- dass in Caritaseinrichtungen familienfreundliche Maßnahmen ergriffen werden sollen;
  - dass die betriebliche Altersversorgung gewährleistet sein soll;
  - dass Transparenz über die Vergütungen und über Beschlüsse der Arbeitsrechtlichen Kommission hergestellt werden soll.

Mit diesen Sollensansprüchen gelingt es den TL, eine umfassende Vorstellung zu entwickeln, welche Kriterien für einen gerechten Lohn gelten können. Die Frage ist allerdings, ob es dazu den vorgeschlagenen „Dritten Weg“ braucht und wie im Detail mit den anspruchsvollen Kriterien umzugehen ist. Hier zeigen sich Defizite in den TL.

#### 4.3.1. Fehlende Begründung für die Notwendigkeit des „Dritten Weges“

Zunächst fällt auf, dass die Notwendigkeit des „Dritten Weges“ nicht begründet wird. Versteht man die Abneigung gegen die Konfrontation der Tarifparteien und die Vorliebe für die Konsensorientierung des „Dritten Weges“ als einen Hinweis auf die „bessere“ Lösung gegenüber dem „Zweiten Weg“, so trägt dieses Argument nicht weit. Auch in der Auseinandersetzung zwischen Tarifparteien gibt es Regelungen für den Konfliktfall, die die Friedenspflicht der Konfliktparteien als oberste Maxime haben. Das Betriebsverfassungsgesetz regelt zudem klar die Handlungskompetenzen der Tarifparteien im Alltag und im Konfliktfall.

Es bleibt letztlich unverständlich, warum der DCV den „Dritten Weg“ einem zumindest in Deutschland bewährten „Zweiten Weg“ vorzieht. Dieser ist auch im internationalen Vergleich als deutscher Sonderweg nur aus einer speziellen staatskirchenrechtlichen Tradition zu begründen; seine Plausibilität ist im In- und Ausland schwer zu vermitteln. Im ethischen Diskurs reicht aber der alleinige Hinweis auf die Rechtstradition nicht aus. Es bedarf ethisch valider Gründe. Diese werden in den TL nicht genannt.

#### 4.3.2. Fragwürdigkeit der „Arbeitsrechtlichen Kommissionen“

Weil dies so ist, geraten auch einzelne Richtlinien in Widerspruch zu den eigenen

---

Ansprüchen. So fordern die TL zwar, einen gerechten Lohn (nur) über kollektivrechtlich begründete Verfahren zu realisieren. Diese Aufgabe sollen die Arbeitsrechtlichen Kommissionen übernehmen. Deren Praxis zeigte aber, dass sie weitgehend die Tarifregelungen aus dem öffentlichen Dienst übernommen haben. Sie überlassen bis heute damit die Aushandlung der Tarifkonflikte stellvertretend den öffentlichen Tarifparteien. Damit handeln die kirchlichen Arbeitgeber letztlich nicht autonom und widersprechen ihrer Forderung nach einem innerstaatlichen institutionellen Selbstbestimmungsrecht. Stattdessen „leihen“ sie sich bei Dritten das Kollektivrecht aus, indem sie sich „an geltenden Tarifen“ (früher BAT, heute TVöD) ausrichten. Ganz leugnen wollen die TL einen Interessengegensatz in den eigenen Unternehmen allerdings auch nicht. Deshalb soll ein „effektives außergerichtliches Streitschlichtungsverfahren“ entwickelt werden. Auch hier ist zu fragen, ob nicht aufgrund des kanonischen Rechts mit dem Bischof als kirchenrechtlicher Letztinstanz durch die Hintertür der „Erste Weg“ Einzug hält. Fraglich ist dieses geplante Instrument auch, weil es über keine rechtlichen Durchsetzungsmöglichkeiten verfügt. Kritisch anzufragen ist, weshalb staatliche Arbeitsgerichte ausgeklammert werden sollen. Zudem ist zu berücksichtigen, dass das staatliche Betriebsverfassungsgesetz dem Betriebsrat ein wesentlich mächtigeres Instrument zum Schutze der Mitarbeiterinteressen an die Hand gibt und damit ein Machtgleichgewicht zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer herstellt.

#### 4.3.3 Schwerfälligkeit der „Arbeitsrechtlichen Kommissionen“

Lohngerechtigkeit soll nun seit 2005, nachdem die Orientierung am BAT innerkirchlich keinen Bestand mehr hatte, durch „Arbeitsrechtliche Kommissionen“ gewährleistet werden. Nachdem im staatlichen Bereich der TVöD eingeführt wurde, versucht der DCV, aktiv eigenes Arbeitsrecht zu gestalten. Dazu wurde – wie oben erwähnt – eine eigene „Ordnung der Arbeitsrechtlichen Kommission des Deutschen Caritasverbandes e.V.“ geschaffen. In dieser wird festgelegt, dass es eine Bundeskommission und mehrere Regionalkommissionen mit je eigenen Kompetenzen gibt. Die Kommissionen sind

---

weiterhin paritätisch besetzt, brauchen allerdings eine Dreiviertelmehrheit, um tarifrechtliche Beschlüsse zu fassen. Auch wurden Möglichkeiten geschaffen, in Notfällen Vergütungen flexibler gestalten zu können, um die Existenz caritativer Unternehmen nicht zu gefährden. In der Praxis erweisen sich diese Kommissionen jedoch als sehr schwerfällig. Es zeichnen sich klare Interessengegensätze ab, zumal sich inzwischen Diskussionen ergeben haben, möglicherweise einen Unternehmensverband zu gründen (Arbeitsgemeinschaft caritativer Unternehmen, AcU). Auch die behauptete Parität erweist sich faktisch als Illusion, da die Caritas-Unternehmensvertreter in den entsprechenden Gremien erheblichen Einfluss haben und die Spielregeln (z.B. AK-Ordnungen) in ihrem Sinne ändern können, wie dies schon in den Jahren 2004 bis 2007 geschah<sup>5</sup>.

#### 4.3.4. Schwachpunkt „Kirchliche Dienstgemeinschaft“

Ein weiterer Schwachpunkt ist der Schlüsselbegriff des „Dritten Weges“, die „Dienstgemeinschaft“. Seine Verteidiger (z.B. der Sozialethiker Anton Rauscher SJ und der Kirchenrechtler Reinhard Richardi) sehen in ihm eine theologische und kirchenrechtliche Leitnorm, die eine unbedingte Geltung beanspruchen darf. Eine eingehende Analyse zeigt aber, dass die „Kirchliche Dienstgemeinschaft“ keiner kirchlichen Tradition entstammt und sich auch nicht biblisch begründen lässt<sup>6</sup>. In ihr werden in unzulässiger Weise religiöse und arbeitsrechtliche Dimensionen vermischt. Historisch gesehen entstammt der Begriff der Dienstgemeinschaft vielmehr dem nationalsozialistisch gefärbten, ständestaatlichen Dienstrecht, das in den Jahren nach 1930 in das Arbeitsrecht der Caritas Eingang gefunden hat. Nach dem Krieg sollte die Rede von der Dienstgemeinschaft dazu dienen, die Sonderstellung der Kirchen, der Diakonie und der Caritas im Arbeitsrecht zu legitimieren, wie sie etwa das Bundesverfassungsge-

---

<sup>5</sup> Vgl. Lührs, Hermann: Die Zukunft der Arbeitsrechtlichen Kommissionen. Arbeitsbeziehungen in den Kirchen und ihren Wohlfahrtsverbänden Diakonie und Caritas zwischen Kontinuität, Wandel und Umbruch. Nomos-Verlag, Baden-Baden 2010, S. 194-200.

<sup>6</sup> Lührs, Hermann: a.a.O., S. 115 ff. mit Belegen aus theologischen Standardwerken.

---

richt wiederholt feststellte. „Dienstgemeinschaft“ ist somit ein „Phantom“<sup>7</sup>, eine kirchen-, arbeitsrechtliche und verwaltungstechnische Chiffre, die vor allem der Abgrenzung gegenüber anderen Beschäftigungsverhältnissen dienen soll. Was ihr fehlt, ist eine sozialetische Begründung und der Beleg für die Realisierung gerechter Verfahren in der Lohnfindung. Insbesondere fehlt der praktische Nachweis eines fairen Verfahrens der Lohnfindung im „Dritten Weg“, das die Asymmetrie zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite berücksichtigt und den Schwächeren eine Chance gibt, ihre Interessen einzubringen und gegebenenfalls durchzusetzen. Damit wird die ethische Legitimationsbasis der kirchlichen Dienstgemeinschaft brüchig.

#### 4.3.5. Infragestellung durch das Urteil der Apostolischen Signatur

Eine neue Situation in der Frage nach der Legitimität des „Dritten Weges“ ergibt sich außerdem durch das Urteil des Delegationsgerichts der Apostolischen Signatur vom 31. März 2010, das es nicht kanonisch verfassten Rechtsträgern freistellt, die „Grundordnung des kirchlichen Dienstes im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse (1993)“ zu übernehmen. „Sie haben mithin ein Wahlrecht, ob sie dem Sendungsauftrag der Kirche im System des kirchlichen oder weltlichen Arbeitsrechts nachkommen wollen“, kommentiert Martin Fuhrmann, der Syndikus des Verbandes der Deutschen Diözesen<sup>8</sup>. Mit diesem Urteil ist es auch rechtlich möglich, den sozialetisch fragwürdigen „Dritten Weg“ zu verlassen. Einige Sozialunternehmen und Caritasverbände nutzen bereits die Gelegenheit, um neue Gesellschaften und Leiharbeitsfirmen außerhalb des kirchlichen Rechtsbereichs zu gründen, um auf diese Weise die Entgeltsysteme des „Dritten Weges“ nicht anwenden zu müssen. Damit beschreiten diese Unternehmen einen Weg, der Arbeitnehmerrechte erheblich einschränkt<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Vgl. Hengsbach, Friedhelm, SJ: Der „dritte Weg“ – aus dem Abseits heraus? Gesellschaftsethische Anfragen an die „Erklärung der Bischöfe zum kirchlichen Dienst“ und an die „Grundordnung im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse“ von 1993. In: FAgSf 12, Frankfurt am Main 1994, S.9.

<sup>8</sup> Fuhrmann, Martin: Anmerkungen zur Entscheidung des Delegationsgerichtshofs der Apostolischen Signatur in der Sache Kolping Bildungszentren gGmbH Paderborn. In: Dienstgeberbrief 4/2010 vom 12.08.10, herausgegeben von der Dienstgeberseite der Arbeitsrechtlichen Kommission des Deutschen Caritasverbandes e.V., S. 2.

---

#### **4.4 Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes (TVöD): kollektivrechtliche Entgeltsysteme**

Wie bei den Änderungen der Lohn- und Entgeltsysteme nach AVR neu (2.3) und in den Liebenauer neuen Gesellschaften (2.2) war auch bei den Tarifverträgen des öffentlichen Dienstes der finanzielle Druck auf die Sozialen Sicherungssysteme der Anlass, die bisherige Entgeltsystematik zu überarbeiten. Damit wird auf die in Kapitel 3.1 genannten unternehmensbezogenen Kriterien für einen gerechten Lohn Bezug genommen und der Sicherung einer zukunftsfähigen Entwicklung der Unternehmen, der Sicherung von Arbeitsplätzen sowie der Sicherung der Handlungsfähigkeit der Unternehmen Rechnung getragen. Auch die teilweise ausgehandelte Erhöhung der Arbeitszeit trägt diesen Anliegen Rechnung.

Die in Kapitel 3.2 aufgeführten mitarbeiterbezogenen Kriterien für einen gerechten Lohn zeigen sich beim TVöD vor allem in der Zuordnung der Beschäftigten nach Entgeltgruppen, die sich an Qualifikationseckpunkten orientieren. Auch die Ausdifferenzierung von verschiedenen Tätigkeitsbereichen (Pflege, Kliniken, Erziehungs- und Sozialdienste, ärztlicher Dienst u.a.) kann in diesem Sinne verstanden werden, wenngleich hier zweifellos noch Verbesserungsmöglichkeiten im Sinne gerechter Entlohnung bestehen.

Das Entfallen von Familien- und Kinderzuschlägen sowie die Ablösung des bisherigen Altersaufstiegs durch Erfahrungsstufen ist ein Schritt in die Richtung leistungsbezogener Entgeltsysteme, auch wenn weitere Merkmale wie Selbständigkeit und Umfang der Tätigkeit nicht vereinbart werden konnten. Das ausgehandelte „Schlechterstellungsverbot“ ist die übliche nachvollziehbare Maßnahme im Sinne der Besitzstandwahrung der nach bisherigen Tarifen entlohnten Mitarbeiter.

---

<sup>9</sup> Teilweise erfolgten Vertragsabschlüsse mit der Tarifgemeinschaft Christliche Gewerkschaften Zeitarbeit und Personal Service Agenturen (PSA), der vom Bundesarbeitsgericht inzwischen die Tariffähigkeit abgesprochen wurde (vgl. oben, Fn. 2). Dass man von einem „Ersten Weg“ dennoch nicht sprechen kann, verdeutlicht Hermann Lührs: Mythenbildung „Dienstgemeinschaft“ und „Dritter Weg der Kirchen“. In: ZMV. Zeitschrift für die Praxis der Mitarbeitervertretung in den Einrichtungen der kath. und ev. Kirche. Sonderheft 2010, S. 60-66.

---

Im Unterschied zu den Lohn- und Entgeltsystemen in den Liebenauer neuen Gesellschaften (vgl. 2.2) kommen die Verträge nach TVÖD durch Tarifverhandlungen zustande (vgl. 3.3). Sie erfüllen damit ein wesentliches Kriterium für die Ermittlung eines gerechten Lohnes: den Prozess eines freien Vertrags, der durch die Kollektivierung von Verhandlungspartnern erreicht wird und damit eine gewisse Symmetrie der Machtbalance mit sich bringt. Auch die „AVR neu“ des Deutschen Caritasverbandes genügen, wie in Kapitel 4.3 dargelegt, diesem Kriterium unter verschiedenen Aspekten nicht.

## Schluss: Abwägung und Empfehlungen

Die Stiftung Liebenau orientiert sich am christlichen Verständnis des Menschseins und am Ethos des Eintretens für Menschen, die der Hilfe bedürfen. Zu einer solchen Orientierung „gehört vor allem der Begriff der Gerechtigkeit. Gerechtigkeit ist ein Schlüsselbegriff der biblischen Überlieferung, der alles umschließt, was eine heile Existenz des Menschen ausmacht“<sup>10</sup>. Aus diesem Grund dachte die Ethikkommission im Auftrag des Vorstandes über Kriterien für Lohngerechtigkeit in der Stiftung Liebenau nach.

Das Bemühen um Lohngerechtigkeit hängt einerseits von angemessenen Tarifen ab, geht aber zugleich weit darüber hinaus. Annäherung an gerechte Löhne setzt voraus, dass die Märkte, an denen die Preise für Entgelte ausgehandelt werden, funktionieren. Die Marktmechanismen wiederum hängen stark davon ab, welche Leitidee des Sozialstaats von der Politik umgesetzt wird. Es ist also erforderlich, sich für mehr Gerechtigkeit im Rahmen des politischen Willensbildungsprozesses einzusetzen, indem der Öffentlichkeit die schwierigen Rahmenbedingungen der Unterstützung von pfe-

---

<sup>10</sup> Für eine Zukunft in Solidarität und Gerechtigkeit. Wort des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland und der Deutschen Bischofskonferenz zur wirtschaftlichen und sozialen Lage in Deutschland. Hannover / Bonn 1997, S. 108.

---

gebedürftigen, kranken und behinderten Menschen bewusst gemacht werden.

Neben diese „Außendimension“ der Frage nach der Lohngerechtigkeit tritt die „Binnendimension“, deren Gegenstand die Kriterien und Verfahren einer möglichst gerechten Lohnfindung innerhalb des Unternehmens sind. Bei den Kriterien ist zunächst das Unternehmen als Ganzes in den Blick zu nehmen. Seinen Zweck, seinen Bestand, seine Handlungsfähigkeit und die in ihm vorhandenen Arbeitsplätze zu sichern, hat hohen Rang. Ebenso ist freilich die Angemessenheit des Lohnes im Blick auf den einzelnen Mitarbeiter abzuwägen: Qualifikation, Leistung, Gleichbehandlung und Sicherung des Lebensunterhalts sind hierbei vorrangige Kriterien. Daneben tritt in der Binnensperspektive die Notwendigkeit gerechter Verfahren, die im Aushandlungsmodell zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ihren Niederschlag finden muss.

Mit dem so genannten „Dritten Weg“ haben die verfassten Kirchen in Deutschland für den überbetrieblichen Bereich ein eigenständiges kollektives Arbeitsrecht geschaffen, das die Grundlagen des Tarifsystems abweichend vom außerhalb der Kirche geltenden Tarifvertragsrecht regelt. Anstelle einer einzelvertraglichen Setzung von Arbeitsrechtsregelungen („Erster Weg“) oder einer Übernahme des Tarifvertragsystems („Zweiter Weg“) beinhaltet der „Dritte Weg“, dass die Grundbedingungen des Arbeitsverhältnisses in allgemeinen Richtlinien oder Ordnungen festgelegt werden, deren Erstellung kircheninternen Gremien obliegt, die paritätisch aus gewählten und weisungsungebundenen Vertretern der „Dienstnehmer“ (Mitarbeiter) und Vertretern der „Dienstgeber“ (Arbeitgeber) besetzt sind. Damit verbunden sind eine Einschränkung des Arbeitskampfes, die Bindung der Dienstgeberseite an kirchenamtliche Entscheidungen, ein Differenzierungsverbot zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern der „Tarifvertragsparteien“ und das Verbot der Vereinbarung günstigerer Bedingungen. Die Dienstgeberseite ist kirchenrechtlich auf das Gebot der Lohngerechtigkeit verpflichtet.

In der ethischen Würdigung der drei möglichen Wege von Lohnfindungsverfahren ergibt sich als Frage, ob es nicht angemessener wäre, den so genannten „Dritten Weg“

---

zu verlassen und sich auf den in demokratischen Gesellschaften bewährten „Zweiten Weg“ zu begeben. Der „Dritte Weg“ ist weder theologisch noch ethisch ausreichend legitimiert. Er weicht vor allem von dem zentralen ethischen Kriterium eines gerechten Lohnfindungsverfahrens ab. Auch die Versuche der Tariffucht in Richtung eines „Ersten Weges“ sind aus Gerechtigkeitsgründen nicht gut zu heißen. Ihnen fehlen wirksame Partizipationsmöglichkeiten seitens der Arbeitnehmer. Das Kriterium eines fairen Lohnfindungsverfahrens ist im „Zweiten Weg“ eher gewährleistet, weil er ein klagbare Partizipationsrechte der Mitarbeiterseite und deren Koalitionsfreiheit beinhaltet. Ihm gebührt aus ethischer Sicht der Vorrang.

Was die Entgeltsysteme in den neuen Gesellschaften der Stiftung Liebenau angeht, so hält sie die Ethikkommission unter diesem Kriterium nur insoweit für vertretbar, als sie nachweislich der Sicherung von Arbeitsplätzen und der Schaffung neuer Arbeitsplätze dienen. Die Kommission empfiehlt dem Vorstand, in den kommenden Monaten und Jahren zu einer einheitlichen, transparenten Vergütungsgestaltung zu kommen, die sich noch stärker an den von der Ethikkommission für entscheidungsrelevant gehaltenen Kriterien und insbesondere an dem der Verfahrensgerechtigkeit orientiert. Das Ziel muss eine Unternehmenskultur sein, in der durch Transparenz und Mitbestimmung Vertrauen entsteht.

Die Ethikkommission hat kontrovers diskutiert, Einigkeit war nicht in allen Punkten herstellbar, Widersprüchliches und Kompromisse mussten analysiert und mit Blick auf das Ganze bewertet werden. Diese inhaltliche Breite spiegeln die von unterschiedlichen Autoren verfassten Texte und Kommentare auch wider. Dennoch ist eine gemeinsame Stellungnahme entstanden, die zunächst für die interne Diskussion wichtige Beiträge und Argumente liefern kann. Denn Gerechtigkeit zu schaffen, ist ein Ziel, dem wir als Christen „nachjagen“ (Dtn 16, 20), auch wenn wir es nicht vollkommen erreichen können. Dieser Anspruch gilt auch für die Stiftung Liebenau.

---

## Impressum

Herausgeber  
**Ethikkommission**  
der Stiftung Liebenau im April 2011  
1. Auflage

Vorsitzender der Ethikkommission  
**Dr. Berthold Broll**, Vorstandsvorsitzender Stiftung Liebenau

### Weitere Mitglieder der Ethikkommission der Stiftung Liebenau

**Wolf-Peter Bischoff**, Leiter Stiftung Liebenau Kommunikation  
**Dr. Hans Martin Brüll**, Abt. fortbilden & entwickeln, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am  
Zentrum für politisch-ökonomische und ethische Bildung in der PH Weingarten  
**Dr. Georg Fröhlich**, Kinderarzt Kinderklinik Memmingen  
**Matthias Haag**, Vorsitzender Richter Oberlandesgericht Stuttgart  
**Frank Moscherosch**, Geschäftsführer Liebenau Service GmbH  
**Klaus Müller**, Geschäftsführer St. Anna-Hilfe gGmbH, Österreich  
**Dr. Helmut Schädler**, ehemaliger Geschäftsführer St. Lukas-Klinik gGmbH  
**Gerhard Schiele**, Geschäftsführer St. Anna-Hilfe gGmbH, Deutschland,  
Liebenau – Leben im Alter gGmbH, Heilig Geist – Leben im Alter gGmbH  
**Prof. i.R. Dr. Bruno Schmid**, Katholische Theologie (Schwerpunkt Ethik), PH Weingarten  
**Ulrike Stutzmüller**, Stabstelle Synergiemanagement St. Gallus-Hilfe gGmbH  
**Pfarrer Dieter Worrings**, Vorstand i.R. Stiftung Liebenau

