

## Dieter Kirchner

Dr. Dieter Kirchner war Hauptgeschäftsführer des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall und ehrenamtlicher Richter am Bundesarbeitsgericht. Seit 2001 ist er Projektmanager für Tarifpolitik bei der Caritas.



Dieter Kirchner

## Chancen des Dritten Weges – Risiken des Zweiten Weges

Nach über 30 Jahren Arbeit im größten deutschen Arbeitgeberverband „Gesamtmetall“ und weiteren gut zehn Jahren Beratungstätigkeit für karitative Einrichtungen bin ich nach wie vor davon überzeugt, dass der Dritte Weg dem profanen Tarif- und Arbeitsrecht bei weitem überlegen ist. Dies kann sich für Sie leicht nach einer idealistischen Überhöhung des Dritten Weges anhören, da sie tagtäglich die Schwierigkeiten mit den Folgen von Entscheidungen der Arbeitsrechtlichen Kommission der Caritas, der Kostenlast von Einkommenserhöhungen, Arbeitszeitregelungen und den auferlegten Pensionskosten der kirchlichen Altersversorgung erleben. Aber Personalkosten hat man überall zu tragen, wo Mitarbeiter beschäftigt werden. Wichtig ist jedoch die Frage, ob diese Belastungen fair zustande kommen und es den

Einrichtungen gestatten, ordentlich bezahlte Mitarbeiter zu beschäftigen und ihre gesellschaftlich wichtige Funktion gegenüber Dritten zu erfüllen. Und da ist nach meiner Erfahrung der Dritte Weg besser. Ein Hauptgrund für mein Engagement in der Beratung von karitativen Einrichtungen war von Anfang an die vielleicht naive Hoffnung, dass der durch Konflikte und Interessens egoismus gekennzeichnete zweite Weg etwas von den Vorzügen des Dritten Weges übernehmen könnte.

Lassen Sie mich dies konkret machen, so wie wir das im Herbst 2010 in einer Stellungnahme des von mir damals als „Braintrust“ gegründeten Kölner Kreises der Deutschen Bischofskonferenz übermittelt haben. Ziel war es, die Bischöfe zu einer nachhaltigen Verbesserung des Dritten Weges und zu dessen Beibehaltung zu ermutigen.

An die Spitze möchte ich folgendes Argument stellen: Im Zweiten Weg sind materielle Einzel- und Gruppeninteressen und die jeweilige Durchsetzungskraft und Mächtigkeit der kollektiven Interessenvertretung Ausschlag gebend – dabei fehlt das im Dritten Weg prägende Element der Dienstgemeinschaft, also ein eher idealistischer Aspekt, völlig. Ich habe mich oft bei meinen Beratungen im Kreise von Geschäftsführern und Personalchefs von Caritas-Einrichtungen geärgert, wie gering gelegentlich dieser wertvolle Gedanke der Dienstgemeinschaft geschätzt wird. Dadurch wird der ganze Dritte Weg als austauschbar gegen andere Systeme empfunden. Offenbar geht im Alltag des Überlebenskampfes von Einrichtungen gelegentlich das Bewusstsein dafür verloren, dass nur im Dritten Weg die Gestaltungsautonomie der Kirche die entscheidende Kraft ist, durch die die Chance eröffnet wird, die Sinnhaftigkeit und den Erfolg kirchenspezifischer Arbeitsbedingungen unter Beweis zu stellen.

Während im Zweiten Weg – aufgrund des Fehlens einer gemeinsamen Leitidee wie des Prinzips der Dienstgemeinschaft – jede Seite ihre Interessen möglichst weitgehend und oft rücksichtslos durchzusetzen versucht, führt im Dritten Weg die Betonung der Partnerschaft dazu, dass das Interesse der jeweils anderen Verhandlungsseite von vornherein mit in die Abwägung der eigenen Argumente einbezogen werden muss. Da außerdem die Entscheidungen der Arbeitsrechtlichen Kommission aufgrund paritätischer Besetzung getroffen werden, zwingt diese Konstellation weit eher zum Konsens und begründet zugleich eine höhere Richtigkeitsgewähr

als Tarifabschlüsse im Zweiten Weg. Die Parität erhöht die Anforderungen an die ethische Substanz der ausgehandelten Arbeitsbedingungen und fördert die Verantwortung für deren Ausgewogenheit.

Was die Akteure des Dritten Weges nach meiner Erfahrung ohnedies viel zu wenig wertschätzen, ist der Vorteil, dass sie ihre Arbeitsbedingungen zwischen Dienstnehmern und Dienstgebern, also zwischen unmittelbar vom Ergebnis dieses Aushandlungsprozesses Betroffenen, aushandeln, während im Zweiten Weg die Mitwirkung der Gewerkschaften einen gewaltigen Fremdeinfluss bewirkt. Dieser Fremdeinfluss wird zudem verstärkt durch die Organisationsinteressen der Gewerkschaft, die meist im Gegensatz zu den Bedürfnissen der Unternehmen stehen und sich oft auch über die wirklichen Interessen der von den Gewerkschaften angeblich Vertretenen hinwegsetzen.

Im Zweiten Weg stehen sich zumindest beim Flächentarifvertrag – im Unterschied zu vielen Haustarifverträgen – Großorganisationen wie Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände gegenüber. Da diese Organisationen von den Beiträgen ihrer Mitglieder finanziert werden, haben sie vorrangig im Auge, sich bei Mitgliedern beliebt zu machen. Da sie zudem im Wettbewerb mit anderen Organisationen stehen, verführt dies regelmäßig zu populistischen und meist die Konkurrenten übertrumpfenden Forderungen, die so gut wie immer weit jenseits aller ökonomischen Realitäten liegen. Dieser Wettbewerb, ausgetragen auf dem Rücken von Betrieben und von als Legitimation missbrauchten Mitarbeitern, bringt die fordernden Gewerkschaften regelmä-

Big in eine Glaubwürdigkeitsfalle. Sie versteifen sich öffentlich derart stark auf die Durchsetzung unrealistischer Forderungen, dass sie deren Gefangene werden und schon aus Gründen der Gesichtswahrung in den Arbeitskampf hineinschlittern. Da die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts bedauerlicherweise die gesetzlichen Voraussetzungen für Arbeitskämpfe immer weiter gelockert, ja fast abgeschafft hat, ist es kein Wunder, dass unser Tarifsystem von interessengeleiteter Konfliktaustragung bestimmt ist, was leicht zu einer Ideologisierung und Radikalisierung der externen Organisationsvertretungen führt. Statt Partnerschaft herrscht Gegnerdenken – nicht nur bei Organisationsfunktionären, sondern auch bei Mitarbeitern in Schlüsselstellungen bis hin zur Belegschaftsbasis. Jede Seite erkennt aus dieser Konfliktlage die Notwendigkeit, schlagkräftige aber kostspielige Verbandsorganisationen, einschließlich der Bildung von teuren Arbeitskämpffonds aufzubauen – was bei allseits knappen Kassen das System nicht unbedingt beliebter macht. Um sich für solche Konfliktsituationen in den Belegschaften die notwendige Unterstützung zu sichern, ist es für die Gewerkschaften selbstverständlich und notwendig, bei den Beschäftigten intensiv Mitgliederwerbung zu betreiben, sie in Konfliktaustragung zu schulen und ihre Mobilisierbarkeit auf gewerkschaftliches Kommando sicherzustellen. So wird ein Keil zwischen Unternehmensleitung und organisierte Belegschaft getrieben.

Natürlich gibt es Unterschiede in der Intensität des gewerkschaftlichen Druckes: Ich habe bei der IG Metall stets die latente Drohung gespürt, mehr als ein

Dutzend Streiks erlebt und vier mal eine Abwehraussperrung der Arbeitgeber organisieren müssen. Ein Gegenbeispiel ist die Chemie-Gewerkschaft: Hier ist nach einem Streikdesaster 1971 der Gedanke der Sozialpartnerschaft gepflegt worden. VERDI, als zusammengewürfelte Vielfach- und Chaos-Gewerkschaft, steht für den Dienstleistungsbereich irgendwo dazwischen.

Dieses schon historisch angelegte und latente Klassenkampfeszenario im Zweiten Weg bedeutet eine enorme Belastung und birgt die Gefahr der Fehlsteuerung, die offenbar der im Dritten Weg Agierende kaum nachvollziehen kann. Ich habe den Repräsentanten von Caritas-Einrichtungen oft gesagt: „Ihr wisst gar nicht, wie gut Ihr es mit Eurem Dritten Weg habt.“ Das bezog sich vor allem auf Diskussionsbeiträge, in denen man aus Ärger und Frust über Ergebnisse der Arbeitsrechtlichen Kommission meinte, man solle doch besser gleich Tarifabschlüsse im Zweiten Weg mit den Gewerkschaften abschließen. Ob der eine oder andere in Wahrheit bei einem Wechsel des Systems hoffte, er könne auch im Ersten Weg zu Ergebnissen kommen, das heißt dass sich Dienstgeber und Dienstnehmer einzelvertraglich einigen, steht dahin. Bei dieser Geringschätzung des Dritten Weges wird einfach verkannt, dass – selbst wenn die Abschlussergebnisse in beiden Systemen gleich belastend ausfielen – ihr Zustandekommen doch so unterschiedlich erfolgt, dass es schon allein dies genügen würde, sich der Chancen und Vorteile des Dritten Weges bewusst zu werden.

Ich verkenne nicht, dass die Entwicklung der Lohn- und Arbeitsbedingungen auch in karitativen Einrichtungen zur

großen Herausforderung geworden ist, ja mitunter existenzbedrohend ist. Aber beschränkt man den Blick auf die rein materielle Seite dieses Aspekts, so stehen auch karitative Einrichtungen auf dem Arbeitsmarkt im Wettbewerb um gute Mitarbeiter. Es ist nur zu verständlich, dass diese bei der Arbeitsplatzwahl das Angebot in einem kirchlich getragenen Krankenhaus zu arbeiten mit dem von anderen (z. B. privaten oder kommunalen) Trägern vergleichen. Deshalb werden sich die kirchlichen Träger dem Trend, ja dem Sog, der von den Offerten großer Wirtschaftsbereiche des Zweiten Weges ausgeht, nicht völlig entziehen können, es sei denn, es gelingt ihnen durch caritasspezifische Lösungen, eine eigene Zusatz-Attraktivität für Mitarbeiter zu entwickeln, die zu der ohnedies typischen Besonderheit, dem „Spirit“ einer durch einen christlichen Sendungsauftrag bestimmten inneren Haltung und Ausrichtung, hinzutritt. Das Verlassen des Dritten Weges würde daher meines Erachtens nicht nur voraussehbar höhere materielle Belastungen für die Einrichtungen mit sich bringen, sondern die Chance verspielen, Caritas im kirchlichen Sinne auf den für jedermann leicht zu verstehenden Transport- und Kommunikationswegen der Dienstleistung am Menschen sichtbar und spürbar zu machen. In der von Medienkult und vordergründigem Nutzendenken geprägten Gesellschaft des 21. Jahrhunderts wäre dies ein immaterieller Schaden, der durch nichts zu entschuldigen wäre.

Natürlich gibt es in diesem von mir so favorisierten Dritten Weg erheblichen Verbesserungsbedarf. Es gibt jedoch auch gute Chancen, dies zu bewirken. Hier ist bei allen Akteuren, von den

Bischöfen bis zu den Einrichtungsleitungen und Mitarbeitervertretungen, in den letzten zwei bis drei Jahren ein neues Problembewusstsein entstanden und gewachsen. Es sind bereits viele konstruktive Schritte unternommen worden und weitere sind geplant. An Stichworten möchte ich nur die Verbesserung der Arbeit innerhalb und außerhalb der Arbeitsrechtlichen Kommission, die neuen Konsensbemühungen zwischen Dienstgebern und Dienstnehmern, die Reform der Grundordnung und den dabei eingeführten Zwang für die Einrichtungen, sich klar für oder gegen den Dritten Weg zu entscheiden, nennen.

Mein Anliegen ist es, Ihnen in gebotener Kürze die Vorzüge des Dritten Weges und die Chancen, ihn weiter zu verbessern, aufzuzeigen. Das ist sicher ein mühsamer Prozess, der mit viel Kraftanstrengung und Zeitaufwand verbunden ist. Dabei zeigt sich jedoch auch ein bemerkenswerter Vorteil: Im Vergleich zum Zweiten Weg, der ebenfalls einem ständigen Veränderungsprozess ausgesetzt ist, bei dem aber Reformen und Rechtsprechung allein vom Gesetzgeber und starken, ja übermächtigen Tarifparteien abhängen, kann im Dritten Weg viel autonomer und kirchenspezifischer gehandelt werden, wenn man bereit ist, diese Handlungschancen wahrzunehmen.