

Kirche  
Vorstand  
Vergütung  
Mitarbeiter  
Konflikt  
Liebenau AVR Dialog  
Fachkräfte  
Politik Zukunft Zusatzversorgung  
Presse  
Tarif Caritas  
Altersvorsorge  
Pflege  
Wertschätzung  
Ver.di Einigung  
Verhandlung Diözese  
Qualität

Ethikkomitee der Stiftung Liebenau

## Stellungnahme zum Tarifkonflikt



## 1 Hinführung

„Wie können Menschen gerecht handeln?“ So lautet eine der Grundfragen in der Ethik, die nicht selten als Frage nach einer gerechten Verteilung verstanden wird: Wie kann das, was Menschen zusammen erwirtschaften, gerecht verteilt werden? In einer hoch arbeitsteiligen Welt sind die Antworten auf diese Frage so vielfältig, wie die realen Verteilungskonflikte selbst. Allgemeingültige Antworten, die auf alle Verteilungskonflikte zutreffen, sind nicht möglich. Dennoch ist *Gerechtigkeit nicht beliebig*. Es gibt ethische Kriterien der Gerechtigkeit. Sie können als Maßstäbe für gerechte Entscheidungen und Handlungen verwendet werden. Solche Maßstäbe geben Orientierung. Sie sollten von allen, die an Verteilungskonflikten beteiligt sind, mitberücksichtigt werden.

Der Tarifkonflikt zwischen dem Vorstand der Stiftung Liebenau und den Mitarbeitenden in den neu gegründeten Tochter- bzw. Parallelgesellschaften ist nicht neu. Schon im April 2011 hat die damalige Ethikkommission eine Stellungnahme zur Lohngerechtigkeit verfasst.<sup>1</sup> Eine veränderte Situation hat sich im Jahr 2018 ergeben, als vom Stiftungsvorstand beschlossen wurde, die Bindung an die kirchliche Grundordnung und an das kirchliche Arbeitsrecht aus den Satzungen der drei Gesellschaften *Liebenau Lebenswert Alter gGmbH*, *Liebenau Therapeutische Einrichtungen gGmbH* und *Liebenau Dienste für Menschen gGmbH* zu nehmen. Den Beschluss hat der Bischof der Diözese Rottenburg-Stuttgart auf der Grundlage oberster kirchlicher Rechtsprechung genehmigt.<sup>2</sup> Diese neue Situation führte dazu, dass die Tarifauseinandersetzungen wieder intensiviert und in den Medien aufgegriffen wurden.

Auf Wunsch des Vorstandes nimmt das Ethikkomitee der Stiftung Liebenau die aktuelle Situation wiederum zum Anlass, Empfehlungen zur Beilegung der Auseinandersetzung abzugeben. Die Empfehlungen sind aus einer *Perspektive der Gerechtigkeit* formuliert. Den Beratungen im Ethikkomitee gingen zwei Gespräche voraus: Ein Gespräch mit dem Stiftungsvorstand und eines mit Mitgliedern der Mitarbeitervertretung und des Betriebsrates. Die thematische Struktur unserer Stellungnahme orientiert sich an dem Dreischritt von „Sehen, Beurteilen und Handeln“.

---

1 Ethikkommission der Stiftung Liebenau (2011) (Hrsg.): Kriterien für Lohngerechtigkeit. Stellungnahme der Ethikkommission der Stiftung Liebenau.

2 Vgl. dazu das bischöfliche Schreiben vom 26.11.2018.

## 2 Beschreibung des Konflikts

Die aktuellen Tarifauseinandersetzungen haben eine *multidimensionale Struktur*, in der verschiedene Interessen und Ansprüche miteinander in Konflikt geraten. Dabei lassen sich vor allem unternehmensbezogene und mitarbeiterinnenbezogene<sup>3</sup> Interessen unterscheiden. Auf beide Interessentypen hat die Stellungnahme der Ethikkommission bereits aufmerksam gemacht.<sup>4</sup> Wir nehmen darauf Bezug, zeigen aktuelle Interessenlagen auf und ergänzen diese.

### 2.1 Unternehmensbezogene Interessen<sup>5</sup>

#### 2.1.1 Interesse an einer nachhaltigen Sicherung des Unternehmens

Vorstand, Geschäftsführung und Aufsichtsrat sehen sich in der Verantwortung, die zur Verfügung stehenden Ressourcen so einzusetzen, dass eine *zukunftsfähige Entwicklung* der Stiftung Liebenau gewährleistet ist. Ein unternehmerisches Handeln, das nicht kostendeckend ist, soll nach Möglichkeit vermieden werden, da eine solche Situation die Bonität und damit die Handlungsfähigkeit des gesamten Unternehmens gefährden würde.

Neben ökonomischen Bedingungen unterliegen Sozialunternehmen auch sozialpolitischen Anforderungen, die von den Unternehmen selbst kaum beeinflusst werden können. Im Kontext derartiger Bedingungen müsse vor allem auch der *steigende Kostendruck* berücksichtigt werden, der durch eine Vermarktlichung des sozialen Bereichs auf das Unternehmen zugekommen sei. Diese angespannte Situation werde sich auch auf zukünftige Investitionen auswirken. Die Anforderung, betriebswirtschaftliche Entscheidungen an den Erfordernissen des Marktes ausrichten zu müssen, sei eine Rahmenvorgabe, die bei unternehmerischen Entscheidungen nicht unberücksichtigt bleiben könne. Finanzielle Mittel aus Kirchensteuern werden ausschließlich für seelsorgliche Zwecke zur Verfügung gestellt.

---

3 Das Ethikkomitee hat sich in diesem Text für eine genderkreative Schreibweise entschieden. Bei personenbezogenen Ausdrücken wird gelegentlich die männliche oder die weibliche Form verwendet.

4 Vgl. Ethikkommission der Stiftung Liebenau (2011), S. 22-25.

5 In der Stellungnahme aus dem Jahr 2011 wird die Unterscheidung von „unternehmensbezogene“ und „mitarbeiterbezogene Vergütungskriterien“ unter der Überschrift „Kriterien und Verfahren für Lohngerechtigkeit“ (Vgl. Kap. 3) vorgestellt. Hier geht es zunächst nur um eine Darstellung der Interessenlage. Neben einer Beschreibung bestimmter Ist-Zustände, werden einzelne Aussagen der Konfliktparteien zur besonderen Kennzeichnung im Konjunktiv wiedergegeben. Auf Kriterien der Gerechtigkeit wird dann im zweiten Schritt „Beurteilung des Tarifkonflikts“ (vgl. Abschnitt 3) eingegangen.

### 2.1.2 Interesse an der Sicherung von Arbeitsplätzen

Der *Erhalt der Arbeitsplätze* und die *Ausgestaltung attraktiver Arbeitsbedingungen* sind ein wichtiges soziales Interesse der Stiftung Liebenau. In der Unternehmensphilosophie war und ist die Vorstellung leitend, dass wirtschaftliche Probleme nur im äußersten Notfall durch den Abbau von Arbeitsplätzen behoben werden sollten.<sup>6</sup> In der Tarifaueinandersetzung seien verschiedene Vergütungssysteme zu beachten, die in unterschiedliche Rahmenordnungen eingebunden sind (AVR, hauseigene Tarifordnungen etc.). Verlässliche tarifliche Grundlagen sind ein wichtiger Beitrag, um die Stiftung Liebenau am Arbeitsmarkt als attraktive Arbeitgeberin zu positionieren. Dies zu gewährleisten, wird bei der derzeitigen Lage am Arbeitsmarkt und dem auch für die Zukunft steigenden Bedarf an Arbeitskräften zunehmend wichtiger.

### 2.1.3 Gemeinnütziger Stiftungszweck

Als *kirchliche Stiftung des privaten Rechts*<sup>7</sup> ist das Unternehmen satzungsgemäß darauf verpflichtet, „ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige und mildtätige Zwecke“ zu verfolgen und zu unterstützen. In diesem Sinne ist die Stiftung „selbstlos tätig“. Das bedeutet, dass das Unternehmen „nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke“ verfolgt.<sup>8</sup> „Das Stiftungsvermögen ist in seinem Bestand zu erhalten und ordnungsgemäß zu verwalten“.<sup>9</sup> Um den Stiftungsauftrag nachhaltig erfüllen zu können, ist die Sicherung einer entsprechenden Personalausstattung notwendig.

## 2.2 Mitarbeiterbezogene Interessen

### 2.2.1 Interesse an der Sicherung des eigenen Lebensunterhalts

Alle Mitarbeitenden haben ein großes Interesse daran, *entsprechend ihrer Arbeit gerecht entlohnt* zu werden. Ihr existentielles Anliegen ist es, ihren Lebensunterhalt angemessen bestreiten zu können. Für nicht wenige Mitarbeitende bedeutet dies, auch den Lebensunterhalt ihrer Familien gewährleisten zu müssen. Auf der einen Seite liegen die derzeit in den Parallelgesellschaften bezahlten Vollzeitlöhne in der Pflege teilweise deutlich

---

6 Vgl. Ethikkommission der Stiftung Liebenau (2011), S. 22.

7 Vgl. dazu: Aufsichtsrat der Stiftung Liebenau (2013) (Hrsg.): Die Stiftung Liebenau – eine Lebens- und Wesensäußerung von Kirche. Heutige Positionen und Erwartungen eines kirchlich-karitativen Aufgabenträgers, Liebenau.

8 Vgl. § 4 (1) Satzung der Stiftung Liebenau v. 20.1.2012.

9 § 5 (2) Satzung der Stiftung Liebenau v. 20.1.2012.

über den Tarifen nicht caritativer Träger. Auf der anderen Seite berichten Mitarbeitende aus den Parallelgesellschaften davon, dass sie gezwungen seien, die betriebliche Zulage, die für die eigenständige Altersvorsorge gedacht sei, für den täglichen Bedarf zu verwenden. Als Grund für diese Situation wird von Betriebsratsmitgliedern angegeben, dass de facto Mitarbeitenden entgegen ihrem Wunsch häufig nur Teilzeitstellen angeboten würden. Grund dafür sei unter anderem die Organisation der Abläufe in den Einrichtungen. Mitarbeitende würden vorrangig in kurzen Schichten eingesetzt.

### 2.2.2 Interesse an Gleichbehandlung

Ein wesentliches Interesse der Mitarbeitenden betrifft ihre Gleichbehandlung. Bezogen auf die Arbeitswelt äußern sie daher die Forderung nach gleichem Lohn für gleiche Kompetenz bzw. für gleiche Arbeit. So sei es nur schwer verständlich zu machen, wenn für die *gleiche Arbeit unterschiedliche Löhne im selben Unternehmen* bezahlt würden. Dabei beziehe sich das Gleichheitsprinzip nicht nur auf die tariflichen Gehaltsstufen, sondern gelte auch für weitere Rahmenbedingungen des Arbeitsverhältnisses (z.B. für Sozialleistungen, Arbeitszeit, Schichtzulagen, Urlaubstage etc.).

### 2.2.3 Interesse an Leistungsgerechtigkeit

Mitarbeitende in der Pflege sind vielfältigen Belastungen ausgesetzt: Schichtdienst, physische und psychische Arbeit mit schwerstkranken Menschen, Verantwortung im Umgang mit Medikamenten und therapeutischen Maßnahmen etc. Es liegt im Interesse der Mitarbeitenden, einen leistungsgerechten Lohnausgleich für ihren Einsatz zu erhalten. Die derzeit in der Pflege bezahlten Entgelte werden in der Regel als zu niedrig empfunden. Eine gerechte Entlohnung sei Teil einer wertschätzenden Kultur im Unternehmen.

### 2.2.4 Interesse an einer Schlichtung

Das kirchliche Arbeitsrecht sieht eine Arbeitnehmerinnenvertretung durch Gewerkschaften nicht vor. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Mitarbeitenden in kirchlich-karitativen Einrichtungen sei sehr gering. Dieser Umstand habe wiederum zur Folge, dass mögliche Verhandlungen zwischen dem Stiftungsvorstand und gewerkschaftlichen Vertretern nicht auf Augenhöhe durchgeführt werden könnten. Was in diesem Fall zustande käme, sei Folge ungleicher Machtverhältnisse. Das Selbstverständnis der Mitarbeitenden in den Parallelgesellschaften tendiert eher dazu, *gewerkschaftliche Vertretungen*

abzulehnen. Der entscheidende Grund für diese skeptische Haltung ist darin zu sehen, dass das gewerkschaftliche Druckmittel der Arbeitsniederlegung als ein *unsolidarisches Handeln* gegenüber den betreuungs- und pflegebedürftigen Menschen empfunden wird. Um gerechte Vergütungsregelungen auszuhandeln bzw. in eine mögliche Schlichtung einzutreten, vertraut man eher auf kollektivrechtliche Verfahren, wie sie im kirchlichen Arbeitsrecht begründet sind.

### **2.3 Kirchlich-soziale Ansprüche**

In den Gesprächen mit dem Ethikkomitee verwendeten der Stiftungsvorstand als auch die Mitglieder der Mitarbeitervertretung und des Betriebsrates immer wieder den Begriff der „kirchlichen Dienstgemeinschaft“. Auch wenn der Begriff von seiner Geschichte her belastet und theologisch umstritten ist<sup>10</sup>, will man mit ihm eine *Haltung kirchlicher Solidarität* zum Ausdruck bringen: Alle am Konflikt Beteiligten säßen in dem einen Boot, das sich „Kirche“ nenne. Diese christliche Vorstellung von Gemeinschaft sei mit dem Anspruch verbunden, Arbeitskonflikte nicht in der Form von Streiks und Aussperrungen auszutragen. Im Mittelpunkt stehe vielmehr, tarifliche Einigungen auf eine partnerschaftliche bzw. kooperative Art und Weise herbeizuführen. Dabei kann es auch angemessen sein, dem jeweiligen Tarifpartner durch Vorleistungen einseitig entgegenzukommen. Eingefordert wird – und das gilt in gleicher Weise sowohl für die Mitarbeitenden als auch für den Vorstand – eine Unternehmenskultur, die von gegenseitigem Respekt getragen ist.

### **2.4 Öffentlichkeitsinteresse der Stiftung Liebenau**

Vorstand und Mitarbeitende der Stiftung Liebenau haben ein großes Interesse daran, in der Öffentlichkeit als ein integriertes kirchliches Sozialunternehmen wahrgenommen zu werden. Es liegt in alloseitigem Interesse, im Verhältnis zu anderen karitativen Trägern nicht als unsolidarisch aufzutreten. Die Stiftung Liebenau ringt zusammen mit politischen und karitativen Akteuren, um eine nachhaltige und einsichtige Ausgestaltung der Pflegebedingungen.

---

<sup>10</sup> Vgl. Hermann Lührs (2007): Kirchliche Dienstgemeinschaft, Genese und Gehalt eines umstrittenen Begriffs, in: Kirche und Recht 13, Heft 2, S. 220-246.

## 2.5 Zwischenergebnis und weiteres Vorgehen

Die Beschreibung der Interessenlagen und Ansprüche macht deutlich: Die Interessen und Ansprüche sind unterschiedlich. Es gibt konfligierende Konstellationen. Es lassen sich aber auch Gemeinsamkeiten feststellen. Diese sollten im weiteren Verfahren stark betont und berücksichtigt werden.

Aufgabe eines unabhängigen Ethikkomitees kann nicht sein, tarifliche Auseinandersetzungen beizulegen. Das können nur die tariflichen Sozialpartner selbst leisten. Die entscheidende Frage, vor die sich das Ethikkomitee vielmehr gestellt sieht, ist eine *verfahrenstheoretische*: Welche ethischen Werte und kommunikativen Normen sollte ein Verfahren berücksichtigen, das am ehesten in der Lage ist, die unterschiedlichen Interessen und Ansprüche in einen Konsens münden zu lassen?

## 3 Beurteilung des Tarifkonflikts

Im folgenden Abschnitt bewertet das Ethikkomitee die dargestellte Interessenlage. Es orientiert sich dabei an den Werten der *Gerechtigkeit*, der *Transparenz* und der *Solidarität*.

### 3.1 Gerechtigkeit

#### 3.1.1 Verfahrensgerechtigkeit

Aus den Gesprächen mit beiden Seiten des Tarifkonflikts ist deutlich geworden, dass alle Beteiligten die Beendigung des Streits und faire Ergebnisse wünschen. Aus ethischer Sicht ist das über Aushandlungsprozesse zu erreichen, an denen Vertreter aller Seiten *gleichermaßen beteiligt* sind. Ungleiche Machtstrukturen, die sich mittelbar aus dem geringen gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Pflegemitarbeitenden ergeben, sind von vornherein auszugleichen. Redeanteile sind gleichmäßig auf die Parteien zu verteilen. Stimmrechte sollten gleich verteilt sein. Entscheidungen sollten nicht mit einfacher, sondern mit qualifizierter Mehrheit getroffen werden, denn qualifizierte Mehrheiten bringen ein besonderes Maß an Solidarität zum Ausdruck.<sup>11</sup> Auch dogmatische Haltungen, im Sinne einer „Alles-oder-Nichts-Einstellung“, sollten aufgegeben bzw. vermieden werden. Ein gemeinsamer Aushandlungsprozess, der unter fairen Bedingungen abläuft, wird sehr wahrscheinlich einen Kompromiss erzielen, in dem sich beide Parteien wiederfinden können. Unter solchen Bedingungen bedeutet „gerecht“, dass das Lohnniveau fair ausgehandelt wurde.

---

<sup>11</sup> Vgl. 3.3 Solidarität.

### 3.1.2 Gerechtigkeit als Gleichbehandlung

Wie die Beschreibung des Tarifkonflikts gezeigt hat, besteht ein Interesse der Mitarbeitenden darin, gleichen Lohn für gleiche Arbeit bzw. Kompetenzen zu erhalten. Diese Forderung gilt umso mehr, wenn sie sich auf dasselbe Unternehmen bezieht. Der Gerechtigkeitsanspruch bezieht sich dabei auf alle Arbeitsbedingungen und Vergütungsformen gleicher Tätigkeitsfelder, wie Arbeitszeit, Urlaub, Schichtzulagen etc. Gemäß dem formalen Gerechtigkeitsprinzip, Gleiches gleich und Ungleiches ungleich zu behandeln, ist diese Forderung der Mitarbeitenden aus ethischer Perspektive zu unterstützen. Das Prinzip beruht auf dem Wert der Gleichbehandlung. Das Maß der Gleichheit prägt die ethische Grundeinstellung (default option) bei Verteilungsfragen innerhalb von Gruppen, die gleiche Merkmale aufweisen. Dieses Gleichheitskriterium gilt nicht, wenn die Anspruchsgruppen sich in wesentlichen Eigenschaften voneinander unterscheiden oder andere gruppenspezifische Gründe vorliegen.<sup>12</sup> Über derartige Eigenschaften und Gründe, d. h. über die Vergleichbarkeit von zwei Sachverhalten, ist zwischen den Konfliktparteien ein Konsens zu erzielen.

Nach Einschätzung des Ethikkomitees sind die Anspruchsgruppen, bspw. die Pflegefachkräfte der Liebenau Lebenswert Alter und die der Liebenau Leben im Alter, miteinander vergleichbar. Das spricht dafür, den Gleichbehandlungsgrundsatz in seiner hohen Bedeutung bei der Abwägung von Interessen und ethischen Werten zu berücksichtigen.

### 3.1.3 Gerechtigkeit als Anerkennung

Verteilungskonflikte sind auch als *Konflikte um Anerkennung* zu interpretieren. Neben dem anerkennenden Gespräch stellen auch leistungsgerechte Entgeltzahlungen eine wesentliche Form innerbetrieblicher Anerkennung dar. Wird das Prinzip der Leistungsgerechtigkeit nicht eingehalten, kann das zu Erfahrungen von „Missanerkennung“ führen. *Nur die Schaffung sozialer Gerechtigkeitsverhältnisse garantiert wechselseitige Anerkennungsverhältnisse.* Eine Ausnahme vom Prinzip der Leistungsgerechtigkeit kann nur durch einen einsehbaren Grund gerechtfertigt werden. Die Schaffung einer betrieblichen Kultur der Anerkennung ist auch an das Prinzip der Leistungsgerechtigkeit gebunden. Von der Einhaltung dieses ethischen Prinzips kann eine integrative Wirkung auf das Gesamtunternehmen ausgehen.<sup>13</sup>

---

12 Vgl. Wilfried Hinsch (2002): Gerechtfertigte Ungleichheiten, Grundsätze sozialer Gerechtigkeit, Berlin u. a., S. 169ff.

13 Vgl. Nancy Fraser / Axel Honneth (2003): Umverteilung oder Anerkennung, Eine politisch-philosophische Kontroverse, Frankfurt, bes. S. 201-224.

### 3.1.4 Gerechtigkeit und Wirtschaftlichkeit

Das Prinzip der Wirtschaftlichkeit erfordert einen effizienten Ressourceneinsatz, um die Ziele eines Unternehmens zu erreichen. Die Beachtung dieses Grundsatzes dient mit dazu, den Stiftungsauftrag zu erfüllen und schafft bei allen Vertrauen, die mit dem Unternehmen verbunden sind.

Ein gerechter Lohnfindungsprozess wird neben den genannten Werten der Gleichbehandlung und Anerkennung auch den Wert der wirtschaftlichen Effizienz berücksichtigen. Wie diese Werte gewichtet werden, ist selbst wieder rückgebunden an Kriterien eines fairen Diskurses, die in diesem Papier beschrieben werden und obliegt den verantwortlichen Akteuren.

## 3.2 Transparenz

### 3.2.1 Offenlegung

Aus den Gesprächen, die das Ethikkomitee geführt hat, wurde deutlich, dass es immer wieder zu Situationen kam, in denen relevante Informationen nicht zur Verfügung standen.

Eine gute Kommunikationskultur verlangt *Transparenz*, sowohl in Bezug auf die Interessen als auch in Bezug auf die Begründungen. Allgemein akzeptiert werden vor allem diejenigen Argumentationen, deren Gründe transparent, d. h. offen, verständlich und nachvollziehbar sind. Wenn Gründe bzw. Hintergründe nicht kommuniziert werden, kann kein Verständnis erwartet werden. Entscheidungen, die unter schwierigen Bedingungen gefällt wurden, werden umso mehr von allen mitgetragen, je besser die Sachlage und ihre näheren Umstände vermittelt werden.

### 3.2.2 Grenzen der Offenlegung

Gleichzeitig sind von allen Beteiligten *Grenzen der Transparenz* zu akzeptieren. Nicht jede Information darf offen kommuniziert werden. So können z. B. datenschutz- oder arbeitsrechtliche Gründe vorliegen, die eine offene Kommunikation nicht zulassen. Rechte, die den Schutz der Persönlichkeit gewährleisten, sind auf jeden Fall einzuhalten. Auch können ausstehende Entscheidungen, wie sie von leitenden Verantwortlichen immer wieder getroffen werden müssen, eine zurückhaltende Kommunikation erforderlich machen. In solchen und ähnlichen Fällen verlangt es der Grundsatz der Transparenz, dass *geltende Grenzen aufgezeigt und begründet* werden.

### 3.3 Solidarität

Sowohl Arbeitnehmervertreterinnen als auch Arbeitgeber verweisen auf eine kirchliche Unternehmenskultur, in der nicht nur das (Arbeits-)Recht zähle. In diesem Kontext besteht vielmehr die wechselseitige Erwartung, dass eine Verständigung in Respekt und Wertschätzung<sup>14</sup> als Ausdruck des christlichen Menschenbildes möglich ist: Dazu gehört die solidarische Bereitschaft, die andere Position wohlwollend und ohne Vorverurteilungen anzuhören. In diesem Zusammenhang sind soziale Perspektivenwechsel notwendig. Informationen, die für die andere Seite relevant sein könnten, sollten proaktiv weitergegeben werden, auch wenn es dazu keine gesetzlichen Vorschriften gibt.

Unter solidarischem Verhalten kann man sogar eine bewusste Inkaufnahme von Nachteilen für die eigene Position verstehen. Allerdings setzt diese Solidarität ein Vertrauen darauf voraus, dass sich der andere in ähnlichen Situationen ebenso verhalten werde und Eigeninteressen zurückstellt.<sup>15</sup> Gegenseitiges Vertrauen wächst, wenn Versprechen und Vereinbarungen eingehalten werden. Dabei ist zu beachten, dass Versprechen und Vereinbarungen unter den jeweils aktuellen Verhältnissen eingegangen werden und gelten. Jede einvernehmliche Lösung des Tarifkonfliktes ist an eine Haltung der Solidarität gebunden.

## 4 Handeln

Welche konkreten Handlungsoptionen gibt es nun, den Tarifkonflikt beizulegen? Bei der Beantwortung dieser Frage wird sich das Ethikkomitee nicht definitiv festlegen. Vielmehr werden mögliche Wege im Lichte der vorgetragenen Interessen (vgl. Abschnitt 2.) und der ethischen Beurteilungen (vgl. Abschnitt 3.) aufgezeigt.

---

<sup>14</sup> Vgl. die Website der Stiftung Liebenau, online:

[www.stiftung-liebenau.de/ueber-uns/philosophie/#c1170](http://www.stiftung-liebenau.de/ueber-uns/philosophie/#c1170) (aufgerufen am 3.9.2019).

<sup>15</sup> Vgl. dazu: Jürgen Habermas (2017): Europa neu denken. Eine Diskussion zwischen Jürgen Habermas, Sigmar Gabriel und Emmanuel Macron am 16.3.2017 in der Hertie School of Governance, moderiert von Henrik Enderlein, online: [www.blaetter.de/archiv/jahrgaenge/2017/april/europa-neu-denken](http://www.blaetter.de/archiv/jahrgaenge/2017/april/europa-neu-denken) (aufgerufen am 31.10.2019): „Wer sich solidarisch verhält, nimmt im Vertrauen darauf, dass sich der andere in ähnlichen Situationen ebenso verhalten wird, im langfristigen Eigeninteresse Nachteile in Kauf.“

Die Option des klassischen Ersten Weges wird dabei nicht weiter verfolgt, da die einseitige Festlegung von Arbeitsbedingungen durch den Arbeitgeber weder fairen Gerechtigkeits- noch den aufgezeigten Solidaritätsvorstellungen entspricht. Der Lösungsvorschlag *Dritter Weg* sollte eine Option bleiben. Die darin vorgesehenen Schlichtungsmöglichkeiten könnten strukturell als Vorbild für faire Verhandlungen dienen (vgl. 4.1.2).

Die Entscheidung für einen der Lösungsvorschläge bleibt den handelnden Akteuren vorbehalten. Dies entspricht dem Grundsatz, dass Verantwortung zuallererst bei den Entscheidungs- und Handlungsträgern angesiedelt ist.

## **4.1 Lösungsvorschläge**

### **4.1.1 Lösungen über Verhandlungen mit Gewerkschaften**

Ein Weg, die Tarifaueinandersetzung beizulegen, bestünde darin, dass der Stiftungsvorstand und eine Gewerkschaft Tarifverhandlungen aufnehmen. In diesem Fall würden die Vergütungssystematik und die Altersvorsorge nach dem arbeitsrechtlichen Modus ausgehandelt, der im Dienstleistungssektor üblich ist.

Auf der einen Seite könnte dieses Verfahren zu einem Tarifvertrag für die gemeinnützigen Parallelgesellschaften führen. Auf der anderen Seite würden sich die Mitarbeitenden in einer benachteiligten Verhandlungsposition sehen, da sie mehrheitlich nicht gewerkschaftlich organisiert sind. Nicht zuletzt aufgrund dieses niedrigen Organisationsgrades besteht die Befürchtung, dass die gewerkschaftliche Vertretung mit den Arbeitgebern nicht auf Augenhöhe verhandeln könnte. Eine Verhandlungspartität wäre nicht gegeben. Zudem haben die Mitarbeitenden deutlich geäußert, dass sie einen möglichen Streik als Verhandlungsmittel ablehnen. In den Vordergrund wird das dauerhafte Wohl der Pflegebedürftigen gestellt.

### **4.1.2 Lösung über ein internes Schlichtungsverfahren**

Ein zweiter Weg, eine Einigung zu erzielen, könnte über eine Schlichtung führen. Für die gemeinnützigen Parallelgesellschaften ist ein Vermittlungs- bzw. Schlichtungsverfahren nach § 18 AK-Ordnung<sup>16</sup> nicht vorgesehen, da diese Einrichtungen dem kirchlichen Arbeitsrecht nicht unterliegen.

---

<sup>16</sup> Vgl. Deutscher Caritasverband e. V. (2016), Ordnung der arbeitsrechtlichen Kommission des deutschen Caritasverbandes e. V., online: [www.caritas.de/glossare/arbeitsrechtliche-kommission?searchterm=ordnung+arbeitsrechtliche+kommission](http://www.caritas.de/glossare/arbeitsrechtliche-kommission?searchterm=ordnung+arbeitsrechtliche+kommission) (aufgerufen am 31.10.2019).

Diese Art einer partnerschaftlichen Schlichtung hat sich in der Vergangenheit aber bewährt. Aus diesem Grund richtet das Ethikkomitee an beide Tarifparteien den Vorschlag, zu prüfen, ob nicht das Verfahren einer Schlichtung gewählt werden kann, einen tariflichen Konsens herbeizuführen. Um einen solchen Weg einzuschlagen, liegen im Moment keine arbeitsrechtlichen Gründe vor. Ein Grund, diesen Weg aber dennoch zu beschreiten, stellt die christliche Haltung dar, der sich der gesamte Stiftungsverbund verpflichtet weiß, nämlich eine „Lebens- und Wesensäußerung von Kirche“<sup>17</sup> zu sein. Mit der Wahrnehmung dieses gemeinsamen karitativen Sendungsauftrages ist die allgemeine Aufforderung verbunden, proaktiv und wohlwollend aufeinander zuzugehen. Insofern besteht auch im Kontext der aktuellen Auseinandersetzungen keine rechtliche, wohl aber eine ethische Verpflichtung, den Konflikt solidarisch beizulegen. Dabei kann der Modus einer Schlichtung an Formen angelehnt sein, wie sie in den AVR vorgesehen sind. Möglich ist es aber auch, eine andere Verfahrensweise bzw. ein alternatives Gesprächsformat festzulegen. Entscheidend wird sein, dass die Bedingungen einer (Schlichtungs-) Kommission, welche Form sie auch immer annehmen wird, einvernehmlich ausgehandelt werden.

#### **4.2 Gewichtungen in einem fairen Schlichtungsverfahren**

Die Grundstruktur des Tarifkonfliktes ist vor allem durch verschiedene Spannungsverhältnisse geprägt. Diese kommen dadurch zustande, dass sowohl unternehmens- und mitarbeiterinnenbezogene Interessen als auch Ansprüche aus kirchlich-sozialen Haltungen miteinander in Konflikt geraten. In einem fairen Schlichtungsverfahren könnten diese Interessen und Ansprüche zu einem gewissen Ausgleich gebracht werden. Ein solches Verfahren wird aber nur möglich sein, wenn im Prozess des Aushandelns die oben beschriebenen Werte der *Gerechtigkeit*, der *Transparenz* und der *Solidarität* berücksichtigt werden (vgl. 3. Abschnitt).

Ohne einem möglichen Verfahren vorzugreifen, hebt das Ethikkomitee in diesem Zusammenhang Gewichtungen von Interessen und Ansprüchen hervor, denen im Rahmen eines fairen Schlichtungsverfahrens eine besondere Bedeutung zukommt. Ergänzt werden diese Gewichtungen durch kritische Fragen. Auch sie sind bei Entscheidungsfindungen zu berücksichtigen.

---

17 Vgl. Aufsichtsrat der Stiftung Liebenau (2013) (Hrsg.): Die Stiftung Liebenau – eine Lebens- und Wesensäußerung von Kirche. Heutige Position und Erwartungen eines kirchlich-karitativen Aufgabenträgers, Liebenau.

Eine sehr hohe Gewichtung muss dem *sozialethischen Prinzip der Leistungsgerechtigkeit* eingeräumt werden: Gleiche Leistungen sind angemessen und gleich zu entlohnen. Das Gleichheitsprinzip gilt vor allem auch dann, wenn die Leistungen im selben Unternehmen erbracht werden. In der Regel ist dieser Grundsatz einzuhalten. Ausnahmen sind begründungspflichtig.

Ebenso hoch ist der *Wert der Transparenz* zu gewichten. Demnach ist es für eine gute Kommunikation auf Augenhöhe grundsätzlich wichtig, die Gründe für Entscheidungen und notwendige Informationen offen darzulegen. Auch Grenzen von Transparenz sind plausibel zu begründen.

Hoch zu gewichten ist das *Interesse an der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens*. Ohne ein ökonomisches Handeln, das diesem Prinzip Rechnung trägt, können weder Arbeitsplätze erhalten noch der Stiftungszweck insgesamt erfüllt werden. Da keine adäquaten Erstattungen aus Kirchensteuermitteln gewährt werden, müssen die anfallenden Kosten unter Marktbedingungen refinanziert werden.

In allen Handlungen und Entscheidungen, die die Stiftung Liebenau betreffen, ist schließlich die große Bedeutung des Leitwertes zu berücksichtigen, den die *Solidarität* darstellt. Eine solidarische Grundhaltung resultiert aus dem Auftrag, eine kirchliche Stiftung zu sein. Dabei ist Solidarität nicht nur als ein Beziehungsverhältnis zu denken, das durch eine strenge Wechselseitigkeit geprägt ist. Solidarität im christlichen Sinne meint eine Haltung, die bereit ist, Leistungen für den Anderen auch einseitig zu erbringen.

Bei dieser Art der Gewichtung ist sich das Ethikkomitee durchaus bewusst, dass es nicht einfach ist, das *Prinzip der Leistungsgerechtigkeit*, den *Wert der Transparenz*, das *Prinzip der Wirtschaftlichkeit* und die *Haltung der Solidarität*, zu einem gütlichen Ausgleich zu bringen.

### **4.3 Fragen zur Reflexion**

Trotz aller Spannungsverhältnisse sind im Rahmen eines fairen Schlichtungsverfahrens die genannten Gewichtungen zu beachten. Keine Gewichtung darf zugunsten einer anderen gänzlich unterschlagen werden. Andere Gewichtungen müssen zusätzlich vorgenommen werden. Bei allem Ringen um einen fairen Ausgleich empfiehlt es sich, zusätzlich folgende Fragen nicht aus dem Blick zu verlieren:

- I. Wie kann die Stiftung Liebenau zunehmend die Diskrepanz verringern, die zwischen ihrem Anspruch besteht, eine *kirchliche Identität* zu haben und den *finanziellen Mehraufwendungen*, die sich aus diesem Anspruch ergeben?<sup>18</sup>
- II. Ein spezifisches Spannungsverhältnis besteht zwischen den beiden Polen *Stiftungsvermögen* und *Wirtschaftlichkeit*. Laut Stiftungssatzung ist auf der einen Seite das Stiftungsvermögen „in seinem Bestand zu erhalten“<sup>19</sup> und auf der anderen Seite ist das Unternehmen angehalten, primär keine „eigenwirtschaftliche[n] Zwecke“<sup>20</sup> zu verfolgen. In diesem Kontext ist zu fragen, ob der Stiftungsvorstand einseitige Gewichtungen zugunsten eigenwirtschaftlicher Zwecke vornimmt oder ob er versucht, beide Pole in einer gewissen Balance zu halten? Werden plausible Gründe für Entscheidungen vorgetragen?
- III. Wie können die *Anerkennungsverhältnisse* im Gesamtverbund der Stiftung Liebenau gestärkt werden?
- IV. Wie positioniert sich die Stiftung Liebenau dazu, dass es keine innerverbandliche, gegenseitige Marktverdrängung über den Tarif geben soll?<sup>21</sup>
- V. Gesellschaftlich geht es zurzeit um eine soziale Aufwertung der Pflege. Wie kann die Stiftung Liebenau unter dieser Bedingung gewährleisten, auch in Zukunft eine *attraktive Arbeitgeberin* zu sein?

## 5 Schluss

Erfahrungen zeigen, dass multidimensionale Strukturen, in denen unterschiedliche Interessen und Ansprüche aufeinandertreffen, nicht so lösbar sind, dass alle Beteiligten voll zufriedengestellt werden können. Notwendig sind Kompromisse; Vorzugsentscheidungen bei der Anwendung der genannten Prinzipien (Gerechtigkeit, Wirtschaftlichkeit, Transparenz und Solidarität) müssen getroffen werden. Beides hat zur Folge, dass Maximalpositionen in der Regel nicht aufrechterhalten werden können. Was es aber sehr wohl gibt, sind *optimierte Lösungen*.

18 Vgl. Aufsichtsrat der Stiftung Liebenau (2013), S. 50.

19 § 5 (2) Satzung der Stiftung Liebenau v. 20.01.2012.

20 § 4 (1) Satzung der Stiftung Liebenau v. 20.01.2012.

21 Vgl. Die Tarifpolitischen Leitlinien des Deutschen Caritasverbandes (2007), online: [www.caritas.de/cms/contents/caritasde/medien/dokumente/tarifpolitischeleitl/tarifpolitische\\_leitlinien\\_endfassung.pdf?d=a&f=pdf](http://www.caritas.de/cms/contents/caritasde/medien/dokumente/tarifpolitischeleitl/tarifpolitische_leitlinien_endfassung.pdf?d=a&f=pdf) (aufgerufen am 31.10.2019).

© November 2019

**Ethikkomitee der Stiftung Liebenau**

Siggenweilerstraße 11 · 88074 Meckenbeuren

[www.stiftung-liebenau.de](http://www.stiftung-liebenau.de)