

Birger P. Priddat · Josef Wieland

***Strategische Herausforderungen
der Sozialen Marktwirtschaft:
neue Gerechtigkeitsanforderungen
in dynamischen Welten***

Strategische Herausforderungen der Sozialen Marktwirtschaft: neue Gerechtigkeits- anforderungen in dynamischen Welten

*Birger P. Priddat
Josef Wieland*

Josef Wieland ist Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Fachhochschule Konstanz und Direktor des KleM (Konstanzer Institut für Wertemanagement).

Arbeitsschwerpunkte: Wirtschafts- und Unternehmensethik, Neue Organisationsökonomik/ Institutionalistische Theorie der Firma, Unternehmenskultur, Unternehmenskommunikation.

Birger P. Priddat ist Professor für Politische Ökonomie an der Zeppelin University in Friedrichshafen und Dean des Departement of Public Management & Governance.

Arbeitsschwerpunkte: Institutionenökonomik, Politische Ökonomie, Theoriegeschichte der Ökonomie, Modernisierungsthemen, Bildungsökonomie.

Impressum

Herausgeber: **Hans-Böckler-Stiftung**

Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB

Hans-Böckler-Straße 39

40476 Düsseldorf

Telefon: (02 11) 77 78-108

Fax: (02 11) 77 78-283

E-Mail: Erika-Mezger@boeckler.de

Redaktion: Dr. Erika Mezger, Leiterin der Abteilung Forschungsförderung

Best.-Nr.: 11094

Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, September 2004

€ 12,00

Inhalt

Teil I: Gesellschaftstheoretische Perspektiven	5
I. Gesellschaftstheoretisches Konzept	5
II. Ökonomische Umsetzung	7
III. Ressourcen als Humankapital	8
IV. Kooperationsökonomie und moralische Werte	11
Teil II: Kategoriale Vertiefung: die Bedeutung der Kooperationsökonomie für mitbestimmungspolitische AkteurInnen	13
I. Umstellung von Verteilungsgerechtigkeit auf Fairness und Chancengleichheit	17
II. Umstellung von Arbeitnehmer/Arbeitgeber-Begrifflichkeiten auf Humankapital	25
III. Non-Profit-Organisationen in dynamischen Arbeitsmärkten – Beispiel: die Rolle der Gewerkschaften	27
IV. Kooperation und Wettbewerb in der Kooperationsökonomie: Mitbestimmung „revised“	30
Literatur	35
Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung	39

Teil I: Gesellschaftstheoretische Perspektiven

Die strategische Herausforderung für die Soziale Marktwirtschaft zeigt sich im politischen Diskurs der Gesellschaft zunächst darin, dass die zu lösenden Probleme scheinbar aus den Begriffen ausgewandert sind, mit denen diese beschrieben und dann einer gesellschaftlichen Lösung zugänglich gemacht werden können. Im Schnittpunkt dieser Entwicklungen steht **die Form der Sozialen Marktwirtschaft selbst** und die daran geknüpften Vorstellungen über die Rollenverteilung wesentlicher Akteure wie etwa Arbeitgeber/Arbeitnehmer und die sich darauf beziehenden moralischen Fragen der Gerechtigkeit. In diesem Gutachten wollen wir den Prozess der Entleerung tradierter Inhalte und der Neuaufladung zentraler gesellschaftlicher Kategorien – Soziale Marktwirtschaft, Arbeitgeber/Arbeitnehmer, Gerechtigkeit – diskutieren und vorstellen, soweit dies nach dem gegenwärtigen Stand der Forschung möglich ist. Generell gilt jedoch, dass mit Blick auf all diese Fragen weitere Forschungen notwendig sind.

I. Gesellschaftstheoretisches Konzept

Die Triebkraft der Entwicklung der Sozialen Marktwirtschaften des Westens ist ein Prozess der Globalisierung, der sich sowohl auf politische, ökonomische und kulturelle Faktoren bezieht. Das grundlegende Paradigma der Internationalisierung ist der **Tausch**, das grundlegende Paradigma der Globalisierung ist die **Kooperation**.

Während daher die Internationalisierungsbestrebungen der vergangenen Jahrzehnte bis hinein in die 70er Jahre vor allen Dingen auf einem **Austausch** von Gütern, Informationen und wissenschaftlichem und kulturellem Wissen basierten, stützt sich die Globalisierung auf die weltweite **Herstellung** von Gütern, Dienstleistungen, Informationen, Wissen und stabilisierenden Kulturfaktoren. Für diesen Paradigmenwechsel vom Tausch zur Kooperation als grundlegendem Muster allen Wirtschaftens und menschlicher Begegnung hat J. Wieland den Begriff der **Kooperationsökonomie** vorgeschlagen (Wieland 1998).

Die philosophische und ökonomische Rechtfertigung der Marktwirtschaft besteht darin, dass die einzelnen Transaktionen der bürgerlichen Gesellschaften, sowohl ihre wirtschaftlichen wie auch in letzter Konsequenz ihre politischen und privaten, über den Markt vermittelt, auf dem sich individuelle Resourcenanbieter treffen und ihre Ressourcen und deren Resultate miteinander tauschen. Demgegenüber ist schon von verschiedenen Seiten aus darauf hingewiesen worden, dass große Bereiche der so genannten Marktwirtschaft nicht über den Markt gesteuert werden, sondern über Familien (Boulding), über den Staat und dann auch über Organisationen (vergleiche zusammenfassend Wieland 1996). Schon 1991 hat Herbert A. Simon festgestellt: „The economics of modern industrialized society can more appropriately be labeled organizational economics than market economics.“ (Simon 1991: 43).

Jede Gesellschaft muss Ressourcen und Kompetenzen mobilisieren und muss deren Austausch bewerkstelligen, und sie hat dazu immer die Möglichkeiten der Familien, des Staates, der wirtschaftlichen Organisation und des Marktes. Welche dieser Formen empirisch dominant ist und welche dieser Formen gesellschaftstheoretisch und ideologisch als ein in Koordination all dieser Formen normativer Anspruch in den Vordergrund gerückt wird, muss nicht immer übereinstimmen. So hält etwa die griechische Polis am Begriff der *oikonomia* (Hauswirtschaft) fest, obgleich der Marktausch schon sehr bedeutend geworden war, während die beginnende Moderne zu Recht den Markt als dominanten Koordinator gesellschaftlicher Ökonomie betrachtet, in der sich sukzessive die unternehmerische Organisation in den Vordergrund rückt. Jedenfalls geht die Überlegung dahin, dass mit der Globalisierung der Begriff der Organisation als ein Medium zur Generierung und Allozierung von Ressourcen endgültig dominant geworden ist. Dies gilt vor allem für die Wirtschaft. Die wesentlichen Aspekte dieser Entwicklung sind die folgenden, mit denen auch der Begriff der Globalisierung definiert ist.

- a) Die Globalisierung ist gekennzeichnet durch die **Herausbildung weltweit stabilisierter Konsumentenpräferenzen** für immer mehr Güterarten, deren Produktion und Distribution sich durch Unternehmen daher von vornherein auf den Weltmarkt und nicht nur auf regionale Märkte beziehen. Damit scheint sich auch eine Gleichförmigkeit der Konsumgewohnheiten und Lebenseinstellungen, zumindest partiell, zu verbinden, wie auch eine andere Macht der Konsumenten gegenüber den Produzenten.
- b) Globalisierung bedeutet auf der Unternehmensebene die Bereitschaft und Fähigkeit, **die eigenen Ressourcen mit den weltweit jeweils fortschrittlichsten Ressourcen der Forschung und Entwicklung, der Produktion und der Verteilung anderer Wirtschaftsakteure zu kombinieren**. Wenngleich die Globalisierung der Konzeption und der Produktion in gewisser Weise zusammenhängen, stecken dahinter allerdings auch noch der Einfluss verkürzter Amortisationszeiten für Produkt- und Verfahrensinnovationen und die zunehmende Nachfrage nach Systemleistungen auf den Konsumentenmärkten, die dazu geführt haben, dass völlig neue Organisationsformen entstanden sind. Netzwerke, Outsourcing, Just-in-time, Interfirmennetzwerke, strategische Allianzen und Franchising sind einschlägige Beispiele in diesem Bereich. Typisch für die Globalisierung ist der Abschluss strategischer Kooperationsabkommen zwischen Firmen weltweit, was dazu geführt hat, dass zunehmende Anteile des Welthandels (1991 ca. 33%, mit steigender Tendenz) Transaktionen nicht innerhalb von Märkten, sondern innerhalb von und mittels Firmen sind.
- c) Ein weiterer Treiber der Globalisierung ist die **Entwicklung und globale Nutzung neuer I- & K-Technologien**, die sowohl für die Konsumtion als auch für die Produktion die infrastrukturelle Voraussetzung der soeben skizzierten Transaktionen sind. Allerdings geht die Bedeutung dieser Technologien weit über das Wirtschaftliche hinaus. Sie sind ebenfalls für den Bereich der persönlichen Lebensführung und der Verteilung politischer Macht in der Welt von Bedeutung.
- d) Schließlich ist die Globalisierung charakterisiert durch die **Herausbildung eines globalen Kapitalmarktes**, der nicht nur die Mittel für die enormen Investitionen der soeben beschriebenen Entwicklungen und Transaktionen bereitstellen muss, sondern der sich auch in diesem Zusammenhang als ein dominanter Erfolgsmaßstab in allen Bereichen der Gesellschaft etabliert hat.

Diese vier Entwicklungen hängen, wie bereits beschrieben, voneinander ab und arbeiten einander zu. In ihrer Konsequenz liegt eine ganze Reihe von Entwicklungen, welche die moderne Industriegesellschaft seit geraumer Zeit beschäftigen. Der Globalisierung von Arbeitsteilung und Arbeitsmarkt entsprechen lokal auftretende Beschäftigungslosigkeit und eine Veränderung der Parameter für die Sozialpolitik. Der Globalisierung der Produktion entsprechen die bereits genannten neuen Organisationsformen in der Wirtschaft und die Neubewertung von Marktteilnehmern, die als nicht geeignet scheinen, weltweite Wertschöpfungsketten zu knüpfen.

Gelegentlich weisen Kritiker der Globalisierungstheorie darauf hin, dass es sich hierbei keineswegs um ein neues Phänomen handelt, sondern um eine schon seit langem, praktisch seit Bestehen der Menschheit zu beobachtende Entwicklung der Internationalisierung. Nichts ist jedoch irreführender als diese Überlegung. Denn Globalisierung ist in der Tat ein entscheidender Schritt im schon länger andauernden Abschied vom bisherigen Modell internationalen Wirtschaftens, nämlich national zu produzieren und international zu verkaufen. Das wirklich Neue an der Globalisierung ist die entscheidende Bedeutung der Kooperationsfähigkeit strategischer und operationaler, organisationaler und personaler Ressourcen sowohl auf der politischen Ebene der Staaten und der wirtschaftlichen Ebene der Organisationen als auch auf der Ebene der Individuen. Globale Wettbewerbsfähigkeit setzt dabei globale Kooperationsfähigkeit voraus, und globale Kooperationsfähigkeit setzt globale Wettbewerbsfähigkeit voraus (vgl. Jansen/Schleissing 2000). Nur wer wettbewerbsfähig ist, ist ein potenter Kooperationspartner; nur wer kooperationsfähig ist, erreicht das Niveau weltweiter Konkurrenzfähigkeit. Diese rekursive Schleife von Wettbewerb und Kooperation ist der ordnungspolitische Kern der Globalisierung von Wirtschaft und Politik und persönlicher Lebensführung. Für die Wirtschaft des 21. Jahrhunderts ist daher die Ökonomisierung der Ressource Kooperation unter marktwirtschaftlichen und organisationalen Wettbewerbsbedingungen charakteristisch und typisch.

Auf diese Zusammenhänge bezieht sich der Begriff der Kooperationsökonomie. Nicht mehr das Knappheitsproblem von Ressourcen ist der alleinige Problemfokus der Kooperationsökonomie, sondern dessen Überwindung durch die Kooperationsfähigkeit von individuellen und kollektiven Personen. Nach wie vor ist die effiziente Ressourcenallokation zur Lösung des ökonomischen Problems, sind Knappheit und Effizienz zentrale Denkfiguren der Ökonomik. Aber sie werden jetzt perspektivisch scharf gestellt im Hinblick auf die Fähigkeit zur Generierung von Ressourcen (Wieland/Becker 2004), die individuelle und organisationale Mobilisierung der generierten Ressourcen und deren effiziente und effektive Nutzung. Dabei wird der Ressourcenbegriff im Sinne der *resource based economics* (vgl. Teece) auch in der Bedeutung von Kompetenzen und Fähigkeiten genutzt.

II. Ökonomische Umsetzung

Der soeben skizzierte Paradigmenwechsel hat eine ganze Reihe von Konsequenzen für das hier zu begutachtende Thema, die hier knapp zusammengefasst werden sollen.

- a) **Die Abhängigkeit der Erfolgspotenziale von internen und externen Teams.** Dies gilt für alle Bereiche der Gesellschaft, sowohl für die Politik, die Ökonomie als auch für alle weiteren Organisationsformen der Gesellschaft. Dies führt nicht nur dazu, dass der erfolgreiche Akteur mit der Simultanität von Konkurrenz und Kooperation innerhalb und zwischen verschiedenen organisatorischen Kontexten umgehen können muss, sondern hat auch – darauf werden wir später noch zu sprechen kommen – die Frage der Moral in den menschlichen Beziehungen einerseits wieder aktiviert und andererseits auf ein neues Niveau gehoben.
- b) **Die Renaissance des Individuellen und der Person.** Individuelles Handeln und Verhalten von Teammitgliedern, ihre Ressourcen, Kompetenzen und Fähigkeiten werden mehr und mehr zum kritischen Faktor und Wettbewerbsvorteil für jede Art von Organisation. In der Politik macht sich dies etwa bemerkbar im relativen Bedeutungsverlust von Parteien und dem damit einher gehenden Bedeutungsgewinn von individuellen Führungspersönlichkeiten. In der Wirtschaft macht sich dies fest an einer Umstellung der Begrifflichkeit hin auf ein Human Capital Management, auf das wir gleich noch zu sprechen kommen werden. Theoretisch formuliert geht es um die positive Freisetzung von Individualität in organisatorischen Formen, also die Zulassung von Diversity unter der Bedingung der Aufrechterhaltung von Institutionen und Verfahren.
- c) **Die Bedeutung adaptiver Governancestrukturen zur Realisierung der angestrebten Transaktion.** Governancestrukturen sind Matrizen der Führung, Steuerung und Kontrolle wirtschaftlicher oder politischer Transaktionen. Der Begriff hat sich mittlerweile weltweit für alle Bereiche der Gesellschaft als eine zentrale Begrifflichkeit durchgesetzt. Im Bereich der Führung, Steuerung und Kontrolle von Unternehmens ist der Begriff der „Corporate Governance“ heute weltweit ein Standard, gleiches gilt für den Begriff der „Good Governance“ im Hinblick auf Politik und Staat. Mit der „Ethik der Governance“ sind präzise die moralischen Probleme angesprochen, die sich mit der kooperativen Generierung und Abwicklung von Transaktionen verbinden. Der Begriff selbst leitet sich aus dem englischen „to govern“ ab, war sowohl in der griechischen Antike als auch im alten und neuen Europa mit der moralsensitiven Gestaltung von politischen Prozessen verknüpft und bezieht sich in der Moderne auch auf private Steuerungssysteme. Im Kern geht es in allen diesen Bereichen um die Frage, wie Governancestrukturen maßgeschneidert sein müssen im Verhältnis der durchzuführenden Transaktion, weil davon die Differenz zwischen Erfolg und Misserfolg abhängen kann. Typische **Governancestrukturen** sind etwa **Verträge, organisationale Aufsichtsstrukturen, politische Netzwerke, informale Vernetzung** usw. Governancestrukturen können sich dabei sowohl auf den Markt als auch auf die Organisation, auf formale und informale Institutionen beziehen. Der Begriff bündelt damit in gewisser Weise die bisher bereits erörterten Begrifflichkeiten, die sich um die Kooperation von Ressourcenbesitzern drehen. (vgl. hierzu u.a. auch Nullmeier 2000)

Kooperationsökonomie meint daher zusammenfassend, dass die Leistungsfähigkeit eines Wirtschaftssystems abhängt von der Anzahl seiner Kooperationschancen, und diese wiederum abhängen von den zur Verfügung stehenden Governancestrukturen zur Führung, Steuerung und Kontrolle dieser Kooperationschancen. Kooperationschancen sind nämlich das Ergebnis von Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit, wobei hier die Anzahl der Chancen keine zu maximierende, sondern eine zu optimierende Größe ist. Denn erstens ist der Zugang zu Kooperationschancen und deren Wahrnehmung mit Aufwand und Kosten verbunden, zweitens führen zu viele Kooperationschancen eines Systems zu prohibitiven Such-, Informations- und Entscheidungskosten und drittens gibt es solche Chancen, die ein Unternehmen oder eine andere Organisation aus rechtlichen und moralischen Gründen ablehnen muss. Den Ertrag aus der Realisierung von Kooperationschancen nennt man in der ökonomischen Theorie Kooperationsrenten „gains from cooperation“. Ich habe an anderer Stelle diese Begrifflichkeit ausführlich untersucht und bestimmt (Wieland 1998).

III. Ressourcen als Humankapital

Man stößt heute kaum noch auf Widerspruch, wenn man seiner Überzeugung Ausdruck verleiht, dass eine der wichtigsten Ressourcen der modernen Ökonomie die Faktoren Wissen und Diversity sind. Dafür sprechen Trends, die quer durch alle Branchen und Unternehmensgrößen festgestellt werden können, nämlich dass die Wissensanteile an Produkten und Dienstleistungen rapide zunehmen und vor allen Dingen, dass sie zu den entscheidenden Generatoren der Wertschöpfung geworden sind. Wissen ist aber eben nicht abrufbar in Computern gespeichert – dort lagert allenfalls Information –, sondern gehört untrennbar zu der Diversity von Menschen, d.h. ihrer Fähigkeit, Bereitschaft und Möglichkeit, mit diesen Informationen kooperativ, innovativ und produktiv umzugehen. Darin drückt sich also ein entscheidendes Charakteristikum der Kooperationsökonomie unmittelbar aus. Es ist die Fähigkeit und die Bereitschaft von Mitarbeitern und Teammitgliedern, individuell und kollektiv vorhandene Informationen zur Schaffung von intelligenten Produkten und Prozessen für ihr Unternehmen oder ihre Organisation zu nutzen. Diese Schaffung eines produktiven Zusammenhangs von Wissen und Diversity als Ressourcen der Kooperation, von Information und Verhalten als Bedingung dieser Kooperation ist die zentrale Aufgabe eines zukunftsorientierten und nachhaltigen Managements in Politik, Verwaltung und Wirtschaft.

Der Begriff des Humankapitals fokussiert dabei andere Eigenschaften als der Begriff des Mitglieds oder Mitarbeiters einer Unternehmensorganisation. Ja mehr noch: Er verlässt die Sphäre der Differenz von Arbeitgebern/Arbeitnehmern, die auf Arbeit als gemeinsame Bezugseinheit abstellt. Statt dessen wird der Begriff des Kapitals an diese Stelle gerückt. Im Einzelnen handelt es sich um Folgendes:

1. Eigentümer von Humankapital werden in diesem konzeptionellen Kontext als ein Bündel von Ressourcen, Kompetenzen und Fähigkeiten definiert, die sie in eine Organisation einbringen, um deren Ziele und ihre eigenen Ziele mit der Organisation zu erreichen. Sie stellen ihre Fähigkeiten nur deshalb dem Unternehmen zur Verfügung, weil sie sich so besser stellen, als wenn sie diese allein verwerten würden. Daraus ergibt sich ein eigenständiges Spannungsgefüle von Eigennutzen und Organisationsnutzen, das bei der Mobilisierung der Kompetenzen eines Mitglieds durch und für ein Unternehmen, also praktisch in allen klassischen Fragen des Personalmanagements, eine zentrale Rolle spielt. Denn einerseits wird nicht mehr angenommen, dass ein Mitarbeiter eigentlich gar kein fundamentales Interesse an der Unternehmung hat und zur Leistung entweder gezwungen oder durch Geld gelockt werden muss. Dagegen stehen die Interessen des Humankapitalbesitzers (vgl. auch Schlicht 2003). Und andererseits wird aus dem gleichen Grund auch eine restlose Harmonisierung der Interessen, etwa durch spezielle Unternehmenskulturen oder Unternehmensvertretungen oder Mitbestimmungsorganisationen, als nicht erreichbar angenommen. Was früher ‚Mitarbeiter‘ waren, sind nun Mitglieder eines Unternehmens, die Eigentümer und Besitzer von Humankapital sind, das sie in die Firma einbringen. Unternehmen können daran kein Eigentum haben, sondern nur Nutzungs- und Verfügungsrechte, die sie letztlich zugewiesen bekommen.

2. Diese Ressourcen, Kompetenzen und Fähigkeiten sind nicht nur fachlicher Art, sondern beziehen sich auf die gesamte Verhaltensdimension des Mitarbeiters. Sprach- und Kulturkenntnisse, Teamfähigkeiten, Integrationsfähigkeit, moralischer Charakter, Loyalität, Offenheit und Flexibilität, Kommunikationsfähigkeiten, Integrität sind im Hinblick auf Unternehmenszwecke und Erfolg ebenso produktive Kompetenzen wie etwa technisches Ingenieurwissen oder instrumentelles Managementwissen. Die Ressourcen des Humankapitals sind daher anders aufgeteilt.
 - a) **Professionelle Ressourcen**, also etwa berufsspezifische Kenntnisse, Wissen und Fertigkeiten.
 - b) **Motivationale Ressourcen**, also neben der klassischen Bedürfnisbefriedigung auch etwa intrinsische Motivationen wie z.B. Ehrgeiz, Arbeitsfreude oder Professionalismus.
 - c) **Kooperative Ressourcen**, also Kommunikationsfähigkeit und der Charakter einer Person, wie z.B. Loyalität gegenüber der Gruppe, Zuverlässigkeit und Freundlichkeit.
 - d) **Persönliche Ressourcen**, also Talente und Eigenschaften eines Menschen, wie etwa Verbindlichkeit, Charakter oder Bindungsfähigkeit.

Dieser **erweiterte Begriff des Humankapitals als ein Bündel von professionellen, motivationalen, kooperativen und persönlichen Ressourcen** ist die entscheidende Quelle von Wertschöpfung in der Kooperationsökonomie.

Diese Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen sind immaterielle Vermögenswerte, die in dem Unternehmens als Humankapital neben das Finanz- und Sachkapital treten. Dieses Humankapital unterscheidet sich jedoch von den beiden anderen Kapitalarten dadurch, dass das Unternehmen daran keine Eigentumsrechte, sondern nur Verfügungs- und Nutzungsrechte erwerben kann. Kapitaleigentümer bleibt immer der Mitarbeiter, der damit auch über eine ganze Palette von Möglichkeiten verfügt, die Verfügungs- und Nutzungsrechte des Unternehmens zu verdünnen. Wie viel seines Humankapitals und welche Anteile ein Eigentümer in einem Unternehmen jeweils einbringt oder für dieses entwickelt, ist schwer definierbar, dokumentierbar und kontrollierbar. Da spielen neben den herkömmlichen Parametern wie Erfolg, Statussymbole oder soziale Sicherung auch die Motivation zur Erbringung der vereinbarten Leistungen und die Identifikation mit dem Unternehmen offensichtlich eine zunehmend zentrale Rolle.

Neben dieser Definition des Humankapitals aus individueller Sicht lässt sich das Humankapital auch aus Unternehmenssicht definieren. Dann lassen sich drei Bereiche des Humankapitals unterscheiden:

- a) Der Mitarbeiter selbst, der durch Nutzung seines Potenzials und seiner Ressourcen im Unternehmen Mehrwert schafft.
- b) Die Prozesse der Zusammenarbeit im Unternehmen, die direkten Einfluss auf die Höhe und die Nutzbarkeit des Humankapitals haben, wie etwa Führungsprozesse, Unternehmenskultur usw. usw.
- c) Vorhandene Systeme und Strukturen, welche die Entfaltung und Nutzung der Potenzials der Mitarbeiter sowie die Prozesse der Zusammenarbeit unterstützen und entfalten.

In der Quintessenz läuft allerdings dieser aus Unternehmenssicht definierte Begriff des Humankapitals darauf hinaus, dass der Mitarbeiter nicht als eine Ressource, die verbraucht werden kann und muss, betrachtet wird, sondern als ein Wert schöpfendes Gut, das bewahrt und entwickelt werden muss. Wenn wir nun systematisch eine Abgrenzung des Humankapital-Managements (HC) zum Human Resource (HR) Management betreiben, dann lassen sich folgende Aspekte unterscheiden:

	HR-/PM	HCM
Fokus	MA als Kostenfaktor	MA als Vermögenswert
Stellung des MA	MA als dispositiver Faktor	Kapitaleigentum des Besitzers
HR-Management	Administration	Strategisches Management
Grundeinheit	Arbeit	Kapital
Verhaltensweise	Anreiz-Beitrags-Theorie	Rational Kalkuliert
Leistungsmobilisierung	Weisung	Zuweisung von Verfügungs- und Verteilungsrechten
Orientierung	Organisationsnutzen	Eigennutzen
Unternehmenszweck	Koordination zur Erreichung gemeinsamer Ziele, Gewinnmaximierung	Pooling von Ressourcen Netzwerk von Verträgen

Abb. 1: Abgrenzung zum Human Resource Management

Bei dieser Abgrenzung sollte man im Auge behalten, dass es sich dabei um eine analytische Unterscheidung handelt, der in der Unternehmenspraxis die Differenz von operativem (HR Management) und strategischem (HC Management) Personalmanagement entspricht.

Der Fokus des **Human Resource Managements** liegt auf dem Mitarbeiter als einem Kostenfaktor, während das **Humankapital** den Mitarbeiter als einen immateriellen Vermögenswert sowohl für das Unternehmen als auch für den Mitarbeiter betrachtet. *Dementsprechend ist die Stellung des Mitarbeiters die eines dispositiven Faktors im Human Resource Management, während im Human Capital Management der Mitarbeiter Besitzer eines Kapitaleigentums ist, der anderen Vertragsparteien Nutzungs- und Verfügungsrechte zubilligen kann.* Für das Personalmanagement ist daher im herkömmlichen Sinn die Administration vorgängig getroffener Entscheidungen anderer Bereiche des Unternehmens charakteristisch, während im Human Capital Management im Kern strategisches Management die wichtigste Ressource eines Unternehmens ist.

Die Grundeinheit der Analyse im herkömmlichen Personalmanagement ist die Arbeit, während es im Humankapital der Kapitalbegriff ist. Kapital verhält sich auch nicht nach der Anreiz-/Beitragstheorie des herkömmlichen Personalwesens, sondern der einzelne Mitarbeiter wird als rational kalkulierender Kapitaleigentümer unterstellt, dessen Leistungsmobilisierung im Wesentlichen nicht auf Anwendung und Kontrolle beruht, sondern auf der motivational gestützten und vertraglich abgesicherten Zuweisung von Verfügungs- und Nutzungsrechten. Der Organisationsnutzen als Orientierungsmerkmal jedes Personalmanagements bleibt erhalten, allerdings unter der Maßgabe, dass er kombiniert werden muss mit dem Eigennutzen des Kapitalbesitzers. Der Unternehmenszweck ist daher auch nicht die Koordination von Personal zur Erreichung gemeinsamer Ziele unter der Randbedingung einer Gewinnmaximierung des Unternehmens oder seiner Eigentümer, sondern aus dieser Sicht ist Unternehmenszweck das Pooling von Ressourcen, die prinzipiell gleichberechtigt sind (Finanzkapital, Sachkapital, Humankapital), um eine Kooperationsrente zu erwirtschaften. Die Verteilung der Erträge erfolgt nach der Knappheit der jeweiligen Ressource im Verhältnis zum Organisationszweck, die durch ein Netzwerk von Verträgen abgesichert wird.

Mit Blick auf die Arbeitgeber-/Arbeitnehmer-Begrifflichkeiten liegen die Unterschiede auf der Hand. Aus der Sicht eines Humankapital-Eigentümers ist die entscheidende Differenzierung nicht mehr der Begriff der Arbeit, sondern ob er firmenspezifisches Humankapital oder allgemein verwendbares Humankapital besitzt. Unter firmenspezifischem Humankapital wird verstanden Wissen und Fähigkeiten

ten eines Individuums, die vor allen Dingen auf ein Unternehmen zugeschnitten und für dieses spezifisch und typisch sind. D.h. zum Beispiel bestimmtes IT-Wissen, Prozesswissen, Meisterausbildungen und firmenspezifische Fortbildung. Dieses Humankapital wird dazu führen, dass sein Eigentümer an das Unternehmen gebunden bleibt, dass der Wert seines Humankapitals vom Kontext der Organisation abhängt und daher, wegen der hohen Wechselkosten, gedrückt werden kann.

Humankapital, das für viele Zwecke anwendbar ist, wie z.B. die Berufsausbildung, Motivation und Sozialkompetenz, Sprachen oder persönliche Eigenschaften sind hingegen in ihrer Wertstellung nicht abhängig von einem firmenspezifischen Kontext und führen zu einer erheblichen Minderung des Risikos des Arbeitsplatzverlustes und einer erhöhten Mobilität und Flexibilität des Arbeitnehmers. Dieses Humankapital ist durch erhöhte und vielfältige Marktfähigkeit vor Entwertung besser geschützt.

Ein weiterer wesentlicher Unterschied ist die Feststellung und die Festlegung einer Rendite aus Humankapital, für die es bis auf den heutigen Tag noch keine Rechenwerke gibt, obwohl hier wesentliche Anstrengungen in den letzten Jahren unternommen wurden (vgl. etwa Pfau/Kay). Wesentlich sind natürlich die Fragen, wie hoch die Rendite des Humankapitals ist und wie sie aufgeteilt wird zwischen dem Unternehmen und dem Eigentümer des Kapitals. Auch müsste diese Rendite ins Verhältnis zur Kooperationsrente gesetzt werden, also dem Teil des individuellen Einkommens, dessen Quelle das kooperative Pooling von Ressourcen ist. Dies würde nicht nur Personalabteilungen oder etwa gewählte Interessenvertreter des Humankapitals in eine andere stärkere, weil strategisch unmittelbar auf den Unternehmenserfolg bezogene Position gegenüber den Eigentümern des Finanz- und Sachkapitals bringen, sondern auch tief greifenden Einfluss etwa auf die Frage der Einkommensgestaltung in den Rahmenverträgen haben. Obgleich diese Zusammenhänge, wie bereits erwähnt, noch wenig auf ihrer operativen Ebene erforscht sind, dürfte es sich dabei um eine weitere Individualisierung von Einkommenszuweisungen in dem Sinne handeln, dass die Generierung von Human Kapital (z.B. Bildung, Ausbildung, Weiterbildung) und die Aktivierung von Human Kapital (z.B. Bildung nicht imitierbarer Ressourcen, Motivationale Ressourcen, Mobilität) weiter an Bedeutung gewinnen werden.

Neben die monetären und strukturellen Komponenten der bisherigen Verträge auf diesem Gebiet müssten dann Angebote treten, die es dem Eigentümer des Humankapital ermöglichen, **den allgemein verwertbaren Aspekt seines Humankapitals durch Investition zu steigern**. Dazu würden dann, wie bereits erwähnt, etwa Bildungsangebote, Sprachkompetenzen, Persönlichkeits- und Charakterbildung treten, die sowohl eine Sicherung gegen Arbeitslosigkeit, aber zugleich auch eine Steigerung des Marktwerts und der Flexibilität im Markt bedeuten würden. Hier liegt ein zentraler strategischer Ausgangspunkt zur Neubewertung der Arbeitnehmer-/Arbeitgeber-Begrifflichkeiten, der sich direkt aus dem Charakter der Kooperationsökonomie ergibt.

IV. Kooperationsökonomie und moralische Werte

In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat sich eine neue wirtschafts- und unternehmensexistische Diskussion entwickelt, deren historische Triebkräfte die Umstellung der Marktwirtschaften auf Kooperationsökonomien mit einem Fokus auf Ressourcen besitzende Humankapital-Eigentümer gewesen sind. Daraus erklärt sich auch der Aufstieg des Begriffs der Governance als Führungs-, Steuerungs- und Kontrollmechanismus von Kooperationen, der sich auf diese Entwicklung bezieht.

Gesellschaftstheoretisch folgt daraus, dass Gesellschaft nicht mehr als das umfassendste System menschlicher Handlungen und menschlichen Verhaltens verstanden wird, sondern **als die Menge aller potenziell erreichbaren und organisierten Kooperationschancen**. In dieser Denkform ist für die Wirtschaftswissenschaft nicht mehr allein die Erforschung der individuellen Präferenzen oder der kollektiven Strukturen der Politik Gegenstand, sondern die Erforschung des Prozesses der Anbahnung, Durchführung und Sicherstellung menschlicher Kooperation.

Kooperationschancen aber sind, so lehrt uns die gesamte philosophische Tradition seit Aristoteles, immer auch Lebenschancen, die auf Ermöglichungs- und Begrenzungsstrukturen basieren. Alle Institutionen der Gesellschaft, und so auch ihre Moral, zielen auf die Ermöglichung und Begrenzung von Kooperation. Die Kooperationsökonomie bietet daher auch historisch die Chance, bisher getrennte Wissenschaften, wie etwa die von Politik, Wirtschaft und Ethik, interdisziplinär und interfakultär zu betreiben, weil sie einen einheitlichen Beobachtungsfokus erlauben, nämlich die Kooperation.

Es ist offensichtlich, dass in der Kooperationsökonomie die Fragen der Tausch- und Verteilungsgerichtigkeit weiterhin eine zentrale Rolle spielen werden, allerdings vorgebracht vom Standpunkt des Kapitaleigentümers aus und nicht mehr vom Standpunkt eines mehr oder weniger bedürftigen Abhängigen. Es ist daher zu prognostizieren, dass das Postulat der **Tauschgerechtigkeit** gesellschaftlich an Bedeutung gewinnen wird gegenüber dem Postulat der Verteilungsgerechtigkeit, das mehr und mehr als eine ideologisch verkappte Form des Anspruchsdenkens und der kollektiven Ausbeutung der Gesellschaft durch ihre eigenen Mitglieder abgestempelt werden wird. Die Ausbeutung aller durch alle ist kein zukunftsfähiges Konzept. Wir erörtern das auf vielfältige Weise als Defekt der modernen Wohlfahrtsökonomie (vgl. Nullmeier 2000; Priddat 2000a; Lessenich 2003; auch gleich Teil II). Zur Tauschgerechtigkeit aber gehören alle Ressourcenaspekte, nicht nur der Gegenwert der professionellen Ressourcen, sondern dann auch der motivationalen, kooperativen und persönlichen Ressourcen. Und: Tauschgerechtigkeit umfasst alle Quellen der Kooperationsrente.

Zukunftsfähige Organisationen sind daher gut beraten, diese Entwicklung zu erkennen und entsprechende Vorkehrungen an dieser Stelle zu treffen. Neben dem Aufschwung der Tauschgerechtigkeit werden als eine weitere Schlussfolgerung aus der Kooperationsökonomie die Begriffe der **Fairness** und **Chancengleichheit** in den Vordergrund treten. Es scheint einsichtig und evident, dass in der Kooperationsökonomie, die auf dem Zusammenspiel von Ressourceneigentümern basiert, wesentlich die Bereitstellung gleicher Chancen und Fairness im Umgang miteinander in den Vordergrund treten werden. Das wesentliche Versprechen, dass die Gesellschaft in dieser Hinsicht ihren Mitgliedern machen kann, ist nicht dasjenige einer Absicherung eines bestimmten Niveaus der Lebensumstände (jenseits von bestimmten Mindeststandards), sondern die Ermöglichung für jedes ihrer Mitglieder, sich Ressourcen anzueignen, vorhandene Ressourcen zu entwickeln und zu verfeinern und sie in den Prozess der gesellschaftlichen und vor allen Dingen wirtschaftlichen Kooperation zum eigenen Vorteil einzufügen. Im Wesentlichen wird sich daher die Kooperationsökonomie auf die Ermöglichung von Ressourcenakquise und Ressourcenverwertung durch Tauschgerechtigkeit, Fairness und Chancengleichheit kaprizieren und auf die Begrenzungsfunktion der gleichen Spielregeln für alle und der Sicherung eines Mindeststandards der Lebensumstände.

Teil II: Kategoriale Vertiefung: die Bedeutung der Kooperationsökonomie für mitbestimmungspolitische AkteurInnen

Durch die Veränderungen der Kooperationsbedingungen in der globalen Gesellschaft (weltweite Wertschöpfung auf Arbeits- wie Lieferantenmärkten, weltweite Kapitalmärkte, Internationalisierung der Rahmenordnung – wie eben in Teil I dargelegt) hat sich für die mitbestimmungspolitischen AkteurInnen die Situation ergeben, dass sie die moralische Dimension ihrer materiellen und politischen Forderungen (Solidarität, Gerechtigkeit, Schutzfunktion) nicht mehr hinreichend in der Gesellschaft kommunizieren kann. Die Probleme moderner Gesellschaften scheinen aus den traditionellen Begriffsapparaturen der Arbeiterbewegung ausgewandert zu sein. Aber auch die christlichen und sozialen Non-Profit-Organisationen (Malteser, Diakonie, Caritas, Arbeiter-Samariter-Bund, letztlich auch die Kirchen selbst etc.) haben Werte-Ressourcen, die sie für moderne Gesellschaften nicht geeignet erscheinen. Die Instanzen der Gesellschaft, die die moralische Basis darstellen und für Sinn zuständig sind, haben Moral und Sinn, aber inadäquate Moralen und unpassenden Sinn.

So wie sich Unternehmen und Institutionen ändern, müssen sich auch diese Organisationen im Non-Profit-Bereich ändern. Aber in welche Richtung? Wie bleiben sie, unter Bedingungen geänderter ökonomischer und politischer Umgebungen, handlungsfähig? Was macht zukünftig die Macht und Verhandlungsstärke, die Kernkompetenz dieser AkteurInnen aus?

Heute ziehen sie ihre Verhandlungsmacht aus der Fähigkeit, drohen zu können – in wirtschaftlichem und politischen Sinne (vgl. dazu Pies 2001). Sie können drohen, Leistungen zu unterlassen und damit dem Staat etwas aufzubürden, das er an diese Organisationen delegiert hatte. Sie entlasten den Staat durch soziale Leistungen, die er selber nicht bereitstellen könnte.

Gewerkschaften haben besondere Drohpotentiale: Streiks, Wählerbeeinflussung (vgl. generell, international und auf *change processes* prüfend: Verma/Kochan 2004). Die Potentiale spielen die Gewerkschaften in Politikarenen selbstverständlich aus: auf vielen Ebenen. Auch hier sind längst variable Strategien eingekehrt: *flexicurity* als Anpassung im dynamischen Marktfeld, bei hoher Sicherheit sozialer Absicherung im Misslingen (Keller/Seifert 2002; Strünck 2003; Weinkopf 2003).

Flexicurity ist eine Kompromissformel: für die Flexibilisierung von Arbeitsvertragsverhältnissen einerseits andererseits die klassische gewerkschaftliche Sicherungsaufgabe gestärkt zu bekommen (vgl. Büttner/Kirsch 2002; Schmid 2003; Linne/Vogel 2003). Hier eröffnen sich neue strategische Potentiale für die Gewerkschaften, die aber nur dann realistisch bleiben, wenn der *policy mix* auch konkrete institutionelle Arrangements einrichtet.

Flexicurity ist der Versuch von Komplementärpolitik, aber instabil: wenn eine Dimension dominiert, wird die andere hochgefahren. Genauer: wenn z.B. die Flexibilisierung doch keine höheren Beschäftigungsquoten erbringt, wird die Sicherungspolitik wieder hochgefahren werden. *Flexicurity* ist ein strategisches Instrument der institutionellen Lockerung von eingefahrenen Verhältnissen, aber unproduktiv in Hinblick auf die Chancen, die Folgen aus der neuen Flexibilität aufzufangen. Mehr Flexibilität heisst: mehr Wechsel, auch der Anforderungen. Was hier fehlt, ist eine Angebotspolitik der Arbeitnehmer: Angebote in Qualifikationen/Kompetenzen. Doch dazu später.

Vorerst müssen wir die moderne Form der Gesellschaft beschreiben. Die Stichworte hierzu lauten: Individualisierung, Dienstleistungsagentur, Bildung von Humankapital, *work-life-balance*. Die Werte, die wir als *missing link* eben eingeführt haben, sind keine transzendentalen Ressourcen, sondern in den gewöhnlichen Interaktionen präsent: aber in spezifischer Form.

Die **Individualisierung** weist auf die Mindergeltung (nicht das Verschwinden, aber den Abbau) normativer sozialer Gefüge. In der Individualisierung werden die Individuen nicht individualistischer (in

moralischer Tönung: egoistischer), sondern ihre Orientierungen sind nicht mehr normativ festgelegt, sondern netzwerk-ffen: man orientiert sich nicht mehr nur an den Normen der Familien, sondern ebenso an denen von Bekannten, Freunden und Kollegen, bis hin zur ,Öffentlichkeit'. Das Netzwerk der beeinflussenden Orientierungen ist offener, darum auch komplexer. Und darum auch wechselbereiter. Individualisierung beschreibt keine Zunahme von Egomanie, sondern von normativer Entkopplung, bei zunehmender Differenziertheit, vielfältiger und damit singulär instabiler Orientierung. Wir hatten es oben als Diversity beschrieben.

Die moderne Gesellschaft wird sich in eine **Dienstleistungsgesellschaft** verwandeln. Das läuft in Deutschland langsamer als in anderen Ländern, aber die Märkte werden Leistungsdifferenzierungen für die Kunden neu bewerten. Das betrifft dann auch alle Non-Profit-Organisationen. Welche Kundenphilosophie legen sie sich zu? Welche Betreuung, Beratung, Leitung gedeihen sie ihren Mitgliedern, ihrer Klientel an? Welche Folgen für die Personalauswahl haben diese Kundenorientierungsentscheidungen?

Hier ändert sich der Blick. Was vordem wie selbstverständlich zwischen Markt und Sozialem unterscheidbar schien, wird jetzt neu befragt: Was leistet die soziale Organisation? Wie geht sie mit ihren Mitgliedern als Kunden um? Welche ,schlechten' (bürokratischen, autokratischen, herablassenden) Gewohnheiten hat sie angenommen? Die Dienstleistungs- bzw. Service-Gesellschaft wird zu einem Kriterium für alle Organisationen, für die marktlichen wie für die sozialen, aber auch für die politischen wie die der Verwaltungen (vgl. für die e-government-Dimension Jansen/Priddat 2001).

Was für klassische Non-Profit-Organisationen im Sozialbereich eher eine Wiedererinnerung an ihre karitativen Ursprünge bedeuten mag, ist für Mitgliederorganisationen, wie z.B. die Gewerkschaften, noch anders zu interpretieren. Über die Dienstleistungskategorie werden die Mitglieder zu Kunden. Wie werden sie bedient? Welche Leistungen werden für sie bereitgestellt? Sind es nur die kollektiven Leistungen wie Tarifabschlüsse etc.? Müssen es nicht, in Analogie zur Dienstleistungsorientierung in der Gesellschaft, auch individuelle, d.h. diversifizierte/spezifische Leistungsangebote sein? Ist dafür das Personal/die Kompetenz vorhanden? Service-Orientierung innerhalb der Gewerkschaften z.B. ist ein signifikantes Thema, ebenso aber für die Caritas, die Diakonie, etc. Wenn man meint, dass diese Organisationen immer schon soziale Dienstleistungen anbieten, so ist das richtig. Verfehlt aber den anderen Aspekt, der in der Dienstleistungsgesellschaft mehr und mehr betont wird: die Diversität wie die Spezifität von Diensten. Wie wird im Sozialen nicht nur dem Allgemeinen, sondern auch dem Individuellen Rechnung getragen?

Nunmehr wird alles, was man an Unternehmensorganisationen beobachtet und kritisiert, zum Gegenstand der Beobachtung der eigenen Organisation. Überhaupt wird klar, dass Gewerkschaften z.B. Organisationen sind; karitative Vereine ebenso wie Bürgerbewegungen etc. Was in der Beziehung Kunde/Organisation neu aufkommt, wird von den Mitarbeitern beobachtet: Die fragen zu Recht, warum das, was man Kunden gegenüber aufwendet, nicht auch Mitarbeitern gegenüber üblich wird. Kundenorientierung ist immer auch Mitarbeiterorientierung. Wer neue Maßstäbe setzt, kann nicht darauf hoffen, dass die Mitarbeiter der eigenen Organisation davon ausgeschlossen bleiben wollen/sollen. Als Dienstleistungsagentur wären z.B. die Caritas, die Diakonie, die Bürgerinitiative, die Gewerkschaften zum einen ,überfordert', zum anderen maßgerecht neu zu entwerfen.

Wenden wir uns den Gewerkschaften als herausragendem Modell einer **sozialen Organisation** zu. Überfordert sind die Gewerkschaften z.B. dann, wenn sie die Kundenorientierung ihren eigenen Mitgliedern nicht gewähren. Hier reichen die Verweise auf ,Solidarität' etc. eben nicht mehr aus (vgl. Deufel/Wolf 2003). Es braucht neue *commitments*, neue **credible commitments**, um handlungsfähig zu bleiben. Gewerkschaften wie andere Non-Profit-Organisationen sind nicht mehr nur und ausschließlich Kollektivgutlieferanten. Kollektivgüter zeichnen sich aus durch *joint consumption*: gemeinsame Nutzung durch alle Beteiligten, ohne *rivalry*, ohne gegenseitige Behinderung oder Einschränkung. Damit kann jeder, der berechtigt ist, das Kollektivgut ,Sozialeistung', ,Tarif sicherheit', ,arbeitsrechtliche Unterstützung' etc. nutzen. Die Qualität der Nutzung ist gleich, die Anspruchsgrundlage ebenfalls, und zwar unabhängig von Vorleistungen.

Der Nicht-Ausschluss vom Konsum des Kollektivgutes erhöht die Transaktionskosten: die Kollektivgüter, die die Non-Profit-Organisationen anbieten, müssen in einer Menge bereitgehalten werden, die allen Berechtigten ständigen Zugriff gewährleistet. Gewerkschaften z.B. – als eine besondere Non-Profit-Organisation – stellen Kollektivgüter als Clubgüter her. Man bezahlt für die Mitgliedschaft, durchaus einkommensdifferent gestaffelt (‘Solidarität’ ist eine freiwillige Umverteilungstoleranz), um danach den *shared use*, den Kollektivnutzen abzuholen.

Um die Zahlungen der Mitglieder kontinuierlich zu halten und um neue Mitglieder zu gewinnen, müssen diese Non-Profit-Organisationen neben dem generellen Nutzen zusätzliche Angebote machen, spezifizierbar, aber von jedem Mitglied einholbar. Die Höhe des Clubpreises entscheidet aber nicht alleine über die Fortsetzung der Mitgliedschaft. Im sozialen Bereich kommen besondere *shared mental models* der Mitglieder hinzu, die den Verein/Club zugleich als Institution betrachten lassen, deren Pfad man nicht so ohne weiteres verlässt. Man ist über eine ‚ideology‘ eingeloggt, die aufzugeben nicht über Preisvariationen läuft, sondern über Statusbeschädigungen. Dazu muss aber in der Gesellschaft der Wert einer ‚ideology‘ erheblich herunterkommuniziert sein.

Doch zahlen sich heute die Investitionen in spezifische *shared mental models*, wie z.B. Solidarität, nicht mehr ohne weiteres aus. Die Non-Profit-Organisationen werden mehr vom unmittelbaren oder Kundennutzen her betrachtet: aus der Service-Perspektive, nicht mehr aus der ‚ideology‘-Perspektive. Die ‚ideology‘ wird als unnötiger Kostenfaktor betrachtet, der Bindungen erzeugt, die einen selber nicht mehr flexibel auftreten lassen. Es ist der alte Investitionsvorteil, der die ‚ideology‘ als Selbstbindung zu einer verhaltenskoordinierenden, institutionengenerierenden Instanz machte, die heute als überflüssiger Bindungskostenfaktor, als Dynamikbremse erscheint.

Das Thema ist nicht ohne Probleme. ‚Ideology‘ ist eine positive Institution, die das Verhalten aller Mitglieder kohärent auf Ziele ausrichtet, die man gemeinsam für erstrebenswert findet. Als ‚shared mental models‘ sind Ideologien orientierende Leitbilder. Ihre Qualität misst sich nach ihrer relationalen Offenheit. Welche Änderungen, Anpassungen lässt sie zu, wie stark behindert sie Änderungen? Nicht die Ideologie ist an und für sich problematisch, sondern gegebenenfalls ihre Starrheit. Man kann es auch so formulieren: welche strategischen Visionen lassen die geltenden Ideologien zu? Das genau ist die Frage der strategischen Valenz von z.B. solchen Konzeptionen wie *flexicurity*. Es geht nicht um die zusätzliche und neue Anerkennung von Dynamikanforderungen, sondern um die kritische Aufarbeitung von Sicherungsideologien des Sozialstaates (vgl. Lessenich 2003).

Bildung von Humankapital ist in Wissensgesellschaften vorrangig (vgl. Priddat 2002). In Deutschland erörtern wir die Reformen der Institution ‚Bildung‘ auf allen Ebenen: von den Kindergärten bis zur Universität und bis zu Formen des Lernens im Alter. Wir werden nicht mehr initial mit Bildung/Ausbildung geladen, sondern müssen über die ganze Lebensspanne immer wieder neu lernen: *life long learning*. Insbesondere die Weiterbildung zeigt, dass zur modernen Ausbildung des *human capital* die Fähigkeit gehört zu lernen – kurz: Lernen lernen. Investition in *human capital* wird deswegen zu einem bedeutsamen Begriff in der Bildungsdebatte, weil es nicht mehr um die bisher verwendete Lern-Konsum-Konzeption geht: die Kinder/Studenten gehen zur Schule/Universität, wo sie sich das Wissen aneignen/abholen. Von einer Lieferungs-Konzeption wandelt sich Bildung in der Wissensgesellschaft zu einer Abholkompetenz: Kinder und Studenten werden ausgebildet, sich Wissen selbstständig aneignen zu können, wenn sie es brauchen. Und im lebenslangen Lernzyklus werden sie immer wieder neu lernen müssen (wie sie auch selbst entscheiden können, wann sie neu in ihr *human capital* investieren).

Was sich hier ändert, erfasst auch die Non-Profit-Organisationen, die an Arbeitsmärkten beteiligt sind. Wie lernen Mitglieder der Non-Profit-Organisationen, sich in Arbeitsmärkten intelligent zu bewegen? Wann z.B. müssen sie wieder neu in ihr *human capital* investieren, um *returns on investment* in Form höherer oder wenigstens stabiler Einkommen zu erhalten? Ist für Gewerkschaften die Herstellung von *employability* für ihre Clubmitglieder nicht womöglich die modernere Strategie zur Stabilisation der Einkommen, besser geeignet als die Kollektivrechtsstrategie ‚Tarifsicherung‘?

Die klassische Strategie ‚Tarifsicherung‘ hat in dynamischen Welten positive Effekte für alle, die ihre Tarife gesichert bekommen, und negative für alle anderen, die wegen der Tarifsicherung gar nicht erst eingestellt werden. Die Tarifsicherungsinstitution erzeugt Clubeffekte: wer Mitglied ist, wird gut bedient, alle anderen nicht (Inklusion erzeugt Exklusion). Denn die Unternehmen reagieren so, dass sie wegen der Tarifsicherungen weniger neue Mitarbeiter einstellen, weil sie nicht noch mehr von diesen Tarifbindungen eingehen wollen.

In dieser neuen Dynamik wird das Thema **work-life-balance** wichtiger. Wann arbeitet man, wann investiert man (in sein *human capital*), wann erholt man sich (Revitalisierung)? Wer koordiniert das? Wer leitet die Menschen an? Es geht hierbei um neue Zeitallokationen zwischen Arbeits-, Lern- und Regenerationsprojekten. Das ändert die Vertragskultur. Wenn wir – aus diversen Gründen, nicht zuletzt aufgrund neurobiologisch neu gestalteter Rhythmen – andere Abwechslungen und Oszillationen haben als die gegenwärtige Gewohnheit lebenslanger Verträge, sind die jeweils neuen Verträge immer begleitet von jeweiliger Neueinschätzung der eigenen Kompetenzen und Erwartungen. Die Arbeitswelt wird z. T. ent routinisiert. Wir senken die institutionellen Bindungen, erhöhen die individuelle Mobilität. Die Anforderungen kommen aus der Wissensgesellschaft, aber auch in der Beurteilung der Bewegungen bedienen wir uns der Wissensgesellschaft: durch Beratung, *coaching*, Begleitung, Lernen lernen etc. Hier bieten sich neue Möglichkeiten für die Non-Profit-Organisationen und auch für die Gewerkschaften, um ein prominentes Beispiel herauszuheben. Hier existiert natürlich noch erheblicher Forschungsbedarf.

Das gilt natürlich eher für die ‚neuen‘ Arbeitnehmergruppen, weniger für die ‚älteren‘ (vgl. Strünck 2003; Weinkopf 2003). Manchmal redet man von ihnen als ‚potentielle Verlierer‘. Das klingt so, als ob sie ein Anrecht hätten, sich nicht zu ändern, nicht zu lernen. So kann man die neueren Dynamiken aber nicht sinnvoll betrachten. Ihre Berufswelten halten sich nicht mehr; sie könnten gar nicht ‚gewinnen‘. Solche Strukturbrüche erzeugen Arbeitslose, die nicht mehr zu ihren Bedingungen, zu ihren Potentiale beschäftigbar sind. Berufe und Kompetenzen haben auch ihre Geschichte. Neu ist, neben dem Wechsel der Berufe, der Wechsel im Beruf. Was einer gelernt hat, nützt ihm nur eine Zeitlang. Das ständige Mitumlernen und Ändern gehört zu modernen Kompetenzen.

Es geht nicht mehr nur – wie im *flexicurity*-Konzept – um neue Formen der Zeitflexibilität und des *human capital leasing* (Leiharbeit) (prototypisch vgl. Linne/Vogel 2003, aber auch Keller/Seifert 2002), sondern um Investitionen in *human capital*. Die Sicherung der neuen Flexibilität – unter Bedingung ihrer Zulassung – wird nicht mehr durch Sicherung/Versicherung/Gewährleistung durch sichernde/versichernde Instanzen erlangt, sondern durch Investition: in die Anpassung der Kompetenzen an die neuen Produktions- und Produktivitätsbedingungen. Das hat Folgen: die Frage der Sicherung stellt sich neu:

- sie wird von Recht (Arbeitsrecht) auf Ökonomie (Investition in Humankapital) umgestellt
- und von Solidarität (andere zahlen Versicherungen vor) auf Investition (der Arbeitsmarkt zahlt die Rendite auf die vorgängig getätigten Investitionen aus).

Wer hier nicht mehr mitlernt, bleibt in traditionellen Unternehmen, ist aber für die dynamischen Organisationen nicht verwendbar. Hier gibt es keine Übergänge, sondern eher Zäsuren. Wer hier herausfällt, muss sozial alimentiert werden; aber man kann nicht darauf drängen, ihn weiterzubeschäftigen, wenn die Unternehmung andere Kompetenzen braucht. Die soziale Komponente ist von der unternehmerischen zu trennen: soziale Lösungen sind absolut notwendig, aber sie dürfen nicht auf Kosten der Produktivität gehen!

Die Gewerkschaften haben längst Strategien entwickelt, die diese Strukturbrüche seit vielen Jahren schon behandeln: Frühverrentung. Frühverrentungen war eine Strategie gezielter Arbeitslosigkeit in Strukturumbruchphasen – Umstellung von Beschäftigung auf vorgezogenen Sozialtransfer. Hier haben es Arbeitgeber/Gewerkschaften unisono erreicht, dass der Staat (bzw. die Rentenversicherung, die deswegen z.T. staatssubventioniert werden muss) die Arbeitnehmer aus dem Änderungsprozess

herausnimmt. Die Kosten dieser Strukturbruchvermeidung werden der Gesellschaft auferlegt, was für Wachstumsphasen legitim gewesen sein möchte, jetzt aber, in einer Zeit der Strukturreformen der Sozialsysteme, nicht mehr.

De facto haben die Tarifpartner ein Vertragsthema an jemanden Dritten weitergeschoben: an den Staat. Jetzt kommt das Thema wieder zu den eigentlichen Vertragsparteien zurück und sie müssen Lösungen ersinnen, die nicht vordringlich den Vermögensstatus der Arbeitnehmer, sondern das Kompetenz-Strukturproblem lösen.

I. Umstellung von Verteilungsgerechtigkeit auf Fairness und Chancengleichheit

Um die Gerechtigkeitsanforderungen in einer dynamischen Gesellschaft zu beschreiben, benötigen wir eine kleine Skizze des Sozialstaates. Wir haben in Deutschland ein Sozialsystem entwickelt, das die alte Idee der Risikopräventionen um eine Umverteilungsdimension erweitert hat. Bei den allfälligen Reformen steht die soziale Neuadjustierung dieses zweiten Teils zur Diskussion, nicht das Sozialversicherungsprinzip. Eine soziale Reform würde genügen, die die sozialen Risiken versichert, mehr nicht. Unser bundesdeutsches Problem ist die soziale Gerechtigkeit als soziale Sicherung in relativer Gleichheit. Wir haben ein ‚security‘-Problem, weil wir ein ‚equality‘-Problem haben. Warum soll in einer dynamischen Welt etwas gesichert werden? Wer kann/darf das noch versprechen? Die Sicherungsversprechen, die in der *flexicurity*-Debatte geleistet werden, sind bereits erste Änderungen von relationalen Verträgen zwischen Arbeitgebern- und Arbeitnehmern (mit Hilfe eines dritten Partners: den Sozialversicherungssystemen und des Staates). Für die Gewährleistung von Sicherheit wird jetzt von den Arbeitnehmern ein höheres Maß an Flexibilität erwartet (z.B. Zeit gegen Arbeitsplatzsicherheit). Es ist eine Gewöhnung an mehr Flexibilität, aber das begleitende Sicherheitsversprechen bleibt – ökonomisch betrachtet – eine *disincentive*, selber in risikantere Strategien der eigenen Ausbildung und Weiterentwicklung zu gehen. Anstatt Vertrauen in die eigene Kompetenz wird weiterhin eine gewisse Vertrauensseligkeit in die zu gewährleistende Versorgung gefördert. Das ist keine Aussage gegen die *flexicurity*, aber ihr *institutional design*: ihre Anreizstruktur muss noch genauer überprüft werden, in weiteren Forschungen. Es könnte sein, dass sie nicht genügend eigene Aktivität anreizt, die in einem aktivierenden Sozialstaat nötig sein wird (vgl. Schmid 2002).

„Gerechtigkeit“ unterstellt: Die Gesellschaft und ihre Wirtschaft sind ungerecht. „Sicherung“ unterstellt: Deine Risiken werden nicht nur ver-, sondern gesichert. Das ist ein Komparativ der Versicherung. „Sozial“ unterstellt: Es ist nicht mein Problem, sondern das aller, also der anderen vornehmlich, notfalls des Staates. „Sozial“ ist bei uns ein Prädikat der Versorgung geworden, nicht der sozialen Haltung.

Wir verwenden nicht den Begriff ‚soziale Gesellschaft‘, sondern ‚Sozialstaat‘. Wenn ‚das Soziale‘ dem Staat attribuiert wird, ist es eher ein Macht- als ein Verantwortungsbegriff. Der Sozialstaat ist, in der Bismarckschen Ära, ein von einer monarchisch orientierten Regierung gegen die Sozialdemokratie eingesetzter Fürsorgezwang, der politisch kalkuliert der Erhaltung des sozialen Friedens diente. Nicht nur die von Schmoller, Wagner et al. erwogenen sittlichen Motive eines sozialen Königtums, sondern ein ordnungstheoretischer Kalkül trat hinzu, das der ‚bürgerlichen Gesellschaft‘ bzw. der Gesellschaft nicht zutraute, soziale Stabilität zu erlangen. Die Entstehung der Sozialpolitik gegen Ende des 18. Jahrhunderts verdankt sich einer paternalistischen Staatsraison; im Schatten dieser Mentalität stehen wir noch heute. Der deutsche Sozialstaat, als Muster eigener Ordnung, ist zugleich immer auch ein Symbol der Herrschaft des Staates über die Wirtschaft, weshalb die Sozialdemokratie mit Godesberg das, was zu Anfang gegen sie gerichtet war, als ihr eigentliches Erbe zu akzeptieren und zu verteidigen begann. Erst heute, nach Lafontaine und mit Schröder, begann man, über das Erbe der staatlichen sozialen Verantwortung neu nachzudenken, im Sinne einer Entlastung des Staates und einer Teil-Rückgabe der Verantwortung an die Bürger (z.B. bei der Pflegeversicherung, bei der Riester-Rente etc.). Bei aller kritischen Sicht auf den wieder erreichten aktuellen Reformstau kommt Schröder das Verdienst zu, diese Debatte in Deutschland zuerst gewagt und durchgehalten zu haben. Bei Heide Simonis liest es sich

2004 so: „Wir müssen umdenken: weg von der verteilenden, hin zur teilhabenden Gerechtigkeit. Die Gleichheit der Chancen ist heute wichtiger als die Gleichheit der materiellen Ergebnisse“ (Simonis 2004: 252).

Formal ging es dem klassischen ‚Sozialstaat‘ um eine intelligente Risikoversicherung, für kurze Zeiten kalkuliert, um die Arbeiter in Fällen von Krankheit, bei Unfällen und bei Arbeitslosigkeit wieder in soziale Selbständigkeit zu retransfieren. Soziale Selbständigkeit heißt die Fähigkeit, sein eigenes Einkommen durch Beschäftigung erwerben zu können. Implizite aber war der Sozialstaat mehr: Ein institutionelles Arrangement, das der Wirtschaft Finanzierungsbeiträge abnötigte als Investition in sozialen Frieden. Dieser Sozialvertrag, der von der hervorgehobenen ‚Solidarität‘ verdeckt war, war die politische Basis des Sozialstaates: ‚Abkauf‘ des Drohpotentials Revolution. Womöglich können wir auf diese Abteilung des Sozialstaates heute verzichten, was es erlauben würde, gewisse Transaktionskosten zu senken. Um die Anteile, die sich Durchschnittsverdiener heute selber versichern können, kann der staatliche Sozialvertrag gemindert werden. Natürlich haben wir erhebliche Übergangsprobleme: gewohnt, von staatlichen Sozialsystemen versorgt zu werden, lässt viele eine private Vorsorge ignorieren. Hier müssen wir mit Altersarmut aus Kurzsichtigkeit rechnen (und Übergänge bereithalten). Aber wenn die Konsequenz der Nichtzahlung deutlich werden wird, stellt sich auch das individuelle Vorsorgeverhalten um.

Als nicht-demokratische Gesellschaft konnte ‚der Staat‘ im Kaiserreich in einem tripartistischen Arrangement das ‚soziale System‘ als Stabilisation der Eigentumsstruktur durchsetzen. Damit zeigte er sich als notwendige Machtinstanz und *prima facie* einziger Reformator, worauf auch heute rekurriert wird. Allerdings sind die Sozialversicherungen als Parafiski eingesetzt: als neben dem Staat, aber in seinem Auftrag laufende Nebenhaushalte, die selbstverwaltet werden. Parafiski sind Zwitterinstitutionen: im Staatsauftrag (in seiner Supervision) arbeitende bürgerliche Vereine (um einen älteren Terminus zu verwenden). Parafiski sind die älteste und in Deutschland längst eingeführte Form der *private-public-partnership*. Deshalb sind die Organisationen, die das soziale System bedienen, keine einfachen Verbände oder Clubs, sondern para-staatliche Instanzen, die die Mitarbeit der Bürger zum Staatswohl organisieren.

Die Demokratisierung der deutschen Gesellschaft nach 1945 ging einher mit der Formatierung als ‚soziale Marktwirtschaft‘. Der alte Staatspaternalismus wurde nicht in demokratische Politik überführt, sondern man entwickelte eine institutionelle Zwischenebene der ‚Ordnung‘ (bzw. als ‚Ordnungspolitik‘), deren Qualität in einer Verfassung neben der Verfassung beruhte, wenn auch verfassungsrechtlich gestützt. Das ‚Sozialsystem‘ wurde als politikfernes Regelsystem etabliert, als eigene Form, die die Bürger weiterhin ent-antwortete. Der Staat blieb Adressat der Ansprüche: als Demokratie öffnete sich der Staat als Adressat der Ansprüche an das Sozialsystem. In Verbindung mit einer lang anhaltenden Wachstumsphase wurden die Sozialsysteme zu einem Terrain der Sozialpolitik, in der Politikerunternehmer ihre Klientel in Hinblick auf ihre Wiederwahl mit Umverteilungen versorgten.

So kam ein zusätzliches, der alten Sozialversicherungsidee fremdes Moment hinzu. Es ging nicht mehr ausschließlich darum, unverschuldet erlangte Einkommensunselbständigkeit in soziale Selbständigkeit rückzuverwandeln, sondern zusätzlich um Kompensation des sozialen Status. Das bundesrepublikanische Sozialsystem teilte sich in zwei Systemkomplexe: in das ‚klassische‘ Sozialversicherungssystem und in eine Umverteilungsarena. Letztere wurde als Extension des ersten ausgegeben, mit Folgen für die Definition der ‚sozialen Gerechtigkeit‘.

Die ‚alte‘ Gerechtigkeit lautete: *Jeder hat Anspruch auf soziale Re-investition*. Die Sozialversicherungen zahlen denen, die in die Not der Einkommenslosigkeit aus Erwerbsarbeit geraten sind, Übergangsgelder, um den ‚re-entry‘ in soziale Selbständigkeit (d.h. Einkommensfähigkeit) zu gewährleisten.

Diese Form ‚sozialer Gerechtigkeit‘ wurde solidaritätstheoretisch eingeführt. Jeder, der in diese Not geraten könnte, zahlt in ein Versicherungssystem ein, das effektiv wird, wenn die anrechtserworbenen Auszahlungen so wenig wie möglich in Anspruch genommen werden. Jeder erhält eine Option, im Falle des Falles ausgezahlt zu werden, aber die Option steigert ihren Wert dadurch, dass so wenige wie

möglich in diesen Fall geraten. Der positive Fall, die Option nicht in Anspruch nehmen zu müssen, gewährleistet für die, die sie in Anspruch nehmen müssen, eine Auszahlungssumme, die sie durch individuelles Sparen – als Arbeiter z.B. – niemals hätten aufbringen können.

Die, die die Sozialversicherung nicht in Anspruch zu nehmen brauchen, finanzieren die anderen, die sie benötigen, mit. In diesem Sinne ist das Solidarprinzip effektiv: Man schenkt im Grunde den Betroffenen seine Beiträge, weil man das soziale Glück hatte, sie an sich selbst nicht auszahlen lassen zu müssen. Das ‚soziale Glück‘ erlaubt es, die eingezahlten Gelder für die, die ‚soziales Unglück‘ haben, verwenden zu können. Das ganze System funktioniert nur unter der Bedingung, dass durchschnittlich nur die statistisch Vorausberechneten es in Anspruch nehmen sollten. Ändern sich die statistischen Wirklichkeiten, droht der Kollaps des Systems (oder der Staat muss zuzahlen). Damit erodiert das Sozialversicherungssystem als Solidaritätssystem, weil über die Zuzahlungen des Staates eine zweite Einzahlung der Bürger erfolgt, über ihre Steuern). Es ist interessant, dass in Zeiten niedriger Arbeitslosigkeit z.B. nicht die Beiträge gesenkt wurden. Aktuell steht die Erosion durch die demographische Entwicklung ins Haus.

Erhöht man die Auszahlungen oder ändert man die Auszahlungsgründe, müssen sich auch die Einzahlungen erhöhen. Ändern sich die Auszahlungsgründe in Richtung Umverteilung, wirkt ein anderes Prinzip. Es geht dann nicht mehr um Investitionen in den ‚re-entry‘ der sozialen Selbständigkeit, sondern um permanente Auszahlungen. Die soziale Gerechtigkeit, die bisher Kompensation für Einkommensnot war, wird verändert in Richtung Kompensation ungerechter Einkommen. Man zahlt fortan für etwas Anderes, Zusätzliches.

Zur ersten Absicht, kurzfristige Reinvestitionszahlungen zu leisten, hat sich über das letzte Jahrhundert das System auf längerfristige Zahlungen eingestellt; nicht *de intentione*, aber *in praxi*. Fälle, die als vorübergehend und als temporäre Risiken gedacht waren, werden heute umstandslos als Dauerrisiken behandelt: die Arbeitslosenversicherung war nicht auf Dauerarbeitslosigkeit eingestellt, sondern auf konjunkturelle Übergangsarbeitslosigkeit. Ein Versicherungssystem, das immer neue Risiken zusätzlich aufgelastet bekommt, erhöht die Kosten; kommen noch demographische Asymmetrien hinzu, belastet es die Volkswirtschaft mit hohen Lohnnebenkosten. Dem Sozialrecht auf Kompensation über eingetretene Risiken (Arbeitslosigkeit) stehen keine Bürgerpflichten gegenüber. Diese fundamentale Asymmetrie unterscheidet die BRD von vielen anderen Ländern; sie ist das Sozialmentalitätskorsett der BRD, das unzureichende ‚incentives‘ hat für eine höhere Eigenbeteiligung am Risiko – bei der Einrechnung eigenen Vermögens im Falle der Arbeitslosigkeit, bei der Rentenauszahlung, zu geringe Kostenbeteiligung bei Gesundheitsleistungen etc.

Bleiben wir beim letzten Punkt: Die Beitragszahlungen der Krankenversicherungen werden nicht nach Risikotypen differenziert, weswegen es an der Bereitschaft fehlt, sein Gesundheitsverhalten zu überprüfen. Die Beiträge werden nach Einkommenshöhen bemessen, so dass ein Gesunder ebensoviel zahlt wie ein Raucher, ein Diabetiker oder ein Sportler. Das dem Steuersystem entlehnte Progressionsprinzip bei der Beitragsbemessung kürt eine Gleichheit vorm Risiko. Es dominiert der Kollektivgutspekt, aber die Risiken diversifizieren mehr und mehr. Hier kommt es nur auf folgenden Effekt an: wenn unterschiedliche Risiken ‚gleich viel kosten‘, kann das System nicht auf das Verhalten der Akteure einwirken. Gleich, wie man sich verhält, bekommt man die gleiche Behandlung. Das erzeugt Unfairness gegenüber anderen, die sich ‚gesund‘ verhalten, ohne dafür aber prämiert zu werden. Sie beginnen dann, Ausgleich zu fordern, z.B. weniger zu zahlen. Es reicht nicht mehr, einzuzahlen, um Versicherungsansprüche zu erwerben, sondern man muss auch bestimmte Verhaltensstandards erfüllen, oder mehr zahlen. Die ‚Solidarität‘ ist keine Klammer mehr, wenn das System auf Unfairness hinausläuft.

Hier vermischen sich soziale Gleichheitsgrundsätze unklar mit versicherungstypischen Risikozumessungen. Beides – Beitragserhöhungen für Risikotypen und der dadurch mögliche Anreiz, aus der Risikotypuszuweisung durch Verhaltensänderung auszusteigen – würde das Krankenversicherungssystem durch aufwandsangelehnte Mehreinnahmen und Minderung der Auszahlungsfälle entlasten.

Das ist in der Gesundheitsökonomik natürlich umstritten, wenn aber große Teile moderner Krankheiten auf Verhaltensanomalien beruhen (Herz/Kreislauf, Diabetes, Psychopharmaka etc.), müssen die Systeme Anreize ausbilden, nicht nur die Zahlungen, sondern auch die Verhalten zu ändern. Das ist nun nicht mehr nur ein Thema für die Krankenkassen, sondern sogar für die Therapie bei den Ärzten. Krankheiten werden nicht nur dadurch therapiert, dass die Menschen Produkte der Pharmazie zu sich nehmen (das ist eine marktnahe Form der Therapie), sondern durch Vorbeugung und Änderung von Lebensstilen. Beide sind eindeutig Verhaltensänderungen, auf die die moderne Medizin bei ihren Patienten hinwirken muss, um Erfolg zu haben. Demnach gehören auch die Ärzte in diese Anreiztheorie. Wenn man diese versicherungscharakteristische Beitragsbemessung mit Gleichheit vorm Risiko vermischt, erzielt man einen Umverteilung, die nur *prima facie* als gerechtfertigt erscheint. Der Gesunde finanziert das höhere Behandlungsrisiko des Rauchers oder des ExtremSportlers mit (und zwar durch ihn betreffende Erhöhungen der Beiträge wegen Mehrleistungen des Gesundheitssystems). Die soziale Errungenschaft sozialer (und einkommensproportionaler) Gleichstellung vorm Risiko erzeugt für die minder riskanten Beitragszahlertypen wiederum Ungerechtigkeit, da sie für ihr ‚gesundes‘ Leben nicht belohnt werden. Die Logik des geltenden Systems lautet: Leben = Leben und nicht: Verhalten @ Verhalten. Natürlich sind die Armen kränker; sie zeigen Verhaltens- und Ernährungsweisen, die höhere Risiken tragen. Doch kann das kein Grund sein, sie von Verhaltensanreizen auszunehmen; im Gegen teil.

Die Mitglieder werden passive Versorgungsbezieher anstatt aktive Bürger. Sie werden durch das System zur Verantwortungslosigkeit ermuntert (vgl. die Aufsätze in Lessenich 2003). Das Sozialsystem, als ‚training in solidarity‘ zivilisationsstrategisch ersonnen, wird zu einer Dezivilisationsinstanz. Nicht-soziale Verhaltensweisen werden nicht den Verursachern, sondern der ‚Solidargemeinschaft‘ zugemutet. Bei einem solchen institutionellen Design darf man nicht überrascht sein, wenn die bisher gutwilligen Solidargemeinschaftler entweder dafür plädieren, in kapitaldeckungsfinanzierte Versicherungssysteme überwechseln zu wollen (weil sie ihre Beiträge, Prämien und Risikopolitiken dort selber bestimmen können) oder darüber nachdenken, wie sie das Versicherungssystem ausnutzen können.

Man beginnt, gegen die Versicherungsintention, das Sozialsystem als eine Vermögensansammlungsagentur zu betrachten, deren Erträge man ausgezahlt haben will. Wird man nicht krank, versucht man in anderen Bereichen zu ‚kompensieren‘, um an ‚sein Vermögen‘ heranzukommen. Der zunehmende Steuerbetrug ist nicht nur dem Steuersystem und seiner Intransparenz geschuldet, sondern auch ein Effekt des ‚re-gaining‘ der in die Sozialsysteme gezahlten Beiträge. Soziale Institutionen codieren die Kultur einer Gesellschaft. Das soziale Versicherungssystem ist in ein *rent-seeking-system* umgeschlagen, in dem nicht mehr vorrangig die Bedürftigen sozial versorgt werden, sondern die besser verdienenden Mittelschichten ihre Renten-Auszahlungen sichern: soziale Rechtsanspruchsprämien, nicht soziale Bedürftigkeit determinieren die Auszahlungsmatrizes.

Diese Mischung zwischen sozialer Risikoversicherung und sozialer Umverteilung hat **die Ressource Solidarität erodieren** lassen. Die Bürger sind prinzipiell zur Solidarität bereit. Die Erosion der Solidarität ist kein Werteverfall als exogenes Resultat, sondern Ergebnis der Überladung des Sozialsystems mit Auszahlungen und Umverteilungen, die der Gerechtigkeitsmentalität, die das deutsche Sozialsystem ja gerade immer gefördert hat, widersprechen. Gerade die, die die Sozialsysteme nicht in Anspruch nehmen, weil sie gesund und beschäftigt sind, erleben die Zunahme der Ausgabenpalette als Irritation über die Verwendung ihres Geldes für Zwecke, die sie nicht mehr billigen. Hinzu kommt die Angst, deswegen entweder selber nicht mehr oder nicht mehr hinreichend in den Genuss des Sozialsystems zu kommen, wenn man seiner bedürfte (eindeutig bei den Rentenerwartungen in der Zukunft), oder deswegen noch mehr einzahlen zu müssen. Ihnen entgleitet die Gewissheit der Regeln, die für die Solidarität der Einzahlungen und für die Auszahlungen gelten.

Viele Bürger beginnen, als Zwangseinzahler das sichere soziale Sicherungssystem selber als Risiko zu verstehen, und folglich als ungerecht. Damit ist der Kern der Erosion der Solidarbereitschaft bezeichnet: Das Vertrauen in die soziale Leistungsfähigkeit des Systems beginnt zu schwinden. Was als ‚sicher‘ galt, wird zunehmend als unsicher eingeschätzt; was als ‚gerecht‘ galt, wird als zunehmend als ‚ungerecht‘

identifiziert. Das ‚shared mental model‘, das wir als deutsche Staatsbürger in unserem Sozialstaatsmodell zu besitzen meinten, dissoziiert; wir leben in einer Zeit des ‚institutional change‘.

Es zeigt sich, dass die Übersetzung von ‚sozialer Gerechtigkeit‘ in ‚soziale Sicherheit‘ eine teure Idee war: die Einführung eines ‚zweiten Rentensystems‘ vor der Rente. Wir haben gleichsam das Bürgergeld bzw. eine Form der negativen Einkommenssteuer bereits eingeführt. Niemand wird die Sozialhilfe und andere Fürsorgen abschaffen dürfen, aber wir haben Grauzonen der sozialen Bezugsrechte. Jungmanager, die sich in Ruhe neue Jobs suchen wollen, bekommen ebenso Arbeitslosengeld wie herausrationalisierte Stahlwerker. Die sozialrechtliche Gleichstellung ungleicher Situationen erzeugt neue Ungerechtigkeit (vgl. Kersting 2000 a+b, 2002).

Dabei ist die Idee, das Sozialsystem auf Wettbewerb umzustellen, eine unreife Idee, da die Risikoabsicherung unverschuldet in Einkommenslosigkeit geratener Bürger durch keinen Wettbewerb aufgefangen werden kann. Natürlich werden wir Elemente des Marktes in die Kranken-, Pflege- und Rentenversicherung einbauen können; aber nur Elemente, keine vollständige Substitution. Die Wettbewerbs-elemente sollen auch nicht das Sozialversicherungssystem ersetzen, sondern effektiver machen (z.B. durch Kapitalmarktaktivitäten, die die bisherige Schuldnerposition in eine zinsträchtige Guthabenposition verwandeln). Hier lohnen sich keine ideologischen Dispute, sondern es sind intelligente ‚policy-mixes‘ und ‚institutional arrangements‘ nötig.

Die kulturelle Differenz von gerecht/fair beruht auf unterschiedlichen Einstellungen zur ‚activity‘ der Bürger in Gerechtigkeitsangelegenheiten: In der amerikanischen Tradition der ‚civil society‘ ist nicht ‚der Staat‘ der primäre Adressat für Gerechtigkeitslösungen, sondern die Bürgerschaft selber, vor allem in den ‚communities‘. Es geht um unterschiedliche Verfahren der Gerechtigkeitsfindung. ‚Fairness‘ ist in diesem Kontext der Name für das Aushandeln gerechter Lösungen durch Zustimmung aller Bürger, und nicht durch Zuweisung nach Maximen durch einen, wenn auch demokratischen, Souverän.

In der ‚third-way‘-Debatte um 2000 herum hieß es: „Equality is not anymore seen by the New Left as an equality of income and wealth, but as equality of opportunity“ (Bresser Pereira 2000: 11). Die Debatte hält noch an, wenn auch weniger euphorisch geführt; sie bewegt sich auf der Linie einer Reformulierung des Sozialstaates, der vier Kategorien umfasst:

- inclusion (equality as inclusion),
- exclusion (inequality as exclusion),
- employment and
- welfare to work (Giddens 1999: 119 ff.).

„Gerecht sein“ ist eine Tugend, jedenfalls in Deutschland. Nur wird die Tugend der Gerechtigkeit nicht als individuelle Fähigkeit gesehen, gerecht gegen andere zu sein, sondern als Anforderung an andere, von ihnen Gerechtigkeit zu bekommen. Was als Tugend behauptet wird, ist eine Anrechtskategorie. Zwischen den beiden Propositionen ‚ich will Gerechtigkeit‘ und ‚ich bin gerecht‘ („ich gebe Gerechtigkeit“) besteht ein asymmetrisches Verhältnis.

Gerechtigkeit als Anspruch macht abhängig: von der Gewährung des Anspruchs. Gerechtigkeitsansprüche haben eine fundamentalistische Tendenz, da sie mit Drohungen oder Drohpotentialen einhergehen müssen, um wirksam zu werden. Gerechtigkeit als Anspruch ist eine politische Gerechtigkeit in einem System, in dem die, die anfordern, drohen können: mit Entzug der Stimme bei Wahlen, mit Entzug ihrer Kooperationsbereitschaft in korporatistischen Arrangements, mit Störung des sozialen Friedens etc. Gerechtigkeit *fordert* man in Deutschland. Gerechtigkeit bekommt so die Form eines staatlich zu verteilenden Gutes, bei dem die Rückkopplung ignoriert wird: dass die Bürger, die fordern, auch einzahlen müssen. Aktuell ist im Sozialstaatssystem ein Zustand doppelter Ungerechtigkeit erreicht: die Bürger fordern weiter Gerechtigkeit, d.h. Anpassung ihrer Ansprüche relativ zur Erfüllung anderer Ansprüche (soziale Gerechtigkeit I), zugleich aber fordern sie soziale Gerechtigkeit II, nämlich Entlastung ihrer Einzahlungen (und zwar mit demselben Argument, dass sie nicht angemessen ausgezahlt

bekämen). Der Sozialstaat gerät in eine Gerechtigkeitsfalle (Fleischhauer/Schäfer/Schumann 1999): was den einen – mit guten politischen Gründen – gewährt wird, lässt andere, die bisher zufrieden waren, allein deshalb, weil andere etwas bekommen, selber Ansprüche stellen. Dem politisch nachzugeben heißt: in die Gerechtigkeitsfalle zu gehen, nämlich anderen etwas zu geben, nur weil die einen etwas bekommen. Hieraus entwickeln sich unabschließbare Anspruchskaskaden.

„Was dem anderen zugestanden wird, will ich auch. Das ist nur gerecht“. Gerechtigkeit heißt dann, Ansprüche anmelden zu dürfen, weil andere Ansprüche angemeldet und durchgesetzt haben (vgl. Priddat 2000a). Diese Form der Gerechtigkeit unterliegt einer Gleichstellungs-Dogmatik: gleiche Rechte für alle. Im Blair/Schröder-Papier von 1999, dem ersten offiziellen Umdenkungsdokument innerhalb der Sozialdemokratie, wurde diese Form sozialer Gerechtigkeit kritisch als „imposition of equality of outcomes“ (Blair/Schröder 1999: 11) annotiert (vgl. auch Kersting 2000b). In sozialen Fragen ist Gerechtigkeit in Deutschland zu einem Anspruch an den Staat geworden, den der Staat zu erfüllen hat. „Jedes Bemühen, einem vermeintlichen Missstand durch neue Sonderregelungen beizukommen, schafft weitere Ausnahmen und damit erneuten Handlungsbedarf“ (Fleischhauer/Schäfer/Schumann 1999: 101; vgl. auch Priddat 2000a).

Gerechtigkeit hat die Form von Berechtigkeit angenommen. Gerechtigkeit aber bemüht sich um eine Vergleichung des Ungleichen. Sie denkt nicht vom Ziel her, alle gleich zu machen, sondern alle im Verhältnis ihrer vorhandenen Ungleichheit nicht zusätzlich zu benachteiligen. Die sozialphilosophischen Debatten halten an (Kersting 2000a; auch Nullmeier 2000, Hildemann 2000, Lessenich 2003; Schefczyk 2003; Niechoj 2003; Konow 2004).

Wir haben Gerechtigkeit bisher in Umverteilungskategorien – als ausgleichende Gerechtigkeit – eingeführt. So wird sie in Deutschland erörtert – sozialpartnerschaftlich, in Kategorien des Solidarsystems: A zahlt für B, wenn B kein eigenes Einkommen hat. Ein solches System ist auf Caritas bzw. auf Opfertheoreme ausgelegt, mit einem Reziprozitätsmodell unterfüttert: Im Falle, dass A selber in den Zustand von B kommt, soll er wie B behandelt werden. A „opfert“ demnach gar nicht B, wie die Umverteilungsrhetorik vorschreibt, sondern versichert sich selbst gegen Ausfallrisiken. Dieses System ist von John Rawls vorgeschlagen worden, mit einer Argumentation „hinter dem Schleier der Ungewissheit“ zu überlegen, welchen zukünftigen Status man selber einnehmen könnte (vgl. Rawls 1996). A zahlt in ein Gerechtigkeitssystem ein, das ihm im Falle, dass er nicht mehr einzahlen kann, Auszahlungen garantiert.

Da nicht alle A ihre Risikoversicherung in Anspruch nehmen, bleiben viele Einzahlungen im Fond, die für die statistischen Vorkommnisse der Einkommenslosigkeit ausreichen, ohne die Einzahlungshöhe zu groß werden zu lassen. Alle A, die nicht in die Lage des Versicherungsfalles kommen, zahlen damit ihre „verlorenen Beiträge“ an alle B, die in den Auszahlungsbereich des Versicherungsfalles kommen.

Die Umverteilung bleibt erhalten, wenn auch das Motiv der Beteiligung sich ändert: Solidarität, der Code der deutschen Sozialversicherung, ist im Rawlsschen System der Gerechtigkeit als Fairness ein Nebenprodukt einer individuellen Versicherungskalkulation. Die „Solidarität“ mit den anderen ist die Simulation der Einsicht in den Zustand, dass man selber dieser „andere“ sein könnte. Man ist als Rawlsianer „fair“ zu anderen, um dem Risiko, im Fall des Falles selber unfair behandelt zu werden, entgehen zu können. John Rawls denkt als Ostküstentheoretiker in Kategorien der amerikanischen Gesellschaft. Wir haben es mit einem kulturell differenten Gerechtigkeitscode zu tun, der der deutschen solidargemeinschaftlichen Gerechtigkeitsintuition widerspricht.

Gerechtigkeit als Anrecht bzw. Berechtigkeit ist in einer *civil society* wie der US-amerikanischen nicht vorhanden. Bei Clinton lasen wir von einem „equal set of opportunities“, den der Staat herzustellen habe, ebenso bei Blair und Giddens; bei Rawls von „fairer Chancengleichheit“. In Bezug auf eine andere Gesellschaft/Staat-Relation wird die soziale Frage anders thematisiert und institutionell anders gelöst.

Zivilgesellschaft („civil society“) ist der Name für eine moderne Variante der Republik, in der die Bürger „ihre Sache selbst in die Hand nehmen“ (*res publica*). In der liberalen Variante geht die Entwicklung der

Zivilgesellschaft einher mit der Entlastung des Staates; die Bürger übernehmen Aufgaben des Staates, minimieren ihn, entlasten sich damit von Steuerzahlungen. Die vornehmste Form der Entlastung ist die, *an den Staat keine Ansprüche zu richten, die man selber erfüllen kann.*

Das Gerechtigkeitsthema ist dadurch anders beleuchtet: An den Staat Ansprüche, gerechte Anforderungen zu stellen, ist illegitim, wenn man in der Lage ist, diese Ansprüche selber zu verwirklichen. An die Stelle der abendländisch lange eingebüten Staatsgerechtigkeit tritt eine Form der bürgerbewussten Selbst-Gerechtigkeit. Der liberale Bürger ist in dieser Konfiguration nicht nur frei, sondern seine Freiheit ist qualifiziert: Er ist in der Lage, sich selbst zu erhalten (bei J. Locke systematisch ausgearbeitet). Gerechtigkeitsfragen können dann nur privatrechtlich, bei Nichterfüllung von Verträgen, und politisch, bei Unklarheiten über die Erstellung und Nutzung von öffentlichen Gütern entstehen. In diesem Sinne gibt es keine Anforderungen an den Staat, sondern nur an die anderen Gesellschaftsmitglieder, *in corpus civilis*. Gerechtigkeitsregelungen sind dann nicht mehr unabhängig von Fragen der Macht, d.h. von Abstimmungsmehrheiten zu klären.

„Zivilgesellschaft“ ist der Name für die Delegation von Verantwortung an die Gesellschaft. Für uns Europäer schwingt noch das Wagnis mit, der Staat sollte vertraute Domänen abgeben. In der amerikanischen Tradition der Staatsferne der ‚communities‘ hat die Zivilgesellschaft eine umgekehrte Intention: *Welche Verantwortung geben die Bürger überhaupt dem Staat?* Eine Übernahme dieser Mentalität ins Europäische scheint fraglich. Unsere Traditionen berichten von einem Spannungsverhältnis von Bürgertum und Staat (des Adels); es ging um Machtteilung, nicht um Machtdelegation. Der Staat steht in dieser Tradition über der Gesellschaft oder ihr gegenüber; in der amerikanischen Tradition ist der Staat ein Organ der Gesellschaft, das an Funktionsträger Gemeinschaftsaufgaben delegiert (und redelegiert). In der ‚neoliberalen‘ Phantasie hingegen, soweit sie von Europäern geteilt wird, geht es nicht mehr um Politik als Bürgerverantwortung, sondern um eine Reduktion von Politik, in der Form ihrer Delegation an die Wohlfahrt verheißende Wirtschaft. Klassisch bleibt hier die Frage: Was ist zu tun, wenn der Markt versagt?

Alle sollen gleich gerecht behandelt werden, vor dem Gesetz und vor dem Staat, lautet der deutsche ‚common sense‘. Gleichbehandlungsgrundsätze werden wie soziale Anrechte gehandelt. Doch ist das eine sehr spezifische Interpretation von Gerechtigkeit, die *in der anglo-amerikanischen „fairness“ nicht nach der Gleichheit ausgelegt wird, sondern nach einer (deshalb „fairen“) Angemessenheit, auf der Basis der selbstverständlichen Anerkenntnis von Verschiedenheit und Unterschiedlichkeit*: „Fair“ behandelt zu werden, heißt nicht „gleich“, sondern unterschiedlich, *in angemessener Proportionalität*.

Es gibt hier keine Anrechte („was der bekommt, gilt auch für mich“), sondern nur kluge Relationierung. ‚Fairness‘ ist nicht, wie die deutsche substantialistisch aufgefasste ‚Gerechtigkeit‘, maximenorientiert, sondern eher situationsgerecht. ‚Fairness‘ behauptet ein flexibleres, einer modernen, hoch diversifizierten Gesellschaft angemessenes Gerechtigkeitskonzept. ‚Fairness‘ ist nicht ungerechter, sondern beruht auf einer Umstellung der Gerechtigkeitsanforderungen, die durch niemanden anderen bewerkstelligt werden kann als durch die Bürger, die in neuen Entscheidungsverfahren ihre Angelegenheiten untereinander regeln.

Denn um ‚fair‘ zu sein, muss man die Situation kennen, deren Problem gelöst werden soll. ‚Gerechtigkeit‘ arbeitet nach Prinzipien, ‚fairness‘ aufgrund von Wissen um die Situation. Das Wissen – z.B. der ‚community‘ – um die Situation kann nicht ohne die beteiligten Bürger generiert werden; ohne ihre Zustimmung kann es keine Lösung geben, die von allen als ‚fair‘ akzeptiert wird. Deshalb ist Rawls ‚Gerechtigkeit als Fairness‘ konsensusorientiert (vgl. Rawls 1996; Priddat 1995, aber auch Pies/Leschke 1995). ‚Fairness‘ ist die politische Gerechtigkeit einer, knowledge-driven-democracy‘ – über Prozesse des immer wieder neuen Aushandelns von Kooperationschancen.

Der Anspruch an den Staat, neue soziale Gerechtigkeitsmuster einzuführen, wird uminterpretiert: Es geht nicht mehr um neue Verteilungsmodelle, sondern um Kooperationen, um die Verteilungen als neue soziale Verträge der Mitarbeit der Bedürftigen zu formulieren. Die Gerechtigkeit, um es auf eine kürzere Formel zu bringen, wird von substanzelleren Gerechtsausteilungsmaximen auf dynami-

schere Kooperationsinstitutionen umgestellt, die jeweils spezifisch und divers Bedarfe und Mitarbeit an der Bedarfsrealisationen ermitteln. Arbeitslosigkeit wird nicht mehr als Anlass zur Auszahlung von Renten angesehen, sondern als Investition, dem Betreffenden neue Chancen anzubieten, an deren Verwirklichung er mitarbeiten muss („workfare“, „welfare to work“, „from unemployment insurance to employability“; Ferrera/Rhodes 1999: 148 f.). Anstelle von Umverteilungen werden Investitionen angeboten: Die Gerechtigkeitsaktivität des Staates wird in einen „aktivierenden Staat“ transformiert, der die Bürger zur Ko-Investition anreizt. Gerechtigkeit ist das Angebot, „faire“ Chancen zu bekommen, aber nicht mehr als passives Wohlfahrtsgeschenk, sondern über aktive Kooperationsleistungen der Bürger.

Das Modell der Sozialpolitik beruht dann nicht mehr auf austeilender Gerechtigkeit (oder gilt nur noch für die Bürger, die unfähig sind, ihr eigenes Einkommen zu erwirtschaften: Reduktion des *allgemeinen* Sozialstaates auf Grundsicherungsfragen), sondern auf Investition in Kooperationschancen, die die Mitarbeit der betroffenen Bürger bei ihrer Verwirklichung erfordern. Diese Mitarbeit oder Kooperation wird nicht nur postuliert, sondern angereizt, und bei Defektion sanktioniert. Ko-Investition der Bürger in die Investitionsangebote des Staates sind „fair“ – gegenüber dem Staat und den Mitbürgern. „The prosecution of social justice was sometimes confused with the imposition of equality of outcomes. The result was a neglect of effort and responsibility“ (Blair/Schröder 1999). „Equality of opportunity“ und „responsibility“ bilden eine neue Gerechtigkeitsmatrix (vgl., wenn auch skeptischer, Dworkin 1999). „Fördern und fordern“ heißt die Übersetzung Schröders (Schröder 2000: 203), die bis in die aktuellen Reformansätze gültig bleibt und ein neues Grundmuster skizziert.

Der Staat bietet Chancen an zur Überwindung sozialer Schwierigkeiten, die die Bürger – proaktiv – in Verantwortung für ihr eigene „welfare“, aufzugreifen angereizt werden. „No rights without responsibility“, markiert A. Giddens den Wendepunkt in der Gerechtigkeitskonzeption (Giddens 1998: 65). „The idea is here that the needy cannot rely on direct and indefinite support from the state; instead individuals must help themselves out of their situation using their own initiative“ (Peacock 2000: 179). Die Kategorien dieses „aktivierenden Staates“ lauten „enabling“, „empowerment“, „employability“. Ein „increase in equality of opportunity not only would be desirable for its own sake (since equal opportunity is itself an elementary requirement of justice) but would also be desirable for the sake of greater productivity, a more equal distribution of income, and a fuller realization of the ideal of distribution according to productivity“ (Haslett 1996, 241). Verteilungsgerechtigkeit ist danach kein normatives Ziel (vgl. die Kritik Kersting 2000b), sondern ein „byproduct“ einer sich entwickelnden Kultur von Chancengerechtigkeit (vgl. Simonis 2004).

In dieser neuen Gerechtigkeitsmatrix erfolgt die Umstellung von Ergebnis- bzw. Verteilungsgerechtigkeit auf faire Leistungsgerechtigkeitsverfahren (Schröder 2000: 203): Staat und Bürger leisten zusammen eine Investition in künftige Einkommensselbständigkeit. Ein solcher Investitionsvertrag ist kein Leistungs-/Gegenleistungsarrangement, **kein Tauschmodell, sondern ein Kooperationsvertrag** (siehe oben I.1, genauer: Wieland 1998), in dem andere Handlungsmotivationen als nur Nutzenmaximierung oder Staatsgewährleistung eine Rolle spielen:

1. Der Sozialstaat wandelt sich von einem Verteilungsstaat zu einem Kooperationsstaat.
2. Die Bürger erweitern ihr Portfolio der sozialen Absicherung: Neue Formen der sozialen Kooperation mit Unternehmen, Kommunen und Staat werden getroffen. Betriebskassen entlasten den Staat, neue Fondsmodelle entfalten sich (privat, als Betriebsgemeinschaft, kommunal). Bürger bieten „social services“ an, die ihnen im Sozialleistungsfall angerechnet werden.
3. Die Bürger wählen zwischen diversen Leistungskategorien der Absicherung; der Staat gewährleistet nur eine Mindestform.
4. Diese wird erweitert, wenn eine Kooperation der Bürger durch Einsatz eigener Vermögens-, Mobilitäts- und Qualifikationsbereitschaft bewiesen wird.

5. Vor allem beendet der Staat seine Praxis (und Ideologie) der ubiquitären Sozialleistung. Jeder Fall wird situativ eingeschätzt: auf Potential, Vermögen und Kooperationsbereitschaft. Kriterien sind: Diversität und Spezifität (vgl. Wieland 1996). Es gäbe keine Zahlungen mehr aufgrund von abstrakten, ungeprüften Anspruchslagen; Mitnahmeneffekte würden beendet.

II. Umstellung von Arbeitnehmer/Arbeitgeber-Begrifflichkeiten auf Humankapital

Gehen wir zurück auf die mitbestimmungspolitischen Organisationen. Sie sind von dem Umbruch einer sich globalisierenden Gesellschaft besonders betroffen. Die mitbestimmungspolitischen AkteurInnen sind heutzutage mit neuen, hoch diversifizierten Vertragsformen konfrontiert: je individualisierter die Kunde/Organisations-Beziehung, desto individueller die Mitarbeiter/Organisations-Beziehung. Tarifregeln werden allmählich nur als Rahmen, nicht als verbindlich gefordert (Gehrman/Tenbrock 2003). Werden die erwähnten AkteurInnen selber zu professionellen Dienstleistern auf Vertrags- und Bildungsmärkten? Welche Chance und Risiken ergeben sich hieraus? Es geht um Folgendes:

Wenn wir sagen, dass sich die Industriegesellschaft auflöst, löst sich natürlich die Industrie nicht auf, aber sie definiert nicht mehr die Wirtschaft, gibt nicht mehr den Ton an. Was jetzt sichtbar wird, nennen wir, vielleicht vorschnell, Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft. Jede dieser Formen hat eigene, z.T. sehr neue Spielräume für das, was wir traditionell Arbeit nennen.

Industriearbeit war Transformation von Materie: Der Produktionsprozess formte das Produkt. In der Massenproduktion gewöhnten wir uns an standardisierte Produkte. Die Form der Arbeit war (und ist) durch die Form der maschinal strukturierten Organisation dieser Massenherstellungsprozesse bestimmt.

In der Tendenz zur Dienstleistungs- bzw. Service-Gesellschaft haben wir es nicht mehr mit vorgeformten Angeboten zu tun, sondern mit flexibler Reaktion auf die Märkte, d.h. auf das, was Abnehmer (Unternehmer, Konsumenten) wünschen. Produktlebenszyklen beschleunigen sich und Leistungsanforderungen ändern sich. Im Tendenzrahmen von Kundenintegration, *prosuming*, *mass customization* und *consuming on demand* entstehen individualisierte Produkte/Leistungen (und damit hoch differenzierte und diversifizierte Märkte und Marktdynamiken), die die Form der Arbeit ändern: von der Produktion auf Kommunikation. Nicht mehr die Gebrauchswerte sind zentral, sondern die Einschätzung des Nutzens einer Leistung. Der Nutzen changiert, wird multipel, unterliegt der wirtschaftlichen (*advertising*) und gesellschaftlichen Kommunikation. Produkte/Leistungen werden mehr und mehr über Themen (*issues*) definiert, über erlebnisgesellschaftliche Momente und nicht-konventionelle ‚feine Unterschiede‘ (vgl. generell Littmann/Jansen 2000).

Zur Fachlichkeit der Arbeit oder Fachkompetenz kommen Organisations- und Kommunikationskompetenz als gleichwertige Kompetenzen hinzu. Die Unterscheidung Arbeiter/Angestellter verliert sich; die Mit-arbeiter werden nach ihren Mitarbeits-, Kooperations- und Flexibilisierungskompetenzen bewertet. Nicht mehr die hierarchiebetonte Anweisung, sondern eine neue Form selbständiger Organisationsagilität verbreitet sich (bei zunehmender Irritation bezüglich des angemessenen Managementstils) (vgl. Osterloh/Frost 2003; Sliwka 2003; generell Baecker 2003).

Die Unternehmen variieren ihre Organisationsmuster: Das Spektrum erstreckt sich von langsam sich bewegenden, lernenden Organisationen bis hin zu schnellen virtuellen. Mischformen dominieren die ‚reinen‘ Ausprägungen. Hierarchien bleiben, aber sortieren sich schneller um, gehen stärker in die Moderation und Supervision von selbständigeren Arbeitsprozessen (*intrapreneurship*).

Weil die Organisationen schnell und flexibel auf Kundenansprüche und deren Änderungen reagieren, müssen sie in der Lage sein, ihre Wertschöpfungsprozesse schnell zu ändern. Dementsprechend müssen die Mitarbeiter Kooperationsmuster ändern können: Ausbau der *change performance*. Arbeits-

verträge müssen offene Dispositionen haben, damit die Änderung und Flexibilisierung produktiv genutzt werden kann.

Unternehmen, die ihr Wissen behalten und ausbauen wollen, werden ihre Mitarbeiter durch **lange Verträge** binden. Das aber wird nicht mehr die Normalform des Arbeitsverhältnisses sein. Je stärker die Organisationen in die Virtualisierung gehen – stabile kleine Kernkompetenzkerne, umgeben von Wolken von Projektkooperationen, jeweils auf Zeit –, desto **kürzer werden die Verträge** (von Zeitarbeit bis zum Projekteleasing), bis hin zu Netzwerken von Parallelverträgen. Der Wechsel der Vertragsformen, zudem mit freiwilligen Unterbrechungen (*sabbaticals*, Auszeiten, Lernphasen = *life long learning*), wird zunehmen; daneben der Wechsel der Tätigkeiten (mit selbst investiertem Lernen). Virtuelle Unternehmen kaufen sich Wissen in Form von qualifizierten *free- und e-lancers* vom Markt, anstatt es über teure Personalfixkostenblöcke im Unternehmen zu binden (Priddat 2002a).

Die Zukunft der Arbeit ist ein Ausdifferenzierungsprozess, dessen Pfade bereits angelegt sind. Die Arbeit ändert sich, je nachdem welche Organisations- und Geschäftsmodelle entfaltet werden. Das Spektrum der möglichen Organisationsformen erweitert sich. Es reicht von der

- klassischen *hierarchischen Organisation* bis zur
- *virtual organization*.

Die meisten Entwicklungen sind Mischformen innerhalb dieses Spektrums. Klassische Hierarchien bewegen sich, d.h. passen sich dynamischen Märkten als ‚lernende Organisation‘ an. Sie setzen auf lange Verträge, binden ihr *human resource potential* und versuchen, die Kompetenzen wie die Anforderungsagilität ihrer Mitarbeiter selber *auszubilden (personal development)*.

Virtuelle Organisationen beschränken sich auf Kompetenzkerne, *sourcen* den Rest *out* und holen sich Kompetenzen für Projekte aus dem Netzwerk anderer Unternehmen bzw. aus dem Pool der *free- und e-lancers*. Sie binden so wenig *human capital* wie möglich, um sich aus dem Markt die besten Kompetenzen kurzfristig für Projekte zu engagieren. Sie setzen auf ein flexibles (Schnittstellen-) Management kurzer Verträge (vgl. Priddat 2002a).

Beide Organisationsformen stehen konträr zueinander, haben divergente Motivations-, Leistungs- und Wissensmilieus. Nicht nur unterscheiden sich die Anreizstrukturen, sondern vor allem das *knowledge-handling*.

Klassische hierarchische Organisationen bergen ein großes Potential ungenutzten Wissens (*tacit knowledge*); die hierarchische Struktur ist nicht oder nur mäßig in der Lage, diese *knowledge-Potentiale* in Leistung zu übersetzen.

Virtuelle Organisationen arbeiten nach einem konträren Prinzip: Alles Wissen wird überschüssig allen zur Verfügung gestellt. Denn nicht die Verfügung über Wissen, sondern die aus dem Wissen generierte neue Geschäftsidee ist das *agens movens* der *virtual organizations*.

Das setzt eine spezifische Eigenverantwortlichkeit der Tätigkeiten voraus: das Wissen in Einsatz zu bringen. Zugriff auf das Wissen aller (*intra- und extra-net*) ohne Störungen durch die Hierarchie ist auf eine *intrapreneurship*-Konzeption gegründet.

„Intrapreneurs“ (als agile Akteure innerhalb von Organisationen) und *free- oder e-lancers* (als agile Netzwerkakteure) haben andere Anforderungen an die Kompetenzentwicklung: Sie suchen sich Tätigkeiten bzw. Projekte, die neben dem Entgelt als Investitionen in ihr *intellectual and human capital* rentierlich sind.

Life-long-learning ist weniger durch Auszeiten definiert (in denen Mitarbeiter aus ihren Firmen herausgehen und in Schulen/Hochschulen wieder lernen) als durch die Wahl passender Jobs, in denen man mehr lernt als in gesondert angebotenen Ausbildungen. Die künftige Konkurrenz der Weiterbildung sind die Unternehmen selbst.

Durch *life-long-learning* ändert sich ihr Verhältnis zur Bildung/Ausbildung: kontinuierlich, prozessual, z.T. *on the job*. Neben der Wissens-Kompetenz sind soziale und kommunikative Kompetenzen gefragt,

weil der Tätigkeits-/Projektwechsel ständig neue und schnelle Team-Einbindung erfordert (vgl. dazu Priddat 2000c).

Durch die neue Dienstleistungsökonomie verstärken sich diese Anforderungen: Für die Kundenintegration (*prosuming*) sind kommunikative Kompetenzen ebenso wichtig wie fachliche (*relationship knowledge*).

Management wird zum Schnittstellenmanagement, zur permanenten Kommunikation der *relationships*: Organisation der Organisation von Netzwerken und Organisationen (zu Netzwerken vgl. Soukup 2002; Lies 2003).

In diesen hoch diversifizierenden Organisationskulturen werden Mergers zunehmen, aber auch zunehmend schwieriger: *Virtual organizations* haben Freiheitsgrade, die sich nicht ohne weiteres in klassische Hierarchien integrieren lassen. Umgekehrt werden viele der klassischen Organisationen, weil sie sich nicht so entwickeln können, oder weil die Prozesse der ‚lernenden Organisation‘ scheitern oder zu langsam vorankommen, sich *high-level-workers* aus der *new economy* zukaufen, indem sie die Firmen kaufen. Integrations-, *diversity*- und *value management* werden zunehmen, weil neue Kooperationsformen inkompatibler Kooperationsmentalitäten synthetisiert werden sollen. Innerhalb dieser Entwicklung entstehen auch neue Formen der Gender- und ethnischen Integration.

Weil es keine klassischen Regeln und Organisationskonventionen mehr geben kann, werden sich diversifizierte Regelsysteme bilden, die nicht nur die Effizienz der Organisation, sondern auch ihre Motivationsmilieus steuern. Die Formen der Kooperationen (und ihre spezifischen Effizienz/Milieu-Konstellationen) definieren die Wettbewerbsfähigkeit (*marketability*) stärker als früher: *Organisation wird Organisation von Kooperationsfähigkeit*.

III. Non-Profit-Organisationen in dynamischen Arbeitsmärkten – Beispiel: die Rolle der Gewerkschaften

Gewerkschaften sind nicht nur die größte und bedeutendste der sozialen Organisationen in der Republik, sondern vor allem marktorientiert: am Arbeitsmarkt. Damit unterscheiden sie sich erheblich von allen anderen sozialen und Non-Profit-Organisationen – gleich, ob mitbestimmungsorientiert oder nicht. Soziale Organisationen sind gewöhnlich Transferorganisationen: Sie leisten einseitige Transaktionen, sie ‚schenken‘ anderen etwas. Gewerkschaften sind soziale Organisationen, die eine *third party function* übernehmen für die Regulation und das *monitoring* von Arbeitsverträgen zwischen Unternehmen und Arbeitern/Angestellten. Gewerkschaften sind die einzigen sozialen und Non-Profit-Organisationen, die Märkte fördern, indem sie sie regulieren – und die sich dieser z.T. prekären Balance bewusst sein können.

Deshalb muss man über Gewerkschaften gesondert reden: Weil sie eine marktbeherrschende Organisation sind, sind sie keine normale Transferanstalt. Ihre Mitbestimmungsdimension ist immer – ob sie es selber so sehen oder nicht – auf Co-Management ausgelegt (vgl. Priddat 2003, von Gewerkschaftsseite Klitzke/Betz/Möreke 2000). Ihre Mitbestimmung greift unmittelbar in die Wertschöpfung ein (vgl. Hirsch 2003), was besondere Verantwortlichkeit erfordert: *Die Möglichkeit, Verteilungsspielräume auszunutzen, setzt voraus, die Bedingungen der Möglichkeit der Entstehung von Profitabilität zu fördern.*

Die Gewerkschaften sind mit neuen, hoch diversifizierten Vertragsformen konfrontiert: *je individualisierter die Kunde/Organisations-Beziehung, desto individueller ist tendenziell die Mitarbeiter/Organisations-Beziehung*. Tarifregeln werden als Rahmen, nicht aber als allgemeinverbindlich gefordert. Gewerkschaften werden ihre Funktion behalten, wenn sie zum *coach* individueller Vertragsgestaltungen werden. Die Beratungskompetenz muss dann hochprofessionell werden, um den Mitgliedern für ihren Beitrag einen Nutzen oder Mehrwert zu gewährleisten.

Gewerkschaften werden selber zu professionellen Dienstleistern auf Vertrags- und Bildungsmärkten. Ihre alte Schutzclub-Funktion wird neu professionalisiert: arbeits- und arbeitsvertragsbezogene Dienstleistungen, die die Mitglieder nicht per Einzelvertrag ‚kaufen‘, sondern durch Mitgliedschaft als Nutzungsrechte im Anwendungsfall vorfinanzieren (wie ein Versicherungsvertrag, mit der gleichen sozialen Ausgleichungsfunktion).

Die tradierte Rolle der Gewerkschaft als kollektive Schutzorganisation wird kontraproduktiv, wenn sie nur bestimmte Vertragsformen schützt und flexible neue Formen abwehrt (so wie sie heute eine Gewerkschaft der Arbeitsplatzbesitzer ist, nicht der Arbeitslosen). Nicht die Beibehaltung von Verträgen, ihr Schutz, sondern die Akquisition neuer Verträge, der Wechsel, wird zur gefragten Service-Aufgabe der Gewerkschaften.

Zur Kompetenz, wechseln zu können, gehört es, die *employability* zu entwickeln: Bildung, Lernen, *coachen*. Die Gewerkschaften haben – aus ihrer Beharrungs- und Schutzmentalität – die Dimension der Tätigkeitswechsel noch nicht wahrgenommen und sich folglich strategisch noch nicht darauf ausgerichtet, die *values* ihrer Mitglieder zu heben, indem sie sie so ausbilden (oder ihre Ausbildungsinvestitionen beraten und coachen), dass diese bessere Verträge erlangen können. Aus einer rechtswahrenden Instanz wird die Gewerkschaft zu einer produktiven Instanz. Sie schützt nicht mehr nur den Berufs- oder Kompetenzstatus ihrer Mitglieder, sondern bildet ihn zudem ständig aus und nach, um den (Arbeits-)Marktwert der Kompetenz zu erhalten. Denn letztlich ist das Schutzziel Erhalt der Einkommensfähigkeit, nicht des Berufes.

Wenn die Einkommensfähigkeit aber mehr durch Bildung/Ausbildung erreicht wird, als über arbeitsrechtliche Schutzmaßnahmen, wäre der Rechtsschutz eine nachgeordnete Funktion der Gewerkschaften, während ihr Bildungsauftrag an erste Stelle rückt – nicht aus gewerkschaftsfremden Überlegungen, sondern um in dynamischen Welten genau die Funktion erfüllen zu können, weswegen es Gewerkschaften gibt: Erhalt der Einkommensfähigkeit und deren Verbesserung.

Ob sie dann noch ‚Gewerkschaft‘ heißen mag, bleibt offen: Sie wechselt die Form, nicht aber den Inhalt. Doch will sie den Schutz ihrer Mitglieder, aber mit anderen Mitteln. Daran neu ist, dass es keine passive Sicherungsleistungen mehr ist, sondern eine Befähigung zur Selbstständigkeit. Es geht hier nicht um die Analyse von ‚Gewerkschaften‘, wie sie sich selbst verstehen und historisch entwickelt haben, sondern um die Erörterung funktionaler Äquivalente, die die Funktion von Gewerkschaft in einem *new institutional design* besser erfüllen als die alten Organisationen.

Nicht Schutz (illusionärer Stabilitäten und Besitzstandswahrungen), sondern proaktives *investment in human capital* wird zu einer dominanten Gewerkschaftsaufgabe. Die Gewerkschaften werden, wenn sie diese Dimension aktivieren, zu einer dominanten *non-profit*-Bildungs-agentur, die ihre Mitglieder so qualifiziert und entwickelt, dass sie in die neuen Märkte, in die *new work* und in die Wechsel der Anforderungen gehen können. Die Umstellung heißt: Schutz als Investment statt Schutz durch Drohung kollektiver Verweigerung. Denn in dynamischen Welten lässt sich Schutz nicht als Bestandswahrung, sondern eher als Fähigkeit definieren, sich aktiv auf das Neue einstellen zu können.

Anstelle von Schutz starrer und gekräterter Arbeitsverträge wird die Gewerkschaft zur Produktionsagentur von *employability*, d.h. zu einer Instanz, die ihre Mitglieder lehrt, sich selber auf dem Arbeitsmarkt besser zu ‚verkaufen‘. Sie vertritt nicht mehr nur die Kompetenz ihrer Mitglieder, sondern erzeugt sie mit. Sie ist als neue Agentur zuständig für den Faktor Arbeit in allen seinen Dimensionen.

Weitere *service-domains* der Gewerkschaften können die Altersversorgung und das Gesundheitssystem werden. Warum sollen die Gewerkschaften nicht Pensionsfonds aufbauen, die zudem die Interventionsmacht in den AGs erhöhen? Warum sollen Gewerkschaften ihren Mitgliedern nicht spezifische *wellness*-, Präventions- und Gesundheitsprogramme anbieten, die ihre *employability* forcieren? Gewerkschaften haben die Chance, spezifische *agencies* für das *human capital investment* zu werden. Warum sollen sie nicht Teile des Bildungssystems übernehmen?

Innerhalb der Unternehmensorganisationen bleiben die Gewerkschaften – in der Form der Betriebsräte oder neuer Formen, die für virtuelle Organisationen noch erfunden werden müssen (Projektsprecher

etc.) wichtige Kooperationspartner (vgl. Klitzke/Betz/Möreke 2000). Das Führungsverhalten der Unternehmen ändert sich in Richtung Moderation von effektiven Kooperation- und Änderungsprozessen (vgl. Baecker 2003). Gewerkschaften werden als Kooperationspartner von Kooperationsmanagern auftreten. Sie brauchen *change management qualities*, um *commitments* auf Zeit einzugehen.

Gewerkschafter werden *cooperation managers* (vgl. Priddat 2003), die die Nutzer von Arbeits- und Organisationssystemen vertreten, aber nicht mehr nur als Distributionsagenten, sondern als Investitionsmitgestalter, die ihre Ansprüche auf den *return on investment* richten, den sie selbst mit forcieren. Es entstehen neue Verantwortlichkeiten und vor allem: neue Kooperationsformen (die, bei Erfolg, auch von den Unternehmen bezahlt werden).

Wenn sich die Gewerkschaften **von Solidarschutz auf bildungsspezifischen Mehrwert** umstellen, entfernen sie sich vom Bild der Umverteilungsagentur und werden eine *human investment agency*, die nicht nur die spezifischen (individuell diversifizierten) Investitionen in Bildung und Ausbildung berät und organisiert, sondern auch die Rhythmen von Arbeit/Nichtarbeit, *wellness*, Gesundheit und *recreation* optimiert. Gewerkschaften werden

- in biographischen Knotensituationen zur ‚Arbeitslosigkeit‘ raten,
- Bildungspfade und -wege beraten,
- Bildung selber anbieten,
- Vermögensberatung und Finanzdienstleistungen übernehmen,
- räumliche Wechsel beraten
- die Internationalisierung ihrer Mitglieder forcieren,
- in Krisen *life-coaches* werden etc.

Sie werden Experten nicht nur für den Faktor Arbeit, sondern auch für die *work-life-balance*, die niemand sonst thematisiert noch angemessen unterstützt. Ihr Wert wird sich danach bemessen, wie *new workers* bereit sind, für ihre *services* zu zahlen. Momentan erscheint die Gewerkschaft eher als Club der Besitzstandsvertretung ihrer älteren Mitglieder, die sich vor Änderungen schützen wollen. Das ist für bestimmte Bereiche der Arbeit durchaus sinnvoll, aber für die jungen *new workers* keine Perspektive.

Die Gewerkschaften werden neue Themen eröffnen müssen, z.B. die *gender*-Thematik. Es geht nicht einseitig um Frauenfragen, sondern um die Neusortierung der Geschlechter und ihrer spezifischen Kompetenzen in den sich ändernden Organisationslandschaften (vgl. Pasero 2003; Pasero/Priddat 2003; Pasero/Weinbach 2003). Das Thema heißt Diversität. Das Thema der ‚*diversity*‘ wird auch in einer anderen Dimension auf die Gewerkschaften – wenn sie dann noch so heißen – zukommen: in der Frage der Integration ausländischer Mitarbeiter. Im Rahmen der Globalisierung werden die Belegschaften, zumindest im europäischen Kontext, stärker als bisher internationalisiert werden. Gewerkschaften werden diese Integration mitgestalten (*cross-culture-management*), wenn sie Kooperationsmanagement in den Unternehmen betreiben. Die Gerechtigkeits- und Solidaritätsaspekte werden nicht mehr durch nationale Konventionen geprägt.

Die Gewerkschaften werden ihre Handlungsspielräume erhöhen, indem sie sich zum einen zu **Dienstleistern für den Faktormarkt Arbeit professionalisieren**, zum anderen sich **internationalisieren** (was bedeutet, verschiedene Gewerkschaftskulturen anzunähern, unter der Voraussetzung, sich selber als eine spezifische Kultur betrachten zu lernen), und des Weiteren viel stärker als bisher die *employability* ihrer Mitglieder zum Thema machen: als Bildungs- und Weiterbildungsinstanz der Gesellschaft. *Warum aber nicht mit eigenen Schulen, Fachschulen, Fachhochschulen und Universitäten?* Aus Gründen der Qualitätssicherung. Bereits jetzt ist die Gewerkschaft im Weiterbildungsgeschäft etabliert, ohne dass daraus besonders hervorstechende Qualitätssignale sichtbar werden. Der Unterschied wäre ein rigoroses Qualitätsmanagement (und nicht teils problematische Weiterbildungsgeschäftspraktiken

(Scheytt 2004). Man kann ja nicht behaupten, dass gewerkschaftliche oder gewerkschaftsnahe Weiterbildung so exzellente Qualitäten liefert, dass sie Standards setzen könnte in der bundesdeutschen Bildungslandschaft. Doch genau das zu erreichen wäre eine der neuen strategischen Aufgaben der Gewerkschaften – als Expertenkollektiv „Arbeit und Arbeitsmärkte“). Wenn die Gewerkschaften die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitglieder in einer Weise qualitativ hochwertig betreiben könnten, die sie auf dem Arbeitsmarkt privilegiert, wären sie einen Schritt weiter in der Service- und Knowledge-Ökonomie, die die größte Herausforderung für die Sozialorganisation ‚Gewerkschaft‘ darstellt. Vielfach ahnt sie das noch nicht einmal. Ihre organisatorische Macht und Kompetenz verdeckt ihr, dass die Arbeitsmärkte sich ändern und dass die Arbeitsmärkte weniger Schutz als vielmehr Investitionen in neue Kompetenzen brauchen.

Vor allem: die gewerkschaftliche Bildung muss qualitativ so hochwertig sein, dass ihre Mitglieder bevorzugt eingestellt werden. Erst wenn die Gewerkschaften in der Bildung/Weiterbildung in diese Wettbewerbsdimension gehen, könnten sie Qualitäten produzieren, die einzig die Bildungsinvestitionen rechtfertigen würden: wegen des Erhaltes des Einkommens bzw. wegen durch Bildung folgender Steigerungen.

Die Wissensorientierung nötigt dazu, Qualifikation nicht mehr als Bestand, sondern als fortlaufende Investition und Re-Investition zu betrachten. So kann die Gewerkschaft gar nicht mehr als Bestandssicherung auftreten, weil das, was früher als Bestand galt, selber sich ständig ändernden Anforderungen unterstellt ist. Die Non-Profit-Organisation ‚Gewerkschaft‘ ist zu stark auf eine Dimension ihres Leistungsspektrums gerutscht: auf die Versicherungs- und Gewährleistungsdimension. Andere blieben vernachlässigt: die Rolle als gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklungstreiber, als avantgardistische Sozial-Organisation, die nicht nur als *countervailing power* Arbeitsmärkte reguliert, sondern ein höheres Maß an Selbständigkeit hervorbringt.

Welche Formen an Selbstorganisation leisten sich moderne Non-Profit-Organisationen? Wieviele Genossenschaften, Unternehmen, Netzwerke gründen Non-Profit-Organisationen, um leistungsstärker zu werden? Und was leisten Gewerkschaften in dieser Richtung? Sind sie in der Lage, insolvenzgefährdete Unternehmen gegebenenfalls selber zu übernehmen?

IV. Kooperation und Wettbewerb in der Kooperationsökonomie: Mitbestimmung ‚revised‘

So bleiben die bisherigen Funktionen der Gewerkschaften nicht unberührt. Dies betrifft insbesondere die Frage der **Ausweitung von Mitbestimmung**. Der amerikanische Sozialforscher Francis Fukuyama hat Deutschland ein Attest ausgestellt: es sei eine vertrauenswürdige Ökonomie, die auf Kooperation und Verlässlichkeit in der Kooperation beruhe (Fukuyama 1995). Das schien ihm der Kern des – 1995 noch so genannten – „rheinischen Kapitalismus“ zu sein. Fukuyama meinte die korporatistische Struktur der Bundesrepublik. Inzwischen wird sie ein wenig schärfert thematisiert: Sollte die vertrauensvolle Zusammenarbeit, die man bei Tariffragen zur Institution hatte werden lassen, nicht auch im Management möglich sein? Das sind interessante Fragen, die man nicht gleich als Ideologie beiseite schieben darf. Eine angemessene Stakeholder-Theorie kann zu einer solchen Konzeption gelangen. Hier existiert ein erheblicher Forschungsbedarf.

Das Problem bleiben die asymmetrisch verteilten Risiken. Es geht nicht nur um Kooperation, sondern auch um ein geteiltes Risiko. Diesen zweiten Teil, die Risikoverteilung, vergisst man in einer Konsensdemokratie leicht. Um diese Dimension einfach und plausibel einzuführen: Im Falle des Gewinnrückganges müsste eine allgemeine Kostensenkung im Unternehmen auch die Löhne und Gehälter betreffen. Produktivitäts- wie Risikozunahmen müssen sich in den Beteiligungsformen abbilden. Wenn man die Gehälter unberührt lassen will, muss der Gehaltsanteil, der in Aktien oder Fondsanteilen ausgezahlt wird, gemindert werden.

Mitbestimmung bezieht sich auf den Rechtsraum der Arbeitsverträge. Mitbestimmung sichert die Institution der Kontraktsicherheit. Dafür bekommen die Gewerkschaften als spezialisierte Organisation Monitoring- und Supervisions-Funktionen zugesprochen. Sie prüfen, ob Kontrakte eingehalten werden oder ob bestimmte Maßnahmen kontraktkonform sind. Das sind klare institutionelle Arrangements. Betriebsräte klären offene Positionen von systematisch unvollständigen Arbeitsverträgen. Kontraktsicherung ist ein Prozess, der umso schwieriger wird, je dynamischer die Märkte sich ändern.

„Schwieriger“ heißt hier: Für Sicherungen im dynamischen Feld müssen Risiken mit übernommen werden. Die Rolle der Schließung relationaler oder offener Verträge muss einer neuen, dynamischen Öffnung parallel gehen – so lautet die Antwort des *flexicurity*-Konzeptes. Die alte Haltung – als Ergebnis von klassentheoretischen Konzepten – gewerkschaftlich-betriebsrätsliche Arbeit bestünde darin, die Kapitalisten auf Recht und Ordnung zu verpflichten, wird dann riskant, wenn es nicht mehr nur um Gewährleistung geht, sondern um Investition: betriebsrätsliche Arbeit wird in dynamischen Situationen funktional zum Co-Management. Die Mitbestimmung kann sich nicht mehr auf ihre ‚ausgelagerte Staatsfunktion der Rechtsaufsicht‘ zurücklehnen: Sie wird Co-Investor, der für die Risiken ebenso mit verantwortlich sein muss wie für die ‚gains and profits‘ (vgl. Priddat 2003).

Dann wird aber auch deutlich, dass jedes Co-Management, das über die Kontraktsicherung hinausgeht, neue Institutionen bildet, die im überlieferten tarifrechtlichen und erweiterten Rechtsraum der Mitbestimmung nicht konstituiert sind. Denn die Kontraktsicherung – als Fundamentalfunktion der Mitbestimmung wie der Betriebsratsfunktion – enthält selbst bereits ambivalente Momente: Formal vollständig, sind die Verträge nämlich durch die Organisationselastizität informal unvollständig.

Wegen dieser informalen Unvollständigkeit – Unternehmensorganisationen müssen sich in Märkten oft schneller bewegen als es formale Kontrakte zulassen – sind Interpretations- und Aushandlungsinstanzen nötig, die zur Schließung der *incompleteness of contracts* die Form der Mitbestimmung gefunden haben. Ihre Qualität zeigt sich in der Fähigkeit, sich schnell an neue Anforderungen auch informaler Art anzupassen. Nun ist es vornehmlich Aufgabe des Managements bzw. der Unternehmensleitung, die Schließung der offenen Positionen der Arbeitsverträge zu leisten; die Mitbestimmung leitet dieses Prozesse nicht, sondern beobachtet sie auf Regeleinhaltung (*monitoring*), um im Falle von Abweichungen zu intervenieren. Co-Management ist eine neue Aufgabe: Mitbestimmungsorgane werden Bestandteile der *governance* einer Unternehmung.

Governance ist mehr als Management (Steuerung über Anweisungen in hierarchischen Organisationen): es ist die Moderation von offenen und dynamischen Prozessen, die eben nicht mehr durch Management geführt werden können, weil sie mehr Eigenkompetenz der Ausführung anfordern, d.h. andere Anreizstrukturen und vor allem Motivation brauchen (Priddat 2004).

Das Management fordert eine hohe Adaptivität ein, die die formale Vertragsform oft nicht zulässt. So entstehen Konflikte, die adaptionsfähige Mitbestimmungsakteure balancieren können. Die Kommunikations- und Konsensfindungskosten steigen. Hier kommt Vertrauen ins Spiel: Konfrontationen erhöhen die Kosten der Kontraktüberwachung und -erfüllung, Vertrauen kann sie senken. Es geht um eine „vertrauensvolle Zusammenarbeit“, um echte Kooperation. Die Form der Führung, die das leistet, ist *governance*. Sie muss *multi-stake-tasks* lösen, mit Komplexität umgehen, vor allem aber Akteure auf eigenständige Kompetenzen und Lösungen verweisen im Rahmen der Strategie. Während Management Management bleibt, ist Governance Moderation von z.T. eigenständigen Prozessen. Hierin finden Mitbestimmungsakteure neue Aufgaben, die durch *co-management* unzureichend beschrieben sind: es sind *governance*-Aufgaben.

Aber die Kooperation, die bei der „klassischen“ Mitbestimmung ansteht, ist Kooperation im definierten institutionellen und legitimierten Rahmen. Sie schließt die Verteilung unternehmerischer Risiken und eine Hierarchieverantwortung aus. Eine *governance*, das über die institutionalisierte Mitbestimmung hinausgeht, muss sich fragen lassen, welche Nutzungsrechte (*property rights*) eingebracht werden, welche Verbesserung der Handlungsfähigkeit erreicht wird, welche Risikoverteilung im Verlustfall.

Die tarifrechtlichen Institutionen bzw. die bestehende Mitbestimmung in ihren diversen Formen sind keine governance, sondern kontraktsichernde Instanzen. Wenn die mitbestimmenden Instanzen in den governance-Prozess eingeführt werden sollen, muss gezeigt werden, welche zusätzlichen Investitionen getätigt werden. Die Mitbestimmungsinstanz, die governance-Teilhaber werden soll, muss investieren, sie muss das Kooperationskompetenz der Organisation erhöhen. Sie werden dann auch Teilhaber der Unternehmung, mit der Folge, dass sie einen *double bind*, eine doppelte Verpflichtung eingehen. Natürlich bleibt das *monitoring* der Regeleinhaltung als Aufgabe bestehen, aber es kommen neue Aufgaben hinzu, die aus der Expertise der Gewerkschaften für Arbeit herrühren: Kompetenzausbildung und Kompetenzeinpassung in die Organisation. Mitbestimmung als governance wäre dann eine organisatorische Teilhabe für die Passung der Arbeit – Umsetzungen oder Weiterbildungen für die jeweiligen Arbeitnehmer, die mit der Expertenorganisation für Arbeit zusammenarbeiten. Die neue Aufgabe der Gewerkschaften hieße *personal development*. Sie würde dann zur zentralen Expertenorganisation *for the human factor*.

Man sieht gleich, dass der Charaktertypus für diese Position andere gedankliche Modelle und Vorstellungen (*mental models*) parat haben muss; die klassische Gewerkschafter- oder Betriebsratsmentalität wäre unpassend. Kapitalsicherung geht mit der Arbeitskontraktsicherung parallel. Vor allem aber sind die Co-Manager der governance, die aus der Gewerkschaft oder aus den Betriebsräten kommen, nicht mehr nur für die Kontraktsicherung zuständig, sondern auch für die Leistungsausschöpfung innerhalb der Verträge. Gerade unter diesem Gesichtspunkt wäre die alte Mitbestimmungsrolle des Arbeitsdirektors in einer neuen Form der governance überlegenswert (wie es z.T. längst schon existiert: bei VW z.B.): immer dann, wenn die Leistungsmotivation sinkt, wenn das implizite Wissen nicht in den expliziten Wertschöpfungsprozess gegeben wird oder die Atmosphäre der Organisation unentwickelt ist.

Die Betriebsräte, Arbeitsdirektoren u.a.m. wären dann für die Motivation der Teams zuständig; sie ergänzen das Management komplementär. Governance wäre dann ein Moment einer neuen Kooperationsökonomik; sie würde eine positive Kooperationsrente erwirtschaften. Das wäre der Einstieg in eine neue Diskussion über eine Stakeholder-Ökonomie. Auch hier ergibt sich erheblicher Forschungsbedarf.

„If future paths lead to workplace governance structures that take advantage of worker voice while restraining collective rent seeking, it will be in no small part a product of the productive discourse fueled by: What Do Unions Do?“ (Hirsch 2003: 43; vgl. Freeman/Medoff 1984). Das scheint – in vielfältigen Diskursen – ein Ergebnis zu werden: **dass die Gewerkschaften evolutiver werden** – nicht mehr ihr Heil in den großen, allseitigen Verträgen suchend, sondern in der Mannigfaltigkeit der kleinen, je situativ adaptierten Verträge.

Hier ändert sich ein Paradigma. Kompetenz und organisatorische Passung werden höher gewichtet als die Ausnutzung von Arbeitermacht zur Erhöhung des Lebensstandards. Wenn die *work-quality* zu einem bedeutsamen Teil des Lebensstandards wird, dann werden Disposition und Kompetenz der Arbeiter/Angestellten wichtiger, parallel zum *organizational setting*, in das die Arbeit eingelegt wird. Die Entfaltung der *knowledge society* forciert diese Prozesse.

Viele Fragen bleiben offen. Modellhaft müsste man analytisch eine Organisation entfalten, die funktional die Aufgaben von Non-Profit-Organisationen übernimmt – auch bei den ‚Gewerkschaften‘ –, um zu sehen, was sie davon neu leisten kann und was nicht:

- Wenn der Staat soziale Aufgaben outsourct (vgl. Almendiger 2003): Können das soziale und Non-Profit-Organisationen auch? Müssen sie alles selber ausführen?
- Wieso eine neue Organisation, warum nicht viele – und im Wettbewerb um den besten Service (in Kooperation und Wettbewerb zugleich)?
- Sind gute Netzwerke nicht die bessere Organisation, um soziale Inklusion zu ermöglichen? Wieviel Organisation ist nötig?

- Welche Mitbestimmungsregeln müssten gelten? Welche Verantwortung hat der zu übernehmen, der mitbestimmt? Welche Verträge müssen hierfür wie geschlossen werden? Welche Risiken (und Haftungen) sind zumutbar? Welches Mitbestimmungsdesign resultiert daraus?
- Denn Kooperation – und Mitbestimmung ist eine Form von Kooperation – hat eminenten Vorteile, deren Bedingungen aber mit eingerechnet werden müssen: starke *commitments* und Selbstbindungen. Hier weiter zu forschen ist von hoher Bedeutsamkeit, um die Arena auszuloten, in der wir den Sozialstaat aus seiner Korporationsform in neue Kooperationsmuster transformieren lernen: *re-investment in social capital*.

Literatur

- Allmendiger, J. (2003) (Hrsg.): Entstaatlichung und Soziale Sicherheit, 2 Bde., Opladen: Leske & Buderich
- Baecker, D. (2003): Organisation und Management, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Barney, J.B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17, S. 99-120.
- Berlin Communiqué 2000: Progressive Governance for the 21st Century, Kommuniqué der Berliner Konferenz der 14 Staatsmänner, Juni 2000.
- Blair, T. (1999): Statements, in: Progressive Governance for the 21st Century, 1999.
- Blair, T./Schröder, G. (1999): Europe: The Third Way. June 11, 1999 (joint statement).
- Boulding, K.E. (1973): The economy of love and fear: A preface to grants economics. Belmont/CA: Wadsworth Publ. Co.
- Bresser-Pereira, L.C. (2000): The New Left and The Moving Center, Working Paper für die Berlin-Konferenz ,Progressive Governance', Juni 2000.
- Büttner, R./Kirsch, J./(2002): Bündnisse für Arbeit im Betrieb. Betriebsvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung in der Praxis, Düsseldorf: Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung
- Deufel, K./Wolf, M. (2003) (Hrsg.): Ende der Solidarität? Die Zukunft des Sozialstaates, Freiburg/Basel/Wien: Herder
- Dworkin, R. (2000): Does Equality Matter? In: Progressive Governance for the 21st Century, 1999, S. 207-212.
- Ferrera, M./Rhodes, M. (1999): Building a Sustainable Welfare State. Reconciling Social Justice and Growth in the Advanced Economics, in: Progressive Governance for the 21st Century, 1999, S. 145-167.
- Fleischhauer, J./Schäfer, U./Schumann, H. (1999): Die Gerechtigkeitsfalle, in: Der Spiegel Nr. 37/1999, S. 96-110.
- Freeman, R.B./Medoff, J.L. (1984): What Do Unions Do? New York: Basic Books.
- Fukuyama, F. (1995): Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity, New York: The Free Press (deutsch: Konfuzius und die Marktwirtschaft. Der Konflikt der Kulturen, München: Kindler 1995).
- Gehrmann, W./Tenbrock, C. (2003): Flexible Funktionäre, 23, in: ZEIT Nr. 50, 4.12.2003.
- Giddens, A. (1998): The Third Way: The Renewal of Social Democracy, Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. (1999): Runaway World: How Globalisation is Reshaping our Lives, London: Profile Books.
- Haslett, D.W. (1996): Capitalism with Morality, Oxford: Clarendon Press.
- Hildemann, K.D. (2000) (Hrsg.): Abschied vom Versorgungsstaat. Institut für interdisziplinäre und angewandte Diakoniewissenschaft an der Universität Bonn.
- Hirsch, B.T. (2003): What Do Unions Do for Economic Performance? Discussion Paper Series IZA DP No. 82, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, Bonn.
- Jansen, St.A./Priddat, B.P. (2001): Electronic Government, Stuttgart: Klett-Cotta.
- Jansen, St.A./Schleissing, St. (2000) (Hrsg.): Konkurrenz und Kooperation. Interdisziplinäre Zugänge zur Theorie der Co-opetition, Marburg: Metropolis.
- Keller, B./Seifert, H. (2002): Flexicurity als Antwort, in: Die Mitbestimmung 3/2002
- Kersting, W. (2000a) (Hrsg.): Politische Philosophie des Sozialstaats, Weilerswist: Velbrück.
- Kersting, W. (2000b): Politische Solidarität statt Verteilungsgerechtigkeit? Eine Kritik egalitaristischer Sozialstaatsbegründung, in: Kersting 2000, S. 202-256.
- Kersting, W. (2002): Kritik der Gleichheit, Weilerswist: Velbrück.
- Klitzke, U./Betz, H./Möreke, M. (2000) (Hrsg.): Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik, Hamburg: VSA-Verlag.
- Konow, J. (2003): Which Is The Fairest One of All? A Positive Analyse of Justice Theories, in: *Journal of Economic Literature*, Vol. XLI/4, Dec. 2002, S. 1188-1239.

- Lessenich, St. (2003) (Hrsg.): Wohlfahrtsstaatliche Grundbegriffe. Historische und aktuelle Diskurse, Frankfurt/New York: Campus.
- Lies, J. (2003): Wandel begreifen. Die Rolle von Macht und Sozialkapital im Change-Management, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Linne, G./Vogel, B. (2003): Leiharbeit und befristete Beschäftigung. Neue Formen sozialer Gefährdung oder Chance auf Arbeitsmarktreintegration? Düsseldorf: Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung.
- Littmann, P./Jansen, St.A. (2000): Oszillodox! Virtualisierung: Die permanente Neuerfindung der Organisation, Stuttgart: Klett-Cotta.
- Lohmann, K.R. (2000): Sozial versichert? In: Kersting 2000a, S. 404-427.
- Niechoj, T. (2003): Kollektive Akteure zwischen Wettbewerb und Steuerung, Marburg: Metropolis.
- Nullmeier, F. (2000): Politische Theorie des Sozialstaats, Frankfurt/New York: Campus.
- Osterloh, M./Frost, J. (2000): Koordination, Motivation und Wissensmanagement in der Theorie der Unternehmung, in: Beschorner, Th./Pfriem, R. (Hrsg.): Evolutorische Ökonomik und Theorie der Unternehmung, S. 193-218, Marburg: Metropolis.
- Pasero, U. (2003) (Hrsg.): Gender – from costs to benefits, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Pasero, U./Priddat, B.P. (2003): Neue Führungsstile und das Glass Ceiling Phänomen, Forschungsbericht eines Projektes für das BMBF.
- Pasero, U./Weinbach, Chr. (2003) (Hrsg.): Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Peacock, M. (2000): Third Way Politics and the Future of Social Democracy. Reflections on the Recent Thought of Anthony Giddens, in: Priddat 2000b, S. 167-196.
- Pfau, B.N./Kay, I.T. (2002): The Human Capital Edge, London et al.: McGraw-Hill.
- Pies, I. (2001): Ordnungspolitik in der Demokratie: Ein ökonomischer Ansatz diskursiver Politikberatung, Tübingen: Mohr (Siebeck).
- Pies, I./Leschke, M. (1995) (Hrsg.): John Rawls' politischer Liberalismus, Tübingen: Mohr.
- Priddat, B.P. (1995): Stabilität, Konsens, Kontingenz: J. Rawls' neuere Arbeiten, in: Pies/Leschke 1995, S. 195-218.
- Priddat, B.P. (2000a): Soziale Diversität. Skizze zur Zukunft des Sozialstaates, in: Hildemann, K.D. (Hrsg.): Abschied vom Versorgungsstaat, Institut für interdisziplinäre und angewandte Diakoniewissenschaft an der Universität Bonn.
- Priddat, B.P. (2000b) (Hrsg.): Der bewegte Staat. Formen seiner ReForm. Notizen zur 'New governance'. Marburg: Metropolis.
- Priddat, B.P. (2000c): Menschen in Kooperation – Organisationen als Identitätslandschaften, in: Hentschel, B./Müller, M./Sottong, H. (Hrsg.): Verborgene Potenziale, S. 21-44, München: Hanser.
- Priddat, B.P. (2002a): Das Verschwinden der langen Verträge, in: Baecker, D. (Hrsg.): Archäologie der Arbeit, S. 65-88, Berlin: Kadmos.
- Priddat, B.P. (2002b): Nachlassende Bildung, Marburg: Metropolis.
- Priddat, B.P. (2003): Co-Management als Teilhabe, in: Mitbestimmung 4/2003, S. 16-19.
- Priddat, B.P. (2004): Economic Governance, in: Schuppert, G.F. (Hrsg.): Governance (Herbst 2004, in Bearbeitung).
- Progressive Governance for the 21st Century (1999): Conference proceedings Florence, 20th and 21st November 1999, o. O.: Florenz.
- Rawls, J. (1996): Eine Theorie der Gerechtigkeit, Frankfurt: Suhrkamp.
- Schefczyk, M. (2003): Umverteilung als Legitimationsproblem, Freiburg: Alber.
- Scheytt, St. (2004): Amtliche Auflösungserscheinung. Die Arbeitslosenindustrie lebte lange prächtig von sich selbst. Was passiert, wenn das System kollabiert, zeigt das Schlachtfeld des Weiterbildungsmarktes, in: BRANDEINS 4/2004, 6. Jg.
- Schlicht, E. (2003): Consistency in Organization, Discussion Paper Series IZA DP No. 718, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, Bonn.

- Schmid, G. (2002): Wege in eine neue Vollbeschäftigung. Übergangsarbeitsmärkte und aktivierende Arbeitsmarktpolitik, Frankfurt a.M./N.Y.: Campus.
- Schmid, G. (2003): „Wir brauchen mehr Flexibilität in der Mitte der Gesellschaft“, in: Die Mitbestimmung 10/2003.
- Schröder, G. (2000): Die zivile Bürgergesellschaft. Anregungen zu einer Neubestimmung der Aufgaben von Staat und Gesellschaft, in: Die neue Gesellschaft, Nr. 4/April 2000, S. 200-207.
- Simon, H.A. (1991): Organization and Markets, Journal of Economic Perspectives, Vol. 5/2, S. 25-44.
- Simonis, H. (2004): Soziale Gerechtigkeit? in: Universitas, 59. Jg., Nr. 693, März 2004, S. 243-253.
- Sliwka, D. (2003): On the Hidden Costs of Incentive Schemes, IZA paper No. 844 (Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit), Bonn.
- Soukup, Chr. (2002): net-working, 78/92, in: Eberhard von Kuenheim-Stiftung (Hgrs.): Die Werte des Unternehmens, Stuttgart/Leipzig: Edition Universitas.
- Strünck, Chr. (2003): Mit Sicherheit flexibel? Chancen und Risiken neuer Beschäftigungsverhältnisse; Bonn: Dietz.
- Teece, D.J./Pisano, G./Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management, in: Strategic Management Journal 18/7, S. 509-533.
- Verma, A./Kochan, Th. (2004) (eds.): Unions in the 21st Century, Hounds Mills/Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Weinkopf, C. (2003): Flexibilität und Sicherheit, in: IAT-Jahrbuch 2003.
- Wieland, J. (1996): Sozialpartnerschaft, betriebliche Sozialpolitik und Unternehmenskultur. Eine institutionenökonomische Analyse, in: Hutter, M. (Hrsg.): Wittener Jahrbuch für ökonomische Literatur 1996, S. 143-161, Marburg: Metropolis.
- Wieland, J. (1998): Kooperationsökonomie. Die Ökonomie der Diversität, Abhängigkeit und Atmosphäre, in: Wegner, G./Wieland, J. (Hrsg.): Formelle und informelle Institutionen der Ökonomie. Genese und Evolution. Marburg: Metropolis.
- Wieland, J./Becker, M. (2004): Über das Verhältnis von Struktur und Kultur in der Neuen Organisationsökonomik, in: Blümle, G./Goldschmidt, N. et al. (Hrsg.): Perspektiven einer kulturellen Ökonomik (Reihe: Kulturelle Ökonomik, Bd. 1), S. 441-450, Münster: LIT-Verlag.

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Strukturpolitik, Mitbestimmung, Erwerbsarbeit, Kooperativer Staat und Sozialpolitik. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Im Magazin „Mitbestimmung“ und den „WSI-Mitteilungen“ informiert die Stiftung monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der homepage www.boeckler.de bietet sie einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefax: 0211/7778 - 225
www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung**

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

