

Martin Nebeling, Ulrich Hemel, Timo Meynhardt (Hrsg.)

Alte und neue Formen der Sozialpartnerschaft

Martin Nebeling, Ulrich Hemel,
Timo Meynhardt (Hrsg.)

Alte und neue Formen der Sozialpartnerschaft

Ein Blick nach vorn



FREIBURG · BASEL · WIEN

Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2026
Hermann-Herder-Str. 4, 79104 Freiburg

Alle Rechte vorbehalten.
www.herder.de

Bei Fragen zur Produktsicherheit wenden Sie sich an
produktsicherheit@herder.de

Umschlaggestaltung: Arnold & Domnick, Leipzig
Satz: Arnold & Domnick, Leipzig
Herstellung: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany

ISBN (Print): 978-3-451-03521-0
ISBN (PDF): 978-3-451-84090-6
ISBN (EPUB): 978-3-451-84191-0

Inhalt

Vorwort	7
Einleitung	11
Stefan Koriath	
Sozialpartnerschaft – 100 Jahre zwischen Konflikt und Konsens	17
Ulrich Hemel	
Sozialpartnerschaft und Christliche Soziallehre: Angewandte Ethik der Balance und Treiber sozialer Innovation	37
Martin Nebeling und Lioba Müller	
Sozialpartnerschaft im Wandel: Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft	55
Gregor Thüsing	
Katholische Soziallehre und Sozialpartnerschaft – eine Collage	71
Karl-Josef Laumann	
Zwischen Glauben und Politik: Katholische Soziallehre als Fundament für Sozialpartnerschaft und politische Verantwortung	91
Christoph Schmitz-Scholemann	
Einige Überlegungen zur Katholizität von Unternehmern und Unternehmen	99

Inhalt

Friedhelm Wachs

Sozialpartnerschaft aus protestantischer
Sicht 119

Werner Schniedermann

Katholische Soziallehre und Soziale
Marktwirtschaft: Ein wertebasiertes
Gegenmodell zur Diktatur der Dealer 125

Steffen Kampeter

Sozialpartnerschaft – ein Anker für Stabilität
und Wohlstand 157

Malte Heyne

Sozialpartnerschaft aus Sicht
der Handelskammer Hamburg 169

Katharina Schüller

Sozialpartnerschaft 2.0 – eine Schlüsselrolle für
den erfolgreichen KI-Einsatz in Unternehmen. . . 185

Andrea Nahles

Die Sozialpartnerschaft als Erfolgsfaktor
deutscher Arbeitsmarktpolitik 199

Timo Meynhardt

Christliche Soziallehre und gesunder
Menschenverstand: Zwei Quellen der Zuversicht
für die deutsche Sozialpartnerschaft 211

TIMO MEYNHARDT

Christliche Soziallehre und gesunder Menschenverstand: Zwei Quellen der Zuversicht für die deutsche Sozialpartnerschaft

Die historische Stärke der deutschen Sozialpartnerschaft lag stets darin, gesellschaftliche Konflikte nicht zu verdrängen, sondern sie in geordneten und legitimierten Verfahren auszutragen. In Zeiten wirtschaftlicher und sozialer Umbrüche bot sie ein bewährtes Instrument, um Stabilität zu sichern – durch Aushandlung, Verlässlichkeit und Kompromissbereitschaft.

Kaum jemand würde heute den Erfolgsbeitrag der Sozialpartnerschaft zum Gelingen der Sozialen Marktwirtschaft bestreiten. Unter dem Druck der Verhältnisse am Ende des Ersten Weltkriegs entstanden, hat sich das strukturierte Zusammenwirken seit mehr als 100 Jahren bewährt: auf der überbetrieblichen Ebene zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden und auf der betrieblichen Ebene in der unternehmerischen Mitbestimmung. Sozialpartnerschaft in der Bundesrepublik steht insgesamt für wirtschaftliche Stabilität, sozialen Frieden, Flexibilität und Wettbewerbsfähigkeit, starke Mitbestimmung in den Unternehmen und nicht zuletzt für gerechte Lohnentwicklung und soziale Absicherung.¹

Wie fest diese Säule der Sozialen Marktwirtschaft in unserem Staatsaufbau verankert ist, zeigt sich nicht zuletzt an der im Grund-

¹ Vgl. Kampeter, S. (Hrsg.). (2019). Sozialpartnerschaft 4.o. Tarifpolitik für die Arbeitswelt von morgen. sowie Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.). (2023). Sozialpartnerschaft – Chancen und Herausforderungen. *Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung*, 92(4).

gesetz garantierten Koalitionsfreiheit als Basis für die Tarifautonomie. Tragende Kraft entfalten seit jeher auch das Tarifvertragsgesetz sowie die gesetzlichen Regelungen zur betrieblichen Interessenvertretung durch Betriebs- und Personalräte. Doch die Anforderungen an diese Ordnung wachsen, ja, der Druck der Verhältnisse ist auf neue Weise erheblich: Die Digitalisierung (vor allem aktuell unter dem Stichwort „Künstliche Intelligenz“) verändert Arbeitsprozesse grundlegend, die ökologische Transformation und der demografische Wandel erzeugen Spannungsfelder, die zu gesellschaftlichen Zerreißproben werden können.² Die Frage stellt sich daher neu: Worin liegt *künftig* die tragende Kraft der Sozialpartnerschaft?

Erosionserscheinungen und Erneuerungsdruck

Die deutsche Sozialpartnerschaft ist in die Jahre gekommen. In den letzten Jahrzehnten zeigen sich deutliche Verfallserscheinungen. So sank die Branchentarifbindung in der Privatwirtschaft zwischen 1996 und 2024 von 63 % auf 33 %. Gleichzeitig verringerte sich der Anteil der Beschäftigten in Betrieben mit Betriebsrat von knapp 50 % auf 37 %.³ Die Ursachen dafür sind vielfältig: Neben Globalisierung und Digitalisierung wirken auch strukturelle Folgen der deutschen Wiedervereinigung, etwa durch eine lange Phase gewerkschaftlicher Schwäche in den ostdeutschen Bundesländern.

2 Vgl. Union der deutschen Akademien der Wissenschaften e.V./Nationale Akademie der Wissenschaften Leopoldina (Hrsg.). (2024). Die Zukunft der Arbeit. Stellungnahme.

3 Hohendanner, C./Kohaut, S. (2025). Tarifbindung und betriebliche Mitbestimmung. Keine Trendwende in Sicht. *IAB-Forum*. <https://iab-forum.de/tarifbindung-und-betriebliche-mitbestimmung-keine-trendwende-in-sicht/> (13. II. 2025)

Die aktuelle Bundesregierung hat sich im Koalitionsvertrag vorgenommen, diesem Bedeutungsverlust entgegenzuwirken.⁴ Das im Sommer 2025 verabschiedete Bundestariftreuegesetz soll tariflich gebundene Unternehmen bei öffentlichen Aufträgen bei Vergaben auf Bundesebene ab 50 000 Euro bevorzugen. Doch auch noch grundlegendere, kontrovers diskutierte Reformideen stehen zur Debatte:

- Beschäftigte erhalten ein Vorgriffsrecht auf Unternehmensübernahmen, wenn Betriebe geschlossen oder verkauft werden.
- Die Mitbestimmung in Unternehmen soll nach skandinavischem Vorbild auf eine paritätische Besetzung der Aufsichtsräte bei Unternehmen ab 50 Mitarbeitenden ausgeweitet werden.
- Tarifverträge könnten per Gesetz allgemeinverbindlich erklärt werden – unabhängig von der Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband.
- Neue Beschäftigtengruppen wie Soloselbstständige, Plattformarbeiter und perspektivisch auch digitale Akteure (zum Beispiel Avatare) sollen in die Logik der Sozialpartnerschaft integriert werden.

All diese Vorschläge würden in der Umsetzung die Machtverhältnisse zwischen Kapital und Arbeit spürbar verschieben. Für die einen sind sie dringend notwendige Modernisierung, für die anderen ein Angriff auf unternehmerische Freiheit. Doch wie entscheiden wir, welche Ansätze tragfähig sind?

4 Im Koalitionsvertrag steht dazu: „Unser Ziel ist eine höhere Tarifbindung. Tariflöhne müssen wieder die Regel werden und dürfen nicht die Ausnahme bleiben.“. Verantwortung für Deutschland. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD (2025). 18. https://www.koalitionsvertrag2025.de/sites/www.koalitionsvertrag2025.de/files/koav_2025.pdf (12. 01. 2026).

Zwischen Tradition und Innovation: Die Christliche Soziallehre als Kompass

Einfache Lösungen liegen nicht auf der Hand. Die Komplexität der Herausforderungen lässt sich nicht allein mit fachlicher Klarheit oder Sachlogik bewältigen. Das Feld kann man auch nicht den Juristen überlassen. Es sind verlässliche Werthaltungen gefragt.

Die Christliche Soziallehre ist hierfür ein attraktiver Kandidat. Sie kann sich – so die These – in den kommenden Jahren für die Zukunft der Sozialpartnerschaft als besonders tragfähig erweisen, weil ihre Grundprinzipien – Solidarität, Subsidiarität, Personalität und übergreifend Gemeinwohl – einen soliden und zeitgemäßen Bezugsrahmen bieten. Diese Prinzipien sind anschlussfähig an demokratische und sozialstaatliche Traditionen in Deutschland. Sie lassen sich konkret anwenden: etwa in der Forderung, dass Tarifverträge auf Augenhöhe verhandelt werden (Solidarität), Betriebsräte echte Mitgestaltung ermöglichen (Subsidiarität), die Weiterbildung der Beschäftigten Priorität hat (Personalität) und Entscheidungen letztlich an das Wohl aller Beteiligten gebunden bleiben (Gemeinwohl).

Es lohnt ein kurzer Blick zurück, um das große Potenzial dieses Wertekompasses zu erkennen: Die Katholische Soziallehre hat Ende des 19. Jahrhunderts mit der Enzyklika *Rerum novarum* (1891) einen neuen sozialetischen Horizont eröffnet. In einer Zeit wachsender industrieller Ungleichheit forderte Papst Leo XIII. einen gerechten Ausgleich zwischen Arbeit und Kapital, betonte die Rechte der Arbeitenden auf einen existenzsichernden Lohn und stellte die Würde des Menschen ins Zentrum ökonomischen Denkens. Das Eigentum wurde zwar geschützt, aber zugleich als sozialpflichtig verstanden – eine Idee, die später auch Eingang in das deutsche Grundgesetz fand.

Diese Grundgedanken wurden in der Folgezeit systematisch weiterentwickelt:

- In *Quadragesimo anno* (1931) griff Pius XI. die Prinzipien auf und formulierte mit der Subsidiarität ein neues Leitmotiv: Gesellschaftliche Aufgaben sollen möglichst auf der jeweils niedrigsten Ebene geregelt werden, die dazu in der Lage ist.
- In *Mater et magistra* (1961) rief Johannes XXIII. zu einer Balance zwischen wirtschaftlicher Entwicklung und sozialer Gerechtigkeit auf – mit Blick auf eine sich globalisierende Welt.
- In *Laborem exercens* (1981) betonte Johannes Paul II. erneut den Vorrang der Arbeit vor dem Kapital, wobei er besonders auf die schöpferische, sinnstiftende Dimension menschlicher Arbeit abhob.
- Die Enzyklika *Centesimus annus* (1991) zog eine Bilanz des 20. Jahrhunderts und verteidigte die freie Wirtschaft bei gleichzeitiger Mahnung zur sozialen Verantwortung.
- Spätestens mit *Laudato si'* (2015) und *Fratelli tutti* (2020) erweiterte Papst Franziskus noch einmal den Horizont: Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit und globale Solidarität wurden zu untrennbaren Aspekten einer integralen Sozialethik.

Allein an dieser knappen Übersicht lässt sich erkennen, wie die Christliche Soziallehre immer wieder weitergedacht und an die gesellschaftlichen Realitäten angepasst wurde.

Die deutsche Sozialpartnerschaft entwickelte sich parallel zu diesen und anderen Impulsen – vor allem in konkreten historischen Krisensituationen. Nach dem Ersten Weltkrieg entstand mit dem Stinnes-Legien-Abkommen (1918) erstmals ein institutionalisierter Dialog zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden. Beide Seiten erkannten an, dass soziale Gerechtigkeit und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit nur durch Kooperation gesichert werden können. Das Abkommen war nicht nur pragmatisch als Maßnahme zur Stabilisierung der Nachkriegsordnung motiviert, sondern Ausdruck einer ethischen Grundhaltung: dass Arbeit nicht bloß ein Kostenfaktor ist, sondern ein menschliches Grundrecht.

Die Weimarer Reichsverfassung griff diesen Geist auf, besonders in Art. 165, der die Mitwirkung von Arbeitnehmern an wirtschaftlichen

Entscheidungen festschrieb. Auch die Gründung der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) 1919 kann als globaler Ausdruck dieses Verständigungsgedankens gelesen werden.

Am Wirken des katholischen Theologen und Priesters Heinrich Brauns (1868–1939) in der Weimarer Republik lässt sich die orientierende Kraft der Christlichen Soziallehre in der kollektiven Willensbildung unmittelbar nachvollziehen. Bereits vorher sozialpolitisch aktiv, war Brauns ab 1919 als Parlamentsmitglied für die Zentrumspartei und von 1920 bis 1928 als Arbeitsminister im Reichskabinett in herausgehobener Position tätig. An seinen Reden und Entscheidungen lässt sich gut erkennen, wie er „christliche Wertpositionen“⁵ erfolgreich in Gesetzgebungsverfahren, aber auch in die öffentliche Debatte einbringen konnte. Ihm ging es darum, „den arbeitenden Menschen als solchen zu erfassen und seine Eingliederung und Stellung im Wirtschafts- und Rechtsleben menschlich zu ordnen.“⁶ So schaffte es Brauns, in der Inflationszeit trotz erheblicher Widerstände am Sozialversicherungsprinzip festzuhalten und die Persönlichkeit des Arbeitnehmers mit Rechten und Pflichten im Arbeitsrecht als „Recht der Persönlichkeit“ zu stärken.⁷ In seiner Amtszeit wurden unter seiner Führung sozial- und arbeitsmarktpolitische Weichen gestellt, die bis heute tragende Kraft in der Bundesrepublik Deutschland entfalten. Dazu zählen die Anfänge der betrieblichen Mitbestimmung, die Arbeitsgerichtsbarkeit, die öffentliche Wohlfahrtspflege und vor allem auch der Aufbau der deutschen Arbeitsverwaltung.

Die unbestreitbar großen Verdienste von Heinrich Brauns dürfen jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Sozialpartnerschaft in ihren Grundfesten zunächst fragil blieb. Die Weltwirtschaftskrise, politische Radikalisierung und schließlich die Zerschlagung aller freien

5 Vgl. Mockenhaupt, H. (1988). Christliche Wertpositionen in der Sozialpolitik. Das bleibende Verdienst von Heinrich Brauns (Kirche und Gesellschaft, 146).

6 Mockenhaupt, H. (1988). Christliche Wertpositionen in der Sozialpolitik. Das bleibende Verdienst von Heinrich Brauns (Kirche und Gesellschaft, 146). 8.

7 Ebd.

Verbände unter dem NS-Regime unterbrachen im Grunde den eingeschlagenen Weg.

Erst mit der Gründung der Bundesrepublik Deutschland 1949 wurde die Idee der Sozialpartnerschaft heutiger Prägung wiederbelebt – nun auf einem stabileren verfassungsrechtlichen und gesellschaftspolitischen Fundament.⁸ Die Sozialpartnerschaft wurde zu einer tragenden Säule der Sozialen Marktwirtschaft: Die Tarifautonomie nach Art. 9 Abs. 3 GG, die Koalitionsfreiheit und das Recht auf Mitbestimmung ermöglichten es Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, soziale Konflikte eigenständig und verantwortlich zu regulieren. Gerade in der Aufbauphase der Nachkriegszeit war dies ein Erfolgsmodell – getragen vom Gedanken, dass Freiheit und Gemeinwohl untrennbar zusammengehören.

Mit dem wirtschaftlichen Strukturwandel ab den 1970er Jahren, dem Rückgang klassischer Industrien und der Globalisierung der Märkte stand die Sozialpartnerschaft erneut vor einem Wandel. Neue Beschäftigungsformen, sinkende Tarifbindung, internationale Konkurrenz und technologische Umbrüche verlangten nach flexibleren Strukturen – ohne die Prinzipien von Gerechtigkeit und Teilhabe aufzugeben.

In einer Zeit wachsender ökonomischer Ungleichheit, gesellschaftlicher Polarisierung und ökologischer Krisen wurde und wird es immer schwieriger, soziale Aushandlungsprozesse auf einem gemeinsamen Wertefundament zu führen. Gerade deshalb gewinnt das Angebot der Christlichen Soziallehre an Bedeutung – nicht als religiöse Doktrin, sondern als kulturell tief verankerter Orientierungsrahmen.

8 In der DDR wurde ein eigener Weg der Ausformung der Sozialpartnerschaft eingeschlagen. Siehe dazu den Beitrag von Stefan Koriath in diesem Band.

Der gesunde Menschenverstand als Ratgeber

Prinzipien sind keine Vorschriften. Im besten Fall machen sie Vorgaben, wie eine konkrete Situation einzuordnen und worauf in Abwägungsprozessen zu achten ist. Dies gilt immer, aber umso mehr in einer Gesellschaft, die von Polarisierung, Empörung und Verunsicherung geprägt ist. Im Balanceakt zwischen reiner Willkür und Prinzipienreiterei ist der gesunde Menschenverstand ein unverzichtbarer Ratgeber bei der Konsenssuche – verstanden nicht als Alltagsfloskel, sondern als gemeinschaftlich gewachsenes, erfahrungsbezogenes Urteilsvermögen.

Der gesunde Menschenverstand ...

„... ist keine Allzweckwaffe, wenn man nicht weiterweiß. Er ist aber auf alle Fälle eine Quelle praktischer Vernunft, die einer inneren Stimme Gehör verschafft und uns darin bestärkt, unserer Intuition zu vertrauen. Eine Ahnung oder innere Überzeugung kann fehlendes Sachwissen nicht ersetzen, wohl aber entsprechende Lücken schließen und unser Handeln leiten. Seine größte Stärke entfaltet der gesunde Menschenverstand dort, wo er – oft mit Humor – allzu abgehobene Gedankenkonstruktionen in die menschliche Erfahrungswelt zurückholt. Seine Grenzen erfährt der Common Sense dort, wo er selbst nicht mehr hinterfragt wird oder sich von der Gemeinwohlorientierung abkoppeln möchte. Noch schwieriger wird es, wenn die Vereinfachungskraft des gesunden Menschenverstandes missbraucht wird, um komplexe Situationen zu trivialisieren und die dunklen Seiten des Common Sense (Vorurteile, Stereotype) zu aktivieren. Man sollte also genau hinhören, wie die Denkfigur des gesunden Menschenverstandes eingesetzt wird.“⁹

9 Meynhardt, T. (2025). Der Common Sense in unserer Welt. In: C. Flick (Hrsg.). Wie können wir eine lebbare Welt gestalten? 221.

Gemeinwohlorientierte Entscheidungen beruhen nicht allein auf Expertenwissen oder Systemrationalität, sondern auf der Fähigkeit, mitzudenken, mitzufühlen und Verantwortung zu übernehmen. Der gesunde Menschenverstand ermöglicht Verständigung dort, wo Fachlogiken oder politische Lager aneinander vorbeireden. Die Sozialpartnerschaft kann in diesem Kontext als Institution des Vertrauens und der Vermittlung wirken – sofern sie sich nicht nur auf formalrechtliche Verfahren stützt, sondern auf eine Kultur des Zuhörens, des Mitdenkens und des zumutbaren Kompromisses.

Die Kehrseite tritt umso deutlicher hervor: Wenn gesellschaftliche Institutionen – so auch die Institutionen der Sozialpartnerschaft – Lösungen anbieten, die sich nicht mehr mit dem Alltagserleben der Menschen verbinden lassen, verlieren sie ihre Legitimationskraft. Gemeinwohl braucht daher Übersetzbarkeit – und genau hier liegt das Potenzial der Sozialpartnerschaft, als Erfahrungsraum gemeinschaftlicher Aushandlung zu wirken. Sie schafft Situationen, in denen sich der gesunde Menschenverstand bewähren kann – etwa im Spannungsfeld zwischen unternehmerischer Flexibilität und sozialer Absicherung, zwischen Effizienz und Beteiligung.

Wo Betriebsräte, Gewerkschaften und Arbeitgebervertretungen gemeinsam nach tragfähigen Lösungen suchen, geht es selten um reine Prinzipien oder absolute Gerechtigkeit. Es geht um das Aushandeln des Zumutbaren, des Möglichen und damit um die Fähigkeit, in der Position des jeweils anderen mitdenken zu können. Dies gilt in der Bewertung des oben erwähnten Bundestariftreuegesetzes genauso wie für alle anderen genannten Vorschläge zur Weiterentwicklung der Sozialpartnerschaft.

So verstanden, ist der gesunde Menschenverstand keine Rückkehr zu scheinbar einfachen Lösungen, sondern ein kognitiver und moralischer Resonanzraum, in dem Werte, Erfahrungen und praktisches Urteilsvermögen zusammenwirken. Er bildet die Brücke zwischen individueller Perspektive und gesellschaftlicher Verantwortung – und damit auch zwischen individuellen Interessen der Sozialpartner und dem übergeordneten Ziel des Gemeinwohls. Auf den Punkt: Der gesunde Menschenverstand ist die Ressource, aus der Gemeinwohl konkret wird.

Er wird im sozialen Handeln ausgebildet und aktualisiert – etwa in Tarifverhandlungen, betrieblichen Konfliktlösungen oder sozialpolitischen Kompromissen. In der Sozialpartnerschaft spiegelt sich diese Lernfähigkeit institutionell wider: Neue Herausforderungen – etwa durch atypische Beschäftigungsformen, Migration oder ökologischen Umbau – erfordern neue Antworten. Doch anstatt alte Muster zu reproduzieren, braucht es die Fähigkeit, Erfahrungen neu zu bewerten, Zielkonflikte auszubalancieren und neue Allianzen zu schmieden.

Gerade in dieser dynamischen Anpassungsfähigkeit liegt die Stärke der Sozialpartnerschaft – sofern sie sich auf den gesunden Menschenverstand stützt, nicht nur auf Strategien und Zahlen. Wenn Mitbestimmung nicht als Blockade, sondern als Ausdruck kollektiver Intelligenz verstanden wird, können auch in komplexen Situationen tragfähige Kompromisse entstehen.

Diese Form der praktischen Vernunft war und ist in sozialpartnerschaftlichen Prozessen unverzichtbar: Wer erfolgreich Tarifverhandlungen führen will, muss nicht nur Interessen durchsetzen, sondern Verantwortung für das Ganze übernehmen. Wer betriebliche Mitbestimmung ernst nimmt, braucht das Vertrauen darauf, dass Beschäftigte mitdenken und Lösungen mittragen wollen. Und wer auf Dauer tragfähige Sozialpolitik gestalten will, muss sie mit dem Alltagsverstand der Menschen rückkoppeln können – nicht nur mit abstrakten Modellen oder dem Verweis auf gesetzliche Vorgaben.

Die Rückbesinnung auf den gesunden Menschenverstand als tragendes Prinzip der Verständigung meint nicht banale Alltagseinsicht, sondern eine Art soziales Navigationssystem, das uns befähigt, unter Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben und das Gemeinsame im Vielfältigen zu suchen. In diesem Sinn ist der gesunde Menschenverstand die gelebte Form der Gemeinwohlbindung.

Der Blick nach vorn

Was die Sozialpartnerschaft über Jahrzehnte erfolgreich gemacht hat, war nicht allein ihre juristische Ausgestaltung, sondern ihre kulturelle Verankerung: ein Denken in Verantwortung, auf Augenhöhe und mit Gemeinwohlorientierung. Die Zukunft der Sozialpartnerschaft wird davon abhängen, ob es gelingt, sie neu zu legitimieren – nicht durch moralischen Appell, sondern durch nachvollziehbare Praxis. Die Christliche Soziallehre und der gesunde Menschenverstand sollten dafür als reichhaltige Quellen für Orientierung und Begründung genutzt werden.

Die Christliche Soziallehre bietet für die großen Transformationsprozesse unserer Zeit ein Wertefundament, welche sich seit vielen Jahrzehnten bewährt hat. Sie hebt stets das Ganze in den Blick und ist nachgewiesenermaßen entwicklungsfähig. Sozialpartnerschaft, die sich an ihr orientiert, zielt nicht nur auf Löhne, Gehälter und Arbeitszeiten und -bedingungen, sondern auf gesellschaftlichen Zusammenhalt und das Gemeinwohl. In einer pluralistischen Gesellschaft kann sie dabei als sinnstiftender Bezugsrahmen dienen, der über kurzfristige Interessen hinausweist.

Der gesunde Menschenverstand, gespeist aus Lebenserfahrung und moralischem Taktgefühl, ist die vielleicht wichtigste Ressource, um die Sozialpartnerschaft lebendig zu halten. Daraus erwächst nicht naiver Pragmatismus, sondern sozial geteilte, erfahrungsbasierte Orientierungskraft. Der gesunde Menschenverstand hilft, Komplexität zu ordnen, ohne sie zu simplifizieren – und schafft damit die Voraussetzung für tragfähige Lösungen im Sinne des Gemeinwohls. Er ist kein Ersatz für Struktur oder Analyse, sondern eine Grundhaltung: Er traut den Menschen zu, Verantwortung zu übernehmen, sich in andere hineinzuversetzen und pragmatische Lösungen zu finden. Wenn Sozialpartner diesen Geist aufnehmen und fördern, wird die Sozialpartnerschaft auch in einer fragmentierten Gesellschaft tragfähig bleiben.

Die Sozialpartnerschaft war über Jahrzehnte ein Ort, an dem sich dieser gesunde Menschenverstand entfalten konnte – in Form pragmatischer Aushandlung, legitimer Interessenvertretung und verantwortli-

Timo Meynhardt

cher Kompromissbereitschaft. Ob sie diese Rolle auch künftig erfüllen kann, wird davon abhängen, ob es gelingt, sie geistig zu erneuern: als kulturelle Praxis, nicht nur als institutionelles Format. Die Christliche Soziallehre bietet dafür ein bewährtes Wertegerüst für eine Wirtschaft, die nicht spaltet, sondern verbindet.

Zum Autor:

Timo Meynhardt ist Inhaber des Dr.Arend Oetker Lehrstuhls für Wirtschaftspsychologie und Führung an der HHL Leipzig Graduate School of Management und Managing Director am Center for Leadership and Innovation an der Universität St. Gallen. Er ist wissenschaftlicher Berater des BKU und Vorsitzender des Forum Gemeinwohl e. V.

