
Akademie der Arbeit
in der Universität Frankfurt am Main

Mitteilungen
Neue Folge 52

Als Manuskript gedruckt
Juni 2007

Inhalt

| | |
|--|----|
| Vorwort | 1 |
| Personalien | 3 |
| Beiträge | |
| <i>Hohmann-Dennhardt</i> : Der Sozialstaat – ein Auslaufmodell? | 5 |
| <i>Schroeder</i> : Gewerkschaften auf der Suche nach neuen Strategien..... | 12 |
| Curriculum | 22 |
| Organe der Akademie | 27 |
| Lehrkräfte der Akademie | 28 |
| Teilnehmer/innen des 70. Lehrgangs (2005/2006) | 30 |
| Teilnehmer/innen des 71. Lehrgangs (2006/2007) | 32 |
| Aufruf der Freunde und Förderer der Akademie der Arbeit e.V. | 34 |

Vorwort

Liebe Leserinnen und liebe Leser,

das letzte Heft der Mitteilungen der Akademie der Arbeit (Nr. 51) war mit erheblicher Verspätung erschienen. Grund hierfür ist die Finanzierungsknappheit der Akademie der Arbeit gewesen. Das Land Hessen hatte ursprünglich im Zuge umfangreicher Sparmaßnahmen geplant, die Zuwendungen an unser Institut vollständig zu streichen. Nur Dank des Entgegenkommens der Landesregierung ist diese Maßnahme, welche praktisch das Ende des Akademiebetriebes bedeutet hätte, vermieden worden. Dennoch blieb es bei einer Kürzung des Landesbeitrages um etwa 40 Prozent. Der Deutsche Gewerkschaftsbund als zweiter Träger unserer Stiftung war wegen sinkender Beitragseingänge nicht in der Lage, den dadurch entstandenen Fehlbetrag auszugleichen. Dennoch ist es uns gelungen, die Lehrgänge wie geplant bruchlos fortzuführen. Dies war deshalb möglich, weil uns ein umfangreiches wissenschaftlich-pädagogisches Projekt mit dreijähriger Laufdauer vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (heute Bundesministerium für Arbeit und Soziales) übertragen worden ist. Es handelt sich um eine Untersuchung über „Zielgruppengerechte Ausarbeitung und Erprobung einer Seminarkonzeption für Betriebs- und Personalräte über die nationale Mitbestimmung im europäischen Kontext“. Sie wurde veranlasst durch die Einführung der „Europäischen Aktiengesellschaft“ im Bereich der Europäischen Union. Bei Errichtung einer solchen Aktiengesellschaft ist es bekanntlich notwendig, in einem „besonderen Verhandlungsgremium“ über die Organisation und das Ausmaß der Unternehmensmitbestimmung zwischen den Anteilseignern und den Arbeitnehmern zu verhandeln und dabei die schon vorhandenen Mitbestimmungssysteme in den betroffenen Ländern einzubeziehen. Dies kann nur dann sinnvoll geschehen, wenn man nicht nur diese Mitbestimmungsregelungen kennt, sondern auch das gesamte System des kollektiven Arbeitsrechts (insbesondere des Tarifrechts) der Staaten, in denen Arbeitnehmer der jeweiligen Europäischen Aktiengesellschaft tätig sind. Im wissenschaftlichen Teil des Projekts geht es also darum, das Recht der industriellen Beziehungen unter diesen Aspekten aufzuarbeiten und praxisbezogen zu vergleichen. Der pädagogische Teil besteht in der Vermittlung der betriebswirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen sowie arbeits- und gesellschaftsrechtlichen Bedeutung der Unternehmensmitbestimmung im Rahmen unseres Jahreslehrgangs.

In diesem Zusammenhang haben wir den Lehrplan erweitern müssen. Dies war aber auch aus einem anderen Grunde erforderlich. Seit dem 1. Dezember 2005 besteht ein Kooperationsvertrag mit der Fachhochschule Frankfurt am Main, der vor allem von Dietmar Hexel als dem Vorsitzenden unseres Kuratoriums und Vertreter des DGB Bundesvorstandes sowie von der hessischen Landesregierung und natürlich dem Präsidenten der Fachhochschule nachdrücklich befördert worden ist. Ziel dieser Kooperation ist neben der Zusammenarbeit beider Institutionen vor allem eine Regelung, nach der unsere Studierenden ihre AdA-Ausbildung durch einen weiteren eigenen Studiengang an der Fachhochschule fortsetzen und mit dem Erwerb des „Bachelor“ abschließen können. Dazu war es nötig, den Beginn unseres Jahreslehrgangs von Anfang Mai auf Anfang Oktober zu verlegen. Jeder Lehrgang endet nunmehr Mitte August des Folgejahres, damit ein mögliches Anschlussstudium im jeweiligen Wintersemester an der Hochschule aufgenommen werden kann.

Mit der zeitlichen Verschiebung des Lehrgangs haben wir auch die Organisation der Veranstaltungen verändert. Sie umfasst derzeit fünf Lern-Module:

1. Wirtschaftswissenschaft
2. Recht und Politik
3. Sozialpolitik
4. Organisation / Management
5. Managen, Leiten und Führen (Schlüsselkompetenzen)

dazu kommen Querschnittsmodule zu den Themen

- Ethik und Verantwortung
- Beteiligung/Arbeitsbeziehungen
- Interessenvertretung/Theorie und Praxis der Gewerkschaften

Am Ende eines jeden Trimesters werden je drei Klausuren geschrieben. Die wissenschaftliche Sechs-Wochen-Arbeit wurde beibehalten. Der Kurs endet mit drei Abschlussklausuren sowie einer mündlichen Prüfung.

Diese Strukturen waren Voraussetzung dafür, dass der erfolgreiche Abschluss unseres Lehrgangs nunmehr zugleich die fachgebundene Hochschulreife umschließt. Sie berechtigt grundsätzlich zum Studium an den hessischen Hochschulen (vgl. Hess. Verordnung über den Zugang beruflich Qualifizierter zu den Hochschulen im Lande Hessen vom 14. Juli 2006, GVBl. I, 358).

Leider müssen wir im Folgenden berichten, dass unser verehrter Kollege Dr. Hans-Joachim Zinkeisen im April verstorben ist. Er bleibt in unserer Erinnerung.

In der Lehre haben wir nach dem Weggang von Frau Prof. Dr. Renate Neubäumer unterdessen Herrn Apl. Prof. Dr. Dr. Helge Peukert (Erfurt) gewonnen, der das Fach Wirtschaftswissenschaften schon seit zwei Jahren vertretungsweise betreut. Die sozialpolitischen Veranstaltungen werden erfreulicherweise weiterhin teils von Prof. Dr. Diether Döring wahrgenommen und insgesamt von ihm koordiniert. Einzelheiten sind dem im Heft abgedruckten Lehrplan zu entnehmen.

So günstig also die organisatorischen, pädagogischen und hochschulrechtlichen Fortschritte der Akademie und ihres Lehrgangs sind, so offen ist derzeit noch die finanzielle Zukunft des Instituts. Wir gehen aber davon aus, dass wir mit Unterstützung der Gewerkschaften, des Landes Hessen und hoffentlich auch weiterer Spender und Stifter die Krise überwinden werden.

Für heute bin ich mit freundlichen Grüßen und der Bitte um Akademie-Unterstützung

Olto Ernst Müller



Für diejenigen, die Dr. Hans-Joachim Zinkeisen nicht mehr persönlich kannten, veröffentlichen wir nachfolgend noch einmal die Würdigung, die in den Mitteilungen (Nr. 29) vom November 1978 zum Anlass seines 70. Geburtstages erschienen ist:

„Dr. Hans-Joachim Zinkeisen wurde am 29. Oktober 1908 in Berlin geboren, wo er auch zur Schule ging und nach dem Abitur Rechtswissenschaften studierte sowie eine Referendarzeit beim Kammergericht ableistete. Mit Ausnahme einiger Auslandssemester in Lausanne und Paris ist er also in seiner ganzen Ausbildungszeit von Berlin geprägt worden. Jeder, der ihn kennt, weiß, wie sehr er in seiner Lebensart einen Berliner im besten Sinne des Wortes darstellt: witzig, schlagfertig und manchmal von einer Direktheit, die schon manchen verblüfft hat, aber stets gut gemeint war.

Nach Beendigung seiner Ausbildung war er von 1935 bis 1939 Syndikus der Schuhfirma Leiser und anschließend zunächst Anwaltsassessor, dann bis 1940 Rechtsanwalt beim Kammergericht in Berlin. In diesen Tätigkeiten sammelte er umfangreiche rechtliche Erfahrungen im Arbeits- und Familien-, Wirtschafts- und Steuerrecht. Nach Kriegsdienst und Gefangenschaft ging er bereits 1946 (nach einem einmonatigen Zwischenstadium bei der Treuhandverwaltung Berchtesgaden) als Rechtsstellenleiter zum Bayrischen Gewerkschaftsbund Berchtesgaden, um dann 1948 zum Leiter der Bundesschule Kochel am See ernannt zu werden. Seit 1. Mai 1949 war er hauptamtlicher Dozent für Rechtslehre an der Akademie der Arbeit in der Universität Frankfurt am Main. Hier lehrte er insbesondere Arbeitsrecht, Bürgerliches

Recht, Zivilprozessrecht und Wirtschaftsrecht bis zu seinem Ausscheiden am 31. Oktober 1973. Seine großen praktischen Erfahrungen als Geschäftsführer eines bedeutenden Berliner Schuhhauses und als Rechtsanwalt an dem damals wohl renommiertesten deutschen Berufungsgericht sind Generationen von Akademikern zugute gekommen. Das gleiche gilt für seine große Lebenserfahrung, die er nicht zuletzt in Auseinandersetzungen mit den nationalsozialistischen Behörden zugunsten zahlreicher aus politischen und rassischen Gründen verfolgter Mandanten gewonnen hatte. Seine unbedingte persönliche Einsatzbereitschaft nicht nur für die Sache der Akademie als Institution, sondern auch für die persönlichen Belange der Hörer und der Beschäftigten haben ihm in kurzer Zeit großes Ansehen eingetragen. Gleichzeitig bewahrte er, der an der Universität Frankfurt den juristischen Doktorgrad erwarb, stets ein unabhängiges, nicht selten kritisches Urteil zu allen – auch gewerkschaftlichen – Angelegenheiten, das er stets in voller Offenheit vertreten hat. Dies erklärt, dass er unter der großen Zahl von Akademieeigene „Anhängerschaft“ fand, war. Wie jede starke Persönlichkeit hat er seine „Ecken und Dr. Zinkeisen seine Achtung für der deutschen Gewerkschaftsbeversagen. Dies nicht zuletzt Hilfsbereitschaft, seinen offenen mögen (wie es übrigens auch in lichen zum Kündigungsrechtlichen Fragen zum Ausdurfte.



war. Wie jede starke Persönlichkeit hat er seine „Ecken und Dr. Zinkeisen seine Achtung für der deutschen Gewerkschaftsbeversagen. Dies nicht zuletzt Hilfsbereitschaft, seinen offenen mögen (wie es übrigens auch in lichen zum Kündigungsrechtlichen Fragen zum Ausdurfte.

Seit 1962 leitete er das auf seine Seminar für Arbeits- und Sozial- Hier werden Rechts- und Per- Breite der genannten Rechtsge- vielfach als Rechtssekretäre beim Deutschen Gewerkschaftsbund tätig geworden sind. Die seither eingetretene Intensivierung und Leistungssteigerung im gewerkschaftlichen Rechtsschutz darf deshalb zu wesentlichen Teilen auch Dr. Zinkeisen zugeschrieben werden.“

Anregung vom DGB gegründete recht im Hause der Akademie. sonalsachbearbeiter in der ganzen biete ausgebildet, die dann

Privat war Dr. Zinkeisen als typischer Berliner ein höchst geselliger und verständnisvoller Mann, dessen Rat auch nach seiner Pensionierung stets gern gehört wurde. Mit seiner Frau lebte er in Berchtesgaden.

Richterin des Bundesverfassungsgerichts

Dr. Christine Hohmann-Dennhardt

Der Sozialstaat – ein Auslaufmodell?*

Auslaufmodelle – wir kennen sie aus der Produktfertigung. Entspricht eine Ware nicht mehr dem neuesten Trend, wird sie nicht mehr hinreichend nachgefragt, ist sie oder ihr Energieverbrauch zu teuer, dann ist es Zeit, ein neues Produkt auf den Markt zu bringen und das alte nicht weiter herzustellen. Das gilt zum Beispiel für Automodelle, aber auch für den Sozialstaat? Nun gut, er ist inzwischen in die Jahre gekommen, von allen Seiten wird an ihm herumgemäkelt und viele halten den Preis, der für ihn bezahlt werden muss, und die Kosten, die er verschlingt, für zu hoch. Es gibt also Anlass, ihn auf den Prüfstand zu stellen und der Frage nachzugehen, ob es sich lohnt, ihn weiterhin zu produzieren. Unterziehen wir deshalb den Sozialstaat einmal einer Durchleuchtung.

Dabei zielt der erste Blick auf seine Entstehung und auf das, worauf er fußt.

Es begann mit einer Revolution und dem in ihr schallenden Ruf nicht nur nach Freiheit und Gleichheit, sondern auch nach Brüderlichkeit. Hiermit kamen die Erkenntnis wie der Wunsch zum Ausdruck, dass die Freiheit von staatlicher Gängelung zwar des Einzelnen Recht sein soll, dass sie sich aber in ihrem Gebrauch an der von anderen stoßen kann und deshalb einzubinden ist in die Gemeinschaft der Freien, die sich im „brüderlichen“ Miteinander als Gleiche achten und Verantwortung nicht nur für sich, sondern auch für andere übernehmen sollen. So emanzipierte sich die Idee der Solidarität erstmals von der religiös motivierten Nächstenliebe, verließ das Almosenhaus und die für Ruhe und Ordnung sorgende Armenküche und wurde zur geforderten Handlungsmaxime des Staates erhoben. Dass damit noch keinesfalls „Schwesterlichkeit“ mit umfasst war und diejenigen, die dies einforderten, damals wie Olympe de Gouches sogar dafür geköpft wurden, sei hier nur am Rande erwähnt.

Aber auch die „Brüderlichkeit“ brauchte in Deutschland noch lange, bis sie in den Kanon staatlicher Vorgaben Eingang fand. Sie wurde zwar im Vormärz des vorletzten Jahrhunderts zentrale Forderung auf den Straßen, fand aber zunächst noch kaum Gehör bei denjenigen, die in der Paulskirche über die Verfasstheit des Staates debattierten. Hier ging es um die Abschaffung des Obrigkeitsstaates, die Etablierung des Rechtsstaates und mit ihm um die Garantie bürgerlicher Freiheitsrechte – ein gewiss wichtiger wesentlicher Schritt auf dem Weg zu unserer heutigen Staatsform, der jedoch denen nicht viel half, die nichts als ihre Arbeitskraft und die ihrer Kinder besaßen. So wuchs in den Fabriken und auf den Straßen das Bewusstsein weiter und brach sich Bahn, dass Freiheit vor allem dem Starken nutzt und Not nicht zu lindern vermag, und dass Rechtsgleichheit allein keine Unterschiede beseitigt, oder wie es Anatole France zugespitzt ausgedrückt hat, dass die majestätische Gleichheit des Gesetzes das Schlafen unter den Brücken Armen wie Reichen verbietet. Dies schürte das Aufbegehren gegen Armut und Ausbeutung und fand Ausdruck in der Forderung nach Rechten, die Schutz bieten und eine materielle Basis schaffen, Freiheit auch leben zu können, eine Forderung, die zunächst niedergeknüppelt wurde. Als dies

* Vortrag gehalten zur Eröffnung des 70. Lehrgangs der Akademie am 18. Oktober 2005.

nichts half, versuchte sie Bismarck zu bändigen mit staatlichen Zugeständnissen in Form der Einführung einer Sozialversicherung, mit der das größte Elend bei Krankheit und im Alter abgewendet werden sollte. Aber auch dies ließ die Forderung nach sozialen Rechten nicht verklingen. Sie erhielt vielmehr immer mehr Zulauf und Kraft, so dass sie sich schließlich nach dem Zusammenbruch des Kaiserreichs in Weimar Gehör verschaffen und dort ihren verfassungsrechtlichen Niederschlag finden konnte.

Erstmals wurde nun dem Staat auferlegt, „den Grundsätzen der Gerechtigkeit mit dem Ziele der Gewährleistung eines menschenwürdigen Daseins für alle“ zu entsprechen, wie es Art. 151 WRV formulierte. Damit wurde der Sozialstaat aus der Taufe gehoben, der Solidarität innerhalb der staatlichen Gemeinschaft vermitteln sollte und gehalten war einzulösen, was den Bürgern durch soziale Grundrechte verbürgt wurde: die Sicherung der Wohnung, ausgleichende Fürsorge für kinderreiche Familien, unentgeltlicher Schulunterricht, die Möglichkeit, durch Arbeit seinen Unterhalt zu bestreiten und als Arbeitnehmer Mitsprache und Gehör auf privatwirtschaftlichem Feld zu erhalten sowie sich mit anderen zusammenschließen zu können, um so ungleiche Verhandlungspositionen auszugleichen und für ausreichende Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen zu sorgen. So verheißungsvoll dieses Verfassungsprogramm, so wenig aber kam es zur Anwendung. Zwar entstand die weitere Sozialversicherung für den Fall der Arbeitslosigkeit, das Arbeitsrecht etablierte sich und Arbeitnehmern wie ihren Interessenvertretern wurden Mitspracherechte zuerkannt, aber zu beharrlich und einflussreich waren noch die im Lande, die sich mit ihrer Macht und ihrem Geld gegen die junge Demokratie und ihr soziales Anliegen stellten. Und zu schwach war der Staat, sich Akzeptanz zu verschaffen und mit den ihn schüttelnden weltumspannenden ökonomischen Krisen fertig zu werden. So ging er schließlich nicht an seinem sozialen Postulat zugrunde, sondern im Gegenteil daran, dass er diesem nicht hatte gerecht werden können und sich so auch noch die von ihm abwandten, die er in Arbeitslosigkeit trotz vorheriger rechtlicher Versprechungen allein ließ und deren enttäuschte Hoffnung sich dann auf einen Rattenfänger richtete, der ihnen Heil verhiess und alle ins Verderben führte.

Diese Erkenntnis und die bitteren Erfahrungen mit der Menschen und Moral zerstörenden Nazi-Diktatur waren es, die die Mütter und Väter des Grundgesetzes dazu bewog, nicht nur den Freiheits- und Gleichheitsrechten ersten Rang in der neu zu schaffenden Demokratie einzuräumen, sondern einen Staat zu verfassen, dem als erstes Gebot die Unantastbarkeit der Würde des Menschen aufgegeben ist und der nach Art. 20 GG als Sozialstaat auf soziales Wirken in die Gesellschaft hinein verpflichtet wurde. Dazu wurde, um – anders als in Weimar – der Verfassung Nachdruck zu verhelfen, mit dem Verfassungsgericht ein neues Organ geschaffen mit der Aufgabe, darüber zu wachen, dass alle Staatsgewalten dem Rechts- und Sozialstaatsgebot folgend die Grundrechte wahren und schützen. In diese mit Verbindlichkeit versehene Programmatik gestellt wurden auch die Grundrechte mit sozialem Impetus ausgestattet: sie fordern ein, die materiellen Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass ihre verbürgten Freiheiten auch von allen wahrgenommen werden können, dass sie nicht nur Abwehr-, sondern auch Teilhaberechte sind, aus denen Schutzpflichten des Staates erwachsen, wie das Bundesverfassungsgericht in vielen Entscheidungen deutlich gemacht hat. Allerdings hat es dabei immer wieder betont, dass der Gesetzgeber bei dieser Aufgabe einen weiten Gestaltungsspielraum hat.

So hat sich bei uns – aber auch anderen Orts in Europa – der Sozialstaat etabliert, Durchsetzungskraft gezeigt und hohe Akzeptanz in der Bevölkerung gefunden. Er war das Dach, unter dem sich Deutschland wieder vereint hat, er hat nach dem Fall des eisernen Vorhangs vielen neuen osteuropäischen Demokratien beim Aufbau ihrer Staatlichkeit als Vorbild gedient. Und ein Blick in den leider nun erst einmal nicht zustande gekommenen Europäischen Verfassungsvertrag zeigt, dass Sozialstaatlichkeit auch auf europäischer Ebene Einzug halten soll. Nicht nur, dass schon in der Präambel dieses Vertrages festgehalten wird, dass das geeinte Europa auf Frieden, Gerechtigkeit und Solidarität hinwirken soll. Auch die in den Vertrag aufgenommene Grundrechtecharta gibt ihren Rechten sozialen Bezug, indem sie voranstellt, dass deren Ausübung mit Verantwortlichkeiten und Pflichten gegenüber den Mitmenschen, der menschlichen Gemeinschaft und zukünftigen Generationen verbunden ist. Darüber hinaus räumt sie soziale Grundrechte ein, die insbesondere in Titel IV zu finden sind, der die Überschrift „Solidarität“ trägt und dies zu praktizieren und zu ermöglichen zum Verfassungsauftrag an die Union erhebt.

Diese positiven Ansätze für einen Transport der in den europäischen Demokratien gegründeten Verbindung von Rechtsstaatlichkeit gepaart mit Sozialstaatlichkeit auch auf die supranationale Ebene der EU finden nur dadurch einen Dämpfer, dass die EU sich zwar damit soziale Ziele setzt, diese jedoch unter das Vorzeichen der einzelstaatlichen Vielfalt sowie der Notwendigkeit stellt, die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft in der Union zu erhalten.

Schauen wir uns nun einmal an, was der Sozialstaat seit seiner Verankerung im Grundgesetz bewirkt hat, welche Entwicklung er genommen hat.

Seinen eindrucksvollen verfassungsrechtlichen Siegeszug in und nach Europa hätte er gewiss nicht allein getragen von seiner Idee nehmen können, wenn der Sozialstaat nicht gleichzeitig unter Beweis gestellt hätte, dass er in der Lage ist, mit sozialem Ausgleich das gesellschaftliche Wohlbefinden aller zu fördern, zu sichern und voranzubringen. Auch hierfür war die Bundesrepublik seit ihrer Entstehung ein Paradebeispiel. Mit dem Bau einer sozialen Marktwirtschaft, die auf Wettbewerb und Leistung, zugleich aber auch auf Interessenausgleich, sozialem Schutz und sozialer Sicherheit fußt, glückte eine erfolgreiche Balance zwischen Freiheit und gesellschaftlicher Solidarität. Sie eröffnete vielen neue Chancen, führte zum Ausbau sozialer Sicherheit, gab den Menschen das Gefühl, in Not von der Gemeinschaft nicht fallengelassen zu werden, stärkte nicht nur ihr Portemonnaie, sondern auch ihr Selbstbewusstsein, hielt Instrumentarien der Mitbestimmung vor, vermied so Arbeitskämpfe und sorgte für einen Anstieg des Bildungsniveaus. So herrschte in unserem Land nicht nur lange Jahre sozialer Frieden, sondern es entwickelte sich Wohlstand, von dem viele profitierten. Denn trotz oder gerade wegen ihres verordneten sozialen Korsetts florierete die Wirtschaft und machte zusammen mit ihren Arbeitnehmern „made in Germany“ zum weltweit anerkannten Gütezeichen, dies im Übrigen durchaus bis heute, schaut man sich die weiterhin immensen Exportüberschüsse der deutschen Wirtschaft an.

Und auch bei der Bewältigung der Wiedervereinigung Deutschlands zeigte der Sozialstaat seine Kraft, sozialen Ausgleich zwischen den aufeinander treffenden unterschiedlichen Systemen und sich fremd gewordenen Menschen herzustellen, ein gemeinsames soziales Netz zu schaffen, in dem alle bei Krankheit, Arbeitslosigkeit, Alter oder Pflegebedürftigkeit finanziell aufgefangen werden, so Sicherheit zu geben und damit zugleich eine Basis für unternehmerisches Handeln zu schaffen. Auch wenn diese Aufgabe des Zusammenwachsens und der Angleichung sozialer Lagen im vereinten Deutschland nach nun 15 Jahren noch längst nicht bewältigt ist, hat sich gerade bei ihr die enorme Leistungsfähigkeit des Sozialstaates gezeigt, an die wir immer wieder gerade von denen, die unseren Staat von außen betrachten, noch einmal zu Recht erinnert werden, wie zum Beispiel von Bill Clinton bei seinem letzten Deutschlandbesuch in einem längeren Fernsehinterview oder erst jüngst in der Financial Times. Dass dies mit hohen finanziellen Kraftanstrengungen verbunden war und ist, kann nicht dem Sozialstaat angelastet werden, sondern ist Folge der Deutschen Einigung und damit Erfüllung dessen, was nach dem Grundgesetz Ziel der westdeutschen Staatlichkeit war.

Dieser Erfolgsgeschichte des Sozialstaates scheint inzwischen aber nach Auffassung vieler ein Ende beschieden. Sie verweisen darauf, dass sich die Zeiten geändert haben, dass alte Rezepte nicht für neue Herausforderungen taugen, dass es den Menschen heute besser gehe, sie in weiten Teilen sogar sozial übersättigt seien und sich auf ihren Rechten ausruhen, statt selbst für ihr Auskommen zu sorgen und dass sich Lebensgewohnheiten wie Altersstrukturen verändert hätten. Richtig daran ist, dass gesellschaftlicher Wandel stets aufs Neue die Überprüfung und Anpassung sozialstaatlicher Instrumentarien erfordert, um auf neue soziale Lagen die richtigen Antworten zu geben und nicht in Gefahr zu geraten, Bedürfnisse zu befriedigen, die gar nicht mehr bestehen und solche zu vernachlässigen, die neu entstanden sind. Nur so kann der Sozialstaat seinem verfassungsrechtlichen Gestaltungsauftrag gerecht werden, der geradezu auf stete Veränderung ausgelegt ist. Und sicherlich leben wir in einer sich rasant verändernden Welt, in der im Globalen früher bestehende Grenzen und Begrenzungen gefallen sind, das Kapital weltweit floatet und sich zusammenballt, die Kommunikation Zeit und Raum überwindet, und die Konkurrenz um Märkte und Arbeitsplätze nicht mehr im Staate, sondern auf der Weltbühne stattfindet. Auch auf diese neuen Rahmenbedingungen hat sich der Sozialstaat einzustellen.

Sich hier auf die Suche nach neuen Arten und Formen sozialer Sicherung zu begeben, scheint allerdings einigen ein überflüssiges Unterfangen. Immer lauter wird inzwischen der Sozialstaat selbst zum Bremsklotz des Fortschritts erklärt, weil er unsere Wirtschaft mit den ihr auferlegten sozialen Kosten und rechtlichen Fesseln im Kampf um die Märkte zum Verlierer verurteilt, damit zum Verursacher von Arbeitslosigkeit werde, statt für Arbeit zu sorgen, und außerdem mit seiner Gefräßigkeit den nachfolgenden Generationen vom sozialen Kuchen nicht viel mehr als Schulden übrig lasse. Und so hat man ihm inzwischen eine Abspeckkur verordnet und sich ans Werk gemacht, ihn weniger um-, sondern Stück für Stück abzubauen. Aber wird hier an richtiger Stelle angesetzt und zu welchem Ergebnis führt dies letztlich?

Um dies zu ergründen, betrachten wir einmal die derzeit ausgemachten Problemzonen des Sozialstaats.

Sicherlich hat sich die Welt, haben sich damit auch die Bedürfnisse der Menschen und die Antworten, die der Staat darauf gibt, seit Bismarcks Zeiten geändert. Wo es früher um nacktes Überleben ging, um die Bekämpfung von Hunger, bitterer Armut und früher Sterblichkeit, leistet der Staat heute denen, die nicht für sich selbst sorgen können, Sozialhilfe, schützt gegen die Risiken von Krankheit und Pflegebedürftigkeit mit den dafür ausgebauten Sozialversicherungen, gewährt Renten bis in immer höher werdende Lebensalter, unterstützt Familien mit Kinder- und Erziehungsgeld, bietet Jugendhilfe, fördert die Ausbildung der Jugendlichen und unterstützt ein Netzwerk von sozialen Diensten, die Menschen Rat und Hilfe leisten. Das alles verschlingt viel Geld; Geld, das erst einmal erwirtschaftet und dann von denen als Steuer oder Versicherungsbeitrag erhoben werden muss, die über eigenes Einkommen verfügen, damit es denen zur Verfügung gestellt werden kann, die es im Bedarfsfall brauchen. Immerhin macht das Sozialbudget im Verhältnis zum gesamten Bruttoinlandsprodukt inzwischen ein Drittel aus. Unsere Sozialabgabequote ist insofern recht hoch. Da jedoch andererseits unsere Steuerquote trotz allem Stöhnen über zu hohe Belastungen inzwischen ein niedriges Niveau erreicht hat, liegt unsere Gesamtabgabenquote im Reigen der europäischen Länder im Durchschnitt dessen, was jedem zu tragen abverlangt wird. Dass damit gewiss nicht maßlos umverteilt wird, zeigen zum einen die Rentenhöhen. Sie sind zwar je nach erbrachten Beiträgen breit gestreut, liegen aber bei Männern am häufigsten zwischen 1.000 und 1.250 € und bei Frauen lediglich zwischen 500 und 750 €. Betrachten wir gar die Entwicklung der Armutsquoten in unserem Land, zeigt sich, dass sie in den letzten Jahren in allen Altersgruppen außer bei den Rentnern wieder zugenommen haben, und zwar am stärksten bei den Kindern und Jugendlichen. Sie machen inzwischen 37 Prozent aller Sozialhilfeempfänger aus. Und zum anderen ist auch die Einkommensentwicklung der letzten Jahre wahrlich kein Indiz für allzu große Interventionen des Sozialstaates; im Gegenteil, sie hinkt immer mehr der Gewinnentwicklung hinterher. So kann konstatiert werden, dass in Deutschland der Reichtum wächst und mit ihm die Armut nicht ab-, sondern zunimmt. Das spricht nicht für ein zu viel, eher für ein zu wenig an sozialstaatlicher Intervention.

Allerdings gibt es durchaus Anlass darüber nachzudenken, ob die sozialstaatlichen Instrumentarien, mit denen die Finanzierung sozialer Leistungen im Bedarfsfall bisher erfolgte, angesichts veränderter Rahmenbedingungen noch die richtigen sind. So macht die Erhebung von Sozialversicherungsbeiträgen auf die Lohnarbeit diese teuer und verführt immer weiter dazu, beim Faktor Arbeit einzusparen und diesen entweder im Ausland mit billigeren Arbeitskräften zu bedienen oder durch forcierten Technikeinsatz zurückzudrängen. Folge hiervon ist, dass hierzulande die Arbeit immer mehr ausgeht und so die wachsende Zahl derer, die ohne Arbeit sind, nicht mehr ausreichend zu unterstützen vermag. Zugleich wächst die Zahl derer, die aus Altersgründen keiner Arbeit mehr nachgehen und dank der Erfolge eines ausgebauten Gesundheitssystems immer älter werden, gegenüber denjenigen, die als Arbeitskräfte nachwachsen und mit ihren Einkünften dafür sorgen müssen, dass der Lebensabend der Rentner finanziell abgesichert ist. Und schließlich muss bedacht werden, dass die Zahl der Familien in unserem Land deutlich schrumpft und damit diejenigen, die für Nachwuchs sorgen, nicht nur die Kosten tragen, die nötig sind, damit es den Kindern wohl ergeht und sie gut qualifiziert als künftige Arbeitskräfte der Wirtschaft zur Verfügung stehen, sondern zugleich auch diejenigen mitfinanzieren, denen, von Kinderkosten nicht betroffen, mehr Geld zum eigenen Verbrauch und zum Zurücklegen verbleibt, die aber als kinderlos Gebliebene im Bedarfsfalle nicht auf familiäre Hilfe zurückgreifen können. Auch solche Schieflagen zwischen privater Sorge und Unterstützung im familiären Verbund einerseits im Verhältnis zur öffentli-

chen Daseinssicherung andererseits gilt es neu zu justieren, ganz zu schweigen von der Notwendigkeit, sich im Sozialrecht von dem Bild von Familie zu lösen, das seine Leistungsstrukturen immer noch vorzeichnet: das Bild, in dem der Mann als Ernährer der Familie vorherrscht, der seiner Arbeit in voller Zeit während seines langen Erwerbslebens ohne Unterlass nachgeht, um mit dem Lohn dafür den eigenen Lebensunterhalt und den seiner Familie zu decken, und in dem die Frau sich idealtypisch um die Familie kümmert, dafür des Schutzes und der Hilfe des Mannes bedarf und insofern auch soziale Unterstützung, abgeleitet aus dessen sozialen Ansprüchen erfährt, nicht dagegen aus eigenständigem Recht, erworben aus Erwerbs- und Kinderbetreuungsarbeit. Dies Bild gibt, wenn es denn je gestimmt hat, nurmehr verzerrt die Gegenwart von Familie wieder, führt aber durch sein Festhalten im Sozialrecht dazu, dass zum einen nicht mehr erforderliche Leistungen erbracht werden, zum anderen aber das Geld fehlt, um neue Bedarfe zu befriedigen.

All dies spricht dafür, das soziale Sicherungssystem auf neue Finanzierungs- und Leistungsbeine zu stellen. Richtig ist, darüber nachzudenken, wer alles in den Kreis der gegen Lebensrisiken Versicherten aufzunehmen ist, richtig ist, das Verhältnis von Beitrags- und Steuerfinanzierung sozialer Leistungen auf den Prüfstand zu stellen, stärker auf Risikovorsorge zu setzen und Selbstverantwortlichkeit zu betonen, um den Tendenzen eines auf Leistungsansprüchen angelegten Sicherungssystems zu begegnen, sozialer Hilfe ihren persönlichen Bezug zu nehmen. Notwendig bleibt dabei aber nach wie vor, Menschen Schutz vor und Hilfe bei Krankheit, Arbeitslosigkeit, Pflegebedürftigkeit und im Alter zu bieten, also bei den großen Lebensrisiken, die allein nur wenige meistern können, ohne in Armut zu fallen, weil der Lohn aus Arbeit nicht ausreicht, um für die Not zu sparen. Da hilft auch keine Privatversicherung, wenn ihre Prämien nicht aus dem Familieneinkommen bezahlt werden können, da kann nur der Sozialstaat helfen, der Solidarität einfordert, je nach Einkommen und Vermögen nimmt und damit auch denen geben kann, die sich nicht selbst zu helfen vermögen – ob er dies nun mittels einer neu ausgerichteten Sozialversicherung oder über sein Steuersystem finanziert.

Das größte Problem aber, das die Menschen wie den Sozialstaat umtreibt, ist das Ausgehen bezahlter Arbeit und der damit verbundene Anstieg von Arbeitslosigkeit. Der Konkurrenzkampf um Arbeitsplätze findet längst nicht mehr nur im Nationalen statt. Über Ländergrenzen hinweg unterbieten sich inzwischen Arbeitnehmer gegenseitig beim Run um die Arbeitsplätze, die dorthin wandern, wo Arbeit jeweils am Billigsten feilgeboten wird. Dabei wird Arbeit eh schon immer mehr geteilt, nur verliehen, befristet und verselbständigt. Das verlangt von Arbeitnehmern, sich flexibel nach ihr auszurichten, zu strecken und anzupassen, um ein Auskommen zu finden. Nicht Solidarität ist hier gewünscht, sondern das Trachten nach dem eigenen Fortkommen. Wen wundert, dass dabei familiärer Zusammenhalt schwindet und Kinder ausbleiben, weil sie beim Kampf um den eigenen Platz im Wettbewerb um Arbeit nur im Wege stehen. Ein Zeitalter der Singlehaushalte und gefüllten Altersheime zeichnet sich ab. Das trifft den Sozialstaat im Mark seiner bisherigen Konstruktion, zum einen, weil er Arbeitslosigkeit finanzieren muss, Arbeitslosigkeit, die zugleich seine Einnahmequellen aus Arbeitseinkommen versiegen lässt, und zum anderen, weil er gerade dafür zu sorgen hat, dass Menschen Arbeitsplätze finden, um sich selbst ernähren zu können, wofür er wiederum Geld braucht – ein Teufelskreis, aus dem er nur herauskommt, wenn er die Finanzierung seiner Sozialleistungen auf andere Füße stellt. Noch wichtiger aber ist, für die Schaffung und den Erhalt einer ausreichenden Zahl von Arbeitsplätzen zu sorgen. Hier kann eine gezielte, die Wissensressourcen und die Qualität der Arbeit in unserem Lande nutzende Standortpolitik weiterhelfen. Dagegen ist es eine Illusion zu glauben, der Abbau sozialer Leistungen und sozialen Schutzes führe automatisch zu mehr Arbeitsplätzen. Mit dem Engerschnallen des sozialen Gürtels der Arbeitnehmer wird ihnen nur weniger Luft zum Leben gelassen, denn ihre finanziellen Spielräume werden kleiner und mit geringer Kaufkraft lassen sich weniger Produkte absetzen. Autos kaufen eben keine Autos! Und mit dem geforderten Abbau des Kündigungsschutzes, der Mitbestimmung, der Tarifautonomie, der Senkung der Löhne und Erhöhung der Arbeitszeiten wird man dem Konkurrenzdruck aus Billigländern nicht Herr, nimmt Arbeitnehmern aber ihre Rechte und den notwendigen Schutz, den sie brauchen, um nicht in die „Vogelfreiheit“ des vorletzten Jahrhunderts zurückzufallen. Würde mit all dem Ernst gemacht, bliebe vom Sozialstaat nicht mehr viel übrig. Statt aus Furcht vor der Konkurrenz mit Niedriglohnländern, vor einer weiteren Abwanderung von Arbeitsplätzen und damit steigenden Arbeitslosenzahlen auf den globalen Wettbewerb mit immer mehr Sozialabbau zu reagieren, sollten sich auf diesem Felde deshalb

die einzelnen Staaten wenigstens in Europa enger zusammenschließen, um mit gemeinsamer Kraft den Ausverkauf sozialer Rechte stoppen zu helfen, damit sich Europa auch in der globalisierten Welt weiterhin als Vorbild dafür erweisen kann, dass die Zukunft von Gesellschaften und ihr Wohlergehen nicht allein von den in ihnen erzielbaren Profitraten bestimmt werden, sondern ebenso von der Wertschätzung, den Chancen und der sozialen Sicherheit, die ihren Menschen zuteil kommen.

Und auch das Problem der inzwischen auf den Kopf gestellten Alterspyramide kann mit Mitteln des Sozialstaats und nicht seinem Abbau einer Lösung zugeführt werden: durch Steigerung der wirtschaftlichen Produktivität mit Hilfe von Bildungsinvestitionen, durch eine gezielte Einwanderungs- und Integrationspolitik und durch Ausnutzen der Arbeitskapazitäten von Frauen mit Unterstützung der von ihnen bisher geleisteten Familienarbeit, die ihnen ermöglicht, Kinderwünsche wieder zu realisieren. Das aber bedeutet, die Erwerbstätigkeit von Müttern zu akzeptieren, die Vorurteile über Rabenmütter in unserem Land auch bei Arbeitgebern zu überwinden, die mittelbar noch diskriminierenden Hürden bei der Beschäftigung von Eltern abzubauen und für ausreichende und gute Kinderbetreuungseinrichtungen zu sorgen.

Der Sozialstaat bietet also durchaus Lösungswege. Sie werden jedoch insbesondere von denen, die mit ihrem Geld die Herrschaft über die Arbeitsplätze besitzen, für zu teuer und zu einengend erklärt. So macht sich die Lehre breit, die das Heil in der Freiheit der Märkte und in der Rückkehr ins Private liegen sieht. Dass die Befreiung von Schutzrechten dem Kapital Flügel verleiht und seine Entlastung von Kosten Geld einbringt und neue Möglichkeiten schafft, leuchtet durchaus ein. Die Hoffnung aber, dass dieser Gewinn an Freiheit und Geld dazu führt, dass damit nicht nur die eigenen Taschen weiter gefüllt werden, sondern wieder verstärkt in Arbeitsplätze und Menschen investiert wird, ist trügerisch. Denn die Unternehmer, die ihren Erfolg an der Güte ihrer Produkte, an dem Wert, der ihre Unternehmung darstellt, und an einer langfristigen Rentabilität messen und ihre Gewinne demzufolge auch reinvestieren, werden heutzutage eher schon als Fossile betrachtet, scheint es doch nur noch um Geldvermehrung zu gehen. So wird der Erfolg und das Gehalt heutiger Manager daran bemessen, wie geschickt sie Unternehmen auf den Börsenmärkten platzieren und auf die Shareholder verteilen, um es dann im richtigen Moment zu verkaufen. Und die Kurse und Gewinne steigen umso höher, je größer die Zahl der Arbeitnehmer ist, deren Entlassung angekündigt wird. Verantwortung für die Folgen hat sich schon weit verflüchtigt. Was kann es insoweit bringen, die Wirtschaft gänzlich aus der Verantwortung für das Wohl von Arbeitnehmern zu entlassen, statt diese wieder mehr einzufordern? Fraglich neue Arbeitsplätze hierzulande, gibt es doch genügend Orte, wo die Kosten für die Arbeitskraft noch niedriger liegen als sie auch bei noch so großem Verzicht auf Rechte und Lohn bei uns heruntergeschraubt werden könnten.

Sicher aber ist, dass damit Arbeitnehmer und ihre Familien in eine Freiheit entlassen würden, in der sie nunmehr ungeschützt zur beliebigen Manövriermasse derjenigen würden, die in der Wirtschaft das Geld und das Sagen haben, und jederzeit in der Gefahr stünden, beim Verlust des Arbeitsplatzes in Armut abzustürzen. Damit nähme auch die Ungleichheit wieder zu. Ihr dann aber staatlicherseits entgegenzusteuern, dürfte schwierig werden, hat man sich erst der Instrumentarien dazu entledigt und die Macht wieder ins Private zurückkehren lassen.

Es sind nicht nur die sozialen Lagen, die sich damit zum Schlechteren verändern würden, es ist auch das Menschenbild, das Schaden nähme. Wenn Dagobert Duck mit Dollarzeichen in seinen gierigen Augen zum Schönheitsideal erkoren wird, wenn der arbeitende Mensch nur mehr als störender Kostenfaktor betrachtet und für schuldig an seiner Lage erklärt wird, wenn er freigesetzt Hilfe benötigt, dann muss man sich fragen, ob die Würde des Menschen nach seinem Geldbeutel und Einfluss bemessen werden soll. So jedenfalls ist Art. 1 des Grundgesetzes nicht zu verstehen. Will man aber jedem Einzelnen seine Würde erhalten, dann muss man ihm die Scham der Hilflosigkeit und des Scheiterns nehmen, denn sie hat auch für die Gemeinschaft schlimme Konsequenzen. Sie untergräbt das gegenseitige Vertrauen und die Verpflichtung auf ein gemeinsames Ziel, löst soziale Bindungen und bedroht die Funktion jeder kollektiven Unternehmung. Wie sagte unser ehemaliger Bundespräsident Johannes Rau zu Recht in seiner letzten Berliner Rede: „Es ist ein Irrtum zu glauben, dass man Menschen zu besserer oder mehr Leistung motivieren kann, wenn sie ständig Angst haben müssen, ihren Arbeitsplatz zu verlieren oder im

Alter in Not zu geraten. Jeder Mensch braucht eine gewisse Grundsicherheit, damit er den Kopf frei hat, auch für Anstrengung und Erfolg im Beruf." Und er hat davor gewarnt, dass „Egoismus, Gier und Anspruchmentalität in Teilen der so genannten Eliten auch das Vertrauen in die Institutionen selber schwächen kann, wenn deren Repräsentanten offenbar alle Maßstäbe verloren haben." Es wäre gut, wenn diese Einsichten wieder mehr das politische Handeln aber auch das derjenigen, die in der Wirtschaft das Sagen haben, bestimmen würden.

Was nun lässt sich daraus für Schlüsse ziehen. Wie steht es um den Sozialstaat als Auslaufmodell, was hat die Prüfung ergeben? Kommen wir auf den Vergleich mit dem Auto zurück. So wie Automodelle nach Geschmack, Interessen und neuen Technologien weiterentwickelt werden, dabei aber nie das Auto als solches in seiner Funktion leiden darf, vielmehr stets verbessert werden soll, gilt es, die sozialstaatlichen Instrumente weiterzuentwickeln, neu auszutarieren und gegebenenfalls rundumzuerneuern, dies alles aber mit dem Ziel und der bleibenden Aufgabe, die Funktion des Sozialstaates nicht zu zerstören, sondern zu stärken.

Es ist deshalb an der Zeit, sich auf unsere Verfassung und ihren Auftrag zu besinnen, bei allen notwendigen Umbaumaßnahmen des Staates und der Gesellschaft nicht nur das Soziale nicht aus den Augen zu verlieren, sondern es als Maßstab des Handelns zu nehmen, und hierbei Solidarität und Verantwortung wieder großzuschreiben, damit sie nicht unter die Räder kommen. Denn die Zeche für ihren Verlust zahlen zuerst die Betroffenen, die darauf angewiesen sind und allein gelassen werden, dann aber wir alle, weil Missgunst sich breit macht, Enttäuschung wächst und sich Misstrauen gegen einen Staat formiert, der sich sozial nennt, aber nicht ausreichend Schutz bietet und zugleich die Reichen immer reicher werden lässt. Wir alle sollten uns deshalb den Sozialstaat auch weiterhin etwas kosten lassen, damit er in der Lage bleibt, gesellschaftlichen Zusammenhalt zu sichern und die Sprengkraft nicht entstehen lässt, die aus dem Gefühl von Ungerechtigkeit hervorbricht. Dann hat nicht nur er eine Zukunft, sondern auch unser Gemeinwesen und mit ihm die Wirtschaft, die auf sein Funktionieren auch in Zeiten der Globalisierung angewiesen bleibt.

Gewerkschaften auf der Suche nach neuen Strategien *

- I. Einleitung
- II. Die Erfolgsgrundlage des deutschen Gewerkschaftsmodells
- III. Die großen Herausforderungen
 - 1. Arbeitsmarkt und gewerkschaftliche Mitgliederentwicklung
 - 2. Umbau der Gewerkschaftslandschaft
 - 3. Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen
 - 4. Neue Konkurrenzverhältnisse
- IV. „Vierfelder-Strategie“ zur Erneuerung der Gewerkschaften
 - 1. ADAC der Arbeitswelt – Hilfe und Unterstützung: Selektive und kollektive Güter
 - 2. Greenpeace der Arbeitswelt: Aktive Solidarität im Markt
 - 3. Mitbestimmer: Qualität, Produktivität und Beschäftigung
 - 4. Konfliktpartner der Politik: Vernetzung und Einbettung
- V. Resümee

Einleitung

Die deutschen Gewerkschaften agieren seit einigen Jahren in einer neuen Konstellation. Diese ist in vielen Dimensionen nicht mehr deckungsgleich mit jenen Bedingungen, die einst für ihren Erfolg maßgeblich waren. Mit dem Schwinden großbetrieblicher, industrieller Beschäftigung auf der Basis des sogenannten männlichen Normalarbeitsverhältnisses geht seit über zehn Jahren nahezu kontinuierlich ein Mitgliederschwund einher, zudem steigt das Durchschnittsalter der Mitglieder Jahr für Jahr. Parallel dazu sind die Märkte härter, die Sitten rauer und die Nationalstaaten schwächer geworden. Damit hängt zusammen, dass die Menschen den Gewerkschaften immer weniger zutrauen, dass sie ihre Interessen schützen können. Man könnte auch sagen: Gewerkschaften, Wirtschaft und Gesellschaft haben sich auseinander entwickelt. Doch um keine vorschnellen schwarz-weiß Bilder zu malen: In vielen Bereichen, vor allem im Tarifwesen, haben die Gewerkschaften im Vergleich zu ihren Positionen am Anfang der 90er Jahre exorbitante Entwicklungsschübe vollzogen. So lautet denn auch heute die öffentlich verhandelte Frage nicht mehr, wie noch in den 90er Jahren, ob wir noch Gewerkschaften brauchen, sondern vielmehr: Welche Gewerkschaften brauchen die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer?

Die deutschen Gewerkschaften haben ein stark ausgeprägtes Problembewusstsein hinsichtlich ihrer Schwächen und Schwierigkeiten. In diesem Bewusstsein haben sie seit den 90er Jahren viele kleine Baustellen aufgemacht und sich an neuen Reforminitiativen versucht. Letztlich haben sie aber wenig bewegt, um ihre Ressourcen zu sichern, ihre Attraktivität zu verbessern, durchsetzungsfähiger zu werden und als lernende Organisation die drängenden Probleme offensiv und nachhaltig anzugehen. Es ist teilweise sogar schwer zu erkennen, dass die vielen kleinen Baustellen Teil einer Großbaustelle sind. Es gibt viele Baustellen, mit vielen Vorarbeitern, aber ohne akzeptierte Bauleitung.

Woran liegt es, dass sich die deutschen Gewerkschaften so schwer tun mit einer offensiven Politik, die sowohl den Bedürfnissen der Gewinner als auch der Verlierer des kapitalistischen Umbauprozesses gerecht wird? Drei Antworten sind denkbar: Erstens: Die Kräfte des Marktes sind in den letzten Jahrzehnten stärker geworden, während die regulierende und gestaltende Kraft der Politik schwächer geworden ist. Zweitens: Die Kräfte des sozialen Wandels haben den Gewerkschaften den Boden unter den Füßen weggezogen. Zu allem Unglück finden diese Veränderungen im ökonomischen, politischen und

* Vortrag gehalten zur Eröffnung des 71. Lehrgangs der Akademie am 6. Oktober 2006.

sozialstrukturellen Bereich gleichzeitig statt, so dass die Gewerkschaften schon damit strukturell überfordert sind.

Drittens: Diese Erklärungen sind richtig aber zugleich auch unzureichend. Zudem bergen diese Ansätze die Tendenz in sich, dass sich die Gewerkschaften primär als Opfer feindlicher Mächte thematisieren, ohne ihre eigene Verantwortung; mithin ihre eigenen Handlungsmöglichkeiten ins Zentrum der Überlegungen zu stellen. Auf diese Weise kann weder erklärt werden, warum es bei gleicher Betroffenheit unterschiedliche gewerkschaftliche Verhaltensweisen und Ergebnisse gibt, noch, warum die Gewerkschaften sich so positionieren, wie sie es tun. Deshalb sind auch und vor allem innerorganisatorische Gründe zu benennen, um Aussagen über die Strategiefähigkeit der Gewerkschaften machen zu können.

Internationalisierung, Transformation der Arbeitgeberverbände, Individualisierung, Verbetrieblung, veränderte Sozialstaatlichkeit, Milieuverluste läuten schon seit langem das Ende der Gewerkschaften ein, so wie wir sie kennen. Daraus resultiert aber keinesfalls ein zwangsläufiger Bedeutungsverlust oder gar das Ende von Gewerkschaften. Welche Bedeutung haben dann aber diese Begriffe? Sie beschreiben zunächst einmal den Wandel gewerkschaftlicher Umweltbedingungen. Wichtig scheint mir dabei aber zu sein, dass diese Prozesse einen wichtigen Einfluss auf die zu wählende Strategie ausüben. In einer sich individualisierenden Gesellschaft verbietet sich eine Strategie, die auf kollektive Angebote und Ziele setzt, nicht. Im Gegenteil: Es verbietet sich vielmehr eine Strategie, die individuelle Anliegen negiert. In diesem Sinne ist die Analyse gewerkschaftlicher Umweltbedingungen wichtig, um Referenzpunkte für strategische Optionen zu identifizieren. Und zwar solche, die dazu beitragen könnten, dass Gewerkschaften wieder durchsetzungsfähiger werden. Es geht also darum, Strategien zu finden, die strukturell verkoppelt sein müssen mit den Prozessen des Umbaus von Wirtschaft und Gesellschaft. Um die Passfähigkeit von Strategie und Umwelt zu umschreiben: Im ICE wird kein Heizer mehr gebraucht. In diesem Sinne beschreiben die Phänomene des Wandels natürliche Ausgangspunkte für eine Strategie der Revi-talisierung.

Wie können sich also Gewerkschaften besser auf veränderte Umweltbedingungen einstellen? Da sie selbst der Dreh- und Angelpunkt für strategische Optionen sind, geht es auch darum, eingespielte Verhaltensmuster und Strukturen zu hinterfragen, um neue Akzente, Zugänge und Schwerpunktsetzungen zu ermöglichen. Zu bedenken ist dabei, dass der Raum für politisches und organisatorisches Lernen in den Gewerkschaften wie in allen Organisationen, stark vermachtet ist. Dabei fallen hinsichtlich der Gewerkschaften eine Reihe von Besonderheiten auf:

Erstens findet politisches Lernen von Gewerkschaften nicht in einem abgeschirmten organisatorischen Binnenraum statt, sondern ist immer eng verflochten mit den Strukturen, Ereignissen und Resultaten der industriellen Beziehungen. An denen sind auch betriebliche Akteure, Arbeitgeber, der Staat und Teile der politischen Öffentlichkeit beteiligt. Aber in letzter Instanz haben in einer im Kern hierarchischen Organisation die Führungseliten die Kompetenz zu entscheiden, wie sie ihre organisatorisch-politischen Ressourcen einsetzen. Das heißt, sie können in starkem Maße bestimmen, welche Taktik, welche Strategie und welchen Kurs sie einschlagen

Zweitens sind die Gewerkschaften keine monolithischen Akteure. Sie sind vielmehr in einem außerordentlichen Maße organisatorisch, ideenpolitisch und kulturell gespalten. Dies bedeutet, dass sie gegenwärtig, abgesehen von tarifpolitischen Kernfragen, in nur wenigen Feldern die Fähigkeit besitzen, eine mobilisierungsfähige Strategie zu formulieren. Am ehesten sind die Gewerkschaften noch in der Lage, mit einer Stimme im politischen Raum zu sprechen, wenn es um die Verteidigung bestehender Rechte geht.

Drittens: Wenn wir also über Gewerkschaften als strategische Akteure sprechen, dann geht es um einen hochgradig fragmentierten Akteur. Dass dies aber kein unüberwindbares Hindernis darstellen muss, zeigen bereits erfolgreich in der Praxis umgesetzte Veränderungen. Strategischer Wandel ist übrigens häufig mit innerorganisatorischen Machtverschiebungen verbunden.

Zum Vorgehen: Nach einer kurzen Erinnerung an das Fundament des alten deutschen Gewerkschaftsmodells skizziere ich die wesentlichen Herausforderungen, denen die deutschen Gewerkschaften heute gegenüberstehen. Kern meiner Ausführungen ist der Versuch, eine Vierfelderstrategie darzustellen, die aus meiner Sicht zu einer Revitalisierung der Gewerkschaften dienen könnte.

II. Die Erfolgsgrundlage des alten deutschen Gewerkschaftsmodells

Die Stärke der deutschen Gewerkschaften ist unmittelbar mit dem deutschen Produktionsmodell verknüpft. Dies lässt sich charakterisieren durch diversifizierte Qualitätsproduktion, hohe Exportorientierung sowie das so genannte Meister- und Facharbeitersystem, das auf dem dualen Ausbildungssystem basiert. In diese Strukturen des deutschen Produktionsmodells sind die Gewerkschaften durch betriebliche sowie überbetriebliche Mitbestimmung einerseits und gewerkschaftliche Mitbestimmung durch den Tarifvertrag andererseits eingebunden. Zentrale Kennzeichen des deutschen Gewerkschaftsmodells sind: mitgliederstarke Massenorganisationen, schwacher Dachverband, starke Einzelgewerkschaften – „ein Betrieb, eine Gewerkschaft“ – und politisch unabhängige Einheitsgewerkschaften. Diese Elemente bilden die Basis dafür, dass die Gewerkschaften mehr als nur eine partikulare Interessenvertretung sind. Auf der politischinhaltlichen Seite wird die Passfähigkeit zwischen Gewerkschaften und Produktionsmodell durch die duale Mitbestimmung, die Qualifikationspolitik und vor allem durch den Flächentarifvertrag hergestellt. Diese Ordnung bildet ein wichtiges Fundament für relativ gleichmäßige Qualitäts- und Produktivitätsstandards. Auch wenn die Streikquote in kaum einem anderen Land so niedrig ist wie in Deutschland, war gezielte Konfliktfähigkeit immer ein Mittel, um Konsens und neue Ziele zu erreichen.

III. Die großen Herausforderungen

Im Folgenden werden vier Herausforderungen beschrieben, die gleichsam als Ausgangspunkte dienen, um weitergehendere Tendenzen, wie die Internationalisierung der Ökonomie und die Macht der Kapital- und Finanzmärkte, thematisieren und beeinflussen zu können. Nach dieser Lesart können die großen, übergreifenden Themen von den Gewerkschaften nur dann erfolgversprechend beeinflusst werden, wenn sie die Organisationsquote, die Mitgliederbindung und Handlungsfähigkeit im nationalen Raum sichern und weiter entwickeln. Damit ist keine zeitliche Abfolge gemeint, sondern ein innerer Machtzusammenhang.

1. Arbeitsmarkt und Mitgliederentwicklung

Die deutschen Gewerkschaften erreichen im internationalen Vergleich traditionell ein mittleres Organisationsniveau. Seit Jahren geht der Anteil der gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmer nicht nur in Deutschland, sondern weltweit zurück. In der alten EU fiel der durchschnittliche Organisationsgrad zwischen 1980 und 2003 von 40 auf 26 Prozent. In Deutschland sank der Organisationsgrad von 35 Prozent (1980) auf 23 Prozent im Jahre 2003.

Die gewerkschaftliche Stärke bemisst sich nicht allein am Organisationsgrad. Gleichwohl beeinträchtigt ein niedriger Organisationsgrad doch die politische Legitimität der Gewerkschaften und vergrößert ihre Abhängigkeit von anderen sozialen Kräften. Die traditionelle Mitgliederbasis der Gewerkschaften, der industrielle männliche Vollzeitbeschäftigte, ist in der modernen Arbeitswelt zu einer Minderheit geworden. Über zwei Drittel aller Arbeitnehmer sind heute im Dienstleistungssektor beschäftigt. In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat sich der Anteil der Frauen an den Beschäftigten verdoppelt. Untypische Arbeitsverhältnisse nehmen zu. Mit einigen Ausnahmen haben die Gewerkschaften wenig Erfolg bei der Rekrutierung von Mitgliedern außerhalb ihrer traditionellen Domänen. Die gewerkschaftliche Organisationsdichte geht auch in der Industrie zurück, was auf Änderungen in der Organisation der Arbeit verweist. Lebenslange Beschäftigung und Einkommenssicherheit verschwinden. Dies trifft insbesondere Arbeitnehmer mit niedrigen und mittleren Qualifikationen, die in der Vergangenheit am meisten von ihnen profitieren konnten. Rekrutierungsdefizite liegen vor allem in den Bereichen höherer und auch einfach qualifizierter Beschäftigter.

Grob kann man von „drei Welten“ gewerkschaftlicher Organisationspolitik in Deutschland sprechen: Erstens ist damit die Großindustrie des verarbeitenden, exportorientierten Sektors gemeint, die nach wie vor Anker und Rückgrat gewerkschaftlicher Stärke ausmacht. Zu dieser Welt zählen zweifelsohne auch der Öffentliche Dienst. Die „zweite Welt“ liegt in den mittelgroßen Betrieben der verarbeitenden Industrie und des Dienstleistungssektors. Dort ist gewerkschaftliche Stärke keinesfalls selbstverständlich. Wenn sie vorliegt, geht sie auf günstige regionale und branchenspezifische Bedingungen zurück. In der „dritten Welt“ sind die Gewerkschaften meist gar nicht oder nur schwach vertreten. Dabei handelt es sich häufig um Firmen des Dienstleistungssektors. Sie sind meist sogar Gewinner des Strukturwandels, da in diesen Betrieben die Wertschöpfung und das Innovationsniveau hoch sind, und dort der Beschäftigungsaufbau höher ausfällt als in den beiden anderen Welten.

2. *Der innere und äußere Umbau der Gewerkschaftslandschaft*

Eine der wichtigsten Reaktionen auf die Mitglieder- und Finanzprobleme der Gewerkschaften besteht seit den 90er Jahren im Prozess organisationspolitischer Konzentration: Während bis in die 1980er Jahre noch 17 Einzelgewerkschaften unter dem Dach des DGB vertreten waren, sind dies seit 2002 nur noch acht. Instrumente der neuen Politik sind Kooperationen, Fusionen, Integrationen und Neubildungen. Die großen Industriegewerkschaften IG Metall und IG Chemie haben traditionsreiche, aber mitglieder-schwache Organisationen aus erodierenden Industriebranchen aufgenommen. Dagegen kam es mit der Vereinigten Dienstleistungsgewerkschaft Verdi zu einer Neugründung aus fünf bisher eigenständigen Gewerkschaften. Ob dies zu mehr und besseren Dienstleistungen, mehr Durchsetzungsfähigkeit führt und sich positiv auf die Mitgliederentwicklung auswirkt, ist weiterhin offen. Erkennbar ist jedoch, dass sich die neue Gewerkschaftslandschaft auf die politischen Handlungsmöglichkeiten des Dachverbandes (DGB) eher negativ auswirkt und dass der Abwärtstrend bei den Mitgliederzahlen so nicht aufgehalten werden konnte.

Auf den Mitgliederrückgang und die Effizienzdefizite reagieren die Gewerkschaften in den letzten Jahren auch mit nach innen gerichteten Maßnahmen auf drei Feldern: Erstens betreiben sie eine kostenreduzierende Optimierung der verbandlichen Bürokratie. Zweitens versuchen sie eine Professionalisierung der gewerkschaftlichen Arbeit zu betreiben. Zu beobachten sind anspruchsvolle Trainee-Programme, mit denen auf veränderte Anforderungen an die Arbeit des Gewerkschaftsfunktionärs reagiert wird. Gesucht ist heute weniger der politisch ambitionierte Generalist. Dagegen werden verstärkt Funktionäre mit spezifischen Kommunikations-, Fach- und Servicekompetenzen gesucht. Eine dritte Strategie ist der verstärkte Einsatz ehrenamtlicher Kräfte in bislang hauptamtlich verantworteten Bereichen. Dies lässt sich zwar an vielen Orten beobachten, vor allem getragen von Betriebsräten, Vertrauensleuten und jungen, aktiven Rentnern, gleichwohl fällt es schwer, darin bereits eine konsistente Strategie zu erkennen. Nichtsdestotrotz könnte darin eine Chance liegen, die nicht nur wegen der Finanzkrise und Aufgabendifferenzierung genutzt werden sollte, um auch zukünftig weiter in der Fläche kompetent und präsent zu sein.

3. *Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen*

Der Deckungsgrad der Flächentarifverträge befindet sich seit einigen Jahren im Rückgang. Öffnungsklauseln in den Flächentarifverträgen, Haustarifverträge und Betriebsvereinbarungen nehmen zu. Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften sind von dieser Entwicklung ungleich betroffen: Bei den Gewerkschaften geht es um die Grundlagen ihrer institutionellen und normativen Existenz als Tarifakteur. Bei den Arbeitgeberverbänden ist die Lage gänzlich anders. Mit dem Angebot einer Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden ohne Tarifbindung konnten sie die divergierenden Anforderungen ihrer Klientel so ausbalancieren, dass sie finanziell und organisationspolitisch stabil blieben und zugleich mehr Durchsetzungsmacht gegenüber den Gewerkschaften erreichten.

Die Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen wurde keinesfalls passiv von den Gewerkschaften hingenommen. Tarifvertragliche Flexibilität und betriebsspezifische Vereinbarungen haben beträchtlich zugenommen. Die Gewerkschaften haben einem gewissen zwanglosen Zwang folgend mit einer Politik der

„kontrollierten Dezentralisierung“ auf zunehmende betriebspezifische Anforderungen reagiert. Sie sind dabei, das Verhältnis zwischen der betrieblichen und der flächentarifvertraglichen Ebene auch innerorganisatorisch neu zu justieren.

Der wichtigste Akteur für die alltagsweltliche Vernetzung zwischen betrieblicher und flächentarifvertraglicher Ebene ist der Betriebsrat. Gegenwärtig arbeiten jedoch nur etwa 40 Prozent der Beschäftigten in Betrieben mit Betriebsräten. Angesichts des starken Kostendrucks und der Gefahr von Concession Bargaining ist eine verbesserte Koordination zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretungsebene notwendig. Ziel ist es, zu verhindern, dass beide Seiten gegeneinander ausgespielt werden und die Handlungsfähigkeit des deutschen Gewerkschaftsmodells damit infrage gestellt werden. Durch die 2001 erfolgte Neufassung des Betriebsverfassungsgesetzes sind die Rahmenbedingungen für das betriebsrätliche Handeln verbessert worden. Es ist auch an den Gewerkschaften, die Beziehungen zu den Betriebsräten zu verbessern, Ressourcen zu ihren Gunsten zu bündeln, um sie so unterstützen, dass die wechselseitige Bezugnahme trotz schwieriger Rahmenbedingungen weiter entwickelt werden kann. Mitbestimmungsakademien, wie sie durch die IG Metall neu eingerichtet worden sind, stellen gute Ansatzpunkte dar.

4. *Neue Konkurrenzverhältnisse*

Die Arbeitgeber versuchen immer wieder aufs Neue, Betriebsräte und Gewerkschaften gegeneinander auszuspielen. Dabei werden die Betriebsräte als Sachwalter des Realitätsprinzips, die Gewerkschaften als die Anwälte eines demokratisch nicht legitimierten politischen Voluntarismus behandelt. Diese politisch erzeugte Konkurrenz hat unter den Bedingungen von Standortkonkurrenz und Verlagerungsdrohungen neue Zuspitzungen erfahren. Für die Gewerkschaften ist es eine Überlebensfrage, loyale Verfahrensformen zu finden, um die Gratwanderung zwischen einer betriebsbezogenen Betriebsrätestrategie und einer überbetrieblichen Gewerkschaftsstrategie praktikierbar zu machen. In jüngster Zeit droht aber eine weitere Konkurrenzsituation, die Gewerkschaften herauszufordern. Das sind weniger die christlichen Gewerkschaften, die an einigen Orten, wo die DGB-Gewerkschaften eklatant schwach sind, wie in Ostdeutschland, von den Arbeitgebern tarifpolitisch instrumentalisiert werden. Die eigentliche Herausforderung bilden die Berufsverbände. Bei weitem nicht alle und nicht in jeder Situation; aber unter spezifischen Bedingungen.

Der Grundsatz „ein Betrieb, eine Gewerkschaft“ war 50 Jahre lang ein zentrales Prinzip der deutschen Gewerkschaften. Mit Cockpit und dem Marburger Bund haben sich verhandlungs- und durchsetzungsstarke Berufsverbände als Tarifakteure artikuliert. Ist dies die Wiederkehr des berufsständischen Prinzips in der Tarifpolitik? Oder gar das Ende der solidarischen Gewerkschaftspolitik? Und sind wir damit dem Modell der Gewerkschaftskonkurrenz, also dem Pluralismus angelsächsischen Musters ein Stück näher gekommen? Bisher spielen sich Aktivierung und Organisation durchsetzungsstarker Gruppen im öffentlichen Dienst ab. Im verarbeitenden Gewerbe herrscht Funkstille, jedenfalls noch. Eingebunden ist die Transformation bestehender Berufsverbände in eigenständig verhandelnde Tariforganisationen in zwei miteinander verwobene Prozesse: einerseits in den Umbau des öffentlichen Sektors, der dem Prinzip der Wettbewerbsorientierung folgt, andererseits in den Fusionen von Gewerkschaften. Beides befördert die Chancen kleiner, durchsetzungsstarker Gruppen, die dabei ihre Interessen vernachlässigt sehen. Die von Cockpit und dem Marburger Bund verfolgte Politik der Lohnmaximierung für eine Gruppe wird in der Soziologie als „business unionism“ bezeichnet. Man kann eine solche rein ökonomisch orientierte Politik als Antwort der starken Arbeitnehmergruppen auf den wettbewerbsorientierten Umbau der öffentlichen und privaten Unternehmen deuten.

Die DGB-Gewerkschaften sollten nicht darauf hoffen, dass sie es mit einem vorübergehenden Phänomen zu tun haben, das auf den öffentlichen Dienst beschränkt ist. Vielmehr wären sie gut beraten, ihr „Management der Vielfalt“ weiterzuentwickeln. Die „Starken“ müssen wieder ihren Platz in den Einheitsgewerkschaften finden. Denn eine solidarische Politik für die „schwachen“ Interessen lässt sich ohne sie nicht machen. Das Band der Politik aktiver Solidarität besitzt zwei Enden: Die Beschäftigten im Niedriglohnssektor und die so genannten „Privilegierten“.

IV. „Vierfelder-Strategie“ zur Erneuerung der Gewerkschaften

Was tun? Bevor man dazu Überlegungen anstellen kann, bedarf es zunächst eines kurzen Blicks auf einige zentrale gewerkschaftliche Grundpositionen. Denn Erfolge und Wahrheiten von gestern können zu einer mentalitätspolitischen Herausforderung für morgen werden. Das erfolgreiche Erbe kann den Blick für die Herausforderungen von morgen trüben. Deshalb sollten tradierte Leitbilder und Verhaltensweisen zunächst einmal weniger Ziel, sondern eher Startpunkt für Lernprozesse sein. Zu den tradierten Überzeugungen, die das gewerkschaftliche Handeln in der Bonner Republik prägten, zählten vor allem:

1. Die Gewerkschaften sind politische Organisationen. Mitgliederwerbung, eine Kultur des Services und der Dienstleistungen werden als „Beiprodukt“ angesehen, schließlich sind die Gewerkschaften nicht der ADAC.
2. Durch Tarifautonomie und Mitbestimmung sind die Gewerkschaften flächendeckend präsent, anerkannt und haben Beteiligungsmöglichkeiten. Sie verfügen über eigene Instrumente und brauchen keine Kampagnen, wie sie vornehmlich von den neuen sozialen Bewegungen praktiziert werden.
3. Das deutsche Produktionsmodell baut auf hoher Qualität, einem hochwertigen Ausbildungssystem und einer flächentarifvertraglichen Hochlohnpolitik auf. Niedriglohnsektoren vertragen sich damit nicht, sie schaffen die Einflugschneise für eine unverträgliche Amerikanisierung des deutschen Systems.
4. Das politische System, vor allem Parteien, Parlament und Regierung sind wichtig als Adressaten politischer Forderungen und für deren Durchsetzung. Die Gewerkschaften selbst haben keine explizite Verantwortung für die Entwicklung des politischen Systems.

Soweit einige Leitideen, die der gewerkschaftlichen Strategiewahl in der Vergangenheit zu Grunde gelegen haben. Im folgenden, suche ich aufzuzeigen, wie man durch die Transformation dieser Positionen von der Defensive wieder in eine offensivere Haltung kommen könnte, was bekanntlich mit dem Denken über die vorhandenen Problemlagen beginnt. Gleich, ob man nun den „Abwärtstrend managen“ will oder Chancen für eine neue „Offensivstrategie“ sieht, die eine Stellschraube für erfolgreichen Wandel gibt es nicht. Notwendig ist vielmehr eine verzahnte Strategie aus verschiedenen Elementen. Dabei ist ein besonderes Augenmerk auf die Existenz schwacher Bindungen zu legen. Nötig ist dafür eine gewerkschaftspolitische Strategie des „Managements der Vielfalt“.

Vermutlich können die Gewerkschaften ihre eigenen Probleme nur lösen, wenn sie anderen bei der Lösung von deren Problemen helfen: Insgesamt geht es darum, Probleme in der Gesellschaft zu lösen. In diesem Sinne müssen Gewerkschaften als Mitgliederorganisationen zunächst konkrete Aktivitäten entwickeln, um ihren Mitgliedern oder potentiellen Mitgliedern Nutzen zu bringen. In dem sie dies tun, können sie Respekt, Anerkennung und Unterstützung erlangen. Das alles können sie auch von den Parteien, vom Staat und den Arbeitgebern erwarten. Allerdings sicherlich nicht als Gnadenbrot oder freiwillig, sondern aufgrund ihrer Fähigkeiten, ihrer Ressourcen und ihrer Machtmöglichkeiten.

Gewerkschaften sollten sich als lernende Organisationen begreifen. Im Ziel geht es um die bessere Passfähigkeit zwischen ihrer Organisation, ihren Instrumenten und ihrer Umwelt. Um der Vielfalt der Interessen und Kulturen gerecht zu werden, sind Nejustierungen notwendig, die dem Terminus des politischen Managements der Vielfalt verpflichtet sind. Mein Vorschlag lautet, sich über grundlegende Optionen zu verständigen. In der gewerkschaftlichen Debatte werden einzelne Elemente häufig alternativ und exklusiv diskutiert: Diese Entweder-oder-Strategie sollte stärker durch eine Sowohl-als-auch-Strategie ersetzt werden. Nicht aus Opportunismus oder Voluntarismus, sondern weil unterschiedliche Elemente zusammengehören und in eine gewerkschaftliche Gesamtstrategie gebracht werden könnten.

1. ADAC der Arbeitswelt - Hilfe und Unterstützung: Selektive und kollektive Güter

In den 70er und 80er Jahren setzten die Gewerkschaften auf eine stärkere Ausschöpfung des gewerblichen Arbeiterpotentials sowie auf eine bessere Integration der nicht erwerbstätigen Beschäftigten (Rentner, Arbeitslose etc.), um ihre Mitgliederbasis zu stabilisieren. Diese Mitgliederstabilisierung der 80er Jahre kann als defensiv bezeichnet werden. Denn sie trug nicht dazu bei, die gewerkschaftliche Mitgliederbasis mit dem Wandel des Arbeitsmarktes zu versöhnen. Das Gegenteil passierte. Die Gewerkschaften wissen seit sehr langer Zeit um diese Hypothek. So sind auch in den letzten Jahren einige Ideen und Initiativen entwickelt worden, die auf folgende Punkte setzen:

- Erstens: Veränderte Leitbilder: von der einseitigen Orientierung auf das Normalarbeitsverhältnis hin zur Anerkennung unterschiedlicher Beschäftigungsverhältnisse (Zeitarbeit, Teilzeitarbeit ...),
- zweitens: mehr, andere und bessere Dienstleistungen; vor allem solche, die exklusiv den Mitgliedern zukommen (selektiver Nutzen),
- drittens: professionalisierte Werbemethoden, für die auch die Verkäuferprofessionalität der Versicherungsbranche ein Vorbild sein kann, bis hin zu veränderten materiellen Anreizen für die Mitgliederwerbung,
- viertens: ein offeneres Kommunikationsverhalten, wofür die diversen Zukunftsdebatten der letzten Jahre stehen, und
- fünftens: verbesserte Partizipationsmöglichkeiten für aktive Mitglieder.

Auch wenn dies alles richtig sein sollte; so sind diese Elemente bislang noch nicht zu einer mitgliederbezogenen Gesamtstrategie zusammengeführt worden. Was könnten zentrale Schlüssel für eine Gesamtstrategie sein, um zu neuen Akzentsetzungen zu kommen? Erstens der unbedingte Wille, die größer gewordene Bandbreite, also die Vielfalt der Interessen, auch mit unterschiedlichen Angeboten ansprechen zu wollen.

Zweitens sollte ein besonderes Augenmerk auf die so genannten schwachen Bindungen gerichtet werden. Also auf jene, die nicht qua Herkunft bzw. qua politischer Überzeugung geborene Gewerkschaftsmitglieder sind. Stärker als in der Vergangenheit sind dafür spezielle, zielgerichtete Ansprachen und Anreize zu entwickeln. Diese Idee zielt nicht nur, aber vor allem, auf Jugendliche. Sie zielt ebenso auf den Bereich des so genannten Prekariats und der beruflich starken Gruppen. Erfolgreiche Beispiele für zielgruppenspezifische Anreize und Ansprachen in einem gewerkschaftlich nicht erschlossenen Umfeld, der IT-Branche, sind bspw. der Job-Monitor oder der IT-Gehaltsspiegel. Eine effektive Zielsprache fängt damit an, dass auch für die AT-Leute und Ingenieure Gesprächspartner zur Verfügung stehen, die mit ihnen auf Augenhöhe kommunizieren können. Blue collar worker können keine white collar worker organisieren.

Die neue Konkurrenzsituation zu Berufsvereinigungen (VDI etc.) und „Standes“-Gewerkschaften verstärkt den Druck auf die Gewerkschaften, ihre Dienstleistungen zu verbessern und ihre politische Attraktivität zu profilieren. Erfolgreiche beschäftigungssichernde Tarifverträge und Bonus-Regelungen für Mitglieder könnten positive neue Antworten bilden. Noch unzureichend ausgelotet sind mögliche Dienstleistungen, die Arbeitnehmer und ihre Familien benötigen, um Familie und Beruf besser zu vereinbaren. Auch Entscheidungen über Ausbildung und Beschäftigung verlangen angesichts gewachsener Risiken und Ungewissheiten eine qualitative Flankierung. Um dies zu ermöglichen, ist ein ausgebauten, qualitativvolles System von Versicherungs- und Dienstleistungen nötig, die übrigens nicht von den Gewerkschaften selbst zur Verfügung gestellt werden müssen. Es reicht, wenn sie diese Angebote organisieren und mit ihrem Label besetzen. Neue mitgliederbezogene Angebote sollten auf jeden Fall um die Felder Arbeit und Beruf gruppiert sein. Denn dort liegt das Kompetenzfeld der Gewerkschaften. Diskutiert werden sollte auch, ob es hinsichtlich des Mitgliederbeitrages Differenzierungsmöglichkeiten gibt.

Im Unterschied zu der gegenwärtigen „alles inklusive Mitgliedschaft“ böten sich so Möglichkeiten selektiver Teilnahme an einzelnen Projekten, Dienstleistungen oder Netzwerken. Einige Arbeitnehmer wollen Absicherung, andere Beratung, wieder andere Einflussmöglichkeiten oder vielleicht Gelegenheit zum Ausdruck von Solidarität oder zu aktiver Partizipation. So könnten bspw. Kollektivvereinbarungen Sonderbedingungen für Mitglieder enthalten, falls die Kosten für andere deutlich sind, und es müsste Möglichkeiten des „opt-in“ ebenso wie des „opt-out“ geben.

Die Schlüsselakteure einer erfolgreichen Mitgliederpolitik sind Betriebsräte und Vertrauensleute. Sie benötigen für ihre Arbeit allerdings auch professionelle Hilfe durch die Organisation und mehr Anerkennung. Die strategische Rolle der Betriebsräte für die Mitgliederpolitik steht und fällt damit, dass bei ihnen der Eindruck entsteht, dass ihre Arbeit durch die Gewerkschaften gestützt und verbessert wird.

Ich will auch ein scheinbar banales Beispiel nennen, das Internet. Die Gewerkschaften könnten darauf hin arbeiten, die Kommunikation mit (potentiellen) Mitgliedern zu einem guten Teil über das Internet zu organisieren. Auch Nichtmitglieder könnten dann regelmäßig an Diskussionen und Abstimmungen über Verhandlungsvorschläge und Ergebnisse teilnehmen.

Die hohe Bedeutung, die die Gewerkschaften mittlerweile selbst der Mitgliederwerbung beimessen, lässt sich nicht alleine durch moralische Appelle realisieren. Notwendig sind strukturelle Maßnahmen: Dazu zählen eine klare Definition der Mitgliederwerbung als Chefsache, deutliche Ressourcenzuteilungen, eine entsprechende Medienstrategie. Notwendig ist aber auch eine gewerkschaftliche Organisationskultur, die eine „dienstleistungsorientierte Verkäuferkultur“ einschließt. Angesichts der Zunahme von gewerkschaftsfreien Zonen, vor allem in neuen Branchen sowie kleinen und mittleren Betrieben, ist darüber nachzudenken, inwieweit auch angelsächsische Mitgliederwerbestrategien, verstärkt Anwendung finden könnten.

2. *Greenpeace der Arbeitswelt: Aktive Solidarität im Markt*

Die Gewerkschaften sollten sich nicht nur um ein besseres Versicherungs- und Dienstleistungsprofil bemühen. Sie sollten auch ihren Anspruch verbessern, eine durchsetzungsfähige soziale und politische Kraft zu sein, die für Fairness und ethische Anliegen kämpft. Dabei geht es gerade nicht nur um die Stammbeschaften, sondern auch darum, die schwächeren Gruppen einzubinden. Die Interessen der schwachen und der verhandlungsstarken Arbeitsmarktgruppen sollten im Sinne einer neuen, aktiven Solidarität stärker aufeinander bezogen werden. Bei Abwehrkämpfen, die zur Sicherung eines ganzen Standortes oder einzelner Produktions- oder Belegschaftsteile geführt werden, hat sich gezeigt, dass dafür auch eine beachtliche öffentliche Unterstützung erreicht werden kann.

Denkbar und praktikabel sind auch Kooperationen mit sozialen Bewegungen, Selbsthilfegruppen und Verbraucherschützern, die sich für die Qualität der Arbeit und mehr Lebenschancen einsetzen. Die Gewerkschaften sollten jedoch nicht nur deren Kampagnen unterstützen, wo es enge inhaltliche Berührungspunkte gibt. Sie können von diesen Gruppen auch für ihre eigene Konflikt- und Aufmerksamkeitspolitik lernen. Gute Beispiele sind die Kampagnen gegen Lidl oder bei SAP. Sie zeigen deutlich, dass es angesichts einer Zunahme von betriebsrats- und gewerkschaftsfreien Zonen in vielen Fällen zunächst einmal darum geht, als Verhandlungspartner anerkannt zu werden.

Die Notwendigkeit neuer Aktionsformen ergibt sich auch aus der Dezentralisierung der Tarifpolitik. Diese bietet nämlich nicht nur die Möglichkeit, sondern auch die Notwendigkeit, den Mitgliedern durch Direktbeteiligung Einfluss auf ihre Arbeitsbedingungen einzuräumen. Diese Beteiligungsmöglichkeiten sollten stärker ausgebaut werden, um die Bindung an die Organisation zu stärken und potentiellen Mitgliedern zu zeigen, dass ihr Beitrag und ihre Stimme Einfluss haben.

3. *Mitbestimmer: Qualität, Produktivität und Beschäftigung*

Das alte deutsche Gewerkschaftsmodell war eng mit dem Produktionsmodell verknüpft. Auch wenn dieses nach wie vor ökonomisch sehr erfolgreich ist, haben sich die Bedingungen für eine größer werdende Zahl von Menschen durch Arbeitslosigkeit, Sozialeinschnitte und neue Unsicherheiten verschlechtert. Vor diesem Hintergrund sehen sich die Gewerkschaften auf dem Gebiet der Tarifpolitik in den letzten beiden Jahrzehnten vor allem durch zwei Entwicklungen herausgefordert: Einerseits dadurch, dass sie nur unzureichend in der Lage sind, die vorhandenen Verteilungsspielräume auszuschöpfen, andererseits integrieren sie schon seit längerem neue Aufgaben, Ziele und Leistungsangebote in die Tarifverhandlungen.

Zu erwähnen sind:

- Arbeitszeitkonten
- Tarifverträge zur Beschäftigungssicherung
- Altersteilzeittarifverträge
- Beteiligung am Produktivkapital und Aktienbesitz
- Entwicklung betrieblicher Altersvorsorge
- Weiterbildung und Qualifikation
- Gesundheit
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Indem sozialstaatliche Aufgaben nunmehr im Rahmen der Tarifautonomie angesiedelt sind oder werden sollen, wird einerseits die lohnpolitische Kernfunktion des Tarifvertrages entlastet, andererseits bieten sich damit aber auch neue Chancen, um mittels Tarifvertrag einen Beitrag zur verbesserten sozialen Sicherung der Arbeitnehmer zu leisten.

Wie aber können die Gewerkschaften im Zentrum der Produktion wieder stärker eingebunden und gebraucht werden? Eine erfolgreiche Strategie sozialer und produktiver Modernisierung setzt eine Partnerschaftsstrategie zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern voraus. Dies kann dazu führen, dass es zu Organisationshilfen für die Gewerkschaftsseite kommt. Die Bedingungen dafür haben sich in den letzten Jahren allerdings massiv verschlechtert, weil die alten Vorteile sich für beide Seiten nicht mehr in gewohnter Form identifizieren lassen. Eine neue Perspektive könnte sein: Co-Management von Produktivitätsverbesserungen und „Flexicurity“ bei Lohn und Beschäftigung, mit besonderer Betonung auf den Themen Qualifizierung, Beschäftigungsfähigkeit und Qualität der Arbeit.

4. *Konfliktpartner der Politik: Vernetzung und Einbettung*

Die politische Entwicklung der letzten Jahre führte dazu, dass die Gewerkschaften zunehmend mehr an den Rand gedrängt wurden. Im Ergebnis entwickelte sich in den Gewerkschaften ein innerorganisatorisches Machtvakuum, das vielfältigsten politischen Aktivitäten Raum gibt. Teile der Gewerkschaften beteiligten sich an der Gründung einer neuen Partei, der WASG, reagierten mit verstärkten Aktivitäten in Richtung der sozialen Bewegungen oder einfach mit der Suche nach eigener Stärke. So wie die Dinge zurzeit stehen, lässt sich daraus keine wirkliche politische Strategie der Gewerkschaften begründen, die die großen Linien beeinflussen kann.

Gewerkschaftliche Stärke basierte aber bislang auf einer institutionellen Einbettung durch Tarifautonomie und Mitbestimmung. Um dies fortzuschreiben sind sie auf die Kooperation mit und die Unterstützung durch das politische System angewiesen. Zurzeit suchen sie nach Wegen, um ihre Interessen gegenüber dem politischen System besser artikulieren und durchsetzen zu können. Begleitet werden diese Aktivitäten nicht nur durch die gefährlichen Entkopplungsprozesse zwischen Sozialdemokratie und Gewerkschaften. Hinzu kommt der eklatante Vertrauensverlust der Bürger in die Akteure des politischen Systems. Eine weitere Herausforderung geht von gegenläufigen Politikoptionen (Agenda 2010 versus

Arbeitnehmerbegehren) und einer gegenläufigen Entwicklung der Mitgliederstruktur (Parteien: Dominanz der Angestellten; DGB: Dominanz der Arbeiter) zwischen Parteien und Gewerkschaften.

Der Misserfolg des „Bündnisses für Arbeit“, die Agenda 2010 und viele kleine und größere Ereignisse haben zu einem wechselseitigen Vertrauensverlust geführt. Trotzdem gibt es nach wie vor ungenutzte Chancen, um das Image und die Handlungsfähigkeit der Gewerkschaften gegenüber dem politischen System zu verbessern. Dies gilt vor allem hinsichtlich der Weiterentwicklung des deutschen Produktionsmodells, des Umbau des Sozialstaates, des altersgerechten Wandels der Gesellschaft und des Megakomplexes Bildung. In diesem Kontext sind auch neue „Pakte“ zur sozialen und wirtschaftlichen Erneuerung als Bedingung für höheres und nachhaltiges Wachstum, mehr Beschäftigung, verbesserte Inklusion sowie für ein verbessertes Management gegenüber internationalen Einflüssen denkbar. Angesichts der elementaren Bedeutung die ein handlungsfähiges politisches System für die Einbettung und Institutionalisierung gewerkschaftlicher Politik hat, sollten die Gewerkschaften ein Interesse daran haben, dass die Parteien und das politische System handlungsfähig bleiben. Das heißt weniger Populismus gegen das real existierende politische System und mehr Einsicht in die Tatsache, dass man durch Affekte gegen dieses System auch Gefahr läuft, den Ast abzusägen auf dem man selbst sitzt.

V. Resümee

Seit einigen Jahren arbeiten die deutschen Gewerkschaften daran, ihre Instrumente und Politiken an die veränderten ökonomischen, wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen anzupassen. Sie befinden sich augenblicklich in einer Übergangssituation. Die Stärke der deutschen Gewerkschaften besteht in ihrer betrieblichen Verankerung bei gleichzeitiger Fähigkeit gesamtpolitischen Einfluss ausüben zu können. Die alten Strukturen dafür bestehen teilweise nach wie vor, die Gewerkschaften sind aber nicht mehr in der Lage, die gleiche Wirkungskraft zu entfalten wie unter den vergleichsweise stabilen Bedingungen der 60er und 70er Jahre. Es geht deshalb darum, die Verankerung der Gewerkschaften in den Betrieben zu stärken, und sie zugleich mit der Gesellschaft zu versöhnen.

Die Vierfelderstrategie könnte die Plattform für eine Politik gewerkschaftlicher Erneuerung bilden. ADAC, Greenpeace, Mitbestimmung und Politikkooperation konkurrieren nicht miteinander, sie ergänzen sich. Trotzdem können Zielkonflikte bestehen, die taktisch ausbalanciert werden können. Die Verzahnung der vier Felder soll deutlich machen, dass es nicht die eine Stellschraube gibt, die zu einem besseren Image, mehr Mitgliedern, besserer institutioneller Absicherung und mehr Durchsetzungsfähigkeit führt.

Notwendig sind weiter entwickelte Denk- und Politikoptionen. Einerseits geht es darum, ein politisches Management der Vielfalt zu organisieren. Und andererseits sollten die Gewerkschaften daran interessiert sein, den schwachen Bindungen eigene Angebote der Integration zu unterbreiten. Bewähren muss sich diese Strategie in der Aushandlung kollektiver Arbeitsverträge mit Arbeitgebern. Um erfolgreiche Verträge in freien Verhandlungen zu erwirken, sind Wissen, Solidarität und Macht notwendig. Um dieses zu erreichen, haben die Gewerkschaften eigene Mittel und Verantwortlichkeiten in der Hand. Was hindert sie daran, davon Gebrauch zu machen? Manche sagen, das Kapital, das deutlich an Einfluss gewonnen hat. Andere sagen, die so genannten Eliten und Medien, die eine den Gewerkschaften feindlich gesonnene Atmosphäre in unserer Gesellschaft erzeugt haben. Beides ist richtig. Doch ein zentraler Schlüssel, um attraktiver, durchsetzungsfähiger zu werden, liegt natürlich bei den Gewerkschaften selbst. Und ein Blick in die Geschichte zeigt, dass die Gewerkschaften schon anderes geschafft haben. Ein Motto für die Vierfelder-Politik des Wandels könnte lauten: Nur wer sich ändert, bleibt sich treu.

Curriculum

Das folgende – vom Kuratorium am 4. August 2005 beschlossene – Curriculum beschreibt den allgemeinen Inhalt, Umfang und Struktur des elfmonatigen Kurses, ohne die konkreten Inhalte der einzelnen Module und den zeitlichen Ablauf bereits festzuschreiben. Es dient als Entscheidungsgrundlage für die Kooperation zwischen der AdA und der Fachhochschule Frankfurt am Main (FH). Das im Kooperationsvertrag vorgesehene paritätische Koordinationsgremium muss dies und die offen gelassenen Fragen im Einvernehmen mit den Lehrenden und unter Berücksichtigung organisatorischer Bedingungen beider Seiten entscheiden. Dies gilt für die in der Vorlage kenntlich gemachten Überschneidungen und wechselseitigen Bezüge, sowie Umfang und Stellenwert der Querschnittsmodule. Da neue Konzepte für Veränderungen auf Basis von Erfahrungen offen bleiben müssen, empfiehlt sich eine flexible Vorgehensweise. Das Koordinationsgremium ist bei der Auswahl der Lehrenden und in Diskussion mit diesen unter Wahrung der Freiheit der Wissenschaft für die inhaltliche Ausgestaltung und Weiterentwicklung verantwortlich.

Ziel der Ausbildung

Der von der AdA und der FH-Frankfurt gemeinsam angebotene, elfmonatige Kurs hat zum Ziel, über die Beschäftigung und Vermittlung sozial-, wirtschafts- und rechtswissenschaftlicher Inhalte:

1. die Absolventen in die Lage zu versetzen, aufgrund eines reflektierten Verständnisses der Grundstrukturen und demokratischen Traditionen unserer Gesellschaft sowie der Rolle wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden selbst- und sozialverantwortlich zu handeln,
2. die Absolventen für die Rückkehr in die berufliche Praxis zu befähigen oder einen beruflichen Wechsel zu ermöglichen Probleme zu analysieren, in komplexe Zusammenhänge einzuordnen, selbständig notwendige Informationen und Kenntnisse zu organisieren, eigenständig und innovative Lösungen zu entwerfen und sozialkompetent in Kooperationszusammenhängen zu realisieren sowie
3. den Absolventen eine die Standards des Abschlusses des Sekundarbereichs umfassende Qualifikation zu vermitteln, die zugleich eine fachgebundene Hochschulreife einschließt und darüber hinaus im Rahmen des Credit-Systems eine inhaltlich angemessene Anrechnung auf Studienleistungen eines späteren Studiums erlaubt.

Der Kurs versteht sich als eine Öffnung und Weiterentwicklung in der Tradition der AdA. Insbesondere die Querschnittsmodule und dort vor allem das Modul Q3 sind in diesem Zusammenhang zu sehen. Der neue Kurs trägt damit den veränderten Rahmenbedingungen und Qualifikationsanforderungen Rechnung und bietet gegebenenfalls auch mit Teilbereichen ein Angebot für Interessenten über die traditionellen Teilnehmerkreise hinaus. Die wesentlichen Veränderungen zeigen sich in der Ergänzung um die Lernbereiche O und K sowie der Integration der früheren sozialwissenschaftlichen Inhalte in die anderen Lernbereiche, denen damit zugleich eine Orientierung der Fachwissenschaft auf sozialwissenschaftlicher Basis vorgegeben ist. Die „Schulenburg“ und gesellschaftspolitische Einbindung dieser Wissenschaften ist den Teilnehmern transparent zu machen, um sowohl die eigene Urteilsbildung zu fördern als auch zugleich eine breite fachwissenschaftliche Qualifikation zu vermitteln.

Der Kurs umfasst Module in fünf Lernbereichen:

W: Wirtschaftswissenschaftliche Grundlagen und problembezogene Vertiefungen

R: Recht und Politik mit Vertiefungen in speziellen Rechtsgebieten

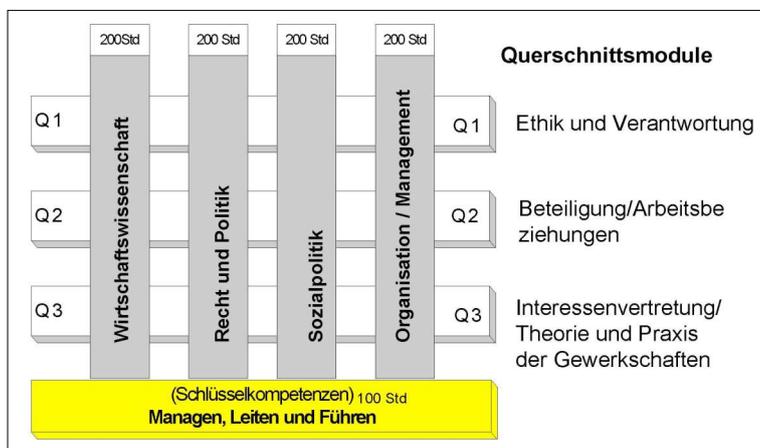
S: Sozialpolitik: Grundlagen, Konzepte und Bereiche

O: Organisation/Management

K: Schlüsselkompetenzen

Dazu kommen Querschnittsmodule zu den Themen:

1. Ethik und Verantwortung
2. Beteiligung/Arbeitsbeziehungen
3. Interessenvertretung/Theorie und Praxis der Gewerkschaften



Die Querschnittsmodule (Q1 – Q3) haben die Aufgabe, themenbezogen die Lernbereiche zu verknüpfen und die Fähigkeit zu interdisziplinärem Denken und problembezogener Wissensorganisation zu fordern. Sie sollten ganztägig am Ende von Studienabschnitten und unter gleichzeitiger Beteiligung unterschiedlicher Lehrkräfte stattfinden.

Die Module sind für sich abgeschlossene Einheiten, die im Zusammenhang gelehrt und geprüft werden. Grundlagenmodule behandeln Grundstrukturen und geben Überblicke. Vertiefungsmodule dienen in erster Linie der theoretischen Differenzierung und Systematisierung. Spezialmodule sind problem- und anwendungsbezogen und können gegebenenfalls gewählt werden. Die Modularten bauen aufeinander auf. Die Themen der Spezialmodule werden in den beiden anderen Modularten vorbereitet und bereits cursorisch angesprochen. Je nach Vorkenntnissen und Bildungsinteressen kann die Zusammenstellung der Module individuell in gewissen Grenzen variiert werden. Eine Anrechnung vorhandener Kenntnisse setzt die Einzelfallprüfung durch das zuständige Gremium voraus.

Der Kurs selbst wird durch eine Projektarbeit abgeschlossen, in der neben den Kenntnissen vor allem auch die Fähigkeit zu deren praxis- und problembezogenen Anwendung überprüft wird. Im Zentrum steht die Erwartung, dass die Absolventen in der späteren Praxis eine innovative Funktion übernehmen können.

Quantitative Aufteilung: Das vorgelegte Modulkonzept beschreibt zunächst nur die inhaltliche Seite. Da sich der quantitative Rahmen nicht verändern wird, wird sich der Anteil der bisherigen Inhalte, die sich schwergewichtig in den Bereichen W, R und S wiederfinden durch die Einbeziehung der Bereiche O

und K reduzieren. Für den Bereich K können etwas über 100 Stunden veranschlagt werden. Je nach Konzeption der Abschlussarbeit und der Querschnittsmodule verbleiben für die Bereiche W, R, S und O ca. 200 Stunden, die auf die einzelnen Module verteilt werden müssen. Die Konkretisierung muss in Studien- und Prüfungsordnung sowie durch Absprachen zwischen den Lehrenden vorgenommen werden. Das Curriculum bedarf dann der Evaluation und den daraus sich ergebenden Veränderungen.

Lernbereich W - Wirtschaftswissenschaften

Grundlagenmodul W1: In diesem Modul wird in Gegenstand, Methoden, Denkweisen, Grundbegriffe der Wirtschaftswissenschaften eingeführt, Wirtschaftssysteme in ihrem historischen und sozialgeschichtlichen Kontext vorgestellt und die wichtigsten Akteure und Institutionen erläutert. Dies schließt die Beschäftigung mit den normativen Implikationen der Ansätze und Systeme ein. Die Studierenden sollen mit den Grundstrukturen moderner Volkswirtschaften, ihrer Entwicklung und Alternativen sowie ihrer wissenschaftlichen Erschließung vertraut werden.

Vertiefungsmodul W2: Mikro- und Makroökonomie. In diesem Vertiefungsmodul werden die Grundlagen der jeweiligen theoretischen Konzepte behandelt und anhand aktueller Probleme erläutert.

Vertiefungsmodul W3 (O2):* BWL. Das Modul gibt einen Überblick über die zentralen betriebswirtschaftlichen Probleme und Lösungsstrategien. Die Anwendung in Organisationen des Non-Profit-Bereiches wird einbezogen. Im Fordergrund stehen:

- Unternehmens- und Rechtsformen (R6)
- Bilanzen, Jahresabschluss, Rechnungswesen, Kostenrechnung und Controlling
- Unternehmensstrategien: Standort, Marketing, Preispolitik
- Finanzierung, Betriebsbewertung
- Personalwirtschaft

Spezialmodul W4 (S3): Arbeitsmarkt, Arbeitsmarktpolitik, Einkommens- und Vermögensverteilung und die besondere Rolle der Gewerkschaften im Bereich der Tarif-, Sozial- und Gesellschaftspolitik.

Spezialmodul W5 (S6): Öffentlicher und intermediärer Sektor, Markt- und Staatsversagen.

Spezialmodul W6: Geld und Währungspolitik im nationalen und internationalen Bereich.

Spezialmodul W7: Internationaler Handel und Globalisierung.

Spezialmodul W8: Umweltökonomie.

Spezialmodul W9: Wirtschaftsethik und Mitbestimmung.

Lernbereich R – Recht und Politik

Grundlagenmodul R1: Recht und Politik. Das Grundlagenmodul führt in das wechselseitige Verhältnis von Politik und Recht ein, behandelt die Legitimationsgrundlagen und die Systemdifferenzierung und stellt diese in ihren historischen, mit der Industrialisierung beginnenden Entwicklungskontext.

Grundlagenmodul R2: Es gibt einen Überblick in die Grundrechtsstrukturen und zentralen Verfassungsinstitutionen der Bundesrepublik Deutschland und behandelt die institutionelle Ordnung der EU.

Grundlagenmodul R3: Stellung der Interessenorganisationen, insb. der Gewerkschaften in rechtlicher und politischer Hinsicht, Möglichkeiten, Grenzen und Legitimität ihrer Einflussnahmen.

* In den Klammern ist gegebenenfalls der Bezug zu anderen Modulen angegeben, mit denen die Inhalte aufeinander abgestimmt werden müssen.

Vertiefungsmodul R4: Das Vertiefungsmodul führt in die juristische und rechtswissenschaftliche Methode ein und hat die Schwerpunkte Funktion und Auslegung von Rechtssätzen sowie deren fallbezogene Anwendung.

Spezialmodul R5 (W4/S3): Individuelles Arbeitsrecht

Spezialmodul R6: Betriebliche Mitbestimmung, Tarif- und Arbeitskampfrecht, kollektives Arbeitsrecht.

Spezialmodul R7: Unternehmensmitbestimmung im deutschen und europäischen Raum.

Spezialmodul R8: Öffentliches Wirtschaftsrecht.

Spezialmodul R9: Verwaltungswissenschaft

Lernbereich S – Sozialpolitik

Grundlagenmodul S1: Das Grundlagenmodul behandelt die historische und systematische Entwicklung des Sozialstaates, ermöglicht historische und internationale Vergleiche unterschiedlicher Systeme, der sie tragenden gesellschaftlichen Kräfte und Bewegungen unter besonderer Berücksichtigung der Organisationen der Arbeiterbewegung sowie ihrer normativen Grundlagen und gibt einen Überblick über die aktuellen und zu erwartenden Probleme und alternativen Lösungsstrategien. Es führt zugleich in die statistischen und sozialwissenschaftlichen Analysen ein, die den Problemanalysen zugrunde liegen.

Grundlagenmodul S2: Sozialpolitik im volkswirtschaftlichen und internationalen (Wettbewerb) Zusammenhang, dieses Modul thematisiert die Verflechtung der Sozialpolitik mit der Wirtschaftsentwicklung und Wirtschaftspolitik unter Bedingungen globalisierter Märkte.

Vertiefungsmodul S3 (W4): Arbeitslosigkeit.

Vertiefungsmodul S4: Alterssicherung.

Vertiefungsmodul S5: Gesundheitssicherung und Pflege.

Vertiefungsmodul S6 (W5): Soziale Dienste.

Vertiefungsmodul S7: Betriebliche Sozialpolitik.

Vertiefungsmodul S8: Europäische Sozialpolitik.

Lernbereich O – Organisation/Management

Grundlagenmodul O1: Das Modul führt in das Konzept der Organisation als umweltoffenes System und der zentralen Umweltbereiche (Technik, Kunden, gesetzlicher Rahmen, Ökonomie usw.) ein. Es thematisiert Organisationen als Kommunikationssysteme und stellt deren Kernstrukturen vor (Hierarchie, Team, Markt, Matrix usw.). Es vergleicht unterschiedliche Organisationstypen und ihre Strukturen und legt dabei einen besonderen Schwerpunkt auf die NPO's.

Grundlagenmodul O2: Das Modul gibt einen organisationssoziologischen Überblick über die Besonderheiten und die Geschichte gewerkschaftlicher Organisationsformen und die sie prägenden Kräfte. Es thematisiert Möglichkeit und Grenzen der Übertragbarkeit von Strukturen und Strategien anderer Organisationstypen, insbesondere für den Strukturwandel gewerkschaftlicher Interessenvertretung unter aktuellen Bedingungen.

Vertiefungsmodul O3 (W3): Management in Organisationen. In diesem Modul geht es um die strategischen und operativen Dimensionen, die Aufgaben des Managements und seine Instrumente (Management by ...).

Vertiefungsmodul O4 (K3/2): Führung, Personal- und Organisationsentwicklung, Mitglieder motivation, Lohn- und Anreizsysteme.

Spezialmodul O5: Qualitätsmanagement/Lernende Organisation.

Lernbereich K – Schlüsselkompetenzen

Grundlagenmodul K1: Soziale und kommunikative Kompetenzen. Das Grundlagenmodul gibt einen Überblick über die theoretischen Grundlagen, Modelle und Techniken sowie die zentralen Bereiche und Problem-/Anwendungsfelder (kommunikative Kompetenz, Empathie, soziale Wahrnehmung). Es führt bereits in die praktische Dimension der Anwendung der Modelle und Techniken ein.

Spezialmodul K2 (O3): Konfliktmanagement/Konfliktbewältigungsstrategien.

Spezialmodul K3 (O2): Führungskompetenz – Führungsmodelle, -stile und -techniken, Motivation, Gesprächsführung und Mitarbeitergespräch, Führung von Teams und Führung in Veränderungsprozessen.

Spezialmodul K4: Beratungskompetenz – Coaching, Counselling, Mentoring.

Spezialmodul K5: Verhandlungskompetenz – Modelle und Techniken.

Spezialmodul K6: Interkulturelle Kompetenz. Dimensionen von Kultur, kulturelles Wissen, Fähigkeit zur Reflexion eigener kultureller Prägung, Managen von Diversität.

Spezialmodul K7: Arbeitstechniken. Moderations- und Präsentationstechniken, Zeit- und Projektmanagement.

Querschnittsmodule

Querschnittsmodul Q1: Ethik und Verantwortung Das Querschnittsmodul soll die normativen Grundlagen und ethischen Prinzipien thematisieren, die in den Bereichen Wirtschaft, Recht, Politik/Sozialpolitik, Organisationen und Kommunikationsstrukturen zur Anwendung kommen. Die implizierten Menschenbilder sollen auf ihr Verhältnis zueinander und auf ihre Vereinbarkeit hin überprüft werden. Zugleich soll damit eine Einführung in die Begründungsproblematik und die unterschiedlichen ethischen Richtungen sowie eine Orientierung für das eigene Handeln gegeben werden.

Querschnittsmodul Q2: Beteiligung/Arbeitsbeziehungen. Dieses Modul behandelt die unterschiedlichen Arten der aktiven Gestaltung sozialer Verhältnisse und der industriellen Beziehungen auf möglichst breiter Basis als Grundlage einer demokratischen Gesellschaft und der sie tragenden sozialen Kräfte und Bewegungen. Es thematisiert die personalen Voraussetzungen und Motive, die unterschiedlichen Kompetenzen und schließlich die strukturellen, rechtlichen und institutionellen Bedingungen. Beteiligung wird auf menschenrechtlicher Basis hinsichtlich ihrer Realisierung in den Bereichen Politik, Wirtschaft, Organisation und bei der Lösung von kommunikativen Problemen untersucht und praktische Wege der Verbesserung aufgezeigt.

Querschnittsmodul Q3: Interessenvertretung/Theorie und Praxis der Gewerkschaften Das Modul stellt die kollektive Interessenvertretung hinsichtlich ihrer ökonomischen und rechtlichen Erfolgsbedingungen, ihrer organisatorischen Umsetzung und ihrer effektiven, öffentlichen Kommunikation dar. Im Fokus steht die Organisation, die sich an aktuellen und potentiellen Mitgliedern, an Konkurrenten und Gegenspielern und an Politik/Öffentlichkeit, aber auch in der Weiterentwicklung ihrer Tradition, orientieren muss.

Organe der Akademie

Kuratorium

Vorsitzender: Dietmar Hexel, Mitglied des DGB-Bundesvorstandes

Stellvertretende Vorsitzende: Staatsministerin Silke Lautenschläger,
Hessisches Sozialministerium

Weitere Mitglieder:

Staatsminister Karlheinz Weimar, Hessisches Ministerium der Finanzen

Staatsminister Udo Corts, Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst

Dr. h.c. Petra Roth, Oberbürgermeisterin der Stadt Frankfurt am Main

Prof. Dr. Rudolf Steinberg,
Präsident der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main

Weitere Vertreter des Deutschen Gewerkschaftsbundes:

Bärbel Feltrini, Isolde Kunkel-Weber, Wolf Jürgen Röder, Michael Vassiliadis
und Stefan Körzell (a. G.)

Vertreter der Dozenten der Akademie der Arbeit:

Prof. Dr. Diether Döring

Die Vertreter des 70. Lehrgangs:

Ramiro Czock, Peter Hüttl und Anne Zeumer

Die Vertreter des 71. Lehrgangs:

Nadine Boltersdorf, Lorenz Breyer und Gunnar Reichwaldt

Leiter der Akademie der Arbeit für den 70. und 71. Lehrgang:

Prof. Dr. Otto Ernst Kempfen

Lehrkräfte

Hauptamtliche Dozenten

Prof. Dr. Otto Ernst Kempen, Rechtswissenschaft

Lehrbeauftragte

PD Dr. Ralf Antes, Universität Oldenburg

Dr. Markus Bange, Amtsgericht Friedberg

Dr. Martin Becker, Arbeitsgericht Frankfurt am Main

Dr. Joachim Beerhorst, IG Metall Vorstandsverwaltung Frankfurt am Main

Prof. Dr. Wolfgang Däubler, Universität Bremen

Prof. Dr. Diether Döring, Sozialpolitik, Finanzwissenschaft

Prof. Dr. Richard Hauser, Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt am Main

Prof. Dr. Friedhelm Hengsbach, Philosophisch-Theologische Hochschule St. Georgen,
Frankfurt am Main

Michael Hintz, Frankfurt am Main

Stefanie Hürtgen, Frankfurt am Main

Dr. Herbert Jacobs, Stadt Frankfurt am Main

Dr. Vera Jost, Fachhochschule Frankfurt am Main

Dr. Volkhart Kriebel, Vorsitzender Richter am Landesarbeitsgericht,
Frankfurt am Main

Irmela Merle, Frankfurt am Main

Dr. Matthias Möhring-Hesse, Universität Münster

Dr. Gerhard Obermayr, Wiesbaden

Apl. Prof. Dr. Dr. Helge Peukert, Universität Erfurt

Jörg Raftopoulos, Groß Gerau

Beate Rauch, Eschborn

Patricia Roth, Fachhochschule Frankfurt am Main

Prof. Michaela Röber, Fachhochschule Frankfurt am Main

Uli Röhm, Zweites Deutsches Fernsehen, Mainz

Dr. Edwin Schudlich, Deutscher Gewerkschaftsbund, Landesbezirk Hessen,
Frankfurt am Main

Prof. Dr. Wilhelm Schumm, Institut für Sozialforschung, Frankfurt am Main

Dr. Walter Sohn, Oberursel

Prof. Dr. Martina Voigt, Fachhochschule Frankfurt am Main

Prof. Dr. Rainer Zoll, Universität Bremen

Pädagogischer Hörerberater: Kurt Brütting

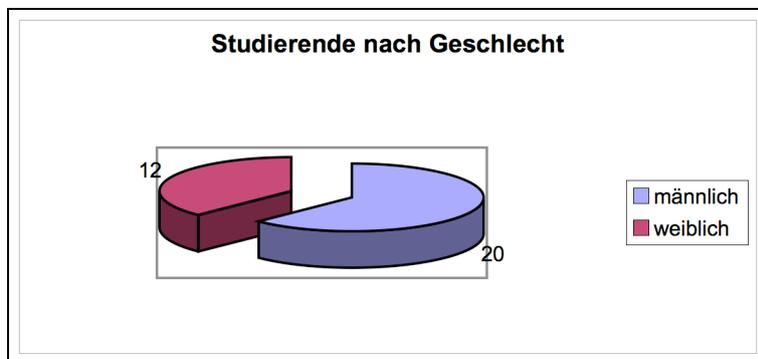
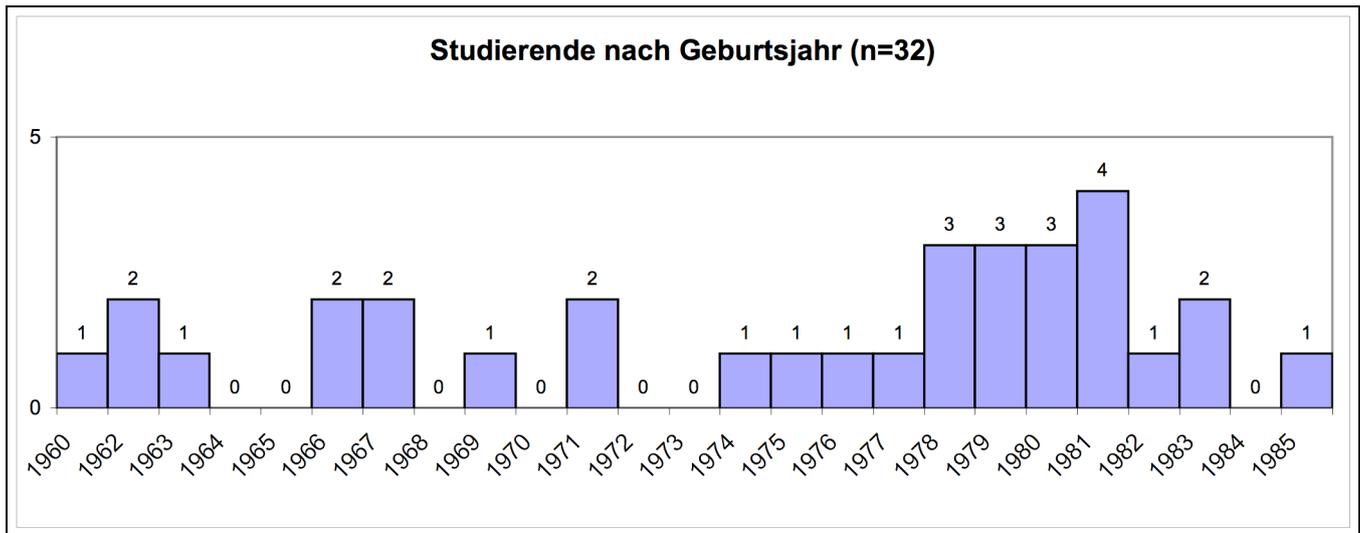
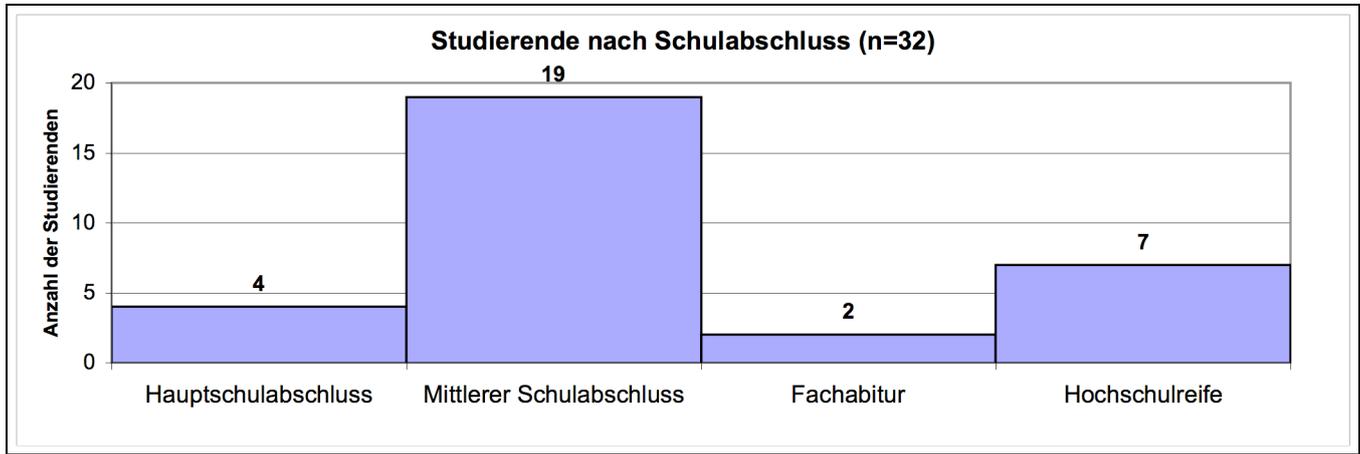
Assistenten: Andree Jorgella, Gabriele Noll, Doris Steiger, Cornelia Wanderer

Neben der Anleitung durch die Dozenten werden die Lehrgangsteilnehmer/innen in ihrer Arbeit vom pädagogischen Hörerberater und den Assistenten unterstützt. Zu einigen im Curriculum vorgesehenen Veranstaltungen finden ergänzende freiwillige Arbeitsgemeinschaften statt.

In Verbindung mit den Lehrveranstaltungen werden Besichtigungen und Studienreisen durchgeführt. Diese werden durch Vorlesungen oder Einzelvorträge vorbereitet. Hinzu kommen Besuche von kulturellen Veranstaltungen.

Teilnehmer/innen des 70. Lehrgangs (2005 / 2006)

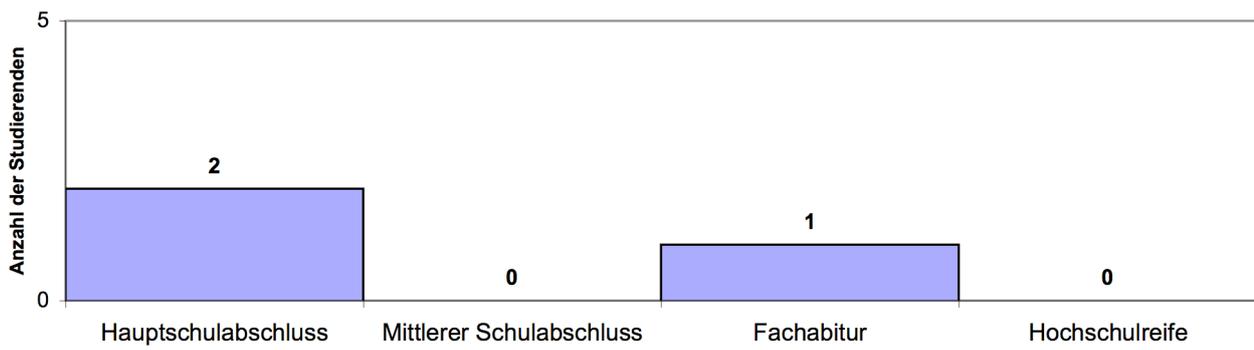
| Name, Vorname | Geb.- Jahr | Zuletzt ausgeübte Tätigkeit | Wohnort |
|-----------------------|---------------|-----------------------------------|-----------------|
| Badekow-Bruer, Thomas | 1967 | Betriebsschlosser | Dietzenbach |
| Czock, Ramiro | 1969 | Gewerkschaftssekretär | Hepstedt |
| Danz, André | 1978 | Jugendbildungsreferent DGB | Schmalkalden |
| Edler, Andreas | 1967 | Angestellter | Linsengericht |
| Ehram, Nicole | 1981 | Industriekauffrau | Weitramsdorf |
| Finke, Stefan | 1971 | Gewerkschaftssekretär | Lübbecke |
| Flanhardt, Tanja | 1981 | Energieelektronikerin | Bochum |
| Franz, Mathias | 1979 | Werkzeugmechaniker | Mainz |
| Geib, Simon | 1982 | Student | Illingen |
| Geppert, Diana | 1985 | Industriekauffrau | Greifswald |
| Gröters, Sascha | 1980 | Mechatroniker | Krefeld |
| Hildebrand, Uwe | 1963 | Rechtsanwalts- und Notargehilfe | Wietzendorf |
| Himmelman, Dirk | 1971 | Chemielaborant | Mönchengladbach |
| Hüttl, Peter | 1975 | Luftverkehrskaufmann | Münzenberg |
| Jorgella, Andree | 1966 | Stahlbauschlosser | Syke |
| Kölzow, Doreen | 1980 | Verwaltungsangestellte | Bremerhaven |
| Kühn, Melanie | 1983 | Kauffrau für Bürokommunikation | Ettenheim |
| Langkau, Oliver | 1979 | Industriemechaniker | Mettingen |
| Müller, Susanne | 1976 | Industriekauffrau | Kupferzell |
| Otten, Stephan | 1980 | Lokführer | Köln |
| Pato-Otero, Javier | 1981 | Verwaltungsangestellter | Kassel |
| Richter, Uwe | 1974 | Konstruktionsmechaniker | Neuenstein |
| Schäfer, Manuel | 1978 | Industrieelektroniker | Waiblingen |
| Schmidt, Ines | 1960 | Straßenbahnfahrerin | Berlin |
| Singer, Sebastian | 1983 | Kaufmann im Groß- und Außenhandel | Gera |
| Sirvan, Gülcan | 1978 | Kaufmännische Angestellte | Fulda |
| Vogel, Ina | 1977 | Gewerkschaftssekretärin | Hamburg |
| Wagner, Frank | 1966 | Techniker | Frankfurt |
| Wanderer, Cornelia | 1962 | Verwaltungsangestellte | Plaue |
| Witt, Sandro | 1981 | Jugendbildungsreferent DGB | Suhl |
| Zeumer, Anne | 1979 | Servicetechnikerin | Kiel |



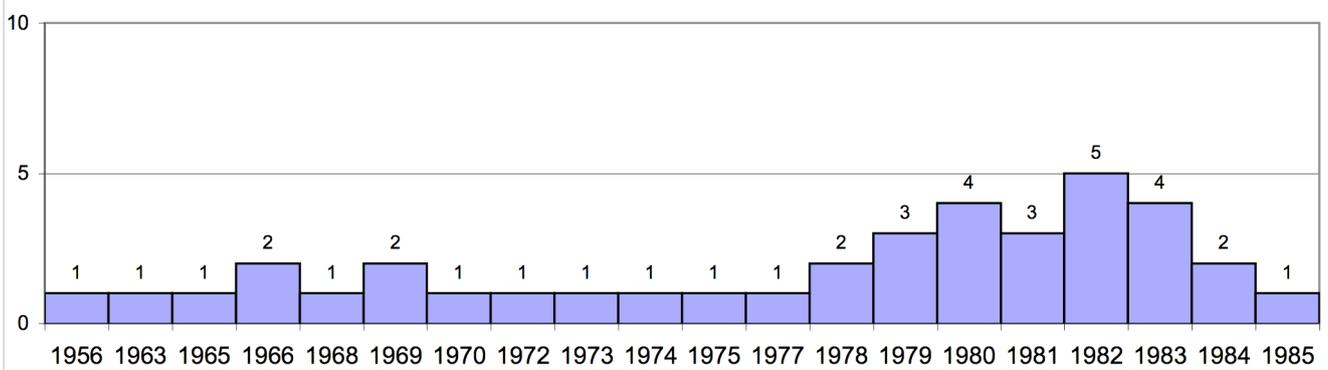
Teilnehmer/innen des 71. Lehrgangs (2006 / 2007)

| Name, Vorname | Geb.- Jahr | Zuletzt ausgeübte Tätigkeit | Wohnort |
|------------------------|---------------|------------------------------|-----------------|
| Amlung, Wolfgang | 1954 | Sachbearbeiter | Mainhausen |
| Becker, Jakob | 1984 | Jugendbildungsreferent | Stuttgart |
| Boltersdorf, Nadine | 1979 | Kraftfahrzeugmechaniker | Niederzier |
| Brandt, Dennis | 1983 | Student | Magdeburg |
| Breyer, Lorenz | 1963 | Beamter | Erlensee |
| Brock, Diana | 1972 | Filialeiterin | Kandel |
| Bruder, Kristin | 1978 | Verwaltungsangestellte | Hamburg |
| Brusniak, Benjamin | 1982 | Krankenpfleger | Stuttgart |
| Conte, Manuela | 1982 | Sachbearbeiterin Logistik | Kerpen |
| Danielewski, Frank | 1966 | Flugzeugabfertiger | Mainz |
| Dente, Armando | 1979 | Angestellter | Mülheim/R. |
| Ferber, Michael | 1977 | Reiseverkehrskaufmann | Donauwörth |
| Gehres, Andreas | 1982 | Mechatroniker | Homburg |
| Grzesch, Tanja Silvana | 1973 | Industrieelektronikerin | Tettngang |
| Hildebrand, Ria | 1979 | Erzieherin | Darmstadt |
| Höntzsch, Jana | 1980 | Erzieherin | Berlin |
| Kampa, Sylvia | 1968 | Bürokauffrau | Radolfzell |
| Köhler, Kati | 1982 | Dipl. Mathematikerin | Leipzig |
| Kohlert, Nancy | 1984 | Bürokauffrau | Marktrodach |
| Kraller, Barbara | 1980 | Chemikantin | Kirchanschöring |
| Kreß, Bianca | 1974 | Beamtin | Bad Homburg |
| Kuhnert, Jan | 1966 | Malermeister | Neubrandenburg |
| Maciak, Lilianna | 1983 | Austauschstudentin | Posen/Polen |
| Montowski, Jan | 1981 | Austauschstudent | Posen/Polen |
| Müller, Christian | 1981 | Energieelektroniker | Türkheim |
| Niering, Marius | 1981 | Student | Essen |
| Rathmann, Andreas | 1983 | Energieelektroniker | Zwiesel |
| Reichwaldt, Gunnar | 1975 | Chemikant | Hemmingstedt |
| Rinne, Karin | 1965 | Verkäuferin | Delbrück |
| Röckert, Pascal | 1985 | Fachinformatiker | Kirchheim |
| Schmidt, Jennifer | 1983 | Industriekauffrau | Zerf |
| Schumacher, Dirk | 1970 | Energieelektroniker | Rommerskirchen |
| Torun, Zayde | 1980 | Verwaltungsangestellte | Düsseldorf |
| Trosien, Antje | 1969 | Sachbearbeiterin | Hersbruck |
| Trulsson, Kai | 1969 | Qualitätssicherungsfachkraft | Börnsen |
| Wolf, Stefan | 1980 | Maschineneinrichter | Hagenhill |
| Wolf, Thomas | 1978 | Sachbearbeiter | Schleife |
| Wowra, Sebastian | 1982 | Mechatroniker | Zwickau |

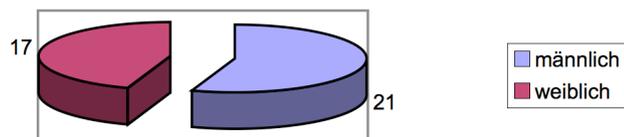
Studierende nach Schulabschluss (n=32)



Studierende nach Geburtsjahr (n=32)



Studierende nach Geschlecht



Aufruf der Freunde und Förderer

Freunde und Förderer der Akademie der Arbeit e.V.

Freunde und Förderer der AdA e.V., 60329 Frankfurt am Main, Wilhelm-Leuschner-Str. 69-77

c/o DGB Bildungswerk
Hessen e.V.
60329 Frankfurt am Main
Wilh.-Leuschner-Str.69-77
Telefon: 069/273005-62
Telefax: 069/273005-66
SEB Bank AG Frankfurt
BLZ 500 101 11
Kto 1000 260 000

Frankfurt, im Mai 2007

Beiratsmitglieder:

Dr. Norbert Blüm
Bundesminister a. D.

Udo Bullmann
MdEP

Dr. Alfred Härtl
Landeszentralbankpräsident a. D.

Dr. Christine Hohmann-Dennhardt
Richterin des
Bundesverfassungsgerichts

Willi Görlach
Staatsminister a. D.

Prof. Dr. Hartwig Kelm Ph.D.
Universitätspräsident a. D.
Intendant a. D.

Dr. Wolfgang Leineweber
Oberkirchenrat

Prof. Dr. Ernst Leuninger
Diözesanpräses der Kath.
Arbeitnehmerbewegung (KAB)

Hans Matthöfer
Bundesminister a. D.

Prof. Dr. Evelies Mayer
Staatsministerin a. D.

Hans Mayr
Ehemaliger Vorsitzender der IGM

Walter Riestler MdB
Bundesminister a.D.

Barbara Stolterfoht
Vors. des Paritätischen
Wohlfahrtsverbandes

Sehr geehrte Damen und Herren!
Liebe Kolleginnen und Kollegen!

Eine für die Gewerkschaftsbewegung so wichtige und traditionsreiche Bildungseinrichtung wie die Akademie der Arbeit in der Universität Frankfurt am Main braucht Hilfe und Unterstützung.

Deshalb wurde der gemeinnützige Verein der Freunde und Förderer der Akademie der Arbeit e.V. gegründet. Ihm gehören zur Zeit rund 400 fördernde Mitglieder aus der gesamten Bundesrepublik Deutschland an. Der größte Teil von ihnen sind ehemalige Lehrgangsteilnehmerinnen und Lehrgangsteilnehmer, die auf diese Weise ihre weitere Verbundenheit mit der Akademie der Arbeit zum Ausdruck bringen.

Mit Hilfe der Jahresbeiträge unserer Mitglieder und durch Spenden waren wir bis jetzt in der Lage, die Arbeit der Akademie zu unterstützen und auch Studierenden in Notlage zu helfen. So machten wir zum Beispiel durch unsere Zuschüsse die jährliche Studienfahrt der Lehrgangsteilnehmerinnen und Lehrgangsteilnehmer möglich.

Da sich die finanziellen Rahmenbedingungen der Akademie der Arbeit in jüngster Zeit, bedingt durch die finanziellen Probleme des

| | | | | |
|-----------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------|-----------------|
| Vorsitzender: | Eberhard Beck | Hannelore Klemm | Armin Clauss, MDL | Erika Lotz, MDB |
| Stellv. Vorsitzender: | Prof. Dr. Diether Döring | Dr. Edwin Schudlich | Gert Lütgert | Stefan Körzell |
| | Dietmar Hexel | Prof. Dr. Otto-Ernst Kempen | | |

Landes Hessen, der Stadt Frankfurt am Main und des Deutschen Gewerkschaftsbundes verschlechtert haben und Spenden mehr und mehr ausbleiben, sind wir besonders auf Kolleginnen und Kollegen angewiesen, die bereit sind, einen kleinen Beitrag für einen guten Zweck zu leisten. Wenn dies verweigert wird, sind wir leider nicht mehr in der Lage, unsere Förderung im seitherigen Umfang aufrechtzuerhalten.

Wir würden uns deshalb sehr freuen, wenn Sie sich entschließen könnten, ebenfalls dem Verein der Freunde und Förderer der Akademie der Arbeit als sogenanntes förderndes Mitglied beizutreten.

Der Jahresbeitrag beträgt Euro 30,00. Da unsere Organisation als gemeinnützig anerkannt ist, können Spenden und Beiträge steuerlich geltend gemacht werden.

Mit freundlichen Grüßen



Eberhard Beck
Vorsitzender



Prof. Dr. Diether Döring
Stellvertretender
Vorsitzender



Stefan Körzell
Vorsitzender des DGB-
Hessen

Anlage
Beitritts- und Abbuchungserklärung

| | | | | |
|-----------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------|-----------------|
| Vorsitzender: | Eberhard Beck | Hannelore Klemm | Armin Clauss, MDL | Erika Lotz, MDB |
| Stellv. Vorsitzender: | Prof. Dr. Diether Döring | Dr. Edwin Schudlich | Gert Lütgert | Stefan Körzell |
| | Dietmar Hexel | Prof. Dr. Otto-Ernst Kempen | | |

Absender:

Name: _____

Straße: _____

Wohnort: _____

Freunde und Förderer
der Akademie der Arbeit e.V.
c/o DGB-Bildungswerk Hessen e.V.
Wilhelm-Leuschner-Straße 69 – 77
60329 Frankfurt am Main

Beitrittserklärung und Abbuchungsermächtigung

Hiermit erkläre ich meinen Beitritt zu den Freunden und Förderern der Akademie der Arbeit e.V.!

Mein Jahresförderbeitrag soll ab: _____

30 € 50 € 100 € € betragen.
(Zutreffendes bitte ankreuzen)

von meinem

Konto Nr.: _____

BLZ: _____

Bankverbindung: _____

per Lastschrift abgebucht werden.

Ort / Datum: _____ Unterschrift: _____



AKADEMIE DER ARBEIT

in der Universität Frankfurt am Main

Mertonstraße 30 ■ 60325 Frankfurt am Main

Telefon (069) 77 20 21 ■ Telefax (069) 707 34 69

E-Mail: AdA@em.uni-frankfurt.de

Internet: www.akademie-der-arbeit.de