

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

Alte und neue Formen der Sozialpartnerschaft

Ein Blick nach vorn

HERDER 

FREIBURG · BASEL · WIEN

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

Alle Rechte vorbehalten.
www.herder.de

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

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

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

Inhalt

| | |
|------------------|----|
| Vorwort | 7 |
| Einleitung | 11 |

Stefan Koriath

| | |
|--|----|
| Sozialpartnerschaft – 100 Jahre zwischen Konflikt und Konsens | 17 |
|--|----|

Ulrich Hemel

| | |
|---|----|
| Sozialpartnerschaft und Christliche Soziallehre: Angewandte Ethik der Balance und Treiber sozialer Innovation | 37 |
|---|----|

Martin Nebeling und Lioba Müller

| | |
|---|----|
| Sozialpartnerschaft im Wandel: Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft | 55 |
|---|----|

Gregor Thüsing

| | |
|---|----|
| Katholische Soziallehre und Sozialpartnerschaft – eine Collage | 71 |
|---|----|

Karl-Josef Laumann

| | |
|---|----|
| Zwischen Glauben und Politik: Katholische Soziallehre als Fundament für Sozialpartnerschaft und politische Verantwortung | 91 |
|---|----|

Christoph Schmitz-Scholemann

| | |
|--|----|
| Einige Überlegungen zur Katholizität von Unternehmern und Unternehmen | 99 |
|--|----|

Inhalt

Friedhelm Wachs

Sozialpartnerschaft aus protestantischer
Sicht 119

Werner Schniedermann

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

Steffen Kampeter

Sozialpartnerschaft – ein Anker für Stabilität
und Wohlstand 157

Malte Heyne

Sozialpartnerschaft aus Sicht
der Handelskammer Hamburg 169

Katharina Schüller

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

Andrea Nahles

Die Sozialpartnerschaft als Erfolgsfaktor
deutscher Arbeitsmarktpolitik 199

Timo Meynhardt

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

Vorwort

Der 75. Jahrestag der Gründung des Bundes Katholischer Unternehmer (BKU) im Jahr 2024 war für uns Anlass, eine grundlegende Frage neu zu stellen: In welchen Bereichen des Wirtschaftslebens spielt die Katholische Soziallehre heute noch eine tragende Rolle? Diese Frage hat für den Verband großes Gewicht, denn sie zielt auf seinen Identitätskern. Im Selbstverständnis des BKU ist die Katholische Soziallehre der Dreh- und Angelpunkt für die Analyse und die Gestaltung unternehmerischen Handelns. Sie ist die Quelle und der Ursprung für fundiertes Orientierungswissen auf der Grundlage wesentlicher Impulse des päpstlichen Lehramts seit der Enzyklika *Rerum novarum* (1891).

Zugleich stellt sich angesichts deutlich sinkender Mitgliederzahlen der Kirchen in Deutschland immer lauter die Frage, in welchen gesellschaftlichen Bereichen christliche und speziell katholische Vorstellungen einer gottgefälligen Ordnung überhaupt noch auf breite Akzeptanz stoßen. Unsere Antwort lautet: gerade in der Wirtschaft und insbesondere im Bereich der Sozialpartnerschaft. Das vorliegende Buch spürt diesem Postulat nach.

Es versammelt Beiträge von 14 Autorinnen und Autoren, die sich mit Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft der Sozialpartnerschaft in Deutschland auseinandersetzen. Dieser thematische Schwerpunkt ist bewusst gewählt. Denn Theorie und Praxis der Kooperation zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern sind – so unsere Ausgangsthese – ohne den Rückgriff auf die Katholische Soziallehre als stabilisierendes Beziehungsmoment kaum zu denken.

Bei der Zusammenstellung der Beiträge kam es uns in erster Linie auf die individuelle Expertise in Fragen der Sozialpartnerschaft an. Es lag nahe, immer wieder den Blick auf Verbindungen zur Katholischen Soziallehre zu richten, ohne diesen zur Voraussetzung für die einzelnen Aufsätze zu machen. Unser Herausgeberinteresse besteht in der Betrachtung sozialpartnerschaftlicher Ideen, in deren Zusammenhang

sich katholische bzw. christliche Ansätze bewähren müssen, wenn sie Akzeptanz erhoffen.

Wir gehen aus BKU-Sicht noch einen Schritt weiter: Die Zukunft einer gelingenden Sozialpartnerschaft hängt wesentlich davon ab, inwieweit sich die beteiligten Akteure an den tief in der christlichen Tradition verankerten Prinzipien der Personalität, Subsidiarität und Solidarität orientieren. Hinzu kommt als jüngste Erweiterung die Nachhaltigkeit. Es ist ein Verdienst des Pontifikats von Papst Franziskus (2013–2025), durch seine Enzykliken *Laudato si* (2015) und *Fratelli tutti* (2020) die Dimension der Nachhaltigkeit als wesentlichen Bestandteil der Soziallehre und als eigenständiges Prinzip in den Vordergrund gerückt zu haben. Darüber hinaus herrscht innerhalb der Sozialethik aller christlichen Konfessionen ein Konsens darüber, dass die Ausrichtung am *Bonum commune*, dem Gemeinwohl, den Grundton christlichen Handelns in Gesellschaft und Wirtschaft bilden sollte. Schon vor dem Hintergrund dieser Grundprinzipien gibt es erhebliche Schnittmengen mit dem Modell der Sozialen Marktwirtschaft, das gerade in Deutschland weiterhin als tragfähig gelten darf.

Früh wurde deutlich, dass es sich bei diesem Buch nicht um eine klassische Festschrift handeln sollte. Ziel war vielmehr eine nach vorn gerichtete Zukunftsschrift, die aktuelle Herausforderungen ernst nimmt und sie zugleich mit einem mutigen Blick nach vorn verbindet – auf der Grundlage eines reflektierten Verständnisses historisch gewachsener Strukturen.

Wir denken dabei die Soziallehre in ökumenischer Weite. Der frühere Kölner Kardinal und ausgebildete Volkswirt Joseph Kardinal Höffner (1906–1987) sprach wie viele andere stets von der „Christlichen Soziallehre“. Zum einen gibt es eine Sozialtradition auch in der orthodoxen Kirche. Zum anderen stimmt die evangelische Sozialethik so weitgehend mit den genannten Grundpositionen auf dem Fundament eines christlichen Menschenbilds überein, dass auch weiterhin die Bezeichnung „Christliche Soziallehre“ tragfähig ist. Im vorliegenden Band werden beide Bezeichnungen verwendet.

Wie also geht es weiter mit der Sozialpartnerschaft als tragender Säule des deutschen Sozial- und Wirtschaftsmodells? Erleben wir ge-

genwärtig ihren schleichenden Zerfall oder eine notwendige, zeitgemäße Weiterentwicklung eines bewährten, zugleich aber hart erkämpften Ansatzes? Welche Verbindungen bestehen zwischen Katholischer Soziallehre und Sozialpartnerschaft? Und sind wir uns der tieferen Schichten eines christlichen Menschen- und Gesellschaftsbildes noch hinreichend bewusst? Der Orientierungsbedarf ist groß.

Zu Wort kommen Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft, die – wo möglich – eine Verbindung zur Katholischen / Christlichen Soziallehre herstellen und deren Bedeutung für die Sozialpartnerschaft einordnen. Entstanden ist ein vielstimmiger Band, der persönliche Reflexionen ebenso enthält wie weit ausgreifende Analysen und ganz praktische Überlegungen. Nicht zufällig berühren sich die Beiträge immer wieder mit grundlegenden Fragen der Sozialen Marktwirtschaft. Denn beide stehen, wie oben erwähnt, in ihrem Kern in gegenseitiger Beziehung.

Unser Dank gilt allen Autorinnen und Autoren für die Bereitschaft, ihre Perspektiven mit der Leserschaft zu teilen. Besonders danken wir dem Herder Verlag, namentlich Herrn Dr. Robert Köhler, für die engagierte Begleitung des Projekts sowie unserer Lektorin, Frau Daniela Neumann, für ihre sorgfältige und substanzvolle Arbeit an den Texten. Nicht zuletzt gebührt unsere Anerkennung den BKU-Mitgliedern, die durch ihre großzügige finanzielle Unterstützung das Erscheinen dieses Bandes erst möglich gemacht haben.

Jetzt ist es an Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, sich selbst ein Bild zu machen. Wo stimmen Sie unserem Postulat von der Zukunftsfähigkeit der Christlichen Soziallehre in der Wirtschaft zu? An welchen Stellen hegen Sie Zweifel? Für die kommenden Jahre wünschen wir uns dazu im Verband, vor allem aber auch darüber hinaus eine lebendige Debatte und mutige unternehmerische Antworten. Wir sehen den BKU als aktiven und verantwortungsvollen Mitgestalter künftiger Entwicklungen.

Martin Nebeling, Ulrich Hemel, Timo Meynhardt
Köln, Tübingen, Leipzig, im Januar 2026

Einleitung

Die Gründung des Bundes Katholischer Unternehmer (BKU) im Frühjahr 1949 stand am Beginn einer Zeit, in der die deutsche Sozialpartnerschaft ihren Aufschwung nehmen sollte. Ihren Ursprung hatte diese besondere Form der dauerhaften Zusammenarbeit von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden im Stinnes-Legien-Abkommen vom 15. November 1918, das Gewerkschaften erstmals offiziell als Vertreter der Arbeiterschaft anerkannte und den Weg für Tarifverträge sowie Betriebsräte ebnete. Von Anfang an war die Katholische Soziallehre ein wichtiger Impulsgeber bei der Entstehung dieser neuen Sozialgestalt in Deutschland. Besonders deutlich wird dies am Wirken des katholischen Theologen und Priesters Heinrich Brauns (1868–1939), der von 1920 bis 1928 als Arbeitsminister im Reichskabinett tätig war.

Während der Weimarer Republik wurde der mühsam errungene Kompromiss in der Verfassung verankert, scheiterte jedoch in den Krisen der frühen 1920er Jahre. Unter den Nationalsozialisten wurde die Sozialpartnerschaft durch das Führerprinzip und die Deutsche Arbeitsfront vollständig ersetzt; autonome Verhandlungen existierten nicht mehr. In der DDR waren Gewerkschaften eng in die Herrschaft der SED eingebunden und dienten als Transmissionsriemen zwischen Partei und Betrieben.

In der Bundesrepublik entwickelte sich hingegen eine stabile Kultur der Mitbestimmung und der Tarifautonomie. Mit der Sozialen Marktwirtschaft und der Gründung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) 1949 entstand ein neo-korporatistisches System, in dem Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände und Staat koordiniert zusammenwirken. Dies führte zu Wohlstand, sozialer Sicherheit und einem konsensorientierten Interessenausgleich. Seit den 1990er Jahren gerät das Modell jedoch durch Globalisierung, Individualisierung und Tarifpluralität zunehmend unter Druck. Neue gesetzliche Regelungen wie das Tarifeinheitsgesetz sowie gerichtliche Entscheidungen versuchen, die Tarifautonomie zu sichern.

In einem umfassenderen Sinne steht die Katholische Soziallehre für ein Gesellschaftsverständnis, in dem die Spannung zwischen individueller Freiheit und Würde des Einzelnen mit den Erfordernissen des friedlichen Zusammenlebens in einem Gemeinwesen immer wieder neu austariert wird. Die Sozialpartnerschaft ist insofern mehr als ein Konsensfindungsmechanismus, sie ist Ausdruck eines Gesellschaftsverständnisses.

Für den BKU stellt sich stets die Frage, wie diese Grundideen in aktuellen Debatten und Richtungsentscheidungen zum Tragen kommen können und wo sie aktualisiert werden müssen. So kann die Wahl von Kardinal Prevost zum Papst Leo XIV. im Frühjahr 2025 als Zeichen gedeutet werden, dass das Gedankengut von Papst Leo XIII. und seiner Sozialenzyklika *Rerum novarum* (1891) wieder stärker thematisiert wird. Diese Enzyklika versammelte in einer Zeit großer Umbrüche (heute würden wir von Transformation sprechen) wichtige Impulse für eine Neuordnung der Verhältnisse zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Dies gilt auch für spätere Enzykliken, etwa *Laudato si'* (2015) von Papst Franziskus, die den Schwerpunkt auf ökologische Nachhaltigkeit legt.

Heute stehen wir erneut vor tiefgreifenden Veränderungen. Die Dramatik des Klimawandels, die rasante Entwicklung der Künstlichen Intelligenz (KI), die Umgestaltung geopolitischer Machtverhältnisse und der demografische Wandel erzwingen Innovationen in allen Bereichen unserer Gesellschaft. Woran sollten wir unbedingt festhalten, und wo sind wir bereit, Neues zu wagen? Wir sind überzeugt: Die Katholische Soziallehre ist ein guter Ratgeber in diesen Diskursen. Sie bietet etwa Orientierung in Mindestlohndebatten, die sich nicht allein mit ökonomischen Argumenten führen lassen. Sie eröffnet mit dem „Dritten Weg“ Ansätze, wie Lohnfindungsprozesse menschengerecht organisiert werden können. Insgesamt bietet sie eine Werteperspektive, die sich an der Herausforderung messen lässt, Arbeit „menschlich zu ordnen“ (Heinrich Brauns)¹.

1 Zitiert nach: Mockenhaupt, H. (1988). Christliche Wertpositionen in der Sozialpolitik. Das bleibende Verdienst von Heinrich Brauns. *Kirche und Gesellschaft*, 146. 8.

Der christliche und insbesondere katholische Blick auf komplexe Gestaltungsprobleme – die sich eben nicht rein sachlich lösen lassen – orientiert sich an der Frage: Wie finden Glauben und Wissen in christlicher Vernunft zueinander? Die Beiträge in der vorliegenden Zukunftsschrift nähern sich diesem weiten Feld mit dem Fokus auf aktuelle Herausforderungen der Sozialpartnerschaft in Deutschland auf ganz unterschiedliche Weise. Es kommen vor allem Stimmen zu Wort, die konfessionsbezogen aus der Perspektive der Katholischen Soziallehre argumentieren. Einige Beiträge nehmen auch evangelische und orthodoxe Traditionen in den Blick. Alle zusammen lassen sich gut unter dem begrifflichen Dach der Christlichen Gesellschaftslehre zusammendenken, wie sie im gleichnamigen Grundlagenwerk von Joseph Kardinal Höffner (1962) formuliert wurde.

Stefan Koriath eröffnet den Band mit einer historischen Betrachtung. Er zeichnet den Weg der Sozialpartnerschaft von den Anfängen im Stinnes-Legien-Abkommen 1918 über Weimar, die NS-Zeit und die DDR bis zur konsensorientierten Verbändegesellschaft der Bundesrepublik nach. Er beschreibt ihre Erfolge, Krisen und Wandlungen bis in die Gegenwart und betont ihre bleibende Bedeutung für die Soziale Marktwirtschaft.

In einem zweiten Grundlagenbeitrag modernisiert *Ulrich Hemel* unser Begriffsverständnis. Er versteht Sozialpartnerschaft als praxisorientierte Ethik des Interessenausgleichs, die in der Tradition der Christlichen Soziallehre steht. Vor dem historischen Hintergrund der Entwicklungen am Ende des 19. und am Anfang des 20. Jahrhunderts zeigt er, wie Prinzipien wie Subsidiarität, Personalität, Solidarität und Gemeinwohlorientierung helfen können, staatliche Überregulierung zu vermeiden, die Zivilgesellschaft zu stärken und soziale Innovationen zu fördern. Hemel plädiert dafür, dass Sozialpartner – über Tariffragen hinaus – auch zu gesellschaftlichen Zukunftsfragen gemeinsame Impulse geben.

Martin Nebeling und *Lioba Müller* setzen sich ganz im Sinne der beiden ersten Kapitel für ein aktives, innovationsberechtigtes Miteinander von Arbeitgebern und Gewerkschaften ein, um die Sozialpartnerschaft zukunftsfähig zu halten. Diese Dialogorientierung leiten auch sie vor

dem Hintergrund einer historischen Betrachtung her – von den Wurzeln der Katholischen Soziallehre bis zu heutigen Herausforderungen wie Mitgliederschwund, sinkende Tarifbindung, politische Einflussnahme und Umbrüchen der Arbeitswelt.

Gregor Thüsing nimmt im vierten Kapitel eine rechtswissenschaftliche Perspektive ein und fordert, staatliche Eingriffe in die Tarifautonomie strikt zu unterlassen. Nur eigenverantwortlich gestaltete, flexible Tarifverträge könnten Sozialpartnerschaft stärken und zukunftsfähig machen. Diese Haltung begründet er mit einem historischen Rückblick und den Prinzipien der Christlichen Gesellschaftslehre, die die Sozialpartnerschaft als unverzichtbare Säule der Sozialen Marktwirtschaft verankern.

Im fünften Kapitel wird deutlich, welche Rolle der persönliche Weg in den Glauben und im Glauben spielen kann, um sich der Idee der Sozialpartnerschaft zu nähern. Aus seinen Erfahrungen in Familie, Gewerkschaft und Politik leitet *Karl-Josef Laumann* die zentrale Bedeutung starker Sozialpartner ab. Solidarität, Subsidiarität und Personalität sollen auch in Zeiten von Klimawandel, Digitalisierung und demografischem Wandel handlungsleitend bleiben. Er warnt vor sinkender Tarifbindung und ruft Politik, Gewerkschaften und Arbeitgeber zu gemeinsamem Einsatz für Mitbestimmung, gute Arbeitsbedingungen und sozialen Zusammenhalt auf.

Im sechsten Kapitel fragt *Christoph Schmitz-Scholemann*, worin das Katholische an einem katholischen Unternehmer heute besteht. In zweifelnd-kritischen Reflexionen prangert er eine Kluft zwischen Anspruch und Realität an. Er fordert, dass kirchliche Unternehmen in der Daseinsvorsorge ihre arbeitsrechtlichen Privilegien beenden und sich wie alle anderen Arbeitgeber Tarifverhandlungen mit Betriebsräten und Gewerkschaften stellen. Er warnt, dass diese Privilegien die Glaubwürdigkeit kirchlichen Wirtschaftens untergraben, und plädiert zugleich für eine begrenzte Übertragung ihres „Dritten Wegs“ auf staatliche Bereiche, in denen Streiks das Gemeinwohl massiv gefährden könnten.

Andrea Nables hebt im anschließenden Beitrag die Verwaltungsratsstätigkeit als dritte, oft unterschätzte Ebene der Sozialpartnerschaft

hervor. Sie zeigt, dass gerade während Krisen – wie in der Finanz- und der Corona-Pandemie – die schnelle und einvernehmliche Zusammenarbeit von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern in den Sozialversicherungen maßgeblich zur Sicherung von Arbeitsplätzen und Leistungen beigetragen hat. Am Beispiel der Bundesagentur für Arbeit beschreibt sie, wie auf allen drei Ebenen – Tarifpartnerschaft, Betriebsrats- und Verwaltungsrats-tätigkeit – eine lebendige Sozialpartnerschaft praktiziert werden kann.

Friedhelm Wachs argumentiert im achten Kapitel, dass und wie der Protestantismus auf die Herausbildung des heutigen Sozialstaats und die Soziale Marktwirtschaft Einfluss genommen hat, zunächst durch die Denkschrift der Inneren Mission (1884) und später zum Beispiel durch die Freiburger Denkschrift (1942/1943) im Widerstand gegen den Nationalsozialismus. Heute müsse Sozialpartnerschaft nicht nur als Konfliktlösungstechnik, sondern vor allem auch als Ausdruck einer Gesellschaft verstanden werden, die sich dem Gemeinwohl und der Würde jedes Menschen in Freiheit und Verantwortung verpflichtet weiß.

In Kapitel neun widmet sich *Werner Schniedermann* dem gesellschaftlichen Kontext und warnt eindringlich vor dem Vertrauensverlust in Demokratie und Sozialpartnerschaft. Er sieht in den Prinzipien der Katholischen Soziallehre ein wirksames Gegengewicht zu sozialer Spaltung, zu Turbokapitalismus und autoritären Tendenzen und fordert ein aktives Eingreifen von Kirche, Politik und Sozialpartnern in gesellschaftspolitische Grundfragen.

Steffen Kampeter charakterisiert im darauffolgenden Kapitel die Sozialpartnerschaft als „Exportschlager mit Zukunft“ und betont den Wert des deutschen Modells für Stabilität, Wettbewerbsfähigkeit und sozialen Frieden. Er hebt die Tarifautonomie als zentrales Element hervor, das unabhängig von staatlicher Einflussnahme bleiben müsse und sieht in funktionierenden Sozialpartnerschaften einen Standortvorteil im internationalen Vergleich.

Im elften Kapitel skizziert *Malte Heyne* die Rolle der Industrie- und Handelskammern als konstruktive Partner der Sozialpartner – insbesondere in Berufsbildung, Fachkräftesicherung und in regionalen

Netzwerken. Er betont die Bedeutung funktionierender Zusammenarbeit für sozialen Frieden, Wettbewerbsfähigkeit und die Soziale Marktwirtschaft, warnt vor übermäßiger staatlicher Regulierung und fordert eine Rückbesinnung auf unternehmerische Freiheit, Tarifautonomie und Subsidiarität.

Katharina Schüller entwickelt im zwölften Beitrag das Bild einer zukunftsfähigen Sozialpartnerschaft im Zeitalter von Künstlicher Intelligenz. Ausgehend vom historischen Vergleich mit der Industriellen Revolution betont sie, dass KI – insbesondere *Agentic AI* – nur dann Chancen statt Ängste erzeugt, wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Dialog bleiben, Kompetenzen gezielt ausbauen und ethische Standards sichern. Zentrale Hebel sieht sie in inklusiver, praxisnaher Weiterbildung sowie im Konzept der „Inversen Transparenz“, das Beschäftigten Kontrolle über ihre Daten gibt.

Im abschließenden Kapitel plädiert *Timo Meynhardt* noch einmal dafür, die Sozialpartnerschaft insgesamt geistig zu erneuern – getragen von zwei sich gegenseitig stärkenden Quellen: der Christlichen Soziallehre und dem gesunden Menschenverstand. Die Prinzipien Personalität, Solidarität, Subsidiarität und übergreifend die Gemeinwohlorientierung bieten dabei einen stabilen Wertekompass für die großen Transformationen unserer Zeit. Der gesunde Menschenverstand – aufgefasst als erfahrungsbasierte, gemeinschaftlich geteilte Orientierungskraft – ist für ihn wichtigste Ressource, um die Sozialpartnerschaft lebendig zu halten.

So verschieden die einzelnen Perspektiven in diesem Sammelband auch sind, sie eint das Bemühen, Wissen und Glauben in einen von christlicher Vernunft getragenen Zusammenhang zu bringen – einen Zusammenhang, der geeignet ist, die Sozialpartnerschaft in Deutschland auch in Zukunft „menschlich zu ordnen“. Die Beiträge geben Impulse, das eigene Wertegerüst zu überprüfen und sich aktiv in diese menschliche Ordnung einzubringen.