

A portrait of Michael Hüther, a man with short brown hair and glasses, wearing a dark suit and tie. He is smiling and has his hands clasped in front of him. The background is a blurred office setting with a window showing a cityscape.

VERBANDSMANAGER BEHERRSCHEN EINE DOPPELTE SCHARNIERFUNKTION

„Verband wohin?“ Das ist die Leitfrage, mit der die Suche nach geeigneten Rednern für Verbandsveranstaltungen nicht selten beginnt. Etwas umfassender formuliert: „Wer kann uns Hinweise zur Entwicklung der Branche vor dem Hintergrund der Gesamtentwicklung geben und dabei direkt oder indirekt helfen, den Verband optimal auf die kommenden Herausforderungen einzustellen?“ In diesem Zusammenhang fällt oft auch der Name Michael Hüther. Die einen sagen, er ist ein überzeugender Redner. Die anderen sehen ihn als Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) in einer Schlüsselposition der Wirtschaft. Beides stimmt. Henning von Vieregge sprach mit ihm über die deutsche Verbändelandschaft.

Verbändereport: Prof. Hüther, lassen Sie uns bitte ein Gespräch führen, das Verbandsmanagern hilft. Wie erleben Sie diesen Berufszeitung?

Michael Hüther: Ein Job prägt die Person, die er aber schon gezielt angezogen hat. Verbandsmanager bündeln Interessen ihres Verbandes und artikulieren diese gebündelten Interessen wiederum differenziert in unterschiedlichen Auditorien, sodass die Interessenvertretung erfolgreich ist. Verbandsmanager beherrschen also eine doppelte Scharnierfunktion.

VR: Ihre Beschreibung hört sich nach der eines Diplomaten an.

Das hat etwas mit Fingerspitzengefühl zu tun. Aber man wird immer auch Geschichten hören, wo Verbandsmanager gescheitert sind, weil sie die Bündelfunktion von Interessen nicht hinbekommen haben. Verbandsmanager haben im Verband alle Interessen in den Blick zu nehmen und müssen diese Interessen auch im Rahmen einer inneren Mission artikulieren können. Um sie dann möglichst erfolgreich nach außen zu bringen.

Man muss also Durchsetzungsstärke mit einer gewissen diplomatischen, kommunikativen, bindenden Form kombinieren können.

VR: Wird nicht von einem Geschäftsführer erwartet, dass er führt, aber das nicht zu deutlich macht?

Genau! Die Herausforderung besteht darin, die Führungsleistung zu erbringen, ohne dass man sie sich selbst zurechnen kann. Notwendig ist aber die Kombination: das sehr enge Vertrauensverhältnis zwischen dem Manager des Verbandes und dem Ehrenamt. Sonst funktioniert das nicht. Dort wo das nicht vorhanden ist, muss einer von beiden gehen. Führen, aber nicht für sich selbst!

VR: Haben sich eigentlich die Karrierezugänge in die verbandlichen Führungspositionen in den letzten Jahren verändert? Früher sagte man, das sind Juristen, fertig, aus!

Der Zugang hat sich unter zwei Gesichtspunkten verändert: Es ist nicht mehr ganz so zwingend, Jurist zu sein.

Das hat sich ein bisschen aufgelockert. Es gibt noch eine zweite Auflockerung: Es kommen doch mehr Hauptamtler in die Verantwortung, die vorher nicht in einer Verbandskarriere waren, sondern in Unternehmen oder auch in der Politik.

VR: Ich hörte neulich den Satz: „Verbandsleute haben immer ein unsichtbares V auf der Stirn.“ Das soll wohl heißen, dass man ihnen mit Vorurteilen begegnet. Sehen Sie das auch so?

Es gibt mehrfache zugeschriebene Rollendefizite: Das eine Defizit kommt häufig von den Unternehmern, den Mitgliedern. Sie sagen, da im Verband sind Juristen, Syndikusse, Anwälte als Hauptgeschäftsführer, die nicht die Erfahrung unternehmerischer Verantwortung haben. Das ist auch ein systematischer Konflikt, den ich über all die Jahre beobachtet habe. Es dauert ein bisschen, bis Ehrenamtler merken, dass ein Verband kein Unternehmen ist. Auch die Politik agiert gegenüber Verbänden oft nicht unproblematisch. Auf der einen Seite wissen Politiker und Beamte, dass sie vieles

gar nicht bewegen könnten, wenn sie die Ansprechpartner aus den Verbänden nicht hätten. Denn die repräsentieren gebündelte Interessen. Das macht die Sache überschaubarer, man kann die Diskurse viel konzentrierter führen. Gleichzeitig ist Politik auch gerne mit dabei, wenn abschätzig gesagt wird, das sind ja nur Interessenvertreter, Lobbyisten.

VR: In der Beraterliteratur kann man lesen, dass kooperative Akteure einen Fitnessvorteil gegenüber Egoisten hätten. Das bringt mich auf die Frage, ob die Verbände diesen Punkt stark genug sehen.

Der Kooperationsvorteil ist zunächst der, der sich aus der Mitgliedschaft ergibt. Verbände können Kooperationsrenditen mobilisieren, indem man alle ins gleiche Boot holt. Ein Verband muss also immer Themen finden, die diese Kooperationsrenditen auch abwerfen. Auf der anderen Seite muss man in den Diskursen, die man auf dieser Basis führt, sowohl kooperativ als auch konfliktbereit sein. Es hilft nichts, permanent mit der weißen Fahne rumzulaufen. Man muss deutlich sagen, was sachlich geboten ist, sonst wird man nichts bewegen. Man muss ebenso zum Streit bereit sein, allerdings im positiven Sinne. Eine Diskussionsbereitschaft auch mit den anderen, möglicherweise entgegengesetzt ausgerichteten Interessengruppen beginnt damit, dass man sie als berechtigte Anspruchsgruppen versteht. Wenn man das nicht mitbringt, wird man den Streit nicht produktiv führen können.

VR: Gelten die deutschen Verbände in Brüssel in diesem Mix aus Konflikt und Kooperation generell eher als Zuspitzer?

Es gibt eine grundsätzlich skeptische Sicht, die sich mit dem Begriff der „german vote“ verbindet. Demnach kommen die Deutschen immer als Letztes um die Ecke. Sie lassen den Prozess laufen und sagen am Ende „Nein“. Dieser Vorwurf bezieht sich aber eher auf das politische Handeln; das

mag bei den Verbänden auch so sein. Wenn man sich die Mitgliederstruktur der europäischen Dachverbände anschaut, kann man sehen, dass es ohne die Deutschen gar nicht ginge. Gerade im Wirtschafts-, Industrie- und Arbeitgeberbereich haben die anderen Länder oft nichts Vergleichbares. Das führt vielleicht auch häufiger zu einer etwas prononcierteren Darstellung. Aber empirisch belegen kann ich diese Annahme nicht. Es ist ein Vorurteil.

VR: Könnte auch die Art der Kommunikation eine Rolle spielen? Man unterstellt den Deutschen immer, wir hätten eine etwas ruppigere Sprache.

Ja klar, wir fangen nicht mit dem Lob an ... „Das war ein exzellenter Vortrag“... Wenn die Briten schon so anfangen, weiß man, gleich kommt die Kritik. Wir kommen direkt zum Punkt. Das ist in der Tat auch eine andere Sprachform.

VR: Verbände kritisieren, man ließe ihnen zunehmend zu wenig Zeit, auf Gesetzesvorschläge zu reagieren. Ist da was dran?

Eine richtig überzeugende Empirie haben wir dafür nicht. Das Thema ist ein bisschen unterforscht. Angesichts der Bedeutung und Komplexität der Sachzusammenhänge ist die Exekutive schon mit einem Argumentationsvorlauf im Vorteil. Verbände sind selbst immer darauf angewiesen, dass sie auch aus ihrer Mitgliedschaft entsprechende Datenempirie haben, um Wirkungen von Gesetzen entsprechend deutlich machen zu können.

VR: Dazu brauchen sie auch Zeit vor der Anhörung.

Genau!

VR: Verbände werden immer wieder grundsätzlich kritisiert. Ihnen fehle die Legitimation. Ist das richtig?

Oft wird mit mehreren Ellen gemessen. Da gibt es die Guten, die NGOs, und dann gibt es die Lobbyisten. Ich kann

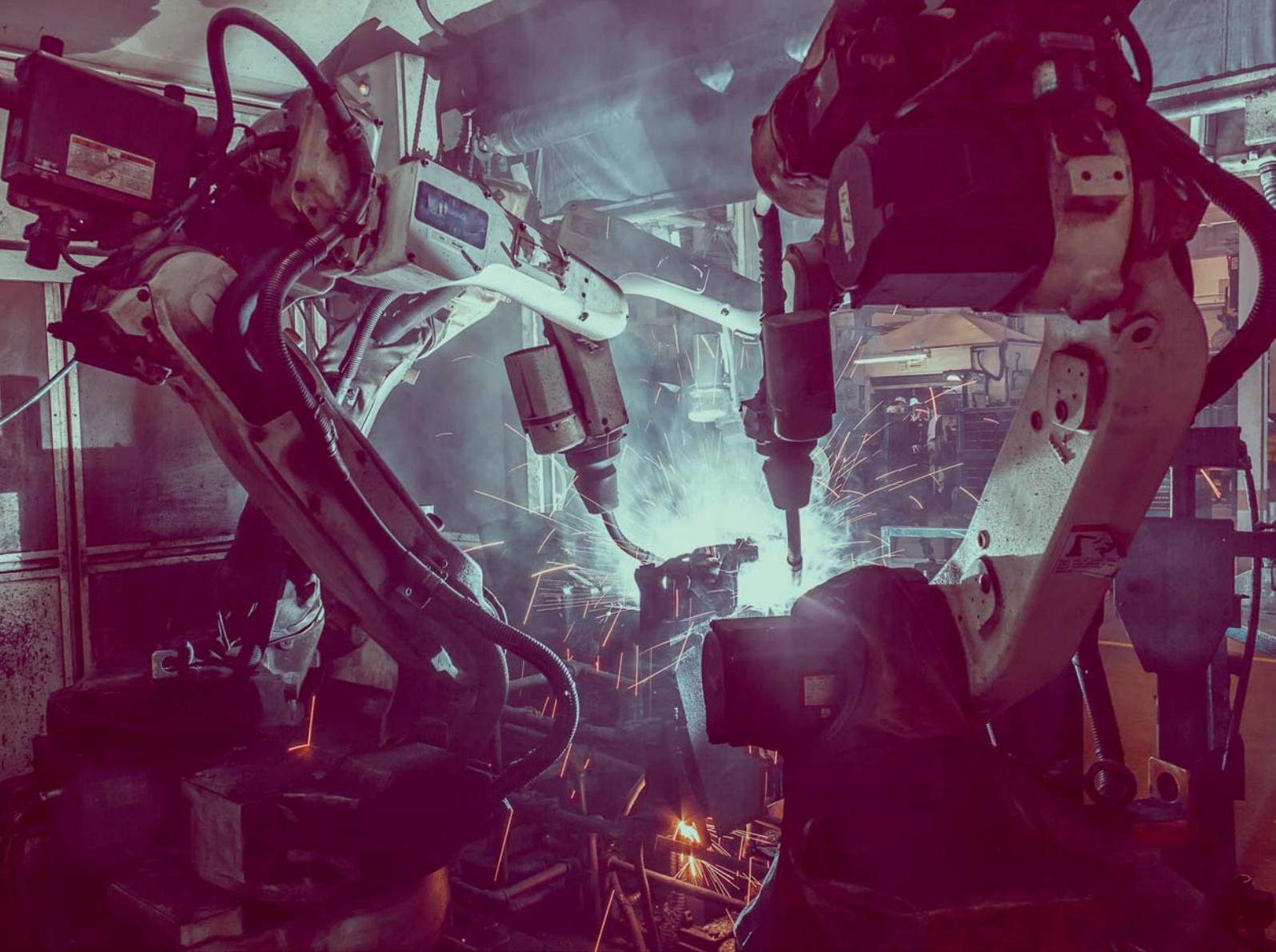
mit solch einer moralisierenden Einschätzung wenig anfangen.

VR: Eine Hauptkritik an Verbänden lautet: „Geld siegt über Argumente.“ Kritiker sprechen von asymmetrischem Pluralismus. Was entgegnet Sie?

Früher hatten Verbände eine relativ einfache Zuordnung. Die großen Branchen haben sich verbandsmäßig angemessen reflektiert gefühlt. Heute ist das nicht mehr so einfach. Man hat heute völlig unterschiedliche Wertschöpfungsketten. Die tatsächliche Ausdifferenzierung der Arbeitsteilung führt zu einer vielgestaltigen Form von Interessenverbänden. Es gibt unterschiedliche Qualitäten der Interessenbündel. Es gibt die klassischen Interessenverbände. Die haben immer auch eine gesamtgesellschaftliche Perspektive: Gebündelte Interessenvertretung ja, aber immer verbunden mit der Überlegung: Was heißt das für die Gesellschaft als Ganzes? Dann haben wir Verbände, die verstehen sich als sehr spezifische Interessenvertreter. Sie interessiert kein allgemein gesellschaftspolitischer Auftrag, sondern wirklich nur die Interessen dieser Branche. Das ist aus meiner Sicht eher neu. Früher haben Verbände immer diesen allgemeinen gesellschaftspolitischen Anspruch gehabt.

VR: Haben Sie für diese Mitverantwortung am Ganzen eine Erklärung?

Nehmen wir den VDMA (Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V., Anmerkung der Red.), einen wirklich traditionsreichen Verband. Wenn man sich anschaut, was es in den 20er-Jahren des vorigen Jahrhunderts mit der Rolle des Hauptgeschäftsführers des deutschen Maschinenbauverbands auf sich hatte: Der war fast staatstragend, fast Teil der Exekutive und der Legislative zusammen. Oder hatte eine Repräsentationsrolle und auch Mitwirkungsrolle ganz anderer Art. Von daher kommt auch der allgemeine gesellschaftspolitische Anspruch, den die Verbände haben.



FRÜHER HATTEN VERBÄNDE EINE RELATIV EINFACHE
ZUORDNUNG. DIE GROSSEN BRANCHEN HABEN SICH
VERBANDSMÄSSIG ANGEMESSEN REFLEKTIERT GEFÜHLT.
HEUTE IST DAS NICHT MEHR SO EINFACH. MAN HAT HEUTE
VÖLLIG UNTERSCHIEDLICHE WERTSCHÖPFUNGSKETTEN.

VR: Ist es nicht schwieriger geworden, Mitglieder zu gewinnen und zu halten? Das hätte doch auch Auswirkungen auf die Art der Interessenvertretung.

Ja, die Zahlungsbereitschaft der Unternehmen ist sicherlich begrenzt, sagen wir es mal zurückhaltend. Oder die Selbstverständlichkeit, mit der man früher Verbandsmitglied war. Verbände müssen heute in einem ganz anderen Maße für ihren Auftrag werben. Sie haben natürlich den großen Vorteil, dass sie als freiwillige Einrichtungen mit Überzeugungskraft auftreten. Die dann dabei sind, sind auch dabei.

VR: Anders als bei den Kammern.

Die im Augenblick im Einzelfall sogar in die Luft zu fliegen drohen, ja.

VR: Verpflichtet das Konzept einer Corporate Social Responsibility (CSR) auch die Verbände?

Ja. Verbände haben den großen Vorteil, dass sie CSR jenseits individueller ökonomischer oder sonstiger Interessen organisieren können, weil durch die Plattform, die sie organisieren, schon eine Verdichtung von Interessen besteht. Auf der Basis kann man sich auch engagieren, in unterschiedlicher Art und Weise. Zum Beispiel für Bildungsprojekte wie die BDA bei der Bundesarbeitsgemeinschaft Schule-Wirtschaft. Hier haben wir kein spezifisches Interesse, sondern ein ganz allgemeines. Wir können in der Kombination von Schule und Unternehmen für beide Seiten etwas bewegen und alle haben was davon.

VR: Oder der VDI mit seinen MINT-Projekten. Aber dann kommt der Vorwurf von Kritikern, Wirtschaft solle sich gefälligst aus der Schule heraushalten.

Ich halte das für eine wirklich impertinente Frechheit. Durch Aktivitäten dieser Art entstehen Möglichkeiten für Schulen, die sie sonst nicht hätten. Bei



Prof. Dr. Michael Hüther wurde 1962 in Düsseldorf geboren. Er studierte Wirtschaftswissenschaften sowie Mittlere und Neuere Geschichte in Gießen. Nach seiner Dissertation zum Thema „Integrierte Steuer-Transfer-Systeme für die Bundesrepublik Deutschland – Normative Konzeption und empirische Analyse“ arbeitete er einige Jahre als wissenschaftlicher Mitarbeiter.

Im Zeitraum 1995 bis 1999 hatte er die Position des Generalsekretärs des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung inne. Im Jahr 1999 wechselte Hüther zur DekaBank nach Frankfurt am Main, zunächst als Chefvolkswirt und später als Bereichsleiter Volkswirtschaft und Kommunikation.

Seit 2004 ist Hüther Direktor und Mitglied des Präsidiums des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln. Zudem ist er ständiger Gast im Präsidium der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und des Bundesverbands der Deutschen Industrie (BDI), Kurator der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft, des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung und der Stiftung der Deutschen Wirtschaft sowie Vorstand der Atlantik-Brücke. Er bekleidet Positionen im Aufsichtsrat der Allianz Global Investors Kapitalanlagegesellschaft mbH, der SRH Holding sowie des TÜV Rheinland Berlin Brandenburg Pfalz und ist stellvertretender Vorsitzender des Industriebeirats des Wirtschaftsrats. Michael Hüther ist Träger des Bundesverdienstkreuzes am Bande.

den Themen Schule, schulische Bildung, berufliche Bildung gab es zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften lange einen hohen Grad gemeinsamen Handelns. Ich beobachte, dass diese Position zunehmend von den Gewerk-

schaften verlassen wird. Die fallen zum Teil in eine etwas altmarxistische Denkweise zurück; sie glauben immer noch, dass es den alten Kampf von Arbeit und Kapital gibt. Aber den gibt es schon lange nicht mehr.

VR: Sind NGOs nun Verbände oder gerade keine Verbände? Sind Verbände NGOs? Wenn man Geschäftsführer fragt, kriegt man völlig gegensätzliche Antworten.

Alles was nicht Staat ist und nicht Unternehmen, ist im weitesten Sinne dritter Sektor. Insofern sind Verbände für mich Nichtregierungsorganisationen. Wir organisieren in Deutschland im Rahmen der Tarifautonomie einen ganzen Politikbereich auf diese Art und Weise. Ich hätte gar keine Bedenken, das so zu etikettieren, auch um diese selbst verbreitete Weisheit mancher NGOs anzuknabbern.

VR: Dann haben wir es also mit zwei Formen von NGOs zu tun, wirtschaftsfinanzierten und spenden- und/oder

staatsfinanzierten. Wie sollten die miteinander umgehen?

Austausch findet häufig statt, das ist auch gut so. Es ist kein guter Einstieg, sich gegenseitig Legitimationszweifel an den Kopf zu werfen. Diese Dinge sind zunächst einmal egal. Die Frage, ob Zweifel legitim sind, muss erst mal sehr gut begründet werden.

VR: Aber Sie sehen schon einen Unterschied in der Legitimation?

Der Grad der Transparenz ist bei den Verbänden viel höher ist als bei vielen NGOs, was die Finanzierung und die Organisationsstruktur angeht. Wenn jeder seinen Transparenzmaßstab offenlegt, was die Finanzierung angeht – das ist bei den Arbeitgeberverbänden relativ ein-

fach, bei Wirtschaftsverbänden auch –, dann gibt es nichts, was zu Legitimationszweifeln führen kann.

VR: Sie halten die Zivilgesellschaft für einen wichtigen Faktor für die Zukunftsfähigkeit einer Gesellschaft. Warum?

Die grundsätzliche Einsicht ist, dass wir mit der Annahme, es ginge nur um Staat und Privatakteure, eine moderne Gesellschaft nicht erfassen können. Der Staat kann im Rahmen der Verfassungsordnung Gesetze regeln, definieren, aber das Ausbuchstabieren der Regeln auf die konkreten Lebensumstände, auf die regionalen Unterschiede, auf die lokalen Besonderheiten, auf die verschiedenen Lebenskontexte, das kann am Ende nur gelingen, indem die Bürger sich selbst im Rahmen dieses Regelwerks, das verfassungs-

Wir drucken alles

(ausgenommen Geldscheine)

Bücher Geschäftsberichte, Hardcover, Broschüren, Magazine, Wimmelbilderbuch, Daumenkino, **Flyer** Faltblätter, Folder, **Büroartikel**

Ordner, Präsentationsmappen, Register, Schreibblocks, Schreibtischunterlagen, **Spiele** Brettspiele, Kartenspiele, Puzzle, Memospiele, Spielkarten,

Verpackungen Faltschachteln, Boxen, Präsentationsverpackungen, Kartonagen, **Werbemittel** Luxustragetaschen, Roll-Up-Banner,

Drehscheiben, Plakate, Thekenaufsteller, Türhänger, **Kalender** Screenkalender, Streifenkalender, Tischkalender, Wandplaner.

Sollten wir etwas vergessen haben: Testen Sie uns, wir freuen uns auf Ihre Anfrage.

DCM
www.druckcenter.de

DCM Druck Center Meckenheim GmbH
Werner-von-Siemens-Straße 13 · 53340 Meckenheim
Telefon (02225) 88 93-550 · dcm@druckcenter.de

Produktionsstandorte in Bonn, Berlin und Potsdam.

Auf unserer Webseite
finden Sie von fast allen
Produkten Produktvideos
zur Ansicht.





**Institut der deutschen
Wirtschaft Köln**

Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) ist ein privates Wirtschaftsforschungsinstitut, das sich für eine freiheitliche Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung einsetzt. Das IW und seine Tochtergesellschaften möchten das Verständnis wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Zusammenhänge durch den Verbund aus Forschung, Beratung und Kommunikation verbessern. Die Wissenschaftler des Instituts forschen in elf verschiedenen Kompetenzfeldern zu volkswirtschaftlichen Zusammenhängen, beispielsweise zu Arbeitsmarkt und Arbeitsleben, beruflicher Qualifizierung und Fachkräften, Bildung, Zuwanderung und Innovation oder Umwelt, Energie und Infrastruktur.

Zum Institut der deutschen Wirtschaft Köln gehören die vier Tochterfirmen IW Medien, IW Consult, IW Junior und IW Akademie. Das Institut beteiligt sich darüber hinaus an einer Reihe nationaler und internationaler Netzwerke. Es hat seine Zentrale in Köln und unterhält Büros in Berlin und Brüssel.

Mehr Informationen
→ www.iwkoeln.de

mäßig begründet ist, organisieren. Eine moderne Gesellschaft steht in der Bindung ihrer Mitglieder, Hannah Ahrendt würde sagen: „in der Gestaltung des öffentlichen Raumes“. Die demokratische Gesellschaft ist ohne Zivilgesellschaft gar nicht vorstellbar. Wer die Zivilgesellschaft wegdenkt, denkt im undemokratischen Kontext. Es gab keine Zivilgesellschaft im Dritten Reich, keine in der DDR. Schauen Sie, wie schwer sich China tut mit NGOs und Zivilgesellschaft. Alles Indizien dafür, was passiert, wenn man keine Zivilgesellschaft hat.

VR: Ist das Konzept einer Zivilgesellschaft Ergebnis linker Weltanschauung?

Nein. Die linke politische Seite, vor allem die Gewerkschaft und die SPD, so sehr sie von dem Gedanken des aufgeklärten Menschen generell getragen sind, tun sich doch etwas schwer mit allgemeinem bürgerschaftlichen Engagement und Zivilgesellschaft, weil sie sich selbst historisch in einer gewissen Weise dort verorten.

VR: Befürworter einer nur repräsentativen Demokratie weisen darauf hin, dass politische Bewegungen etwas Schwieriges und Demokratiegefährdendes haben können, und begründen damit ihre Vorbehalte gegen zu viel Aktivismus. Sie sprechen von der dunklen Seite der Zivilgesellschaft. Haben die Kritiker damit nicht recht?

Exakt! Diese Sicht haben wir auch ganz bewusst im ersten und zweiten Engagementbericht betont. Es gibt verschiedene Schattenseiten des zivilgesellschaftlichen Engagements. Es gibt NGOs, die nichts anderes im Kopf haben als ganz spezifische individuelle Interessen, häufig vor Ort. Interessen der kleinen Gruppe gegen den Rest der Gemeinde. Deswegen ist es richtig, das nicht aus dem Auge zu verlieren. Und dann das Beispiel Pegida, das ist neutral betrachtet ein Engagement aus der Bürgerschaft mit verheerenden Inhalten und verheerenden Perspektiven.

VR: Und gleichzeitig heben sie die Wahlbeteiligung.

Das meine ich ja! Meine Weltanschauung vertreten die nicht und auch die Verhaltensweise kann ich nicht akzeptieren. Aber solange man kommunikative Brücken bauen kann, ist mir eine engagierte Bürgerschaft lieber als eine, die dahindümpelt. Weil sie durch ihre Aktivität im Prinzip deutlich macht, dass sie mitmachen will. Allerdings – und das ist die Gefahr – häufig mit einem Anspruch absolut gesetzter eigener Freiheit, die die Freiheit der anderen nicht mehr würdigt. Wir haben deshalb auch im Engagementbericht sehr dafür geworben, dass die Mindestkondition ist, dass man zum Gespräch bereit ist. Wer dazu nicht bereit ist, kann keinen konstruktiven Beitrag leisten.

VR: Gesprächsbereitschaft ist der Maßstab?

Richtig, Gesprächsbereitschaft ist in einer demokratischen Ordnung eine Grundvoraussetzung. Ohne Gesprächsbereitschaft wird der eigene Freiheitsanspruch gegenüber dem aller anderen überdehnt.

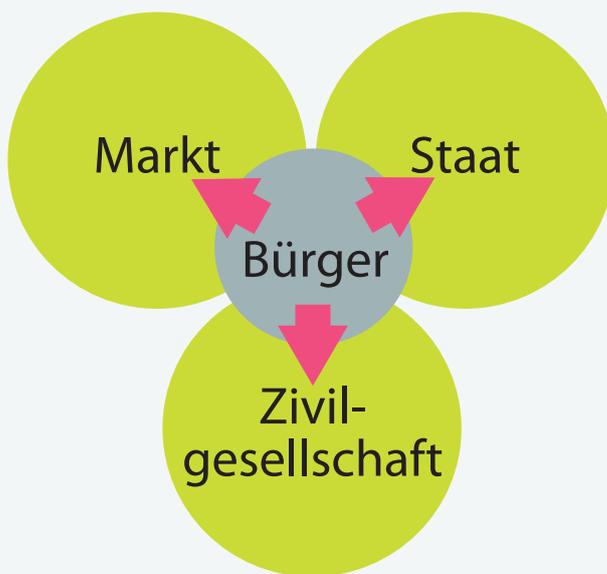
VR: Sie wurden 2010 Vorsitzender der ersten Engagement-Kommission. Was war Ihr Befund?

Bürgerschaftliches Engagement war kein Kernthema. Mein Befund damals war, es war auch ein sehr selbstbezogener Diskurs, den Zivilgesellschaft, so organisiert, wie sie ist, führt. Bundesnetzwerk bürgerschaftliches Engagement, tolle Einrichtung, da bewegt sich auch viel, aber da waren erst mal Abstoßreaktionen angesagt.

VR: Ein kontroverses Thema ist die Frage, ob Engagement immer freiwillig und immer unbezahlt sein sollte.

Monetarisierung ist in der Tat ein systematisch schwieriges zu behandelndes Thema. Die Grenze zwischen Erwerbbarkeit und Engagement kann nicht mehr so leicht gezogen werden.

DIE DEMOKRATISCHE GESELLSCHAFT IST OHNE ZIVILGESELLSCHAFT GAR NICHT VORSTELLBAR. WER DIE ZIVILGESELLSCHAFT WEGDENKT, DENKT IM UNDEMOKRATISCHEN KONTEXT. ES GAB KEINE ZIVILGESELLSCHAFT IM DRITTEN REICH, KEINE IN DER DDR. SCHAUEN SIE, WIE SCHWER SICH CHINA TUT MIT NGOS UND ZIVILGESELLSCHAFT. ALLES INDIZIEN DAFÜR, WAS PASSIERT, WENN MAN KEINE ZIVILGESELLSCHAFT HAT.



© Verbändereport 2017/Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft, Berlin

VR: Ist das Themenfeld Zivilgesellschaft nicht immer noch ein Lernthema für Politik und Verbände, aber auch für Ökonomen?

Ja, das Thema Engagement in der Zivilgesellschaft ist im Standardbereich der Ökonomik nicht aufgetaucht.

VR: Und bei Verbänden?

Für Verbände ist es auch schwierig von ihrem Selbstverständnis her. Aber nehmen wir die Tarifautonomie. Sie ist zweimal aus dem

Nichts entstanden, in wenigen Tagen 1918 und wiederum nach dem Zweiten Weltkrieg in kurzer Zeit, ohne dass es ein Vorbild gab. Die Tarifautonomie ist quasi Ausdruck bürgerschaftlichen Engagements.

VR: Aber das ist ein abgegrenzter Bereich.

Ja, wir sehen eine bunte Welt des Engagements. Sie wird auch deshalb unhandlicher, weil sie von den institutionellen Formen weggeht. Der Verein, der Ver-

band, die bleiben zwar hoch bedeutsam, aber wir haben viel mehr projektbezogene Formen, viel mehr fluide Formen als früher. Man macht mal, man lässt mal, man hat ein Thema, und dann ist es auch gut. Die Formenvielfalt ist der Flexibilität einer modernen Lebensweise geschuldet. Wie viele Flüchtlingsinitiativen haben sich spontan nachbarschaftlich organisiert und hatten und haben damit eine ganz wichtige Funktion; nur irgendwann muss der Staat sie auch strukturell stützen oder ersetzen.

VR: „Making Heimat“: Was bei Flüchtlingen und ihren Helfern eine Aufgabe ist, ist dies auch eine für Unternehmen und Verbände?

Das Engagement der Unternehmen hat sich zunächst eigentlich immer auf den Heimatmarkt bezogen. Globalisierung ist kein technisch neutraler Vorgang, sondern ein normatives Projekt. Wenn man das so versteht, dann kommt man genau zu den Fragen dieser normativen Verankerung zurück. Und die kann ich aber nur zu Hause finden. Unternehmen, die sich dem entziehen, werden nach meinem Dafürhalten auf Dauer nicht wirklich erfolgreich sein können.

VR: Ist das IW die wissenschaftliche Heimat der Verbände?

Die Statik des Instituts beruht satzungsgemäß auf der Verbändestructur. Die verschafft uns Interessenneutralität. Die Unabhängigkeit eines Instituts ist zur Erfüllung der Aufgaben zentral.

VR: Was ist Ihr wichtigster Ratschlag an Verbände?

Verbände sind gut beraten, sich nicht selbst in eine defensive Rolle zu bringen. Wer nur wartet, bis andere Vorschläge machen, die er dann kommentiert, hat selbst keinen Anspruch an Gestaltung. ■ (HVV)

Weiterführende Informationen:

→ www.iwkoeln.de

→ www.vonvierregge.de