

Martin Allespach
Rainer Gröbel [Hrsg.]

Wissen organisieren

5 Jahre University of Labour

Mitbestimmung, Teilhabe und
Transfer zwischen Wissenschaft
und Gewerkschaften



Nomos

Martin Allespach
Rainer Gröbel [Hrsg.]

Wissen organisieren

5 Jahre University of Labour

Mitbestimmung, Teilhabe und
Transfer zwischen Wissenschaft
und Gewerkschaften



Nomos

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage 2026

© Die Autor:innen

Publiziert von

Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
Waldseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden
www.nomos.de

Gesamtherstellung:

Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
Waldseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden

ISBN (Print): 978-3-7560-2176-5

ISBN (ePDF): 978-3-7489-5724-9

DOI: <https://doi.org/10.5771/9783748957249>



Onlineversion
Inlibra



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz.

Vorwort der Herausgeber

Von Martin Allespach und Rainer Gröbel

Fünf Jahre sind für eine Hochschule eine kurze Zeit. Sie genügen nicht, um Traditionen zu begründen, wohl aber, um zu zeigen, ob eine Idee trägt. Als die University of Labour im Jahr 2020 gegründet wurde, stand am Anfang eine solche Idee: dass es einer staatlich anerkannten Hochschule bedarf, die Arbeit, Mitbestimmung und Teilhabe nicht als Randthema behandelt, sondern in das Zentrum von Forschung und Lehre stellt – wissenschaftlich anspruchsvoll und zugleich nützlich für diejenigen, die Arbeit tagtäglich gestalten. Dieser Band zieht nach fünf Jahren eine erste Bilanz und fragt zugleich nach vorn: Was ist aus dieser Idee geworden, und wohin soll sie sich entwickeln?

Der Titel dieses Bandes ist Programm. Wissen zu organisieren heißt für uns mehr, als Wissen zu verwalten oder zu vermitteln. Es heißt, Wissen dort entstehen zu lassen, wo Wissenschaft und Praxis aufeinandertreffen – im Dialog zwischen Forschenden und den Akteuren der Arbeitswelt, zwischen akademischer Theorie und dem Erfahrungswissen der Beschäftigten. Diese Verbindung ist kein Zusatz zu einer ansonsten fertigen Wissenschaft, sondern das Herzstück des Selbstverständnisses der University of Labour. Sie prägt die Studiengänge ebenso wie die Forschung, und sie ist der rote Faden, der die Beiträge dieses Bandes zusammenhält.

Wir haben diesen Band bewusst so angelegt, dass er beides sein kann: eine wissenschaftlich belastbare Standortbestimmung und ein praktisch nutzbares Buch. Er richtet sich an die Wissenschaft – an alle, die sich für ein Verständnis von Arbeitsforschung interessieren, das seine Wertbindungen offenlegt, statt sie zu verbergen. Und er richtet sich an die Gewerkschaften, an Betriebs- und Personalräte, an Vertrauensleute und an alle, die in Betrieb und Gesellschaft Verantwortung tragen. Für diese Leserinnen und Leser haben wir Wert darauf gelegt, dass die Beiträge nicht bei der Analyse stehen bleiben, sondern zeigen, wie sich wissenschaftliche Erkenntnis in konkretes Handeln übersetzen lässt.

Der Aufbau des Bandes folgt diesem doppelten Anspruch. Nach dem Geleitwort und dieser Einführung entfaltet ein erster Teil das wissenschaftliche Selbstverständnis der Hochschule und begründet, warum eine Wis-

senschaft mit Perspektive keinen Widerspruch darstellt, sondern gerade die Voraussetzung dafür ist, die Tiefenstrukturen der Arbeitswelt zu erfassen. Ein zweiter Teil zeigt an fünf Disziplinen – dem Arbeitsrecht, der beruflichen Bildung, der Betriebswirtschaftslehre, der Digitalisierung und der Arbeitspsychologie –, welchen eigenständigen Mehrwert eine arbeitsorientierte Perspektive erbringt. Ein dritter Teil dokumentiert die Wirkung dieser Arbeit an konkreten Projekten und Angeboten. Und ein abschließender Teil wagt den Blick nach vorn und skizziert die Entwicklungslinien der Hochschule bis zum Ende des Jahrzehnts.

Die Transformation der Arbeitswelt, die diesen Band von der ersten bis zur letzten Seite durchzieht, ist keine rein technische Angelegenheit. Ob Künstliche Intelligenz, ökologischer Umbau oder geopolitische Verschiebungen – sie alle werfen die Frage auf, wer die Veränderungen gestaltet und wessen Interessen dabei zählen. Wir sind überzeugt, dass Mitbestimmung und Teilhabe darauf die entscheidende Antwort sind, und dass es dafür wissenschaftlich fundiertes Wissen braucht, das aus der Perspektive der Beschäftigten erarbeitet wird. Eine Hochschule, die dieses Wissen bereitstellt, leistet damit einen Beitrag, der weit über den einzelnen Betrieb hinausreicht: einen Beitrag zur *Demokratie in der Arbeitswelt* und damit zur Demokratie überhaupt.

Ein solches Buch entsteht nicht im Alleingang. Unser Dank gilt zuerst den Autorinnen und Autoren, die ihre wissenschaftliche Expertise und ihre praktische Erfahrung in die Beiträge eingebracht haben. Er gilt den Studierenden der University of Labour, die oft neben einer anspruchsvollen Berufstätigkeit studieren und deren Erfahrungen die Lehre und Forschung der Hochschule tragen. Er gilt den Kolleginnen und Kollegen in Verwaltung, Lehre und Forschung, die diese junge Institution täglich mit Leben füllen. Und er gilt den Trägerorganisationen und dem Aufsichtsrat, ohne deren Engagement und Vertrauen es die University of Labour nicht gäbe. Dass eine Hochschule dieses Profils entstehen und in fünf Jahren so weit kommen konnte, ist das Ergebnis vieler Hände und eines gemeinsamen Willens.

Vor über hundert Jahren wurde in Frankfurt am Main die Akademie der Arbeit als erste deutsche Hochschule für das Volk der Arbeit gegründet. Die University of Labour nimmt diesen Anspruch unter den Bedingungen des 21. Jahrhunderts wieder auf. Wir laden dazu ein, sich mit diesem Band ein Bild davon zu machen, was daraus geworden ist – und was daraus noch werden kann.

Wissen organisieren. 5 Jahre University of Labour – Mitbestimmung, Teilhabe und Transfer

Christiane Benner, 1. Vorsitzende der IG Metall und Aufsichtsratsvorsitzende der University of Labour

Fünf Jahre *University of Labour* - ein guter Anlass, um Bilanz zu ziehen. Wir stehen mitten in einer tiefgreifenden Transformation unserer Industrie- und Arbeitsgesellschaft. Künstliche Intelligenz, klimaneutrale Produktion und geopolitische Verschiebungen verändern grundlegend, wie und unter welchen Bedingungen wir arbeiten.

Für uns ist klar: Transformation ist keine rein technische Frage, sie ist eine Macht- und Gestaltungsfrage. Es geht darum, wer die Veränderungen lenkt, wessen Interessen zählen und ob Beschäftigte eine starke Stimme haben. Gute Arbeit steht auf dem Spiel. Sie muss erkämpft, gestaltet und abgesichert werden – durch Mitbestimmung, Tarifbindung und politische Rahmenbedingungen.

Hier setzt die University of Labour an. Ihr Auftrag, Wissen zu organisieren und auf Hochschulniveau zu vermitteln, ist hochpolitisch. Denn in Zeiten des Wandels ist Wissen eine entscheidende Grundlage für die Mitbestimmung auf Augenhöhe und gesellschaftliche Teilhabe. Nur wer versteht, wie Transformation funktioniert, kann sie mitgestalten.

Weiterbildung ist daher mehr denn je Voraussetzung für den Erhalt guter Arbeit und demokratischer Beteiligung. Insbesondere berufsintegrative Studiengänge, wie sie die University of Labour anbietet, sind ein entscheidender Baustein für eine gerechte Transformation. Sie ermöglichen es Beschäftigten, sich weiter zu qualifizieren, ohne ihre betriebliche Verankerung aufzugeben.

Die Studiengänge und Forschungsprojekte an der University of Labour verbinden wissenschaftliche Analyse mit konkreter Erfahrung aus der Arbeitswelt. Sie stärken genau die Kompetenzen, die wir in der Transformation brauchen: die Fähigkeit, Veränderungen zu verstehen, Interessen zu vertreten und Lösungen durchzusetzen. Für Betriebsräte, engagierte Beschäftigte und für alle, die in Betrieb und Gesellschaft Verantwortung übernehmen.

Denn Mitbestimmung ist kein Auslaufmodell. Sie ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für gelingende Transformation und stärkt so unsere Demokratie. Wir sehen es immer wieder: Wo Betriebsräte stark sind, wo Tarifverträge gelten, wo Beschäftigte mitreden, da gelingen Veränderungen sozialer, nachhaltiger und erfolgreicher.

Die University of Labour zeigt, wie ein moderner Bildungsort aussehen kann: praxisnah, wissenschaftlich fundiert und offen für unterschiedliche Perspektiven. Sie organisiert Wissen nicht als abstrakte Größe, sondern als etwas, das geteilt, angewendet und weiterentwickelt wird. Damit schafft sie einen Raum, in dem Lernen und gesellschaftliche Gestaltung zusammengehören.

Fünf Jahre nach ihrer Gründung ist die University of Labour zu einem wichtigen Impulsgeber geworden. Sie steht für ein Bildungsverständnis, das klar Partei ergreift: für gute Arbeit, für Mitbestimmung und für gerechtes Miteinander im Betrieb und der Gesellschaft.

Das ist auch notwendig, denn die Herausforderungen werden nicht kleiner. Die Transformation wird weiterhin Tempo auf- und an Komplexität zunehmen. Umso entscheidender ist es, dass wir sie aktiv gestalten – mit starken Gewerkschaften, klaren politischen Leitplanken und einem emanzipatorischen Bildungsanspruch, der Menschen in die Lage versetzt, ihre Interessen zu vertreten. Denn Lernen ist kein individueller Luxus, sondern eine gesellschaftliche Notwendigkeit.

Mein Dank gilt allen, die die University of Labour in den vergangenen fünf Jahren aufgebaut und geprägt haben: den Studierenden, die oft neben ihrer Berufstätigkeit große Anstrengungen auf sich nehmen; der Hochschulleitung sowie den Professorinnen und Professoren, die täglich Wissenschaft und Praxis zusammenbringen; und den Mitarbeitenden, die diese besondere Institution von Beginn an zuverlässig tragen.

Ich bin überzeugt: Die University of Labour wird auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen. Für eine Arbeitswelt, in der Veränderung Chancen eröffnet. Für eine Gesellschaft, in der Fortschritt und Gerechtigkeit zusammengehören.

Vorwort: 5 Jahre University of Labour

Katrin Martin, Kanzlerin der University of Labour

Warum braucht es eine gewerkschaftsgetragene Hochschule wie die University of Labour? Diese Frage wurde mir gestellt, nachdem feststand, dass ich zur Kanzlerin der UoL ernannt werden sollte, und sie begleitet mich auch jetzt, wenn ich in Gesprächen die Hochschule vorstelle. Das Bildungsangebot im Gewerkschaftsumfeld ist bereits ohne eigene Hochschule vielfältig und an akademischen Qualifizierungsangeboten privater Hochschulen mangelt es nicht. Stellen wir uns also auch an dieser Stelle die Frage, warum braucht es eine gewerkschaftsgetragene Hochschule? Eine überzeugende Antwort ergibt sich aus der Verbindung von Vergangenheit und Zukunft, aus dem Auftrag gewerkschaftlicher Bildungsarbeit und den aktuellen und künftigen Anforderungen an die Gestaltung von Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft.

Die gewerkschaftliche Bildungsarbeit besitzt eine weitreichende demokratische und gesellschaftliche Bedeutung und dient nicht nur allein der Qualifizierung von Mitgliedern, sondern fördert politische Mündigkeit, gesellschaftliche Teilhabe und demokratisches Engagement. Dies ist ein historischer Auftrag, denn die Geschichte der Arbeiter- und Gewerkschaftsbewegung zeigt, dass Bildung für Gewerkschaften nie allein die Vermittlung von Wissen bedeutete. Bildung war stets auch ein wichtiges Instrument der Emanzipation, der gesellschaftlichen Teilhabe und der Selbstermächtigung. Sie sollte Menschen befähigen, ihre Interessen zu formulieren, ihre Rechte wahrzunehmen und ihre Arbeits- und Lebensbedingungen aktiv mitzugestalten.

Dieser Bildungsauftrag ist eng mit der Geschichte der Gewerkschaften verbunden. Von den Arbeiterbildungsvereinen des 19. Jahrhunderts über gewerkschaftliche Bildungsstätten bis hin zu modernen Qualifizierungsangeboten zieht sich eine gemeinsame Überzeugung durch die Geschichte: Bildung ist eine zentrale Voraussetzung für demokratische Mitbestimmung und soziale Gerechtigkeit.

Vor diesem Hintergrund erscheint eine gewerkschaftsgetragene Hochschule als konsequente Weiterentwicklung gewerkschaftlicher Bildungsarbeit. Gerade weil akademische Bildung für die Gestaltung der Arbeitswelt

zunehmend an Bedeutung gewinnt, eröffnet eine gewerkschaftlich getragene Hochschule einen eigenständigen Raum, in dem akademische Qualifizierung, soziale Verantwortung und demokratische Mitbestimmung systematisch miteinander verbunden werden.

Die Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Digitalisierung, ökologische Transformation und neue Formen der Organisation von Arbeit verändern die Anforderungen an Beschäftigte, Interessenvertretungen und Unternehmen gleichermaßen. Wer diese Entwicklungen verstehen und aktiv mitgestalten will, benötigt fundiertes Wissen, analytische Fähigkeiten und die Kompetenz, komplexe Veränderungen kritisch zu begleiten und konstruktiv zu beeinflussen.

Akademische Bildung vermittelt eben weit mehr als Fachwissen. Während sich Wissen kontinuierlich erweitert und verändert, bleiben die Fähigkeiten zur kritischen Analyse, zur methodischen Reflexion und zur Entwicklung tragfähiger Lösungen von dauerhaftem Wert. Wissenschaftliches Denken, methodische Kompetenz und die Fähigkeit zum reflektierten Urteil bilden das Fundament für eine aktive Gestaltung gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungen.

Die University of Labour leistet hierzu einen wichtigen Beitrag. Sie verbindet akademische Qualifizierung mit den Werten der Mitbestimmung, Solidarität und gesellschaftlichen Verantwortung und schafft einen Ort, an dem akademische Bildung und die konkreten Herausforderungen der Arbeitswelt produktiv zusammengeführt werden. Damit verfolgt die University of Labour auch einen klaren gesellschaftlichen Auftrag.

Die Entwicklung der Hochschule in den vergangenen Jahren zeigt, dass hier etwas Besonderes entstanden ist, eine akademische Institution, die diesem gesellschaftlichen Auftrag gerecht wird. Sie steht damit in der Tradition gewerkschaftlicher Bildungsarbeit und entwickelt diese konsequent für die Anforderungen des 21. Jahrhunderts weiter.

Ein wesentliches Fundament dieser Entwicklung ist das Engagement der Menschen, die die University of Labour aufgebaut haben und täglich gestalten. Hochschulen entstehen nicht allein durch Konzepte, Strukturen oder Gebäude. Sie leben von den Menschen, die ihre Ideen, ihre Erfahrung und ihre Leidenschaft einbringen.

Die Gründung und Aufbau einer Hochschule ähnelt dem Bau eines Hauses: Ein tragfähiges Fundament entsteht nicht durch die Leistung Einzelner, sondern durch das Zusammenwirken vieler Menschen. Unterschiedliche Kompetenzen, gemeinsame Verantwortung und gegenseitiges Vertrauen

machen es möglich, aus einer Idee eine dauerhafte Institution entstehen zu lassen.

Die University of Labour steht heute für genau dieses Verständnis von Zusammenarbeit. Professorinnen und Professoren, Mitarbeitende, Studierende sowie Absolventinnen und Absolventen, unterstützt durch die Förderinnen und Förderer, tragen gemeinsam dazu bei, den besonderen Charakter dieser Hochschule zu prägen und weiterzuentwickeln. Die University of Labour versteht Wissenschaft nicht als Beobachterin gesellschaftlicher Transformation, sondern als deren Mitgestalterin. Sie verbindet kritische Analyse mit praktischer Intervention, macht Herausforderungen sichtbar und eröffnet Räume für demokratische Handlungsfähigkeit. Indem sie Wissenschaft, Arbeit und Demokratie zusammenführt, entwickelt sie nicht nur Wissen über die Zukunft der Arbeit, sondern trägt auch dazu bei, diese demokratisch, emanzipatorisch und nachhaltig zu gestalten.

An der weiteren Entwicklung dieser Hochschule mitzuwirken, ist Freude und Verantwortung zugleich. Möge dieses Buch dazu beitragen, die Geschichte, die Idee und den gesellschaftlichen Auftrag der University of Labour sichtbar zu machen und ihre Bedeutung für die Gestaltung der Arbeitswelt von morgen zu würdigen.

Inhaltsverzeichnis

Martin Allespach und Rainer Gröbel

Einleitung. 5 Jahre University of Labour: Warum dieses Buch – und wie es zu lesen ist	15
--	----

I. Wissenschaftstheorie & UoL-Modell

Martin Allespach und Andreas Engelmann

Wissen für Arbeit – Das wissenschaftliche Selbstverständnis der University of Labour	27
---	----

II. Disziplinäre Mehrwerte

Philipp Donath, Andreas Engelmann und Johanna Wenckebach

Das Recht in seiner betrieblichen Realität erfassen und gestalten. Zu spezifischen Möglichkeiten einer anwendungsbezogenen Arbeitsrechtswissenschaft am Beispiel der Mitbestimmung bei KI	45
---	----

Jana Wienberg und Martin Allespach

Berufsbildung als arbeitspolitisches Feld zwischen Qualifizierung, Mündigkeit und sozialer Gerechtigkeit	73
---	----

Heiko Hoßfeld und Markus Helfen

Arbeitsorientierte Betriebswirtschaftslehre als Grundlage eines nachhaltigen Wirtschaftens?!	105
---	-----

Christian Kellermann und Tobias Kämpf

Gute Arbeit als Voraussetzung für produktive Arbeit mit KI	131
--	-----

Nicole Deci

Organisationale und psychologische Dynamiken des betrieblichen Wandels anschlussfähig und verstehbar machen	153
--	-----

III. Projekt und Wirkungsbilanz

Christian Kellermann und Tobias Kämpf

Aus der Praxis: Menschzentriertes KI-Management 181

Tobias Söchtig

Akademische Weiterbildung für Betriebsräte am Beispiel der ZF
Friedrichshafen AG 189

Tobias Söchtig

Beteiligungsorientierte Führungsleitbildentwicklung in der
Gewerkschaft EVG:
Ein empowernder Ansatz der Organisationsentwicklung 195

Janet Lori, Julian Toewe und Simon Quack

Stimmen aus der Studierendenschaft der UoL 201

Carola Hilbrand

Zukunft gestalten durch Qualifizierung und Sozialpartnerschaft:
Erfahrungen der Schunk Group in Zeiten der Transformation 211

IV. Ausblick

Martin Allespach und Katrin Martin

Ausblick 2030 – Entwicklungslinien der University of Labour
zwischen wissenschaftlichem Anspruch und gewerkschaftlicher
Wirksamkeit 221

Anhang

Kurzbiografien aller Autorinnen und Autoren 239

Abkürzungsverzeichnis 243

Einleitung. 5 Jahre University of Labour: Warum dieses Buch – und wie es zu lesen ist

Von Martin Allespach und Rainer Gröbel

Die Akademie der Arbeit in der Universität Frankfurt am Main wurde am 3. März 1921 gegründet als ‚erste deutsche Hochschule für das Volk der Arbeit. Diese Gründungsformel bezeichnet nicht nur eine historische Tatsache; sie benennt einen Anspruch, der ein Jahrhundert später neu formuliert – und unter veränderten Vorzeichen einzulösen versucht wird.

I. Anlass, Erkenntnisinteresse und Leitfrage

Fünf Jahre nach ihrer Gründung im Juli 2020 zieht die University of Labour (UoL) mit dem vorliegenden Band eine wissenschaftlich belastbare und zugleich praxisrelevante Zwischenbilanz. Das ist keine Selbstverständlichkeit. Jubiläumspublikationen neigen zu Affirmation; wissenschaftliche Sammelbände neigen zu Selbstgenügsamkeit. Dieser Band versucht beides zu vermeiden: Er ist Bilanz und Programm zugleich – und er richtet sich an Leserinnen und Leser, die von einer Hochschule mit dem Profil der UoL mehr erwarten als institutionelle Selbstdarstellung.

Die Leitfrage, die den Band strukturiert, lautet: Wie kann Mitbestimmung und Teilhabe in einer transformierten und digitalisierten Arbeitswelt wissenschaftlich fundiert und praktisch wirksam weiterentwickelt werden – und welchen spezifischen Beitrag leistet die University of Labour dazu? Diese Frage ist normativ aufgeladen und methodisch anspruchsvoll. Sie ist es bewusst. Denn die UoL hat von Beginn an beansprucht, nicht werturteilsfreie Wissenschaft im positivistischen Sinne zu betreiben, sondern reflexiv-normative Wissenschaft: Wissenschaft, die ihre Wertbindungen – an Demokratie in der Arbeitswelt, an Machtbalance, an soziale Gerechtigkeit – offenlegt, begründet und methodisch kontrolliert.

Dass dieser Anspruch einlösbar ist, ohne wissenschaftliche Standards zu unterschreiten, ist keine Selbstverständlichkeit, aber auch keine Besonderheit der UoL. Die Wissenschaftstheorie hat die Frage nach dem Verhältnis von Normativität und Erkenntnis seit Max Webers Werturteilsstreit kontro-

vers diskutiert. In der jüngeren Debatte um transdisziplinäre Forschung und Ko-Produktion von Wissen hat sich ein methodologischer Konsens herausgeschält: Nicht die Abwesenheit von Normativität, sondern deren Transparenz und methodische Kontrollierbarkeit entscheiden über die wissenschaftliche Qualität einer Arbeit. Dieser Konsens bildet das wissenschaftstheoretische Fundament des vorliegenden Bandes.

Die gesellschaftliche Dringlichkeit der Leitfrage hat sich in den letzten Jahren eher verstärkt als abgeschwächt. Digitale Transformation, Plattformökonomie, beschleunigte Restrukturierungsprozesse in international agierenden Konzernen, der demografische Wandel der Beschäftigtenstruktur sowie die Herausforderungen einer ökologisch orientierten Wirtschaftswende stellen die Institutionen der Mitbestimmung und kollektiven Interessenvertretung vor Anforderungen, für die weder die gewerkschaftliche Bildungsarbeit allein noch die bestehende Hochschullandschaft ausreichende Qualifizierungs- und Forschungsangebote bereitstellt. Betriebs- und Personalräte, Aufsichtsratsmitglieder auf Arbeitnehmerseite, Gewerkschaftssekretärinnen und -sekretäre sowie Referentinnen und Referenten in Arbeitnehmergremien benötigen wissenschaftlich fundiertes Wissen, das aus ihrer spezifischen Handlungsperspektive erarbeitet wurde. Eine Hochschule, die diesen Bedarf institutionell adressiert, gab es in Deutschland nicht – und gibt es in dieser Form in ganz Europa bis heute nicht ein zweites Mal.

II. Die UoL als spezifischer Typus von Wissensinstitution

Der Band begründet und dokumentiert die University of Labour als einen spezifischen Typus von Wissensinstitution: transdisziplinär, gestaltungsorientiert, transferintegriert. Diese Charakterisierung bedarf der Erläuterung, weil sie in der deutschen Hochschullandschaft kein etabliertes Vorbild hat.

Transdisziplinär meint: Die UoL bearbeitet Forschungsfragen nicht aus der Logik einzelner Disziplinen heraus, sondern aus der Logik gesellschaftlicher Probleme. Die Frage nach der Wirksamkeit von Mitbestimmung bei algorithmischem Management beispielsweise lässt sich nicht allein arbeitsrechtlich, nicht allein soziologisch, nicht allein informatisch beantworten. Sie erfordert die Integration von Rechtsdogmatik, Organisationstheorie, Informatik und politischer Ökonomie. Die Hochschule hat ihre Studiengangstruktur und ihr Forschungsprofil auf diese interdisziplinäre Arbeitsweise ausgerichtet; die fünf Disziplin Kapitel in Teil II dieses Bandes sind ein Beleg dafür, dass dieser Anspruch in der Praxis der Hochschule angekommen ist.

Gestaltungsorientiert meint: Die UoL unterscheidet zwischen Diagnose und Handlung, hält aber beide zusammen. Diagnose bleibt kritisch – sie analysiert Machtverhältnisse, Interessenkonflikte und strukturelle Ungleichgewichte, ohne diese wegzureden. Handlungsorientierung bleibt pragmatisch – sie fragt nach Gestaltungsfähigkeit, Umsetzungsdesign und konkreten Werkzeugen für die Akteure in Betrieben, Gewerkschaften und Aufsichtsgremien. Die kritisch-pragmatische Doppelperspektive ist kein Kompromiss, der wissenschaftliche Schärfe opfert; sie ist eine methodische Entscheidung, die aus dem Gegenstandsbereich folgt: Wer Mitbestimmung erforscht, untersucht per Definition eine Institution, die auf Gestaltung zielt.

Transferintegriert meint: Gewerkschaften und Interessenvertretungen sind in der Epistemologie der UoL nicht nur Adressaten wissenschaftlicher Ergebnisse, sondern Wissensakteure. Ihr Erfahrungs- und Konfliktwissen trägt zur Fragestellung, zur Validierung und zur Implementierung von Forschungsergebnissen bei. Transfer ist damit nicht nachgelagerte Verwertung, sondern integraler Bestandteil des Forschungsprozesses. Diese Konzeption entspricht dem, was in der angloamerikanischen Wissenschaftsforschung als „research co-production“ oder „participatory action research“ beschrieben wird, mit dem wesentlichen Unterschied, dass die UoL diesen Ansatz nicht projektweise praktiziert, sondern institutionell verankert hat – im Studienformat, in der Governance und in der Konstruktion ihrer Qualitätskriterien.

III. Entstehungsgeschichte: Institutionalisierung eines Projekts

Die Entstehungsgeschichte der University of Labour nahm mit sechs Gründungsworkshops (März 2019 bis Dezember 2020) erste konkrete Formen an.

Der erste Workshop fand am 7. März 2019 im Dorint Hotel Oberursel statt. Die noch recht kleine Teilnehmergruppe beschloss einen Arbeitsplan, eine Leitbildstruktur und die wesentlichen Eckpunkte der Governance. Bereits in diesem frühen Stadium war das konzeptionelle Grundgerüst klar: Die Hochschule sollte als Hochschule für angewandte Wissenschaften gegründet werden, mit einem berufsintegrativen Studienformat, einer explizit arbeitnehmerorientierten Forschungsperspektive und einer engen Verbindung zu den Vorgängerinstitutionen im House of Labour. Als Alleinstellungsmerkmale wurden damals formuliert: die Durchlässigkeit von Bildungswegen („durchgängige Bildungswege ohne Abitur“), das Prinzip der Einheit von Lehre, Forschung und gesellschaftlichem Diskurs sowie

die Zielorientierung auf eine nachhaltige, demokratische Wirtschafts- und Arbeitsweise. Diese Formulierungen wurden nicht als vage Absichtserklärungen verstanden, sondern als operative Leitlinien für die Antragstellung.

Die folgenden Workshops (Juli und August 2019) dienten der Ausarbeitung von Studienstruktur, Modulplänen, Governance-Ordnungen und Business-Plan. Besondere Aufmerksamkeit verdient die Entscheidung über das Studienformat. Das berufsintegrative Studium – in bewusster Abgrenzung sowohl vom berufsbegleitenden als auch vom dualen Format – wurde als genuiner Beitrag zur hochschuldidaktischen Entwicklung konzipiert, nicht als pragmatischer Kompromiss zwischen Präsenzstudium und Fernstudium. Die im Selbstbericht ausgearbeitete Definition ist prägnant: „Im Unterschied zu berufsbegleitenden Studiengängen wird das berufsintegrative Studium der UoL dem Anspruch gerecht, eine enge Verzahnung zwischen beruflicher Praxis und akademischer Bildung umzusetzen“ – mit konkreten Projekten aus dem jeweiligen Funktionsbereich der Studierenden als didaktischem Kern und mit Transfer-Dokumentations-Reports als Instrument der wissenschaftlichen Reflexion von Praxiserfahrung.

Im Frühjahr 2020, als der sechste Workshop pandemiebedingt als Videokonferenz stattfand, wurde der Antrag auf Konzeptprüfung beim Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst eingereicht. Das Dezember-Protokoll des Gründungsbeirats, der sich am 15. Dezember 2020 konstituierte, zeigt, mit welcher analytischen Nüchternheit das Team die eigenen Schwachstellen vor der Anhörung beim Wissenschaftsrat identifizierte: die potenzielle Kritik an der Governance-Verflechtung zwischen Trägerschaft und akademischer Leitung, Fragen zur Forschungsorientierung einer jungen Hochschule, Unsicherheiten über die Anerkennung des berufsintegrativen Formats durch die Gutachterinnen und Gutachter. Am 2. Dezember 2020 wurde die Trägergesellschaft UoL – University of Labour gGmbH notariell gegründet. Die Anhörung beim Wissenschaftsrat fand am 18. Januar 2021 statt; die staatliche Anerkennung durch das Hessische Ministerium für Wissenschaft und Kunst folgte im Sommer 2021.

IV. Institutionelles Profil: Trägerschaft, Wissenschaftsfreiheit und Leitbild

Die institutionelle Verortung der University of Labour im House of Labour in Frankfurt am Main – gemeinsam mit der Europäischen Akademie der Arbeit (gegr. 1921) und der Academy of Labour (gegr. 2015) – verbindet die Hochschule mit einer über hundertjährigen Tradition gewerkschaftlicher Bil-

dungsarbeit auf akademischem Niveau. Sie grenzt sich von dieser Tradition jedoch in einem wesentlichen Punkt ab: Sie ist eine staatlich anerkannte Hochschule mit eigenem Forschungsauftrag und der Kompetenz zur Vergabe akademischer Grade. Damit schließt sie eine institutionelle Lücke, die in der deutschen und europäischen Hochschullandschaft bisher nicht gefüllt war.

Die Trägerschaft liegt zu 90 Prozent bei der Industriegewerkschaft Metall und zu 10 Prozent beim Deutschen Gewerkschaftsbund. Ohne das finanzielle Engagement der IG Metall, die in den Anlaufjahren Defizite ausgeglichen und die langfristige Finanzierbarkeit durch eine selbstschuldnerische Bürgschaft gesichert hat, wäre die Hochschule nicht entstanden. Dieser Sachverhalt ist nicht zu relativieren.

Er wirft zugleich eine Frage auf, die im Kontext wissenschaftlicher Hochschulen stets gestellt werden muss: die nach der Wissenschaftsfreiheit. Die Antwort der UoL ist struktureller Natur. In der Grundordnung ist die Freiheit von Forschung und Lehre nach Artikel 5 Absatz 3 des Grundgesetzes als verbindliche Norm verankert. Der Akademische Senat, in dem die Professorinnen und Professoren die Mehrheit halten, ist für alle inhaltlichen akademischen Entscheidungen zuständig; die Trärgesellschaft verfügt über Einfluss auf wirtschaftliche, nicht auf wissenschaftliche Entscheidungen. Änderungen der Grundordnung sind an eine Zweidrittelmehrheit sowohl der Gesellschafterversammlung als auch des Akademischen Senats gebunden. Diese Lösung entspricht dem Standard, den der Wissenschaftsrat für nichtstaatliche Hochschulen entwickelt hat.

Es wäre jedoch zu einfach, die Frage der Wissenschaftsfreiheit allein strukturell zu beantworten. Sie berührt eine grundlegende erkenntnistheoretische Debatte: Kann Wissenschaft standpunktlos sein? Die Wissenschaftssoziologie hat diese Frage konsistent verneint. Was zählt, ist nicht die Abwesenheit eines Standpunkts, sondern die Transparenz über ihn, die Reflektiertheit im Umgang mit ihm und die methodische Qualität der Arbeit, die aus ihm hervorgeht. Eine Hochschule, die ihre Perspektive offenlegt, verhält sich wissenschaftsethisch integrer als Institutionen, die ihre eigene Standpunktgebundenheit unsichtbar halten.

Das Leitbild der University of Labour, das der Gründungsbeirat am 15. Dezember 2020 verabschiedete, formuliert in elf thematischen Abschnitten die normativen Grundlagen der Hochschule. Es verpflichtet auf ein „plurales Wissenschaftsverständnis“ und einen „kritisch-konstruktiven Diskurs“ als elementare Bestandteile des institutionellen Selbstverständnisses. Das Forschungsprofil, ebenfalls vom Gründungsbeirat beschlossen, konkretisiert: „Wir bekennen uns zu einer Organisation, die bezogen auf Themen,

Theorien und Methoden sowie unter Berücksichtigung ethischer Standards unterschiedliche Perspektiven im Rahmen der definierten Forschungsschwerpunkte anerkennt.“ Diese Selbstverpflichtung ist nicht deklaratorisch; sie ist Prüfungsmaßstab für die wissenschaftliche Arbeit der Hochschule.

V. Mitbestimmung und Teilhabe als Leitkategorie

Mitbestimmung und Teilhabe bilden den konzeptionellen roten Faden des Bandes. Sie werden dabei nicht als Einzelthema eines Fachbereichs behandelt, sondern als Querschnittskategorie, die alle disziplinären Beiträge verbindet – mit fünf analytisch zu unterscheidenden Dimensionen.

Normativ-demokratisch: Mitbestimmung ist in ihrer Grundstruktur eine demokratiethoretische Kategorie. Sie beruht auf der Überzeugung, dass die Herrschaft über Arbeit nicht allein denjenigen zusteht, die Kapital einsetzen, sondern auch denen, die ihre Arbeitskraft einbringen. Diese normative Prämisse wird in diesem Band explizit begründet.

Institutionell: Das normative Prinzip der Mitbestimmung ist in Deutschland durch ein elaboriertes Rechtssystem institutionell verankert: Betriebsverfassungsgesetz, Mitbestimmungsgesetz, Drittelbeteiligungsgesetz und Tarifvertragsgesetz. Kapitel II.1 (Arbeitsrecht) analysiert dieses Gerüst – und fragt, unter welchen Bedingungen institutionell verbrieftes Beteiligungsrecht in tatsächliche Gestaltungsmacht übersetzt werden kann. Die Entstehung neuer Beteiligungsformen in Plattform- und Projektarbeit, wo klassische Betriebsverfassungsstrukturen nicht oder nur begrenzt greifen, ist dabei ein zentrales Thema.

Sozio-technisch: Digitalisierung und Künstliche Intelligenz verändern nicht nur die Inhalte von Arbeit, sondern auch die Machtarchitektur in Betrieben. Algorithmisches Management ermöglicht Verhaltensüberwachung und Leistungssteuerung in einem bisher nicht dagewesenen Ausmaß. Kapitel II.2 (Arbeitssoziologie) untersucht, wie Mitbestimmungsrechte auf diese Entwicklungen angewendet werden können und welche Grenzen des geltenden Rechts dabei sichtbar werden – in der Logik einer Gestaltungs- statt einer bloßen Akzeptanzperspektive.

Bildungspolitisch: Teilhabe an beruflicher Bildung ist eine eigenständige Gerechtigkeitsfrage. Wer in Phasen wirtschaftlicher Transformation keinen Zugang zu beruflicher Weiterbildung hat, verliert nicht nur Einkommenschancen, sondern auch Handlungsfähigkeit in einer sich verändernden Arbeitswelt. Kapitel II.2 (Berufsbildung) behandelt Weiterbildung als Mit-

bestimmungs- und Gerechtigkeitsfrage und fragt, welche didaktischen Designs aus realen Konfliktlagen heraus entwickelt werden können.

Ökonomisch-organisational: Teilhabe ist nicht nur ein normatives Desiderat, sondern ein ökonomisch relevanter Faktor. Die Forschung zu High-Road-Strategien zeigt konsistent, dass partizipative Organisationsgestaltung unter bestimmten Bedingungen mit höherer Produktivität, geringerer Fluktuation und größerer Innovationsfähigkeit verbunden ist. Kapitel II.3 (Arbeitsorientierte BWL) entwickelt diese Perspektive und fragt, wie Wertschöpfung, Arbeitsqualität und Mitbestimmung zusammengedacht werden können, ohne dass eine der drei Größen zur bloßen Funktion der anderen wird.

VI. Das berufsintegrative Studienformat als didaktisches Konzept

Das berufsintegrative Studienformat, das die University of Labour für ihre Bachelorprogramme entwickelt hat, ist mehr als ein organisatorisches Arrangement. Es ist eine didaktische Konzeption, die auf spezifischen lerntheoretischen Prämissen beruht und sich von verbreiteten Modellen der beruflichen Weiterbildung an Hochschulen unterscheidet.

Der konzeptionelle Kern: Studierende bringen ein konkretes Projekt aus ihrem beruflichen Funktionsbereich in das Studium ein. Dieses Projekt wird entlang der Studieninhalte bearbeitet und in Transferarbeiten (TA) wissenschaftlich reflektiert. Die TA sind keine Praktikumsberichte; sie sind wissenschaftliche Ausarbeitungen, die Modulinhalt „vor dem Hintergrund der eigenen Unternehmung einerseits und des jeweiligen Projekts andererseits“ verarbeiten (Selbstbericht 2020). Durch diese Konstruktion werden Studienzeit und Arbeitszeit verschränkt: Wissenschaftliche Verallgemeinerungen entstehen aus der Konfrontation mit konkreten Praxisproblemen; umgekehrt eröffnen theoretische Konzepte neue Handlungsmöglichkeiten in der Praxis.

Die lerntheoretische Grundlage dieses Formats lässt sich im Kontext von Konzepten des erfahrungsbasierten Lernens (Kolb 1984), der reflektiven Praxis (Schön 1983) und des arbeitsintegrierten Lernens verorten. Die Erfahrungen der Studierenden werden nicht als Vorbedingung des Studiums behandelt, die beim Hochschulzugang nachzuweisen ist, sondern als epistemische Ressource, die den Lernprozess konstituiert. Dieses Modell hat Vorzüge, die in der Erwachsenenbildungsforschung gut dokumentiert sind: höhere intrinsische Motivation, bessere Transferwirkung, stärkere Verknüpfung deklarativen und prozeduralen Wissens.

Es hat auch Grenzen, die wissenschaftlich benannt werden müssen: die Gefahr, dass die Reflexion der Praxis bei der Praxis stehen bleibt und eine genuine Theoretisierung ausbleibt; die Schwierigkeit, die Qualität von TA-Ausarbeitungen an einheitlichen wissenschaftlichen Standards zu messen; die potenzielle Spannung zwischen den Lernzielen der Hochschule und den Interessen der Unternehmen und Organisationen, in denen die Studierenden tätig sind. Diese Spannungen ernst zu nehmen ist Teil des Qualitäts-sicherungsanspruchs der Hochschule und wird in Teil III dieses Bandes empirisch aufgegriffen und in Projekt- und Wirkungsbilanz beschrieben.

Besonders hervorzuheben ist die Zielgruppe: Die UoL richtet sich primär an berufstätige Personen ohne akademischen Abschluss, die über relevante Berufserfahrung in Unternehmen, Verbänden oder Organisationen verfügen. Damit trägt sie zur Durchlässigkeit des Hochschulsystems bei – einem bildungspolitischen Ziel, dessen institutionelle Einlösung in Deutschland nachweislich hinter den programmatischen Bekundungen zurückbleibt.

VII. Zum Stand nach fünf Jahren: Eine nüchterne Bilanz

Die University of Labour verfügt heute über zehn Vollzeitprofessuren sowie ein wachsendes Team aus wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Lehrbeauftragten. Das Studienangebot umfasst drei Bachelorstudiengänge und einen MBA in Strategie und nachhaltigem Management; rund 200 Studierende sind immatrikuliert. Mit der geplanten Einführung eines Master of Laws (LL.M.) ab Februar 2027 wird das Profil im Bereich des Arbeits- und Mitbestimmungsrechts weiter ausgebaut – ein Studiengang, der schon in den Planungsrunden des Jahres 2019 als strategisches Langzeitziel formuliert worden war.

Diese Zahlen beschreiben Wachstum. Sie beschreiben noch nicht, was die Hochschule geleistet hat. Dafür müssen andere Maßstäbe angelegt werden: Hat sie Studierende befähigt, in ihrer beruflichen Praxis wirksamer zu handeln? Hat sie Forschung produziert, die den Diskurs über Mitbestimmung und Arbeitsbeziehungen vorangebracht hat? Hat sie als Institution eine wissenschaftliche Stimme gewonnen, die in Fachdebatten und in der Politikberatung wahrgenommen wird? Zu einer ehrlichen Bilanz gehört, dass diese Fragen fünf Jahre nach Gründung nur teilweise positiv beantwortet werden können.

Die Forschungsinfrastruktur ist im Aufbau. Publikationsleistung und Drittmittelwerbung – bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft, dem

Bundesministerium für Bildung und Forschung, dem Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend, dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales, der Europäischen Union und der Hans-Böckler-Stiftung – wachsen, erreichen aber noch nicht das Niveau, das den Forschungsanspruch der Hochschule vollständig einlöst. Die internationale Vernetzung, von Beginn an als Ziel formuliert, ist in Ansätzen vorhanden, aber noch nicht systematisch etabliert. Die gesellschaftspolitische Sichtbarkeit der Hochschule in öffentlichen Debatten bleibt ausbaufähig.

Diese Selbstdiagnose ist keine Relativierung der Leistungen der ersten fünf Jahre. Sie ist eine notwendige Bedingung für eine belastbare Agenda der nächsten Jahre. Eine Institution, die den kritisch-konstruktiven Diskurs als Grundprinzip ihres Selbstverständnisses formuliert hat, kann nicht verlangen, von außen anders behandelt zu werden als von innen. Teil III und Teil IV dieses Bandes entwickeln aus dieser Haltung heraus eine Wirkungsbilanz und eine Forschungs- und Transferagenda bis 2030.

VIII. Aufbau des Bandes und Leseanleitung

Der Band gliedert sich in vier Teile, die aufeinander aufbauen, aber auch selektiv gelesen werden können. Alle Beiträge wurden einem doppelten Review unterzogen: einem wissenschaftlichen und einem praxisbezogenen Gutachten. Die Qualitätskriterien, die in Kapitel 4 entwickelt werden – Problemvalidität, methodische Robustheit, Nachvollziehbarkeit, Transfervalidität, Konfliktsensibilität, Generalisierbarkeit – waren verbindliche Maßstäbe dieses Verfahrens.

Teil I (Wissenschaftstheorie und UoL-Modell) legt das theoretische Fundament. Kapitel 5 entwickelt die Wissenschaftstheorie der UoL: Transfer als Methode, reflexive Normativität und die Qualitätskriterien, an denen sich alle Beiträge messen lassen müssen.

Teil II (Disziplinäre Mehrwerte) bildet das wissenschaftliche Herzstück des Bandes. Vier Kapitel fragen, was eine arbeitnehmerorientierte Hochschule in je einem Forschungsfeld anders kann als der Mainstream: im Arbeitsrecht (Recht als Ressource in betrieblichen Konflikten), in der beruflichen Bildung (Weiterbildung als Mitbestimmungs- und Gerechtigkeitsfrage), in Betriebswirtschaft und Organisationsforschung (partizipative Organisationsgestaltung als High-Road-Strategie) und in der Digitalisierungsforschung (algorithmisches Management als arbeits- und demokratiepolitischer Gegenstand).

Teil III (Projekt- und Wirkungsbilanz) dokumentiert ausgewählte Forschungs- und Transferprojekte in Form standardisierter Mini-Cases sowie eine kompakte Wirkungsevaluation eines Unternehmens. Des Weiteren schildern Studierende der UoL ihre Erfahrungen. Dieser Teil verfolgt einen doppelten Zweck: Er liefert empirische Belege für den Mehrwert des UoL-Modells, und er benennt – für eine wissenschaftliche Publikation unverzichtbar – auch die Grenzen und die offenen Fragen.

Teil IV (Agenda bis 2030) schließt den Band mit zehn Thesen zur Forschungs-, Bildungs- und Transferagenda der Hochschule. Diese Thesen sind programmatisch; sie laden zum wissenschaftlichen Widerspruch ein. Eine Hochschule, die den kritisch-konstruktiven Diskurs als Grundprinzip definiert hat, sollte sich dieser Einladung nicht entziehen.

IX. Dank

Als Herausgeber danken wir allen, die an diesem Buch mitgewirkt haben. Wir danken dem Aufsichtsrat der University of Labour für die Unterstützung sowie der Hans-Böckler-Stiftung, der IGZA-Stiftung, der AP Stiftung gGmbH und der SustainableLife-Stiftung für die Förderung der Hochschule und einzelner Forschungsprojekte. Ohne die Studierenden, die in fünf Jahren berufsintegrativen Studiums Praxisprojekte eingebracht und damit das Forschungsfeld der Hochschule empirisch gefüllt haben, wäre dieser Band nicht möglich gewesen.

Besonderer Dank gilt den Mitgliedern des Gründungsbeirats, die die Hochschule in ihrer Entstehungsphase wissenschaftlich begleitet und institutionell abgesichert haben: Prof. Dr. Manfred Moldaschl, Prof. Dr. René Seidenglanz, Prof. Dr. Udo Steffens, Prof. Dr. Johanna Wenckebach und Prof. Dr. Christine Zeuner. Ohne ihre Arbeit in der Gründungsphase wäre das, worüber dieser Band Rechenschaft ablegt, nicht entstanden.

Frankfurt am Main, im Juli 2025

Martin Allespach und Rainer Gröbel

I.

Wissenschaftstheorie & UoL-Modell

Wissen für Arbeit

– Das wissenschaftliche Selbstverständnis der University of Labour

Von Martin Allespach und Andreas Engelmann

Wissenschaft ist untrennbar mit gesellschaftlicher Verantwortung verbunden. Dieses Axiom prägt die Arbeit an der University of Labour (UoL) nicht nur auf der operativen Ebene, sondern bildet das Fundament eines theoretisch tief fundierten Selbstverständnisses. In der Tradition einer engagierten Wissenschaft steht bei der UoL die Einheit von Erkennen und Verändern im Zentrum (Horkheimer, 1937, 245). Erkenntnisprozesse sind hier konsequent auf die Transformation gesellschaftlicher Verhältnisse ausgerichtet; gleichzeitig werden diese Transformationsprozesse selbst zum Gegenstand kontinuierlicher wissenschaftlicher Reflexion.

Das vorliegende Kapitel bietet einen programmatischen Entwurf dieses wissenschaftstheoretischen Fundaments. Es positioniert den Ansatz der UoL im Kontext des Sammelbandes und legt sowohl den wissenschaftlichen Charakter der Institution als auch die epistemischen Kriterien, die ihr Verständnis von Wahrheit und Erkenntnis leiten, dar. Indem das Kapitel die wechselseitigen Beziehungen zwischen normativer Orientierung, transdisziplinärer Wissensproduktion, Mitbestimmung und gesellschaftlichem Transfer theoretisch rekonstruiert, legt es eine konzeptionelle Basis, die für alle weiteren Beiträge dieses Sammelbands fundamental ist.

Das Kapitel fungiert somit als theoretischer Anker: Es bettet die in den späteren Kapiteln dargestellten disziplinären Perspektiven (Recht, Ökonomie, Soziologie) und praxisorientierten Tools in ein gemeinsames epistemologisches Verständnis ein. Die Leser:innen erhalten hier den „Schlüssel“, um die systematische Eigenständigkeit der UoL zu verstehen und nachzuvollziehen, wie die verschiedenen Dimensionen von Lehre und Forschung zu einem kohärenten und interventionsfähigen Modell verschmelzen.

1. Die fünf Säulen des UoL-Modells

Im Sinne von Nowotny et al. (2001) versteht sich die UoL als ein Ort, an dem Wissenschaft nicht über, sondern konsequent mit gesellschaftlichen Akteuren erzeugt wird. Im Mittelpunkt steht dabei die gemeinsame Problemstrukturierung: Forschungsfragen entstehen nicht allein aus isolierten theoretischen Debatten innerhalb des „Elfenbeinturms“, sondern aus den realen, drängenden Herausforderungen der Arbeitswelt, wie sie von Gewerkschaften, betrieblichen Interessenvertretungen und Beschäftigten artikuliert werden. Damit agiert die UoL als ein Raum, in dem wissenschaftliche Analyse und gesellschaftliche Gestaltung systematisch verschränkt sind.

Um diesen hohen Anspruch greifbar zu machen, wird das theoretische Selbstverständnis der UoL im Folgenden entlang von fünf Eckpfeilern entfaltet:

1. Reflexive Normativität: Warum Parteilichkeit für „Gute Arbeit“ kein Hindernis, sondern eine Voraussetzung für Erkenntnis ist.
2. Mitbestimmung und Teilhabe als epistemisches Prinzip: Weshalb valide Forschung über Arbeit ohne die aktive Teilhabe der Beschäftigten unmöglich bleibt.
3. Kritischer Pragmatismus und Handlungsorientierung: Wie wissenschaftliche Wahrheit durch ihre praktische Wirksamkeit und wie Wissenschaft zur kollektiven Handlungsfähigkeit beiträgt.
4. Ganzheitlichkeit und Interdisziplinarität: Wie das Zusammenspiel der Disziplinen „blinde Flecken“ in der Analyse der Transformation verhindert.
5. Aktivierung des Subjekts: Warum der Standpunkt der Beschäftigten der eigentliche Motor der Erkenntnisbildung ist.

Diese fünf Säulen demonstrieren, wie eine transdisziplinäre Ko-Produktion von Wissen wissenschaftlich stringent begründet werden kann. Sie laden dazu ein, die gewohnten Pfade der distanzierten „Beobachter-Wissenschaft“ zu verlassen und einzutauchen in ein Modell, das Wissenschaft als lebendigen, partizipativen Prozess begreift.

1.1 Reflexive Normativität

Das an der UoL vertretene Verständnis von Arbeitsforschung reagiert auf die Einsicht, dass keine Wissenschaft ohne Rückgriff auf Setzungen und

Wertannahmen - also nicht im strengen Sinne wertfrei - erfolgen kann. Insbesondere die Forschung über Arbeit ist stets in soziale Ordnungen und bestehende Interessenlagen eingebettet, die auch auf die Perspektive der Forschenden zurückschlagen. Deswegen ist es unser Ansatz, dieser impliziten Normativität durch einen methodisch kontrollierten und transparenten Umgang mit Wertegebundenheit zu begegnen.

Der Begriff der reflexiven Normativität stammt maßgeblich aus der neueren kritischen Gesellschaftstheorie und der Arbeitssoziologie. Er wurde vor allem von Günter Voß und Klaus Dörre im Kontext der subjektorientierten Arbeitssoziologie sowie den Arbeiten von Jürgen Habermas und Rainer Forst in der Tradition der Frankfurter Schule geprägt (Forst, 2007).

Für das Selbstverständnis der UoL ist dies ein Schlüsselbegriff, um den Vorwurf einer vermeintlich „unwissenschaftlichen Parteilichkeit“ (gewerkschaftliche Kaderschmiede) zu entkräften. Im Kern bedeutet reflexive Normativität, dass Wissenschaft ihre eigenen Werte – wie „Gute Arbeit“, „Demokratie“ oder „Gerechtigkeit“ – nicht dogmatisch setzt, sondern sie theoretisch begründet, offenlegt und kontinuierlich an der empirischen Realität prüft. Unser Ansatz stützt sich auf unterschiedliche wissenschaftstheoretische Annahmen und ist mit verschiedenen Forschungsansätzen kompatibel. Die nachfolgenden Ausführungen greifen zentrale Aspekte exemplarisch auf und strukturieren sie entlang von drei miteinander verbundenen Dimensionen:

- In der Tradition der zweiten Generation der Frankfurter Schule lässt sich dieser Ansatz damit begründen, dass Normen innerhalb dieser Schule nur dann als legitim gelten, wenn sie in einem diskursiven Prozess der 'Rechtfertigung' bestehen oder zumindest bestehen könnten (Forst, 2007, 32). Als Ziel eines emanzipatorischen Wissenschafts- und Gesellschafts-ansatzes ergibt sich dann das Prinzip des 'zwanglosen Zwangs des besseren Arguments'.
- Subjektorientierte Arbeitssoziologie (Kleemann et al., 2018, 15): Forschung erkennt an, dass sich Vorstellungen von „Guter Arbeit“ wandeln. Sie muss ständig prüfen, ob emanzipatorische Begriffe noch passfähig zur Realität etwa von Plattformarbeit oder Homeoffice sind.
- Methodologische Reflexion (Bourdieu, 1992, 11): Durch die „Objektivierung des objektivierenden Subjekts“ reflektiert der Forschende seine eigene Position und nutzt die gewerkschaftliche Perspektive methodisch kontrolliert, um blinde Flecken einer rein datengetriebenen Wissenschaft aufzudecken. Dadurch wird die eigene wissenschaftliche Perspektive

selbst zum Gegenstand der Analyse, sodass nicht nur das Forschungsobjekt, sondern auch die Bedingungen der Erkenntnisproduktion sichtbar werden.

Wissenschaft mit Perspektive

In der klassischen Wissenschaftstheorie galt Parteilichkeit als Hindernis für eine möglichst objektive Erkenntnis. Unter den Verdacht der Parteilichkeit wurde dabei jede Wissenschaft gestellt, die die Perspektive einer sozialen Gruppe nicht nur erforschte, sondern einnahm. Für uns ist die Perspektivierung von Wissenschaft dagegen ein Vorteil, der in der Analyse aktueller Transformationen notwendig ist und gerade helfen kann, die Tiefenstrukturen der Arbeitswelt zu erfassen. Die folgenden drei Thesen verdeutlichen dies:

1. Gegen den blinden Technizismus: In Zeiten von KI und algorithmischem Management wird Transformation oft als rein technischer Prozess dargestellt. Eine vermeintlich „neutrale“ Wissenschaft beschränkt sich auf die Messung von Effizienzgewinnen. Parteiliche Wissenschaft hingegen macht Machtverhältnisse sichtbar und fragt im Sinne einer kritischen Analyse: „Effizienz für wen?“
2. Wissenschaft als Korrektiv zur Asymmetrie: Die Arbeitswelt ist durch strukturelle Machtasymmetrien (Kapital vs. Arbeit) geprägt. Eine Wissenschaft, die sich als wertfrei tarnt, stabilisiert faktisch den Status quo. Parteilichkeit bedeutet hier, die Perspektive derer einzunehmen, die Transformationen meist passiv ausgesetzt sind, um sie zu Subjekten der Gestaltung zu machen.
3. Erkenntnis durch Widerstand: Mit Bezug auf Oskar Negt (2001) zeigt sich, dass Erkenntnis über die Beschaffenheit sozialer Strukturen oft erst dort gewonnen wird, wo sie auf Widerstand stößt. Die Parteilichkeit für „Gute Arbeit“ öffnet den Blick für Reibungspunkte und Barrieren, die eine distanzierte Beobachterwissenschaft übersieht.

Fokus: Transformation als umkämpfter Prozess

Angesichts der „Twin Transition“ (digitaler und ökologischer Umbau) hat sich dieser Forschungsfokus in den letzten Jahren verdichtet. Die UoL erforscht Transformation nicht als naturwüchsiges Ereignis, sondern als

umkämpften Prozess. Exemplarisch lassen sich aus unserer bisherigen Forschung dafür nennen:

- Digitale Transformation: Hier werden Kriterien für Autonomie gegenüber algorithmischer Kontrolle entwickelt, um menschliche Handlungsspielräume zu sichern.
- Ökologische Transformation: Die UoL liefert die theoretische Basis für eine „Just Transition“, die Dekarbonisierung untrennbar mit industrieller Mitbestimmung verknüpft.
- Resilienz durch Arbeit: Schließlich wird der Betrieb verstärkt als „Schule der Demokratie“ (Negt, 2001, 180-186) begriffen. In Zeiten gesellschaftlicher Krisen stärkt mitbestimmte Arbeit die demokratische Resilienz der gesamten Gesellschaft, da im Betrieb demokratische Selbstwirksamkeit unmittelbar erfahren werden kann.

Programmatisch zusammengefasst markiert die reflexive Normativität den Weg der UoL zwischen technokratischer Management-Wissenschaft und rein aktivistischer Agitation; sie fungiert als das Scharnier, das politische Leidenschaft mit wissenschaftlicher Gründlichkeit verbindet.

1.2 Mitbestimmung und Teilhabe als epistemisches Prinzip

An der UoL wird Mitbestimmung nicht lediglich als normatives Leitbild oder als rechtlich-politischer Rahmen verstanden, sondern konsequent als epistemisches Prinzip gefasst. Dieser Ansatz hebt Mitbestimmung auf eine Ebene der Wahrheits- und Erkenntnisfindung: Wir gehen davon aus, dass eine wissenschaftlich valide und vollständige Erkenntnis der Arbeitswelt ohne die aktive Teilhabe und das Wissen der Beschäftigten grundsätzlich nicht möglich ist. Dieses Verständnis lässt sich in vier zentralen Säulen begründen:

1. Demokratisierung der Wissensproduktion: In der traditionellen Wissenschaft besteht oft eine strikte Trennung zwischen dem forschenden Subjekt (Akademiker:in) und dem untersuchten Objekt (arbeitender Mensch). Die UoL vollzieht hier eine epistemische Wende, indem sie diese Trennung aufhebt und Beschäftigte zu Co-Produzenten von Wissen macht (Levin & Greenwood, 2006, 3). Bestimmte soziale Realitäten – etwa informelle Hierarchien, psychische Belastungsstrukturen oder „eigensinniges“ Handeln im Betrieb – erschließen sich nicht durch externe Beobachtung oder standardisierte Fragebögen, sondern erst durch den

gemeinsamen Reflexionsprozess mit den Akteuren, die diese Realität täglich gestalten. Diese sind nicht nur Gegenstand der Erkenntnis, sondern vollziehen und verändern den Erkenntnisprozess auch auf einer Forschungsebene.

2. Das Primat des Erfahrungswissens: Ausgangspunkt unserer Forschung ist das Erfahrungswissen als „lebendiges Wissen“ (Negt, 2001, 90-94) der Beschäftigten. Die permanente Einbindung dieser Perspektive soll dabei helfen, dass die wissenschaftlich notwendigen Abstraktionsprozesse nicht zu einem „toten“ oder „leeren“ Wissen werden. Erkenntnis entsteht im dialektischen Abgleich von akademischer Theorie und praktischer Erfahrung. Erst im Dialog – also in der Mitbestimmung über den Forschungsprozess selbst – kann Theorie an der Praxis validiert werden.
3. De-Zentrierung der Expertenmacht und „Heilung“ epistemischer Ungerechtigkeit: Wissenschaft beansprucht oft eine Deutungshoheit, die die Perspektiven der Betroffenen marginalisiert. Miranda Fricker prägte hierfür den Begriff der epistemischen Ungerechtigkeit (Fricker, 2007, 3): Wenn Arbeitnehmer:innen nicht als Wissensträger:innen zu Wort kommen, wird ihnen eine grundlegende menschliche Fähigkeit abgesprochen. Das Prinzip der Mitbestimmung bricht diesen hegemonialen Anspruch auf und nutzt die Perspektiven von Betriebsräten und Vertrauensleuten als notwendige „Irritationsquelle“. Diese zwingt die Forschung im besten Fall dazu, die geschützte Laborsituation zu verlassen und präzisere, relevantere Fragen zu stellen, die rein akademisch kaum entstehen könnten.
4. Validität durch Anerkennung und Konsens: In der transformativen Sozialforschung der UoL gilt Erkenntnis nicht bereits dann als valide, wenn ein Experiment wiederholbar ist, sondern wenn sie von den betroffenen Akteuren als zutreffend und handlungsleitend anerkannt wird. Ein epistemisches Qualitätsmerkmal ist die Übereinstimmung (Konsens) zwischen Forschenden und Praktiker:innen über die Deutung einer Situation. Mitbestimmung ist das methodische Verfahren, um diesen Konsens herzustellen.

Diese Prinzipien übertragen sich auch auf die Lehre an der UoL: Seminare werden nicht als Frontalunterricht, sondern als epistemische Aushandlungsprozesse gestaltet. Die Dozierenden liefern methodische Werkzeuge für die Öffnung, Erschließung, Erfassung und Reflexion, während die Studierenden das Material und die Validierung aus ihrer betrieblichen Praxis einbringen.

1.3 Kritischer Pragmatismus und Handlungsorientierung

An der UoL wird Wissen nach einem pragmatistischen Verständnis nicht als abstrakte Repräsentation einer äußeren Welt begriffen, sondern konsequent über seine praktischen Folgen definiert. Diese Erkenntnistheorie bricht mit dem klassischen „Abbildcharakter“ von Wahrheit und setzt an dessen Stelle die Inquiry – die gemeinschaftliche Untersuchung und Problemlösung (Dewey, 1938, 101).

Pragmatismus als Erkenntnistheorie: Die Validität der Wirkung

Charles Sanders Peirce (1878) legte mit der pragmatistischen Maxime den Grundstein: Die Bedeutung eines Begriffs oder einer Theorie liegt in den denkbaren praktischen Auswirkungen, die mit ihrer Anwendung verbunden sind. Erkenntnis ist für Peirce kein isolierter Akt eines „reinen Bewusstseins“, sondern ein intersubjektiver Prozess. In der Tradition von John Dewey (1938) wird Forschung als eine Form des handelnden Eingriffs in die Welt verstanden. Wahrheit ist hierbei kein statischer Zustand, sondern bewährt sich als „warranted assertibility“ (begründete Behauptbarkeit) in der erfolgreichen Bewältigung von Problemlagen. Für die UoL bedeutet dies: Eine Theorie über die Arbeitswelt ist dann „wahr“, wenn sie die Handlungsfähigkeit der Akteure in realen betrieblichen Konflikten und Transformationsprozessen erweitert.

Die wissenschaftstheoretische Wende zum Kritischen Pragmatismus

Während der klassische Pragmatismus Gefahr läuft, in eine rein instrumentelle Problemlösung („Troubleshooting“) abzugleiten, integriert der an der UoL praktizierte Kritische Pragmatismus die Dimension der Machtkritik. Wissenschaftstheoretisch bedeutet dies eine Synthese aus pragmatistischer Handlungslogik und den emanzipatorischen Ansprüchen der Kritischen Theorie (Horkheimer, 1937):

1. Gegen den instrumentellen Positivismus: Ein rein funktionaler Pragmatismus würde lediglich fragen: „Wie funktioniert der Betrieb effizienter?“ Der Kritische Pragmatismus hingegen fragt: „Unter welchen Bedingungen und für wen wird dieses Wissen produziert?“ Er erkennt an, dass nicht nur jede Problemlösung, sondern bereits die Möglichkeit der Fragestellung in asymmetrische Machtstrukturen eingebettet ist.

2. Soziologische Phantasie als Analyseinstrument: Dieser Brückenschlag wird durch das Konzept der soziologischen Phantasie (Mills, 1959, 6) vollzogen. Wissenschaft an der UoL bedeutet, individuelle Betroffenheit (z. B. Leistungsdruck) nicht als privates Schicksal, sondern als Ausdruck gesellschaftlicher Strukturprobleme zu dechiffrieren. Die soziologische Phantasie fungiert hier als Scharnier zwischen der Mikro-Ebene des betrieblichen Alltags und der Makro-Ebene der kapitalistischen Transformation.
3. Exemplarisches Lernen und Schlüsselprobleme: In Anlehnung an Wolfgang Klafki (1991) und Oskar Negt (2001) folgt die Forschung und Lehre dem Prinzip des exemplarischen Lernens. Da die Komplexität der modernen Arbeitswelt nicht enzyklopädisch erfassbar ist, setzt die UoL an Schlüsselproblemen an. Ein einzelner Konflikt um eine Betriebsvereinbarung zur KI-Einführung wird zum Exempel, an dem die gesamte Machtstruktur und die dialektischen Widersprüche der digitalen Transformation wissenschaftlich durchdrungen werden.
4. Aktionsforschung (Action Research) / Praxisforschung / Handlungsforschung: Wissenschaftstheoretisch legitimiert sich dieser Ansatz durch die Aktionsforschung nach Kurt Lewin (1946). Erkenntnis wird nicht „über“ ein Objekt gewonnen, sondern „mit“ den Beteiligten im Prozess der Veränderung. Die Validierung des Wissens erfolgt im Kreislauf von Planung, Handeln, Beobachten und Reflektieren.

Die Einheit von lebendiger Arbeit und wissenschaftlicher Reflexion

Negt (2001) warnt vor einer „toten Wissenschaft“, die sich von den lebendigen Erfahrungen der Subjekte entfremdet hat. Der Kritische Pragmatismus der UoL validiert daher das Erfahrungswissen der Beschäftigten als eine dem akademischen Wissen gleichwertige – und für die Transformation unverzichtbare – Erkenntnisquelle.

Im Studium wird aus dieser individuellen Betroffenheit ein systematisches Verständnis der Gesamttransformation. Die UoL liefert den Studierenden das „analytische Besteck“, damit sie z.B. nicht länger nur Objekte der Transformation sind, sondern als wissenschaftlich geschulte Expert:innen der Mitbestimmung agieren können. Parteilichkeit ist in diesem wissenschaftstheoretischen Rahmen kein Mangel an Objektivität, sondern die Voraussetzung für eine Erkenntnis, die tiefere soziale Realitäten erst erschließt, indem sie diese zum Zwecke der Humanisierung verändern will.

Abkehr von der funktionalen Anpassung

Unser Ziel ist die Herstellung einer praxisbezogenen Handlungsorientierung, die auf einem dezidiert emanzipatorischen Bildungs- und Forschungsverständnis basiert. Ausgangspunkt ist eine fundamentale Kritik an Bildungs- und Sozialmodellen, die den Menschen lediglich oder zumindest vorrangig als „Humankapital“ betrachten. Im Gegensatz zu herkömmlichen Einrichtungen der beruflichen Bildung, die auf „Marktförmigkeit“ und individuelle Karriereoptimierung setzen, orientiert sich die UoL an der Kritischen Psychologie Klaus Holzkamps.

- Gegen die Logik der Optimierung: Ziel ist nicht die funktionale Anpassung des Individuums an betriebliche Verwertungsinteressen, sondern die Befähigung zur solidarischen und reflexiven Gestaltung gesellschaftlicher Bedingungen. Bildung wird hier nicht als Vorbereitung auf fremdbestimmte Anforderungen verstanden, sondern als Prozess der Selbstbestimmung durch Erweiterung der eigenen Fähigkeit zur Welter-schließung und Weltgestaltung.
- Kollektive Handlungsfähigkeit: In Anlehnung an Holzkamp (1984) wird Handlungsfähigkeit nicht als rein individuelles Vermögen begriffen, sondern als die Verfügungsgewalt des Subjekts über seine lebensrelevanten Bedingungen. Handlungsorientierung an der UoL bedeutet daher immer die Stärkung der kollektiven Handlungsfähigkeit von Beschäftigten und ihren Interessenvertretungen.

Abstrakte Modelle und theoretische Kategorien bleiben nicht für sich stehen, sondern werden dabei in einen lebendigen Erkenntnisprozess integriert. In dieser engen Verwebung von Analyse und Gestaltung, Selbstreflexion und kollektiver Praxis liegt der Kern einer emanzipatorischen wissenschaftlichen Bildung. Sie zielt darauf ab, die Trennung von Handarbeit und Kopfarbeit sowie von Wissen und Macht im Sinne einer demokratischen Arbeitswelt aufzuheben.

1.4 Ganzheitlichkeit und Interdisziplinarität

Die aktuelle Transformation der Arbeitswelt kann nur dann adäquat verstanden werden, wenn sie als mehrdimensionaler gesellschaftlicher Wandel begriffen wird, der weit über technologische Innovationen oder betriebliche Modernisierung hinausreicht (Baethge, 1991, 10). Dies bestätigt uns in

unserem forschungspraktischen Ansatz, die komplexe soziale Realität nicht in disziplinären Silos, sondern in ihrer Totalität erfassen zu wollen.

Disziplinäre Verschränkung als epistemische Notwendigkeit

Ein Verständnis von Transformation, das sich etwa nur auf die Digitalisierung konzentriert, verkennt die wechselseitigen Abhängigkeiten von rechtlichen, ökonomischen, sozialen und bildungsbezogenen Dimensionen. An der UoL wird daher ein interdisziplinäres Gefüge etabliert, in dem die Disziplinen nicht nur nebeneinander existieren (Multidisziplinarität), sondern ihre Kategorien wechselseitig verschränken (Interdisziplinarität):

1. Die rechtliche Perspektive (Normative Rahmung): Recht als institutionelle Machtressource wirkt wesentlich auf die Rahmenbedingungen für die Gestaltung der Arbeitswelt und damit auf die Bedingungen, unter denen die Transformation ausgehandelt wird, ein. Das umfangreiche arbeitsrechtliche Regelungsregime bildet nicht nur eine „Architektur der Handlungsspielräume“ für die Mitbestimmung, sondern die Verteilung von Verantwortung und die Sicherung kollektiver Standards müssen ständig für veränderte Formen der Arbeit - beispielsweise die Plattformökonomie - ausgehandelt werden (Däubler, 2020).
2. Die ökonomische Perspektive (Strukturelle Antriebe): Globale Wettbewerbsdynamiken und digital getriebene Geschäftsmodelle fungieren als Auslöser und Beschleuniger des Wandels. Die Ökonomie erklärt hierbei den systemischen Anpassungsdruck, dem Organisationen und Beschäftigte gleichermaßen unterliegen.
3. Die sozialwissenschaftliche Perspektive (Kulturelle Einbettung): Sie liefert Erkenntnisse darüber, wie Individuen und Gruppen diesen Wandel wahrnehmen und welche sozialen Ungleichheiten dadurch perpetuiert oder aufgebrochen werden. Sozialwissenschaftliche Analyse verdeutlicht, dass Wandel niemals rein technisch erfolgt, sondern stets in kulturelle Normen und soziale Beziehungen eingebettet ist (Sennett, 2005).
4. Die bildungswissenschaftliche Perspektive (Subjektive Bewältigung): Ein nachhaltiger Wandel ist nur möglich, wenn Menschen befähigt werden, mit neuen Komplexitätsgraden umzugehen. Hier rücken Fragen der Kompetenzentwicklung, der Gestaltung von Lernprozessen und der organisationalen Lernfähigkeit in das Zentrum der Analyse (Mittelstraß, 2005, 22).

Von der Interdisziplinarität zur transdisziplinären Ganzheitlichkeit

Erst das synergetische Zusammenspiel dieser Perspektiven macht die eigentliche Dynamik der Transformation sichtbar. Eine isolierte Betrachtung würde zwangsläufig zu blinden Flecken führen. Vereinfacht lässt sich sagen: Die Rechtswissenschaft bestimmt Grenzen des Möglichen, die Ökonomie die Antriebe des Nötigen, die Sozialwissenschaft die Realität des Erlebten und die Bildungswissenschaft die Wege des Werdens.

An der UoL wird dieser interdisziplinäre Ansatz zu einer Ganzheitlichkeit weiterentwickelt, die den Anspruch der Transdisziplinarität erhebt. Das bedeutet, dass die wissenschaftliche Wissensproduktion nicht bei der Theoriebildung verharret, sondern das Erfahrungswissen der Praxisakteure (Gewerkschaften, Betriebsräte) als gleichberechtigte Wissensquelle integriert. Nur durch diesen ganzheitlichen Blick lassen sich die tiefgreifenden Veränderungen der Arbeitswelt nicht nur beschreiben, sondern im Sinne einer emanzipatorischen Praxis aktiv gestalten.

1.5 Aktivierung des Subjekts

Ein konstitutives Element der wissenschaftlichen Ko-Produktion an der UoL stellt die Aktivierung des Subjekts dar. Wissenschaft wird als ein Prozess begriffen, der dort ansetzt, wo das Subjekt eigene Gründe für sein Handeln entwickelt. Dieser Ansatz bricht mit solchen Modellen, die das Individuum als bloße Instanz der Datenverarbeitung oder als fremdbestimmtes Objekt seiner Bedingungen betrachten.

Der Standpunkt des Subjekts in der Kritischen Psychologie

Theoretisch fundiert wird dieser Ansatz durch die von Klaus Holzkamp begründete Kritische Psychologie. Deren zentrales erkenntnistheoretisches Paradigma ist die Erforschung der Welt vom „Standpunkt des Subjekts“ aus (Holzkamp, 1983, 346).

1. Vom Bedingtheits- zum Begründungsdiskurs: In der herkömmlichen psychologischen Forschung wird das Individuum noch zu häufig in einem „Bedingtheitsdiskurs“ verortet: Das Subjekt reagiert auf Reize, ökonomische Zwänge oder betriebliche Anreizsysteme. Holzkamp setzt dem den Begründungsdiskurs entgegen. Menschliches Handeln ist dem-

- nach nicht „verursacht“, sondern durch das Subjekt „begründet“. Erkenntnis an der UoL bedeutet daher, die Prämissen zu analysieren, unter denen Beschäftigte ihr Handeln im Betrieb begründen.
2. Expansives vs. defensives Lernen: Ein Kernkonzept der UoL-Lehre ist Holzkamps Unterscheidung der Lernformen (Holzkamp, 1993, 125). Während defensives Lernen darauf abzielt, Bedrohungen abzuwenden und sich den herrschenden Bedingungen lediglich anzupassen, um Beeinträchtigungen zu vermeiden, strebt die Aktivierung an der UoL nach expansivem Lernen. Hierbei erkennt das Subjekt, dass es seine Lebensqualität und Handlungsfähigkeit nur dadurch steigern kann, dass es die Verfügung über seine eigenen Lebensbedingungen – also die Gestaltung der Arbeitswelt – gemeinsam mit anderen zurückgewinnt.
 3. Die analytische Fassung von Betroffenheit: Die Kritische Psychologie ermöglicht es, die Kluft zwischen individueller psychischer Befindlichkeit (z. B. dem Gefühl der Überforderung) und gesellschaftlicher Objektivität zu schließen. Das Individuum ist nicht „Opfer“ seiner Psyche, sondern ein gesellschaftliches Wesen, dessen Handlungsfähigkeit unmittelbar mit der Teilhabe an gesellschaftlicher Macht verknüpft ist.

Das Subjekt als Ursprung von Erkenntnis

Angelehnt an diese subjektwissenschaftliche Grundlegung wird das Studium an der UoL so gestaltet, dass das Subjekt nicht nur zum Gegenstand wissenschaftlicher Betrachtung, sondern zum Ursprung von Erkenntnis wird. Erkenntnis entsteht somit nicht „über“ das Subjekt hinweg (als Expertenwissen von oben), sondern geht von ihm aus.

- Validierung des Erfahrungswissens: Erfahrungswissen ist in diesem Rahmen kein „vorwissenschaftliches“ Material, das erst durch Akademiker:innen veredelt werden muss. Es ist der Motor subjektiver Erkenntnisbildung, da nur das Subjekt selbst die widersprüchlichen Anforderungen des Arbeitsalltags synthetisieren kann.
- Die politische Dimension: Dieser psychologische Ansatz wird durch die Theorie von Oskar Negt politisiert. Aktivierung geschieht nach Negt dann, wenn die „lebendige Arbeit“ ihre eigene Geschichte und ihre eigenen Interessen gegen die „verdinglichten“ Strukturen des Kapitals geltend macht. Das exemplarische Lernen fungiert hierbei als methodische Brücke: Anhand eines konkreten betrieblichen Falls (dem Exempel)

durchschauen die Studierenden die strukturelle Gewalt und die Herrschaftslogiken des Gesamtsystems (Negt, 1975).

Konsequenz für die Lehre an der UoL

Aus diesem Verständnis ergibt sich, dass Studierende an der UoL nicht als *tabula rasa* betrachtet werden. Im Gegenteil: Die Aktivierung des Subjekts zielt darauf ab, die Trennung zwischen „forschendem Subjekt“ und „beforshtem Objekt“ aufzuheben. Die Studierenden werden zu Subjekten der Forschung, die ihre eigene Praxis mit dem analytischen Besteck der Wissenschaft durchleuchten. Ziel ist die Transformation von einer individuellen, oft ohnmächtigen Betroffenheit hin zu einer kollektiven, wissenschaftlich begründeten Gestaltungsfähigkeit.

2. Methodik und Forschungslogik

Auf dieser Grundlage zeichnet sich das methodische Profil der UoL ab. Die Prinzipien bilden ein kohärentes epistemisches Gerüst, aus dem hervorgeht, wie Forschung situiert ist, welche Bedeutung einer methodischen Vielfalt zukommt und weshalb Transfer nicht als nachgelagerter Schritt, sondern als integraler Bestandteil wissenschaftlicher Erkenntnisprozesse gilt. Im Folgenden werden diese Konsequenzen in ihren wechselseitigen Bezügen sichtbar gemacht.

2.1 Methodenpluralität und Erkenntnisinteresse

Der Anspruch der UoL beinhaltet eine systematische Reflexivität gegenüber der Situietheit von Forschung. In Fortführung der reflexiven Normativität (Säule 1) sind Erkenntnisprozesse hier stets als eingebettet in soziale, historische und institutionelle Kontexte zu verstehen. In „Erkenntnis und Interesse“ analysierte Jürgen Habermas die implizit in den Erkenntnisprozess eingeschriebenen Interessen unterschiedlicher Wissenschaften und Gegenstandsbereiche (Habermas, 1968). Dies veranlasst uns, unsere Forschung nicht *in medias res* zu beginnen, sondern ihr die Reflexion unseres jeweiligen Erkenntnisinteresses zu Grunde zu legen. Diese Transparenz soll auch dabei helfen, den Vorwurf einer „blinden Parteilichkeit“ zu entkräften. Der Gegensatz zwischen objektivem Erkenntnisanspruch und subjektiver Moti-

vation kann für Habermas in diesem Prozess überwunden werden: „In der Kraft der Selbstreflexion sind Erkenntnis und Interesse eins“ (Habermas, 1971, 164). Dies schließt ein Bewusstsein darüber ein, dass Forschende niemals neutral operieren, sondern immer Teil gesellschaftlicher Aushandlungsprozesse sind.

Eine reflektierte Selbstverortung wirkt einem instrumentellen Wissenschaftsverständnis entgegen, das Forschung vorrangig als technokratisches Mittel zur Effizienzsteigerung begreift. Stattdessen wird Wissenschaft als Prozess verstanden, in dem Erkenntnis, Kritik und Praxis miteinander verflochten sind. Die UoL begreift die Reflexion des Erkenntnisinteresses daher als konstitutiven Bestandteil wissenschaftlicher Qualität.

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, setzt die UoL auf methodische Pluralität. Da die Transformation der Arbeitswelt als „Twin Transition“ (digital und ökologisch) ein multidimensionales Phänomen ist, muss auch der methodische Zugriff die Grenzen einzelner Disziplinen überschreiten. Entscheidend ist dabei die Passung der Methoden zum Gegenstand: Forschungsmethoden werden so gewählt, dass sie den spezifischen Tiefenstrukturen der Arbeitswelt entsprechen und nicht nur Oberflächenphänomene messen.

2.2 Methodischer Mehrwert und Transferfokus: Co-Produktion statt Wissensexport

Eine Wissenschaft, die sich an ihrer Tauglichkeit in der Praxis bewährt, bemisst sich an drei Kriterien: Forschung muss problemvalide (am realen Problem orientiert), transfervalide (in der Praxis wirksam) und konfliktsensibel (machtkritisch reflektiert) sein. In Abkehr von klassischen Modellen wird Transfer bei uns nicht als nachgelagerter Wissensexport begriffen. Vielmehr ist er, ganz im Sinne des Kritischen Pragmatismus (Säule 3), integraler Bestandteil der Erkenntnisproduktion selbst.

Die Einbindung, insbesondere von Gewerkschaften und Interessenvertretungen, erfolgt daher im Sinne einer wissenschaftlichen Co-Produktion. Wie bereits unter dem Prinzip der Mitbestimmung als epistemischem Prinzip (Säule 2) dargelegt, sind Praktiker:innen keine bloßen Adressaten, sondern aktive Wissensakteure. Sie verfügen über ein spezifisches „Strukturwissen“ über betriebliche Konfliktlinien, das der akademischen Beobachtung oft verborgen bleibt. Diese Form der Zusammenarbeit erhöht die Qualität der Erkenntnisse, da sie die kollektive Perspektive der Beschäf-

tigten einbezieht und so den „blinden Flecken“ einer rein distanzierten Forschung entgeht. Forschung wird so zu einem dialogischen Prozess, der Wissenschaft und betriebliche Realität verschränkt (Altrichter & Gstettner, 1993, 329).

3. Die UoL als „Laboratorium der demokratischen Moderne“

Aus der Logik der zuvor dargelegten Prinzipien geht eine Wissensproduktion hervor, die gesellschaftliche Entwicklungen nicht nur analysiert, sondern im Sinne des Kritischen Pragmatismus und der Handlungsorientierung (aus Säule 3) aktiv mitgestaltet. Im Zentrum steht die Einsicht, dass Wissenschaft machtkritisch und inklusiv sein muss, um in Transformationsprozessen wirksam zu werden.

Für die Arbeitswelt der Zukunft bedeutet dies, dass die UoL neue Formen demokratischer Gestaltung nicht nur theoretisch entwirft, sondern an ihrer praktischen Erprobung mitarbeitet. Die Hochschule wird so zu einem Raum, der gesellschaftliche Herausforderungen – wie algorithmische Kontrolle oder ökologischen Umbau – sichtbar macht und Wege zu ihrer Bearbeitung öffnet. Neben die von Habermas geforderte „Analyse der Bedingtheit von Erscheinungen“ und die „Explikation ihrer Bedeutung“ (Habermas, 1970, 304) tritt bei uns eine die vorausgesetzten Kontexte hinterfragende ‚Exposition von Handlungsoptionen‘. Dies geschieht nicht abstrakt, sondern eingebettet in konkrete Arbeitsverhältnisse, in denen sich diese Forschung validieren muss. Wissenschaftliche Arbeit trägt dazu bei, die „Schule der Demokratie“ (Negt, 2001) im Betrieb zu stärken und damit die demokratische Resilienz der gesamten Gesellschaft zu erhöhen. Die UoL bringt Wissenschaft, Arbeit und Demokratie in ein Verhältnis, das Alternativen zum Status quo erprobt und neue Möglichkeitsräume für eine emanzipatorische, demokratische und zukunftsfähige Arbeitswelt öffnet.

Literaturverzeichnis

- Altrichter, H., & Gstettner, P. (1993). Action research: A form of empowerment? *Educational Action Research*, 1(2), 329–340.
- Baethge, M. (1991). *Arbeit, Vergesellschaftung, Identität: Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit*. In W. Zapf (Hrsg.), *Die Modernisierung moderner Gesellschaften: Verhandlungen des 25. Deutschen Soziologentages* (S. 6–19). Campus Verlag.
- Bourdieu, P. (1992). *Homo academicus*. Suhrkamp.
- Däubler, W. (2020). *Digitalisierung und Arbeitsrecht*. Campus Verlag.
- Dewey, J. (1938). *Logic: The theory of inquiry*. Holt.

- Forst, R. (2007). *Das Recht auf Rechtfertigung*. Suhrkamp.
- Fricker, M. (2007). *Epistemic injustice: Power and the ethics of knowing*. Oxford University Press.
- Habermas, J. (1968). *Erkenntnis und Interesse*. Suhrkamp.
- Habermas, J. (1970). Wertfreiheit und Objektivität. In J. Habermas, *Arbeit, Erkenntnis, Fortschritt: Aufsätze 1954–1970* (S. 304–311). Suhrkamp.
- Habermas, J. (1971). Erkenntnis und Interesse. In J. Habermas, *Technik und Wissenschaft als „Ideologie“* (S. 146–168). Suhrkamp.
- Holzkamp, K. (1983). *Grundlegung der Psychologie*. Campus Verlag.
- Holzkamp, K. (1993). *Lernen: Subjektwissenschaftliche Grundlegung*. Campus Verlag.
- Horkheimer, M. (1937). Traditionelle und kritische Theorie. *Zeitschrift für Sozialforschung*, 6(2), 245–294.
- Klafki, W. (1991). *Neue Studien zur Bildungstheorie und Didaktik*. Beltz.
- Kleemann, F., & Voß, G. G. (2018). Arbeit und Subjekt. In F. Böhle, G. G. Voß, & G. Wachtler (Hrsg.), *Handbuch Arbeitssoziologie*. Springer VS.
- Levin, M., & Greenwood, D. J. (2006). *Introduction to action research: Social research for social change*. SAGE Publications.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34–46.
- Mittelstraß, J. (2005). Methodische Transdisziplinarität. *Technikfolgenabschätzung – Theorie und Praxis*, 14, 18–23.
- Negt, O. (1975). *Soziologische Phantasie und exemplarisches Lernen: Zur Theorie der Arbeiterbildung*. Suhrkamp.
- Negt, O. (2001). *Arbeit und menschliche Würde*. Steidl., 90-94, 180-186.
- Nowotny, H., Scott, P., & Gibbons, M. (2001). *Re-thinking science: Knowledge and the public in an age of uncertainty*. Polity Press.
- Osterkamp, U. (2000). Lebensführung als Problemlösung. *Forum Kritische Psychologie*, 42, 11–36.
- Peirce, C. S. (1878). How to make our ideas clear. *Popular Science Monthly*, 12, 286–302.
- Peirce, C. S. (1931–1958). *Collected papers*. Harvard University Press.
- Sennett, R. (2005). *Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin University Press.
- Wright Mills, C. (1959). *The sociological imagination*. Oxford University Press.

II. Disziplinäre Mehrwerte

Das Recht in seiner betrieblichen Realität erfassen und gestalten. Zu spezifischen Möglichkeiten einer anwendungsbezogenen Arbeitsrechtswissenschaft am Beispiel der Mitbestimmung bei KI

Von Philipp Donath, Andreas Engelmann und Johanna Wenckebach

I. Ein Recht der abhängigen Arbeit?

Eine Grundlegung für die arbeitsrechtliche Forschung und Lehre zu verfassen, welche die vielfältige und ungleichartige Regulierung abhängiger Arbeit als ein umfassendes Rechtsgebiet beschreibt, ist in verschiedenerlei Hinsicht voraussetzungsvoll. Die Prämissen, auf denen die Diskussion beruht – von der Einheit des Rechtsgebietes bis zu seinen vermeintlichen oder tatsächlichen Besonderheiten –, werden nicht immer systematisch offengelegt. Nicht selten wird das Arbeitsrecht aus seiner historischen Genese mehr beschrieben als erklärt. Als gewachsenes Rechtsgebiet, das nicht einheitlich kodifiziert worden sei, speise es sich aus einer schwer zu überblickenden Vielzahl von Quellen und behandle eine kaum überschaubare Sammlung von Fragen, die es uneinheitlich und seinem Aufbau nach unsystematisch regle.¹

Wie bestimmt sich das Arbeitsrecht, von dem hier die Rede ist? Betrachten wir dafür das Feld, das die frühe Arbeitsrechtswissenschaft erschlossen hat. Für *Karl Korsch* umfasste es 1922 alle „Rechtssätze, durch welche *das Arbeitsverhältnis* geregelt wird“.² In einer der ersten umfassenden Darstellungen des Arbeitsrechts von *Walter Kaskel* hieß es 1925: „Gegenstand des Arbeitsrechts ist [...] die Regelung der *Rechtsstellung des Arbeitnehmers* im Arbeitsverhältnis, und zwar in der Gesamtheit der für ihn daraus möglichen rechtlichen Beziehungen.“³

Das Rechtsgebiet wird in diesen Begriffsbestimmungen durch Besonderheiten definiert, die zugleich innerhalb des Rechts hergestellt werden: Näm-

1 Vgl. hierzu die Darstellung bei *Preis/Temming*, Individuelles Arbeitsrecht, 7. Auflage, Köln 2024, 3-6.

2 *Korsch*, Arbeitsrecht für Betriebsräte (1922), Frankfurt am Main 1968, 26 [Betonung von uns].

3 *Kaskel*, Arbeitsrecht, Berlin 1925, 3 [Betonung von uns].

lich über die Tatsache, dass es vom allgemeinen Privatrecht abweichende Regelungen der abhängigen Beschäftigung enthält. Insofern bestimmt sich das Arbeitsrecht durch eine Besonderheit, die es selbst erzeugt.⁴ Während *Korsch* das Rechtsgebiet auf alle Regeln beziehen möchte, die das Arbeitsverhältnis regeln, wozu auch das Sozialversicherungsrecht (als heute dem Sozialrecht zugeordnetes Rechtsgebiet) zählen würde, nimmt *Kaskel* eine Fokussierung auf die Rechtsstellung des Arbeitnehmers vor: Das Arbeitsrecht bezeichne nur diejenigen Regelungen, welche die Rechtsstellung des Arbeitnehmers auf besondere, vom allgemeinen Vertragsrecht abweichende Weise regeln.

An diese öffnende Begriffsbestimmung hat sich eine weitreichende und bis heute fortgesetzte privatrechtstheoretische Debatte angeschlossen, in der unter anderem diskutiert wird, was die Ursache für diese besonderen Regelungen ist und ob sich das Arbeitsrecht soweit verselbständigt hat, dass es ein Rechtsgebiet *sui generis* darstellt, ein Sonderprivatrecht neben dem allgemeinen Privatrecht bildet, ob es eine Blaupause für neue und andere Sonderprivatrechte biete oder ob Arbeitsrecht lediglich eine punktuelle Abweichung vom Privatrecht darstellt.⁵

II. Was kompensiert das Arbeitsrecht?

Während *Korsch* das *Arbeitsverhältnis* als *kompakte soziale Einheit* zum Ausgangspunkt für seine Bestimmung des Arbeitsrechts machte, ging *Kaskel*, insofern enger, von den Rechtsbeziehungen aus, welche die *Sonderstellung des Arbeitnehmers* betreffen. *Kaskel*, der im Vergleich zu *Sinzheimers* erschließendem Zugang einen stärker rechtsdogmatisch-systematisierenden Ansatz im Arbeitsrecht vertrat, präfiguriert eine Perspektive, die bis heute in der arbeitsrechtlichen Literatur und Rechtsprechung typisch ist. Die Besonderheiten des Arbeitsrechts erklären sich aus einer ein Schutzbedürfnis begründenden Stellung der Arbeitnehmer:in im Arbeitsprozess.

4 Diese Definition ist jedoch nicht *nur* zirkulär, denn es ist nicht allein das Recht, das abhängige Arbeit erzeugt, sondern diese Form der Organisation von Arbeit folgt aus einer ökonomischen wie gesellschaftlichen Entwicklung.

5 *Wieacker*, Privatrechtsgeschichte der Neuzeit, 2. Auflage, Göttingen 1967, 543-557; für das Arbeitsrecht als allgemeinen Teil der Sonderrechtsregime: *Gamillscheg*, Zivilrechtliche Denkformen und die Entwicklung des Individualarbeitsrechts, AcP 176 (1976), 197-220; bereits gegen die Notwendigkeit einer Abweichung vom allgemeinen Privatrecht: *Zöllner*, Privatautonomie und Arbeitsverhältnis, AcP 176 (1976), 222-246.

Die Herleitung dieses besonderen Schutzbedürfnisses, dem die arbeitsrechtliche Regulierung begegnen soll, setzt an der sozialen Stellung der abhängig Beschäftigten an und begreift das Arbeitsrecht als „Antwort“ auf eine „strukturelle Unterlegenheit“.⁶ Die Begründung für diese strukturelle Unterlegenheit ist zwar nicht vollständig unumstritten, eine Beschreibung, wie sie sich idealtypisch bei *Kittner/Deinert* findet,⁷ dürfte aber zumindest in einigen Aspekten fast allgemein geteilt werden: Der Arbeitsmarkt ist demnach durch eine ungleiche Kräfteverteilung zwischen Arbeitnehmer:in und Arbeitgeber:in geprägt. Arbeitnehmer:innen können ihre Arbeitsleistung aus tatsächlichen Gründen typischerweise nicht zurückhalten, sie sind auch bei ungünstigen Marktbedingungen gezwungen, ihre Arbeitskraft am Markt anzubieten.⁸ Dabei sind sie infolge der höchstpersönlichen Pflicht zur Vertragserfüllung nach § 613 BGB auf besondere Weise persönlich und räumlich gebunden. Sie unterliegen mit dem Weisungsrecht des Arbeitgebers, bzw. der Arbeitgeberin (§ 611a Abs. 1 BGB, § 106 GewO) einer besonders weitreichenden Form der einseitigen Leistungsbestimmung und sind ferner typischerweise in die Arbeitsorganisation eines anderen integriert, was besondere Gefahren für ihre physische und psychische Gesundheit mit sich bringt. Dazu kommt, zumindest in den letzten vierzig Jahren, ein dauerhaftes Überangebot an Arbeitskraft bei einer strukturellen Arbeitslosigkeit von fünf bis zehn Prozent der Erwerbsbevölkerung.⁹ Obwohl teilweise in Frage gestellt wird, ob Eingriffe in die Privatautonomie geeignet und erforderlich sind, um diese sozialen Folgen auszugleichen oder ob dies allein Sache der sozialen Hilfe sei,¹⁰ wird ein Kräfteungleichgewicht – das dann der Ansatzpunkt für eine rechtliche Kompensation sein *kann* – selbst kaum in Zweifel gezogen.

Der Topos der ‚Kompensation struktureller Unterlegenheit‘ hat sich nicht nur im Schrifttum, sondern auch in der Rechtsprechung durchgesetzt. „Arbeitsrechtliche Normen dienen vor allem dem Schutz der Beschäftigten, weil diese sich beim Abschluss von Arbeitsverträgen typischerweise in einer Situation struktureller Unterlegenheit befinden“,

6 *Waltermann/Chandna-Hoppe*, Arbeitsrecht, 21. Auflage, München 2026, 43.

7 *Kittner/Deinert*, Arbeits- und Sozialordnung, 51. Auflage, Frankfurt am Main 2026, 17.

8 *Hartmann*, Sonderprivatrechte und Zivilrecht, in Jansen/Lohsse, 125 Jahre Bürgerliches Gesetzbuch, Tübingen 2025, 263-281, 279.

9 <https://www.wsi.de/de/erwerbsarbeit-14617-arbeitslosenquoten-26623.htm>.

10 So *Zöllner* (Fn. 5), 223.

erklärt etwa das Bundesverfassungsgericht.¹¹ Es hat dem Kompensationsaspekt sogar eine grundrechtliche Bedeutung zuerkannt.¹² Da zwischen den Parteien des Arbeitsvertrags eine „gestörte Vertragsparität“ bestehe, könne der Rechtsverkehr nicht schlechthin davon ausgehen, dass die vertraglich vereinbarten Regelungen als dem Willen freier Vertragsparteien entspringend diesen Willen auch korrekt abbilden und folglich nicht von außen zu korrigieren sind. Die aus der Privatautonomie abgeleitete Richtigkeitsvermutung für den Inhalt privater Vereinbarungen kann auf das Arbeitsrecht nicht vorbehaltlos übertragen werden.¹³

Ist das Arbeitsrecht also ein Vorbild für die Regulierung von Rechtsgeschäften, in denen typischerweise eine Vertragspartei unterlegen ist?¹⁴ Jedenfalls setzt zeitgleich mit dem Inkrafttreten des Bürgerlichen Gesetzbuchs, das im Geiste seiner Zeit vorrangig dem formellen Prinzip der Privatautonomie verpflichtet war, ein Prozess der inhaltlichen Aufladung oder „Materialisierung des Privatrechts“ ein.¹⁵ Materialisierung ist aber nicht nur Lösung für vermeintliche oder tatsächliche Probleme, die aus der Formalität des bürgerlichen Rechts erwachsen, sondern bringt zugleich nicht vollständig transparente und juristisch reflektierte Wertungen ins Recht ein. Sie erzeugt damit Irritationen, von denen zumindest nicht prinzipiell gesagt werden kann, dass sie zu ‚besseren‘ Lösungen führt.

So ist eine Materialisierung des Privatrechts zwar in der Rechtsprechung immer wieder betrieben worden, allerdings führte die Loslösung vom Gesetz im berühmten *Kieler Straßenbahnfall* des Reichsgerichts zu der eher kruden Ausführung, dass man „um zu einer befriedigenden Lösung des Streites zu gelangen, überhaupt nicht von den Vorschriften des Bürgerli-

11 BVerfG 29.12.2004 - 1 BvR 2283/03, NZA 2005, 153.

12 BVerfG 26.6.1991 - 1 BvR 779/85, NZA 1991, 809, 811; BVerfG 15.7.1998 - 1 BvR 1554/89, NZA 1999, 194, 197 *uvm.*

13 So bereits *Wieacker* (Fn. 5), 546, der von der „Einsicht“ spricht, „dass die Vertragsfreiheit ohne Kontrolle der von ihr selbst ermöglichten Machtkonzentration zu Bedingungen führt, in denen die Freiheit des Stärkeren zur Unfreiheit des Schwächeren wird“, umfassend *Preis*, Grundfragen der Vertragsgestaltung im Arbeitsrecht, München 1992.

14 *Gamillscheg* (Fn. 5) 209; zur Voraussetzung dieser These, nämlich der fragwürdigen „Einheit des Privatrechts“, *Auer*, Der privatrechtliche Diskurs der Moderne, Tübingen 2014, 5 („Weshalb ist die Annahme normativer Einheit des Privatrechts offenbar ganz unabhängig von ihrer normativen Begründbarkeit faktisch *wirksam?*“), 167.

15 Siehe dazu bereits *Wieacker* (Fn. 5), insbesondere 541; *Hönn*, Privatautonomie von innen und außen – Zur Materialisierungsdebatte im Vertragsrecht, in *Juristenzeitung*, 76. Jahrgang, Heft 14, 2021, 693-701.

chen Gesetzbuchs ausgehen“ dürfe.¹⁶ Vielmehr seien „die sozialen Verhältnisse ins Auge zu fassen“. Wenn aber die ‚sozialen Verhältnisse‘ eingeordnet und in die Wertung einbezogen werden, erweitert das die gerichtlichen Interpretationsspielräume erheblich. Im Ergebnis zog das Reichsgericht die ‚sozialen Verhältnisse‘ dafür heran, die Verantwortung für das Risiko eines Streiks der Straßenbahnfahrer auch auf die nicht streikenden Beschäftigten auszudehnen, weil sie mit den Streikenden in einer „Sphäre“ stünden.¹⁷

Die „Korrekturen“ des Gesetzes und des tatsächlichen Willens der Vertragsparteien wegen ‚gestörter Vertragsparität‘ durch ‚soziale Verhältnisse‘ haben zugleich ihre Grenze. Auch das Recht der abhängigen Arbeit kann vom Willen der Beteiligten nicht *per se* absehen. Denn das würde ein prinzipiell überlegenes Wissen bezüglich des richtigen Vertragsinhalts voraussetzen, das durch richterliche Einsicht an die Stelle des tatsächlichen Willens gesetzt werden könnte.¹⁸

III. Das Arbeitsverhältnis als Ausgangspunkt

Der bereits bei *Kaskel* zumindest implizite Fokus auf die Stellung des *individuellen* Arbeitnehmers macht die Charakterisierung des entwickelten Arbeitsrechts als spezifisches Schutzrecht der abhängig Beschäftigten nachgerade zwingend.¹⁹

Ohne die Berechtigung dieser Perspektive in Abrede zu stellen, kann der Fokus auf das Arbeitsrecht als Kompensation gestörter Vertragsparität einen zweiten wesentlichen Aspekt des Arbeitsverhältnisses aus dem Blick geraten lassen, nämlich die Spezifität des betrieblichen Produktionspro-

16 RGZ 106, 272 (275).

17 Zur Verwendung des Begriffs „Klasse“, der hier wohl gemeint ist, konnte sich das Gericht nicht durchringen.

18 Dort, wo die Gerichte meinen, ein solchen Wissen zu besitzen, haben sie nicht gezögert, das Recht entsprechend fortzubilden oder den Willen der Beteiligten in ihrem Sinne „zu fingieren“, mit vielen Beispielen *Wieacker* (Fn. 5), 516-529 (u.a. zu „Generalklauseln“, „Treu und Glauben“, dem „eingerrichteten und ausgeübten Gewerbebetrieb“ usw.).

19 Aus beiden vorgestellten Perspektiven ergibt sich eine gewisse Blindheit, mit der das deutsche Recht bis heute zu kämpfen hat, hinsichtlich der Situation von Formen der Selbständigkeit, die strukturanaloge Interessenlagen involvieren, aber deutlich abgesenkten Schutzstandards unterliegen, beispielsweise in der Plattformarbeit.

zesses.²⁰ Dies wiederum hat zwei Aspekte: Einerseits prägt den Betrieb eine besondere organisatorische Anordnung des Arbeitsprozesses, in der die Beschäftigten sich nicht durch Passivität oder Schwäche bestimmen, sondern die Funktionsvoraussetzung der arbeitstechnischen Abläufe und des betriebswirtschaftlichen Resultats dieser Prozesse sind. Sie sind in den Arbeitsprozess nicht nur funktional integriert, sondern in Form von lebendigen, kreativen und selbständigen Anteilen essenziell beteiligt, in denen sie nicht nur kleinteilige Arbeitsschritte abspulen, sondern Kompetenz und Handlungsfähigkeit investieren. Sie erfahren den Arbeitsprozess als eine geteilte und nur gemeinschaftlich zu erledigende Aufgabe und entwickeln dadurch neben einem kollektiven Handlungsvermögen die Voraussetzungen für solidarische Koordinierung.

Andererseits wird hier ein *soziales* Verhältnis wirksam, das betrieblich infolge der Verfügung über die Betriebsmittel und gesellschaftlich durch die Verfügung über die Produktionsmittel entsteht. Dieses Verhältnis wird in kollektiven Aushandlungsprozessen ausgestaltet, die das staatlich gesetzte Recht regulieren mag, die es aber nicht hervorbringen kann. Die Stellung der „sozialen Gegenspieler“, wie das Bundesverfassungsgericht die kollektiven Akteure des Arbeitsrechts nennt,²¹ kann rechtlich sanktioniert, eine Seite gestärkt oder geschwächt werden. Die Interessenlage der Beteiligten, ihre Überschneidungen und Widersprüche, sind dem gesetzlichen Zugriff als ökonomische Gegebenheiten aber ein Stück weit entzogen. Dies ist – neben der dezentralen Sachnähe und dynamischer Kenntnisse der „sozialen Gegenspieler“ – Grund für die Sinnhaftigkeit von Autonomieräumen für Selbstgestaltung und Selbstregulierung. Für das Tarifvertragssystem hat dies als erster *Hugo Sinzheimer* erkannt und von der „sozialen Selbstbestimmung im Recht“ gesprochen.²² Im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung werden, wenn auch mit anderen Verfahrensregeln, dieselben Ressourcen sozialer Selbstbestimmung mobilisiert.

20 Das Arbeitsrecht kann auch deshalb nicht primär durch seine kompensatorische Wirkung beschrieben werden, weil verschiedene Felder des Privatrechts auf den Ausgleich gestörter Vertragsparität gerichtet sind, grundlegend *Hönn*, Kompensation gestörter Vertragsparität - Ein Beitrag zum inneren System des Vertragsrechts, München 1982; *Dieterich*, Grundgesetz und Privatautonomie im Arbeitsrecht, Frankfurt am Main 1995, 20-23 (nennt abgestufte Geschäftsfähigkeit, Formvorschriften, Ausgleichs- und Ersatzpflichten sowie die Eingrenzung zulässiger Vertragsgestaltung unter anderem durch AGB-Kontrolle).

21 BVerfG 26.6.1991 - 1 BvR 779/85, NZA 1991, 809, 811.

22 *Sinzheimer*, Ein Arbeitstarifgesetz. Die Idee der sozialen Selbstbestimmung im Recht, München 1916.

Indem die staatliche Rechtsetzung den „sozialen Gegenspielern“ die Aushandlung ihrer Interessen überlässt, erzeugt sie ein gesetzlich gerahmtes Erkenntnisverfahren, ohne sich selbst in jeder Streitfrage das Wissen über die richtigen Resultate des Aushandlungsprozesses anmaßen zu müssen. Die umfangreiche kollektive Selbstregulierung der abhängigen Arbeit ist das *proprium* und einer der interessantesten Aspekte dieses Rechtsgebiets. Die Interaktion zwischen formalisiertem Recht und kollektiver Aushandlung ist ein unabgeschlossener Prozess, der im Arbeitsrecht durch autonome Rechtssetzung produktiv integriert werden kann.

Das verschiebt den Fokus ein Stück weit von einer kompensatorischen Funktion des Arbeitsrechts zu einer die Rechtswirklichkeit gestaltenden, wie sie in der Tradition des bereits erwähnten *Sinzheimer* betont wird. Über den individuellen Betrieb hinaus geht es um die Regulierung eines gesellschaftlichen Produktionsprozesses, in dem sich Kapital und Arbeit zwar idealtypisch auf zwei „Klassen“ verteilen, innerhalb dieser Klassen jedoch wiederum sehr unterschiedliche Interessenlagen auftreten können. Jedenfalls ist die Trennung von Kapital und Arbeit *zugleich* Ursache für die „strukturelle Unterlegenheit“ der individuellen Beschäftigten, wie sie den Pfad für eine kollektiv entwickelte Gegenmacht bietet, weil die „Angewiesenheit“ in diesem Prozess gegenseitig ist: Die Arbeitsorganisation und das Arbeitsprodukt sind ohne die Beschäftigten nicht denkbar, weshalb es nicht allein um die Schwäche einer Vertragspartei geht.²³

Diese gegenseitige Angewiesenheit hat das Bundesverfassungsgericht in seiner „Mitbestimmungsentscheidung“ erkannt und daraus abgeleitet, dass die unternehmerische „Freiheit in ‚einem sozialen Bezug und in einer sozialen Funktion‘“ stehe und die „über das Unternehmen hinausreichenden Auswirkungen der Wahrnehmung dieser Freiheit nicht außer Betracht bleiben“ können. Gerade für größere Unternehmen und Kapitalgesellschaften fehle „weitgehend der personale Grundzug, der den eigentlichen Kern der Gewährleistung“ des Grundrechts der Berufsfreiheit ausmache. Denn in größeren Unternehmen – diese Formulierung ist entscheidend – könne der Unternehmer die ihm „verbürgte Freiheit nur mit Hilfe anderer, der Arbeitnehmer, wahrnehmen.“²⁴

23 *Wright*, *Class Counts*, Cambridge 2000, 11.

24 BVerfG 01.03.1979 - 1 BvR 532, 533/77, 419/78, 1 BvL 21/78, NJW 1979, 699, 708.

IV. Rechtsgestaltung und Machtressourcen

Das Arbeitsrecht ist so zwar einerseits Ausdruck einer bestimmten Konstellation widerstreitender Interessen, kann diese aber andererseits vorübergehend befrieden, indem es einen bestimmten Stand des Interessenausgleichs rechtlich fixiert.²⁵ Damit stellt sich Recht als eine Ressource für Macht in betrieblichen und überbetrieblichen Auseinandersetzungen dar. Macht kann in diesem Zusammenhang mit *Max Weber* als Chance auf Durchsetzung des eigenen Willens auch gegen Widerstände verstanden werden.²⁶ Wer über größere Machtressourcen verfügt, erhöht die Chancen auf die Durchsetzung seines Interesses, denn für die „sozialen Gegenspieler“ ist Willensinhalt stets die jeweils konkrete, aktualisierte und abgestimmte Ausgestaltung einer *Interessenlage*, die sich in ihren grundsätzlichen Zügen aus der jeweiligen ökonomischen Stellung ergibt. Dabei kann der konkrete Willensinhalt zwar nicht bis ins Detail aus Strukturvorgaben abgeleitet, sondern muss an wechselnde Umstände flexibel und kreativ angepasst werden, um die Chance auf Durchsetzung eines interessengerechten Ergebnisses zu gewähren. Die primäre oder strukturelle Quelle der Durchsetzungschancen jeder Seite ergibt sich dabei aus ihrer Stellung im ökonomischen System – einerseits der Verfügung über die Mittel zur Produktion, andererseits der Verfügung über die zur Produktion notwendige Arbeitskraft.²⁷

Nach dem Machtressourcenansatz wird die zumindest temporäre rechtliche Festschreibung des Ausgleichs entgegenstehender Interessen einerseits als Quelle von *institutioneller Macht* begriffen, wie sie andererseits als lähmend für eine unvermittelte Entfaltung von struktureller ökonomischer Macht begriffen werden kann.²⁸ Darin zeigt sich die befriedende Wirkung von zumindest vorübergehend akzeptierten Regelungen zwischen den „sozialen Gegenspielern“.

Gegenüber einem Ansatz, der Macht „in erster Linie als Macht, etwas zu tun, und nicht als Macht, Spielregeln zu bestimmen“ begreift,²⁹ zeigen die Autonomieräume in der kollektiven Rechtsetzung, dass das Recht der

25 *Müller-Jentsch*, Soziologie der Industriellen Beziehungen, 2. Auflage, Frankfurt am Main 1997, S. 21-23.

26 *Weber*, Wirtschaft und Gesellschaft (1921), Tübingen 1972, S. 28 f.

27 *Schmalz/Dörre*, Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens, in *Industrielle Beziehungen* Jg. 21 H. 3, 2014, 217-237, 222.

28 Ebd. S. 227 f.

29 Ebd. S. 221.

abhängigen Beschäftigung in besonderer Weise auch ein Streit über Spielregeln ist, die nicht (abschließend) von einem als neutral fingierten Dritten – etwa dem Staat – gesetzt werden müssen, sondern die zwischen den „sozialen Gegenspielern“ vereinbart und immer wieder neu ausgehandelt werden können.³⁰

V. Übertragung auf die Mitbestimmung im Bereich Künstlicher Intelligenz

Vor diesem Hintergrund ist die aktuell in den Betrieben zunehmend wahrgenommene Mitbestimmung im Bereich Künstlicher Intelligenz (KI) nicht als neuartiges Sonderproblem technischer Modernisierung zu begreifen, sondern als Zuspitzung der Grundfrage, wie sich abhängige Arbeit in ihrer tatsächlichen betrieblichen Wirklichkeit im kollektiven Aushandlungsprozess rechtlich erfassen und gestalten lässt.³¹ Die Mitbestimmung operationalisiert diese Grundfrage, indem sie den Betrieb nicht nur als Ort individueller Leistungspflichten, sondern als sozialen Organisations-, Wissens- und Herrschaftszusammenhang erlebbar macht. Digitalisierung und KI rufen besondere betriebliche Regelungsbedürfnisse hervor, weil technische Systeme nicht lediglich Arbeitsmittel bereitstellen, sondern Arbeitsprozesse strukturieren, Entscheidungswege prägen, Datenflüsse erzeugen und betriebliche Machtverhältnisse verschieben. Demnach ist die Mitbestimmung bei KI ein zentraler Anwendungsfall kollektivarbeitsrechtlicher Rechtsetzung auf betrieblicher Ebene.

KI ist insofern eine neue Stufe der Digitalisierung, bei der Entscheidungen in Unternehmen zunehmend mit Hilfe von großen Datenmengen („Big Data“) und algorithmischen Systemen vorbereitet werden und zugleich die jederzeit mögliche Verarbeitung von Beschäftigtendaten neue Schutzbedürfnisse erzeugt.³² Sie weckt einerseits Hoffnungen auf Effizienz und Entlastung der Beschäftigten sowie andererseits Befürchtungen vor Arbeitsplatzverlust, Kontrolle und Abhängigkeit. Einige sprechen für die

30 In diesem Aushandlungsprozess spielen Gesetzgebung und Rechtsprechung selbstverständlich eine bedeutende Rolle und sind entsprechend Ziel von (beiderseitigen) Beeinflussungsversuchen (Lobbyismus, Diskursinterventionen, wirtschaftlicher Druck).

31 Zu Definition und technischen Aspekten von KI siehe *Schmidt*, in: Däubler/Klengel, KI im Betrieb, 2025, S. 44 ff.; *Herberger*, „Künstliche Intelligenz“ und Recht, NJW 2018, 2825.

32 *Waas*, Künstliche Intelligenz und Arbeitsrecht, 2023, S. 15.

betriebliche Praxis gar von einem Epochenumbruch.³³ Daraus folgt für eine anwendungsbezogene Arbeitsrechtsgestaltung, dass Einführung, Zwecke, Grenzen von KI sowie Datenflüsse, Kontrollmechanismen und Folgen im Betrieb kollektiv ausgehandelt werden müssen.

Die betriebliche Mitbestimmung lebt in diesem Zusammenhang unter anderem deshalb neu auf, weil KI die klassische Grenze zwischen Arbeitsmittel, Arbeitsorganisation und Verhaltenssteuerung auflöst. Schon einfache digitale Systeme können Nutzungsdaten, Kommunikationsdaten und Leistungsindikatoren erzeugen. Viele KI-basierte Systeme sind darüber hinaus in der Lage dazu, Muster zu erkennen, Empfehlungen zu geben, Prognosen zu erstellen und Entscheidungen vorzubereiten.³⁴ Insbesondere Systeme, die in Personalabteilungen eingesetzt werden, können zunehmend zu Datenplattformen werden, die Entscheidungen gegenüber Beschäftigten steuern und eine umfassende algorithmenbasierte Überwachung von Arbeitsleistung und Arbeitnehmerverhalten ermöglichen. So können bereits viele Systeme auf E-Mail-, Chat-, Dokumenten- oder Kalenderdaten zugreifen und Kennzahlen zu Aktivität, Produktivität und Leistung bilden.³⁵ Der Betrieb wird damit datenförmig lesbar, weshalb die Mitbestimmung zur institutionellen Gegenform einer einseitigen datenbasierten Organisationsherrschaft werden muss.

Dogmatisch bildet der gesetzliche Rahmen mit § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG den zentralen Zugriffspunkt, weil die Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen mitbestimmungspflichtig sind, soweit diese dazu geeignet sind, Verhalten oder Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen.³⁶ Die Bedeutung dieses Tatbestands wächst mit KI erheblich, weil die objektive Möglichkeit der Leistungs- oder Verhaltenskontrolle nicht erst bei einer ausdrücklichen Überwachungsabsicht des Arbeitgebers beginnt. KI ist nicht nur dann mitbestimmungspflichtig, wenn sie offen kontrolliert, sondern bereits dann, wenn sie Daten verarbeitet bzw. arbeitgeberseitig

33 Däubler/Klengel, KI im Betrieb, 2025, S. 5; Müller-Jentsch, Strukturwandel der industriellen Beziehungen, 2. Aufl. 2017, S. 25 ff.

34 Newlands, Algorithmic Surveillance in the Gig Economy: The Organization of Work through Lefebvrian Conceived Space, *Organization Studies* 2020, 1.

35 Klengel/Wenckeback, in: Däubler/Klengel, KI im Betrieb, 2025, S. 230.

36 Der Terminus „dazu bestimmt“ ist nach st. Rspr. des BAG als „dazu geeignet“ zu verstehen. Grundlegend: BAG, Beschl. v. 9.9.1975 – 1 ABR 20/74.

zugänglich macht, die dem Arbeitgeber zur Kontrolle dienen könnten.³⁷ Bereits bei der Rückverfolgbarkeit der Nutzung eines Computerprogramms kann spezifischer Personenbezug entstehen. Kommen Daten über Zeitpunkt, Dauer, Eingaben oder weitere Auswertungsmöglichkeiten hinzu, entsteht ein mitbestimmungsrechtlich relevanter Überwachungsdruck – der auch gesundheitliche Auswirkungen haben kann, was weitere Mitbestimmungsrechte, u. a. nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG, auslösen kann. Diverse gesetzliche Bestimmungen, die Betriebsräte Rechte unterschiedlicher Dimension zugestehen, wie etwa zur Arbeitsplatzgestaltung nach §§ 90 f. BetrVG, zu Auswahlrichtlinien nach § 95 BetrVG, Berufsbildung nach §§ 96-98 BetrVG und Sachverständigen in § 80 BetrVG können sich dabei zu einem gewissen Gesamtrahmen betrieblicher KI-Mitbestimmung ergänzen.

Die ausdrückliche Aufnahme künstlicher Intelligenz in das Betriebsverfassungsgesetz im Jahr 2021 ist dabei als gesetzgeberisches Signal zu verstehen, dass die Problematik erkannt wurde.³⁸ § 80 Abs. 3 Satz 2 BetrVG fingiert die Erforderlichkeit der Hinzuziehung eines Sachverständigen, wenn der Betriebsrat zur Durchführung seiner Aufgaben die Einführung oder Anwendung von KI beurteilen muss. Diese Klarstellung bietet einen erheblichen Mehrwert, weil sie Streitigkeiten über die Erforderlichkeit der Sachverständigenhinzuziehung obsolet macht, auch wenn Konflikte über Person, Honorar oder genaue Themenstellung fortbestehen können. So ist Betriebsräten zu empfehlen, Sachverständige frühzeitig einzubeziehen, die die rechtliche Umrahmung der KI-Systeme, einschließlich Datenschutz, betriebsverfassungsrechtlicher Rechte sowie den Inhalt und Zweck der KI-Verordnung der EU erläutern können.³⁹ Mitbestimmung setzt insofern Sachkunde voraus, weil ohne Sachkunde Gestaltungsmacht leerlaufen kann.⁴⁰

Die KI-Verordnung der Europäischen Union, die im August 2024 in Kraft trat, verändert diese betriebsverfassungsrechtliche Grundstruktur

37 Vgl. Klebe, in: Däubler/Klebe/Wedde, BetrVG, § 87 Rn. 186; Treber, in: FS Klebe, S. 388 ff.

38 Gesetz zur Förderung der Betriebsratswahlen und der Betriebsratsarbeit in einer digitalen Arbeitswelt (Betriebsrätemodernisierungsgesetz), BGBl. 2021 Teil I Nr. 32 vom 17. Juni 2021, S. 1762 ff.

39 Däubler-Gmelin, in: Däubler/Klengel, KI im Betrieb, 2025, S. 277.

40 BT-Drs. 19/28899, S. 2, 14 f.

nicht, sondern liefert ihr neue Bezugspunkte.⁴¹ Sie regelt KI-Systeme unabhängig von ihrem Verwendungskontext, ist aber im Arbeitsverhältnis besonders bedeutsam, wenn KI in Personalentscheidungen oder bei Organisation und Durchführung der Arbeit eingesetzt wird.⁴² Zugleich verweist Art. 2 Abs. 11 KI-VO darauf, dass günstigere arbeitsrechtliche Vorschriften und Kollektivverträge nicht berührt werden. Daher bleiben bestehende Mitbestimmungstatbestände anwendbar und Betriebs- oder Dienstvereinbarungen können strengere Regelungen für den KI-Einsatz vorsehen.⁴³ Die KI-Verordnung verdrängt Mitbestimmung also nicht; richtig angewandt stärkt sie deren materiellen Gehalt, weil Dokumentation, Transparenz, menschliche Aufsicht, Risikomanagement und KI-Kompetenz zu kollektiv verhandelbaren Gegenständen werden.

Die eigentliche Herausforderung besteht darin, dass KI eine neue Qualität betrieblicher Wissensasymmetrie erzeugt. Klassische betriebsverfassungsrechtliche Konflikte betreffen häufig unmittelbar erkennbare Vorgänge wie Arbeitszeit, Entgelteinstufungen, Pausen, Versetzungen oder sichtbare Kontrolleinrichtungen. KI-Systeme beruhen demgegenüber auf Datenbeständen, Trainingsprozessen, Modellarchitekturen, statistischen Wahrscheinlichkeiten, Schnittstellen und Anbieterinformationen, die für Beschäftigte und Betriebsräte häufig nicht ohne Weiteres zugänglich sind, unter anderem mit der Begründung, dass es sich bei den zugrunde liegenden Modellen um Geschäftsgeheimnisse des Arbeitgebers oder eines Drittanbieters handeln könne. Somit muss betriebliche Mitbestimmung nicht nur Zustimmung oder Ablehnung organisieren, sondern Wissen beschaffen, übersetzen und im Betrieb kollektiv verfügbar machen.

VI. Die Operationalisierung betrieblicher Gestaltungsmacht

Der Machtressourcenansatz unterscheidet strukturelle, organisationale, institutionelle und gesellschaftliche Macht und beschreibt, dass rechtliche Institutionen nicht bloß formale Rahmenbedingungen, sondern selbst ver-

41 Verordnung (EU) 2024/1689 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 13. Juni 2024.

42 Däubler, in: Däubler/Klengel, KI im Betrieb, 2025, S. 93 f.

43 Klengel/Wenkebach, in: Däubler/Klengel, KI im Betrieb, 2025, S. 209.

stetigte Machtressourcen sein können.⁴⁴ KI kann strukturelle Macht der Beschäftigten schwächen, wenn Tätigkeiten zerlegt, Erfahrungswissen standardisiert, Arbeit algorithmisch verteilt und Beschäftigte leichter vergleichbar oder ersetzbar werden. Zugleich kann Mitbestimmung organisationale und institutionelle Gegenmacht erzeugen, wenn Betriebsräte Datenflüsse, Entscheidungslogiken, Zugriffsrechte, Qualifizierungsfragen und Evaluationsverfahren zum Gegenstand betrieblicher Regelung machen. Aus soziologischer Sicht lässt sich dieses besondere Aufleben der Mitbestimmung als Reaktivierung institutioneller Macht begreifen. Das Recht fixiert mithin nicht nur vorhandene Machtverhältnisse, sondern eröffnet als institutionelle Ressource die Möglichkeit, betriebliche Verhältnisse tatsächlich zu gestalten.

Mitbestimmung ist aber nicht nur Machtressource, sondern auch eine Antwort auf die normative Ambivalenz von KI, die sich zwischen zwei äußersten Szenarien bewegt: einer dystopischen Arbeitswelt, in der Menschen dequalifiziert, überwacht und zum Anhängsel algorithmischer Maschinen werden, und einer Arbeitswelt, in der KI entlastet und Belastungen für Beschäftigte reduziert. Beschäftigte und Betriebsräte begegnen KI in der Praxis entsprechend teils mit Skepsis und Misstrauen, teils mit der Hoffnung auf bessere und gesündere Arbeitsbedingungen.⁴⁵ Diese Ambivalenz entspricht älteren arbeitssoziologischen Debatten um Technikgestaltung, Rationalisierung und Humanisierung der Arbeit.⁴⁶ Entscheidend ist also, ob die betriebliche Einführung und Nutzung von KI so geregelt wird, dass Beschäftigte nicht Objekt algorithmischer Steuerung werden, sondern durch Mitbestimmung, Transparenz, Qualifizierung und Widerspruchsmöglichkeiten im Sinne der Menschenwürde des Art. 1 Abs. 1 GG handlungsfähig bleiben.

Hinzu kommt der ebenfalls im grundrechtlichen Allgemeinen Persönlichkeitsrecht nach Art. 1 Abs. 1 in Verbindung mit Art. 2 Abs. 1 GG wurzelnde Datenschutz, auf dessen Einhaltung die Mitbestimmung nach § 80 Abs. 1 BetrVG zu achten hat. Die datenschutzrechtlichen Grundsätze der Verarbeitung personenbezogener Daten, die sich aus der Datenschutz-

44 *Schmalz/Dörre*, Industrielle Beziehungen 21 [2014], S. 217-237, insb. S. 221-223, 229 f.; *Weber*, Wirtschaft und Gesellschaft, 1921/1972, S. 28 f.; *Müller-Jentsch* (Fn. 26), S. 21-23.

45 *Kämpf*, in: Däubler/Klengel, KI im Betrieb, 2025, S. 79 ff.

46 Vgl. *Braverman*, Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century, 25th Anniversary Edition, New York 1998 [1974], S. 57 f., 77-82, 294 f., 320.

Grundverordnung der EU (DSGVO)⁴⁷ ableiten lassen – insbesondere Transparenz, Zweckbindung, Datenminimierung, Richtigkeit, Speicherbegrenzung, Informationspflichten, Auskunftsrechte, Verbot automatisierter Entscheidungen – sowie eine präzise Datenschutz-Folgenabschätzung und Datenschutz durch Technikgestaltung sind hier zentrale Bezugspunkte.⁴⁸ Konkretisierende Betriebsvereinbarungen liegen gerade deshalb nahe, weil die Vorgaben der DSGVO abstrakt und ausfüllungsbedürftig sind. Art. 88 DSGVO eröffnet ausdrücklich die Möglichkeit, spezifischere Vorschriften durch Kollektivvereinbarungen, einschließlich Betriebsvereinbarungen, zu schaffen.⁴⁹ Datenschutzrecht schützt also Beschäftigte nicht nur individuell, sondern es liefert auch Ansatzpunkte für kollektivrechtliche Konkretisierung.

Ähnliches gilt für Arbeitsschutz, Antidiskriminierungsrecht und Qualifizierung. Insbesondere bei KI-Recruiting stellt sich die Frage, ob scheinbar neutrale Daten oder Modelle mittelbare Diskriminierungen erzeugen, die für Betroffene schwer erkennbar sind.⁵⁰ KI ist im Personalbereich bei Rekrutierung, Personalentwicklung, Organisation und Personalabbau bereits heute mit erheblichen Risiken für die Beschäftigten verbunden.⁵¹ KI-Mitbestimmung darf daher nicht nur zur Kontrolle technischer Einrichtungen eingesetzt werden, sondern sollte zugleich der Prävention von Diskriminierungen, zur Organisation von Kompetenzgewinn und dem Schutz vor Belastungen dienen.

Gerade hier geht es darum, dass formale Privatautonomie die tatsächlichen Produktions-, Organisations- und Machtverhältnisse nicht hinreichend abbildet. Zur Zeit von *Kaskel* und *Korsch* im frühen 20. Jahrhundert und bis vor kurzem waren Arbeitnehmer allein Weisungen anderer Menschen unterworfen. In der KI-gestützten Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts

47 Verordnung (EU) 2016/679 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27. April 2016 zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten, zum freien Datenverkehr und zur Aufhebung der Richtlinie 95/46/EG (Datenschutz-Grundverordnung).

48 Hierzu *Gola/Heckmann*, DSGVO/BDSG, 3. Aufl. 2022, Art. 35 DSGVO und § 26 BDSG; *Däubler/Wedde/Weichert/Sommer*, EU-DSGVO und BDSG, 3. Aufl. 2024, § 26 BDSG.

49 EuGH 19.12.2024 – C-65/23, K GmbH: Betriebsvereinbarungen nach Art. 88 DSGVO dürfen das durch die DSGVO gewährleistete Datenschutzniveau nicht absenken und unterliegen insoweit gerichtlicher Kontrolle.

50 *Waas*, Künstliche Intelligenz und Arbeitsrecht, 2023, S. 115 ff.

51 *Hensel/Reichold*, in: *Däubler/Klengel*, KI im Betrieb, 2025, S. 118 ff.; *Orwat*, Diskriminierungsrisiken durch Verwendung von Algorithmen, 2019, S. 34 ff.

unterliegen Beschäftigte jedoch nicht nur den Weisungen von Vorgesetzten, sondern jedenfalls auch technischen Vorstrukturierungen, Datenbewertungen und algorithmischen Empfehlungen. Die Mitbestimmung macht diese Strukturen jedoch in weiten Teilen betrieblich verhandelbar. Sie ist deshalb nicht Modernisierungshemmnis, sondern die arbeitsrechtliche Form, in der technische Entwicklung sozial gebunden, betrieblich konkretisiert und normativ gestaltet wird – und werden muss.

VII. Gestaltungsmöglichkeiten in Betriebsvereinbarungen

Die Betriebsvereinbarung ist im Bereich Digitalisierung und künstlicher Intelligenz nicht lediglich ein nachgeordnetes Instrument technischer Detailsteuerung. Sie ist vielmehr die betriebliche Form, in der sich die im Arbeitsrecht angelegte Möglichkeit kollektiver Selbstregulierung konkretisiert. Wenn, wie oben herausgearbeitet wurde, Arbeitsrecht nicht allein als Kompensation struktureller Unterlegenheit, sondern als Gestaltungsmöglichkeit der betrieblichen Wirklichkeit zu verstehen ist, dann zeigt sich dies bei KI in besonderer Weise. Denn KI-Systeme verändern Arbeitsprozesse nicht nur punktuell, sondern wirken in die Organisation von Arbeit, in die Verteilung von Wissen, in die Sichtbarkeit von Leistung und in die Entscheidungswege des Betriebs ein. Die Betriebsvereinbarung wird damit zu dem Instrument, in dem die Betriebsparteien die abstrakten Vorgaben des nationalen und europäischen Rechts in eine konkrete betriebliche Ordnung übersetzen. Gerade weil KI in der Praxis mit Unsicherheiten, Informationsasymmetrien und schnellen technischen Veränderungen verbunden ist, muss die Betriebsvereinbarung auf Verfahren der fortlaufenden gemeinsamen Gestaltung von KI im Betrieb angelegt sein.⁵²

1. Festlegung des Anwendungsbereichs

Die Betriebsparteien müssen zunächst klären, welche Systeme überhaupt erfasst werden. Eine rein produktbezogene Betrachtung greift hierbei zu kurz, weil KI-Funktionen häufig in Standardsoftware, Cloud-Dienste, Personalmanagementsysteme, Kommunikationsplattformen oder Analysewerkzeuge eingebettet sind. Sinnvoll ist daher ein funktionales Verständnis,

⁵² Vgl. *Däubler-Gmelin*, in: *Däubler/Klengel, KI im Betrieb*, 2025, S. 284.

bei dem in einer solchen Betriebsvereinbarung alle KI-Systeme im Sinne von Art. 3 KI-VO erfasst werden sollten, wonach KI-Systeme reale oder virtuelle Umgebungen durch Vorhersagen, Empfehlungen oder Entscheidungen beeinflussen können. Dadurch wird Kohärenz zwischen dem im Betrieb genutzten KI-Begriff und demjenigen des Unionsrechts sichergestellt. Zugleich ist es betriebsnah, weil in Betrachtung gerät, welche Wirkungen das KI-System im Arbeitsprozess entfaltet. Entscheidend ist damit nicht, ob ein System als „KI“ verkauft wird, sondern ob es betriebliche Entscheidungs-, Steuerungs- oder Kontrollmöglichkeiten verändert.⁵³

2. Enge Zweckbindung

Diese begriffliche Öffnung muss mit einer präzisen Zweckbindung verbunden werden. Die Betriebsvereinbarung sollte festlegen, dass KI-Systeme nur zu den ausdrücklich beschriebenen Zwecken eingesetzt werden dürfen und dass jede Zweckänderung ein neues Beteiligungs- und Prüfverfahren auslöst. Damit wird ein zentrales datenschutzrechtliches Prinzip in die Logik kollektiver Mitbestimmung übertragen.

Für den Betrieb ist dies besonders wichtig, weil digitale Systeme häufig eine Zweckverschiebung bedingen können. Ein zunächst zur Arbeitserleichterung eingeführtes Assistenzsystem kann später zur Leistungsanalyse genutzt werden, ein Kommunikationswerkzeug kann Auswertungen über Reaktionszeiten, Kommunikationshäufigkeit oder Kooperationsverhalten ermöglichen und ein Personalplanungssystem kann zur Bewertung individueller Verfügbarkeit oder Produktivität eingesetzt werden. Die Betriebsvereinbarung muss solche Verschiebungen rechtlich sichtbar machen und an erneute kollektive Zustimmung knüpfen. Zweckbindung ist deshalb nicht nur Datenschutztechnik, sondern Schutz der betrieblichen Gestaltungsmacht des Betriebsrats.⁵⁴

53 So schon zur Funktionsweise von KI die OECD Recommendation on Artificial Intelligence, 2022, Punkt I.

54 Holthausen, Big Data, People Analytics, KI und Gestaltung von Betriebsvereinbarungen – Grund-, arbeits- und datenschutzrechtliche An- und Herausforderungen, RdA 2021, 19 (28).

3. Fortbestand menschlicher Verantwortung

Die Zweckbindung führt unmittelbar zur Frage menschlicher Verantwortung. Eine arbeitsrechtlich tragfähige KI-Vereinbarung darf nicht zulassen, dass Entscheidungen mit erheblichen Auswirkungen auf Beschäftigte gänzlich an algorithmische Systeme ausgelagert werden. KI sollte Vorschläge machen, Informationen verdichten, Muster sichtbar machen oder Alternativen aufzeigen dürfen, aber die Entscheidung über Einstellung, Versetzung, Leistungsbewertung, Qualifizierung, Schichtzuweisung, Entgeltentwicklung, Abmahnung oder Kündigung muss menschlich verantwortet bleiben. Damit ist nicht nur Art. 22 DSGVO angesprochen. Es geht grundlegender um die Zurechnung von Herrschaft im Arbeitsverhältnis. Wo Beschäftigte von Entscheidungen betroffen sind, müssen sie erkennen können, wer entscheidet, auf welcher Grundlage entschieden wird und wie eine fehlerhafte oder unangemessene Entscheidung angegriffen werden kann.⁵⁵

4. Konkrete Verfahrensvorgaben

Damit eine solche Verantwortung nicht bloß behauptet, sondern tatsächlich ausgeübt werden kann, muss die Betriebsvereinbarung ein Verfahren der Einführung und Prüfung der KI-Systeme vorsehen. Der Arbeitgeber sollte passend zum jeweiligen Verfahren im Betrieb und gemäß § 90 BetrVG, ggf. unter Einschaltung eines IT- bzw. IuK-Ausschusses, verpflichtet werden, dem Betriebsrat rechtzeitig vor Beschaffung, Entwicklung, Test, Pilotierung oder produktiver Einführung eines KI-Systems alle Informationen vorzulegen, die für eine hinreichende technische und rechtliche Bewertung erforderlich sind. Dazu gehören Zweck, Anbieter, technische Funktionsweise, Datenquellen, Datenarten, Schnittstellen, betroffene Beschäftigtengruppen, Zugriffskreise, Speicherfristen, Trainingsdaten, Entscheidungslogiken, Risikobewertungen, Alternativen und geplante Kontrollmechanismen. Diese Informationspflicht ist nicht als bürokratisches Hindernis zu verstehen. Sie ist die Bedingung dafür, dass die Betriebsparteien überhaupt auf Augenhöhe agieren können. Nicht zuletzt, weil KI-Systeme häufig von externen Anbietern entwickelt werden und ihre Funktionsweise teilweise

⁵⁵ Zur Autonomie solcher Systeme *Hacker*, Verhaltens- und Wissenszurechnung beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz, RW 2018, 243 (255).

durch Geschäftsgeheimnisse⁵⁶ oder technische Komplexität verdeckt wird, muss die Betriebsvereinbarung die Wissensgrundlagen der Mitbestimmung sichern. Die kollektive Gestaltung der betrieblichen Einführung und Nutzung eines bestimmten KI-Systems beginnt daher bereits mit der Erzeugung gemeinsamen Wissens über das, was geregelt werden muss. Vor Verhandlungen über den Abschluss von Regeln für ein bestimmtes KI-System sind insbesondere die Einbeziehung von Sachverständigen und ggf. gemeinsame Workshops zu empfehlen, um die vorhandenen und geplanten KI-Systeme, Regelungsbedarfe und Gefahrenquellen zu klären.⁵⁷

Diese prozedurale Ausrichtung legt nahe, ein entsprechendes Verfahren in einer Rahmen-Betriebsvereinbarung zu KI-Systemen oder in einem Annex zur IT-Rahmenbetriebsvereinbarung vorzusehen.

5. Register der betrieblich genutzten Systeme

Aus diesem Grund sollte auch die Vorgabe eines betrieblichen KI-Registers in einer entsprechenden Betriebsvereinbarung enthalten sein. Ein solches Register ist mehr als eine technische Bestandsliste. Es macht sichtbar, wo im Betrieb oder auch auf Unternehmens- bzw. Konzernebene algorithmische Systeme eingesetzt werden, welche Zwecke sie verfolgen, welche Beschäftigtengruppen betroffen sind, welche Daten verarbeitet werden, welche Risiken bestehen und welche Vereinbarungen gelten. Dadurch entsteht eine betriebliche Wissensordnung, die der einseitigen Informationsmacht des Arbeitgebers und der Anbieter eine kollektive Kontrollstruktur auf Seite der Arbeitnehmer entgegensetzt. Dabei sollten auch Evaluationszyklen für die jeweiligen Systeme enthalten sein. Das ist für KI besonders wichtig, weil neue Funktionen häufig durch Updates oder Zusatzmodule eingeführt werden und Beschäftigte wie Betriebsräte nicht immer erkennen können, wann sich ein bislang eher unproblematisches System in ein auswertungs- oder entscheidungsrelevantes System wandelt. Ein KI-Register erlaubt es, diese Dynamik nicht dem Zufall zu überlassen, sondern sie in einen fort-

56 Thielges, Big Data, Machine Learning und Künstliche Intelligenz. Neue Herausforderungen für die betriebliche Mitbestimmung, ZfP 2020, 3 (30).

57 Vgl. Däubler-Gmelin, in: Däubler/Klengel, KI im Betrieb, 2025, S. 276 f.; Waas, Künstliche Intelligenz und Arbeitsrecht, 2023, S. 223 ff.; Klengel/Wenckebach, in: Däubler/Klengel, KI im Betrieb, 2025, S. 210 ff.; Thüsing, in: Richardi, BetrVG, 17. Aufl. 2022, § 80 Rn. 100 ff.

laufenden Mitbestimmungsprozess einzubinden. In ihm materialisiert sich die Idee der „lebenden Vereinbarung“, bei der eine betriebliche Übereinkunft nicht nur auf einen einmaligen Einführungsakt reagiert, sondern eine dauerhafte Ordnung für technische Veränderungen schafft.⁵⁸

6. Schutz vor Leistungs- und Verhaltenskontrolle

Im Zentrum jeder KI-Betriebsvereinbarung muss sodann die Effektivierung des Schutzes der Beschäftigten vor übermäßiger bzw. überhaupt vor algorithmenbasierter Leistungs- und Verhaltenskontrolle stehen. Die besondere arbeitsrechtliche Brisanz von KI liegt nicht allein darin, dass Daten erhoben werden, sondern darin, dass sie miteinander verbunden, statistisch ausgewertet und auf Personen oder Gruppen zurückbezogen werden können. Viele People-Analytics- und Workplace-Analytics-Systeme können etwa auf Daten aus E-Mail-Programmen, Chats, Dokumentenbearbeitung oder Kalenderverwaltung zugreifen, um Kennzahlen zu Aktivität, Produktivität und Leistung zu erzeugen.⁵⁹ Deshalb genügt es nicht, in einer Betriebsvereinbarung pauschal festzuhalten, Überwachung und Leistungskontrolle seien ausgeschlossen.⁶⁰ Eine solche Formel bleibt zu abstrakt, wenn die technische Architektur gleichwohl Rückschlüsse auf individuelles Verhalten erlaubt. Erforderlich sind konkrete Regelungen zu zulässigen und unzulässigen Datenarten, Auswertungen, Zugriffen, Speicherfristen, Aggregationsniveaus, Protokollierungen und Verwertungsverböten. Gerade dadurch entwickelt sich § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG von einem Abwehrrecht gegen technische Überwachung zu einem Gestaltungsrecht der Datenverarbeitung im Betrieb.

7. Weitere datenschutzrechtliche Bestimmungen

Eng damit verbunden ist die datenschutzrechtliche Ausgestaltung der Nutzung von KI-Systemen. Die Betriebsvereinbarung sollte diesbezüglich die Grundsätze von Transparenz, Zweckbindung, Datenminimierung, Richtigkeit, Speicherbegrenzung und Sicherheit nicht nur wiederholen, sondern

58 DGB, Künstliche Intelligenz für Gute Arbeit, 2022, S. 14.

59 Klengel/Wenckebach, in: Däubler/Klengel, KI im Betrieb, 2025, S. 229 ff.

60 Vgl. Klebe, in: Däubler/Klebe/Wedde, BetrVG, § 87 Rn. 186.

betrieblich operationalisieren. Dazu gehören klare Löschkonzepte, abgestufte Zugriffsbefugnisse, Protokollierungspflichten, Informationsformate, Rechte auf Auskunft und Korrektur sowie Verfahren zur Datenschutz-Folgenabschätzung. Art. 88 DSGVO eröffnet ausdrücklich den Raum für spezifischere Regelungen im Beschäftigungskontext, und Betriebsvereinbarungen können diese Funktion übernehmen, wenn sie die gesetzlichen Schutzstandards nicht unterschreiten.⁶¹ Ihre besondere Stärke liegt darin, dass sie die abstrakten Vorgaben des Datenschutzrechts mit den konkreten Arbeitsprozessen des Betriebs verbindet. Datenschutz wird dann nicht als externe Compliance-Anforderung behandelt, sondern als Bestandteil der kollektiven Ordnung der Arbeit.

8. Die betriebliche Überwachung der Einhaltung der KI-Verordnung

Die KI-Verordnung fügt dieser betrieblichen Ordnung eine weitere Ebene hinzu. Ihre Kategorien — insbesondere verbotene Praktiken, Hochrisiko-Systeme, Transparenzpflichten, menschliche Aufsicht, Risikomanagement, Daten-Governance, Genauigkeit, Robustheit und Cybersicherheit — sollten in der Betriebsvereinbarung nicht nur referiert, sondern in betriebliche Prüfpflichten übersetzt werden. Vor der Einführung eines KI-Systems sollte daher betrachtet werden, ob das System in den Anwendungsbereich der KI-Verordnung fällt, ob es als Hochrisiko-System einzustufen ist, welche Pflichten den Arbeitgeber als Betreiber treffen und welche Dokumentations- und Informationsunterlagen dem Betriebsrat vorzulegen sind. Daraus folgt keine Verdrängung der Mitbestimmung durch europäisches Technikrecht. Im Gegenteil liefert die KI-Verordnung Bewertungsmaßstäbe, die von den Betriebsparteien genutzt werden können, um die betriebliche Einführung rechtlich und organisatorisch zu rahmen.⁶² Die Betriebsvereinbarung wird so zum Ort, an dem Produktsicherheitsrecht, Datenschutzrecht und Arbeitsrecht in eine soziale Ordnung überführt werden.

61 S. EuGH 19.12.2024 – C-65/23.

62 Vgl. *Buchalik/Gehrmann*, Von Nullen und Einsen zu Paragraphen: Der AI Act, ein Rechtscode für Künstliche Intelligenz, CR 2024, 145.

9. Konkretisierung des Diskriminierungsverbots

Von besonderer Bedeutung ist darüber hinaus die präventive Kontrolle von Diskriminierungsrisiken. KI-Systeme im Personalbereich versprechen Objektivität, können aber historische Ungleichheiten reproduzieren oder verstärken, wenn Trainingsdaten verzerrt sind, Zielgrößen problematisch gewählt werden oder scheinbar neutrale Merkmale als Stellvertreter („Proxy“) für geschützte Merkmale wirken. Besonders problematisch ist, dass bei durch KI vorbereiteten Entscheidungen Diskriminierungen für Betroffene schwer bis gar nicht erkennbar sind. Genau hier kann die Betriebsvereinbarung einen kollektivrechtlichen Mehrwert schaffen. Sie kann Befangenheits-Prüfungen („Bias-Checks“), Validierungsberichte, Dokumentationspflichten, Einsichtsrechte des Betriebsrats in Trainingsdaten, Prüfungen mittelbarer Diskriminierung und Aussetzungsrechte von Systemen vorsehen.⁶³

10. Qualifizierung und die Fähigkeiten der Beschäftigten

Die kollektive Gestaltung von KI sollte sich, wie dargestellt, nicht auf Abwehr und Kontrolle beschränken. Wenn der Betrieb als Ort lebendiger, kompetenter und kooperativer Arbeit verstanden wird, dann muss eine KI-Betriebsvereinbarung zugleich Qualifizierung und Kompetenzentwicklung der Arbeitnehmer gestalten. Beschäftigte müssen verstehen können, mit welchen Systemen sie arbeiten, welche Grenzen diese Systeme haben, welche Fehler auftreten können und welche Rechte ihnen zustehen. Betriebsratsmitglieder benötigen darüber hinaus eigenes technisches, datenschutzrechtliches und organisatorisches Wissen, um ihre Beteiligungsrechte sachgerecht ausüben zu können. Die KI-Verordnung verstärkt diesen Gedanken durch die Pflicht der Arbeitgeber zur Schaffung von KI-Kompetenz nach Art. 4 KI-VO. Qualifizierung ist dabei mehr als Bedienungsschulung. Sie dient der Erhaltung beruflicher Handlungsfähigkeit in einem sich verändernden Arbeitsprozess und der persönlichen Weiterentwicklung der Beschäftigten. Veränderungen von Tätigkeiten sollten daher mit Weiterbildungs- und Beschäftigungssicherungsmaßnahmen verbunden werden.

63 *Krafft/Klingel*, in: Däubler/Klengel, KI im Betrieb, 2025, S. 258 ff.; zur Entstehung algorithmischer Diskriminierung durch Zielvariablen, Trainingsdaten, Merkmalsauswahl, Proxy-Variablen und Masking *Barocas/Selbst*, Big Data's Disparate Impact, California Law Review 104 (2016), 671, S. 677-693.

KI-Mitbestimmung wird so zu einer Arbeitspolitik, die nicht nur Risiken begrenzt, sondern die zukünftige Entwicklung von Arbeit konkret mitgestaltet.

Die hier skizzierte Perspektive auf Qualifizierung knüpft an aktuelle Debatten der Berufsbildungsforschung zur Transformation von Arbeit und Kompetenzentwicklung sowie an Diskussionen um soziale Nachhaltigkeit, Partizipation und Gestaltungskompetenz an.⁶⁴ Im Kontext von Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz verschiebt sich der Fokus von der Vermittlung spezifischer Qualifikationen hin zu einer umfassenden beruflichen Handlungskompetenz, die reflexive, selbststeuernde und gestaltungsorientierte Fähigkeiten einschließt.⁶⁵ Zugleich gewinnt kontinuierliche Kompetenzentwicklung im Sinne lebenslangen Lernens an Bedeutung, da berufliche Handlungsfähigkeit nur durch fortlaufende Lern- und Reflexionsprozesse in dynamischen Arbeitskontexten aufrechterhalten werden kann.⁶⁶

Vor diesem Hintergrund erscheint Qualifizierung nicht mehr allein als Anpassung an technologische Veränderungen, sondern sogar als Bedingung für Teilhabe, Mitbestimmung und die sozial nachhaltige Gestaltung von Arbeit. Sie wird damit zu einer zentralen Ressource sowohl individueller Beschäftigungsfähigkeit als auch kollektiver Gestaltungsmacht im Betrieb.

11. Arbeitsschutz bei KI-Nutzung durch Gestaltung von Tätigkeiten konkretisieren

An dieser Stelle verbindet sich die KI-Betriebsvereinbarung mit dem Arbeitsschutz. KI kann Arbeit erleichtern, gefährliche Tätigkeiten reduzieren, Informationszugänge verbessern und Beschäftigte unterstützen. Sie kann aber ebenso Arbeitsverdichtung, Beschleunigung, algorithmischen Druck, ständige Vergleichbarkeit und psychische Belastung erzeugen. Deshalb sollte jede Einführung von KI mit einer arbeitsschutzrechtlichen Folgenabschätzung verbunden werden. Diese darf sich nicht auf technische Sicherheit beschränken. Zu prüfen sind auch Autonomieverlust, Taktung, Unterbrechungen, Verantwortungsverschiebungen, Qualifikationsanforderungen, emotionale Belastungen und die Folgen einer dauerhaften Messbarkeit. Eine Betriebsvereinbarung kann hier Verfahren schaffen, in denen Gefähr-

64 Becke, 2008; Empacher & Wehling, 2002; Costa et al., 2025.

65 Huchler, 2023; Meyer & Baumhauer, 2025; Rauner, 2023.

66 Dehnbostel, 2025; Wienberg, Buske & Allespach, 2024.

dungsbeurteilungen angepasst, Beschäftigte einbezogen, Belastungsindikatoren erhoben und Gegenmaßnahmen festgelegt werden.

In diesem Zusammenhang kann eine KI-Betriebsvereinbarung auch die Gestaltung der Arbeitsplätze selbst zum Gegenstand machen. Denn der Einsatz von KI verändert nicht nur einzelne Arbeitsmittel, sondern kann vielfach Tätigkeitsprofile neu zuschneiden. Während bestimmte Arbeitsplätze durch Automatisierung inhaltlich auf kontrollierende, nachbereitende oder repetitive Restaufgaben verengt werden, können andere Tätigkeiten stärker durch Planung, Bewertung, Kommunikation und kreative Problemlösung geprägt bleiben. Eine kollektive Gestaltung der KI-Einführung sollte solche Spaltungen nicht lediglich hinnehmen. Die Betriebsparteien können vielmehr Regelungen vorsehen, die eine ausgewogene Neuverteilung von Tätigkeitsanteilen ermöglichen. Beschäftigte, deren Arbeitsplatz durch KI kreativ zu verarmen droht, können weiterhin an anspruchsvolleren, gestalterischen oder kommunikativen Aufgaben von anderen Arbeitsplätzen beteiligt werden und umgekehrt können Beschäftigte auf stärker kreativen Arbeitsplätzen einzelne standardisierte oder unterstützende Tätigkeiten mitübernehmen. Auf diese Weise wird verhindert, dass KI betriebliche Arbeit in privilegierte Gestaltungstätigkeiten einerseits und entleerte Überwachungs- oder Routinetätigkeiten andererseits aufspaltet. Die Betriebsvereinbarung wird damit zu einem Instrument menschengerechter Arbeitsgestaltung.

12. Informationen für Beschäftigte

Zentral ist schließlich die Transparenz gegenüber den Beschäftigten. Die Betriebsvereinbarung sollte entsprechend Art. 50 KI-VO sicherstellen, dass Beschäftigte frühzeitig und verständlich darüber informiert werden, welche KI-Systeme in ihrem Tätigkeitsbereich eingesetzt werden, welche Zwecke verfolgt werden, welche Daten verarbeitet werden, welche Auswirkungen möglich sind und welche Rechte auf Auskunft, Korrektur, Widerspruch oder Beschwerde bestehen. Diese Transparenz darf nicht in allgemeinen Datenschutzhinweisen verschwinden. Erforderlich sind systembezogene Informationen, verständliche Erläuterungen und Ansprechpartner.⁶⁷

67 S. Däubler-Gmelin, in: Däubler/Klengel, KI im Betrieb, 2025, S. 290; Klengel/Wenckebach, in: Däubler/Klengel, KI im Betrieb, 2025, S. 210 f.; Waas, Künstliche Intelligenz und Arbeitsrecht, 2023, S. 162 ff.

13. Mögliche Einrichtung eines KI-Gremiums

Weil KI-Systeme sich nach ihrer Einführung verändern können, muss die Betriebsvereinbarung auch die laufende Evaluation regeln. Updates, neue Trainingsdaten, zusätzliche Schnittstellen, veränderte Parameter oder neue Nutzungspraktiken können die rechtliche und soziale Bewertung eines Systems erheblich verändern. Deshalb sollte die Betriebsvereinbarung regelmäßige Audits, Berichtspflichten, Nachverhandlungen und Aussetzungsrechte vorsehen. Sinnvoll ist ein paritätisch besetzter KI-Ausschuss, der neue Anwendungen prüft, bestehende Systeme evaluiert, Beschwerden aufnimmt und notwendige Anpassungen vorbereitet. Er zeigt, dass KI-Regulierung im Betrieb kein einmaliger Zustimmungsakt, sondern ein dauerhafter Aushandlungsprozess ist. Die Betriebsparteien übernehmen damit eine gemeinsame Verantwortung für die soziale Einbettung technischer Systeme, ohne dass die Konfliktstruktur der betrieblichen Verhältnisse negiert würde.⁶⁸

Zudem ist die einmal ausgeübte Mitbestimmung in Form der Zustimmung bezüglich eines KI-Systems nicht „verbraucht“. Das Mitbestimmungsrecht kann vielmehr während der Nutzung eines KI-Systems „wieder aufleben“, insbesondere wenn das System neue oder geänderte Funktionalitäten entwickelt.

14. Effektive Sanktionen bei Verstößen und Beschwerdewege

Damit diese Ordnung wirksam bleibt, müssen Verstöße Folgen haben. Die Betriebsvereinbarung sollte somit regeln, dass nicht freigegebene KI-Systeme nicht eingesetzt werden dürfen, dass unzulässig erhobene oder ausgewertete Daten zu löschen sind und dass mitbestimmungswidrig gewonnene Erkenntnisse nicht für Personalmaßnahmen verwendet werden dürfen. Ebenso sollten Beschwerdewege, Eskalationsverfahren, Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung und ggf. explizit die Möglichkeit der Anrufung der Einigungsstelle vorgesehen werden.

68 Vgl. Schmalz/Dörre, *Industrielle Beziehungen* 21 (2014), S. 228.

VIII. Die Mitbestimmung bei KI als Grundlage zur Erzeugung einer speziellen rechtlichen Binnenordnung im Betrieb

Die Gestaltungsmöglichkeiten einer KI-Betriebsvereinbarung, u. a. durch Definition, Zweckbindung, Informationspflichten, Datenschutz, Überwachungsschutz, Diskriminierungsprüfung, menschliche Verantwortung, Qualifizierung, Arbeitsschutz, Transparenz, Evaluation und Sanktionen, bilden im Zusammenhang eine betriebliche Binnen-Ordnung. Diese Ordnung ist die konkrete Antwort des kollektiven Arbeitsrechts auf algorithmische Steuerung. Sie macht die Einführung und Nutzung von KI verhandelbar, überprüfbar und korrigierbar. Die Betriebsparteien gestalten dabei Rechtsverhältnisse nicht abstrakt, sondern dort, wo Arbeit tatsächlich kollektiv organisiert, gesteuert und verändert wird. Eine Betriebsvereinbarung zu KI ist daher Ausdruck eines modernen Arbeitsrechts, das seine historische Aufgabe unter neuen technischen Bedingungen fortsetzt, nämlich die soziale Wirklichkeit abhängiger Arbeit nicht bloß hinzunehmen, sondern durch kollektive Rechtssetzung zu formen.⁶⁹

So zeigt sich eine Wiederbelebung der Mitbestimmung im digitalen Betrieb praktisch. KI stellt die Betriebsparteien vor neue Wissens-, Kontroll- und Gestaltungsprobleme, aber sie eröffnet zugleich die Möglichkeit, das arbeitsrechtliche Instrumentarium produktiv weiterzuentwickeln. Wo Arbeitgeber KI als Mittel effizienterer Steuerung, Auswertung und Rationalisierung einzusetzen gedenken, kann der Betriebsrat die Frage nach Zweck, Maß, Transparenz, Fairness, Verantwortung und menschlicher Arbeitsgestaltung stellen. In der Aushandlung unterschiedlicher Interessen, im Rahmen derer mit dem konkreten betrieblichen Wissen immer auch nicht abstrakt antizipierbare Perspektiven eingebracht und produktiv gemacht werden, entsteht originär neues Recht.

Eine gelungene KI-Betriebsvereinbarung ist insofern die betriebliche Verfassung eines neuen Abschnitts digitalisierter Arbeit. Sie zeigt, dass die Ordnung der Arbeit auch unter Bedingungen algorithmischer Systeme nicht allein durch Markt, Technik oder arbeitgeberseitiges Direktionsrecht bestimmt wird, sondern durch die sozialen Gegenspieler im Betrieb kollektiv gestaltbar bleibt.

69 Korsch, Arbeitsrecht für Betriebsräte, 1922/1968, S. 26; Sinzheimer, Grundzüge des Arbeitsrechts, 2. Aufl. 1927, S. 226.

IX. Ein Blick nach vorne

Mit dem Beispiel der Mitbestimmung im Bereich KI kann der Mehrwert einer Arbeitsrechtswissenschaft verdeutlicht werden, die als Besonderheit des Arbeitsrechts – neben seinem Schutz- und Ausgleichscharakter – den *autonomen Gestaltungsprozess* betrieblicher Akteure in den Fokus rückt. Mit dieser Perspektive kann gezeigt werden, wie die Aushandlung widerstreitender Interessen in einen normativen Gestaltungsprozess integriert wird und dabei Recht zugleich zur institutionellen Ressource für betriebliche Macht wird. Der Anwendungsfall der Mitbestimmung im Bereich KI zeigt nicht nur die hohe Relevanz und Wandelbarkeit, welche die vielfältigen Felder kollektiver Rechtssetzung im Betrieb auszeichnen, sondern auch die Notwendigkeit der fortgesetzten Integration betrieblichen Wissens, der kompetenten Berücksichtigung rechtlicher Rahmenbedingungen, sowie der interdisziplinären soziologischen und wissenschaftstheoretischen Vertiefung lebensweltlicher Veränderungsprozesse. Sie sind die Voraussetzung für die Begleitung von und Befähigung zu kreativen und interessen-gerechten Gestaltungsprozessen, deren Resultate eine Arbeitsrechtswissenschaft nicht vorwegnehmen kann und möchte, die sie jedoch produktiv anregen, unterstützen und wissenschaftlich zu begleiten sucht. So kann Arbeitsrechtswissenschaft im besten Fall nicht nur als Beobachterin, sondern als Gefährtin der sozialen Selbstbestimmung im Recht wirken.

Literaturverzeichnis

- Auer, M. (2014), Der privatrechtliche Diskurs der Moderne.
- Barocas, S./Selbst A. (2016), Big Data's Disparate Impact, *California Law Review* 104, S. 671 ff.
- Becke, G. (Hrsg.) (2008), Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen. Problemfelder und arbeitspolitische Gestaltungsperspektiven.
- Braverman, H. (1998), *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*, 25th Anniversary Edition.
- Buchalik, B./Gehrmann, M. (2024), Von Nullen und Einsen zu Paragraphen: Der AI Act, ein Rechtscode für Künstliche Intelligenz, *CR* 2024, 145.
- Costa, J. et al. (Hrsg.) (2025), *Bildung für nachhaltige Entwicklung: Kontroversen und Debatten*.
- Däubler, W. (2025), Die KI-Verordnung – von Bedeutung auch für Arbeitnehmer?, in: Däubler/Klengel, *KI im Betrieb*, S. 94 ff.
- Däubler, W./Klebe, T./Wedde, P. (2026), *BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz Kommentar*, 20. Aufl.
- Däubler, W./Klengel, E., *KI im Betrieb*, 2025.

- Däubler, W./Wedde, R./Weichert, Th./Sommer, I. (2024), EU-DSGVO und BDSG, 3. Aufl.
- Däubler-Gmelin, H. (2025), Worauf Betriebsrat und Personalrat achten müssen. Erfahrungen und Beispiele für Formulierungen aus Verhandlungen über KI-Vereinbarungen, in: Däubler/Klengel, KI im Betrieb, S. 276 ff.
- Dehnbostel, P. (2025), Stärkung der Betrieblichen Weiterbildung durch digital basierte Lernorte, Lernräume und Lernarchitekturen.
- DGB, Künstliche Intelligenz für Gute Arbeit, 2022.
- Dieterich, Th. (1995), Grundgesetz und Privatautonomie im Arbeitsrecht, Frankfurt am Main.
- Empacher, C./Wehling, P. (2002). Soziale Dimensionen der Nachhaltigkeit. Theoretische Grundlagen und Indikatoren.
- Gamillscheg, F. (1976), Zivilrechtliche Denkformen und die Entwicklung des Individualarbeitsrechts, Archiv für die civilistische Praxis 176, S. 197 ff.
- Gola, P./Heckmann, D. (2022), DSGVO/BDSG, 3. Aufl.
- Hacker, P. (2018), Verhaltens- und Wissenszurechnung beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz, RW 2018, S. 243 ff.
- Hartmann, F. (2025), Sonderprivatrechte und Zivilrecht, in: Jansen, N., Lohsse, S. (Hrsg.), 125 Jahre Bürgerliches Gesetzbuch, S. 263 ff.
- Hensel, I./Reichold, I. (2025), Einsatz von KI bei der Rekrutierung, der Entwicklung, der Organisation und dem Abbau von Personal, in: Däubler/Klengel, KI im Betrieb, S. 123 ff.
- Herberger, M. (2018), „Künstliche Intelligenz“ und Recht, NJW 2018, S. 2825 ff.
- Holthausen, J. (2021), Big Data, People Analytics, KI und Gestaltung von Betriebsvereinbarungen – Grund-, arbeits- und datenschutzrechtliche An- und Herausforderungen, RdA 2021, S. 19 ff.
- Hönn, G. (1982), Kompensation gestörter Vertragsparität - Ein Beitrag zum inneren System des Vertragsrechts.
- Hönn, F. (2021), Privatautonomie von innen und außen – Zur Materialisierungsdebatte im Vertragsrecht, in Juristenzeitung, 76. Jahrgang, Heft 14, S. 693 ff.
- Huchler, N. (2023). Arbeit und Künstliche Intelligenz.
- Kämpf, T. (2025), Künstliche Intelligenz und der Wandel von Arbeit, in: Däubler/Klengel, KI im Betrieb, S. 70 ff.
- Kaskel, W. (1925) Arbeitsrecht.
- Kittner, M., Deinert, O. (2026), Arbeits- und Sozialordnung, 51. Aufl.
- Klengel, E./Wenckebach, J. (2025), Welche Rechte haben Betriebsrat und Personalrat?, in: Däubler/Klengel, KI im Betrieb, S. 210 ff.
- Korsch, K. (1922/1968), Arbeitsrecht für Betriebsräte.
- Krafft, T./Klingel, A. (2025), Gute oder schlechte KI? Wie der Betriebsrat dies beurteilen kann, in: Däubler/Klengel, KI im Betrieb, S. 251 ff.

- Meyer, R./Baumhauer, M. (2025), Herausforderungen und Gestaltungsansätze in betrieblichen Bildungs- und Lernortkooperationen unter den Bedingungen digitaler Transformation.
- Müller-Jentsch, W. (1997), Soziologie der Industriellen Beziehungen, 2. Aufl.
- Müller-Jentsch, W. (2017), Strukturwandel der industriellen Beziehungen, 2. Aufl.
- Newlands, G. (2020), Algorithmic Surveillance in the Gig Economy: The Organization of Work through Lefebvrian Conceived Space, *Organization Studies* 42 (5), S. 719 ff.
- OECD (2022), Recommendation on Artificial Intelligence.
- Orwat, C. (2019), Diskriminierungsrisiken durch Verwendung von Algorithmen.
- Preis, U./Temming, F. (2024), Individuelles Arbeitsrecht, 7. Aufl.
- Rauner, F. (2023), Grundlagen beruflicher Bildung – Mitgestalten der Arbeitswelt.
- Richardi, R. (2022), BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung, 17. Aufl.
- Schmalz, S./Dörre, K. (2014), Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens, in *Industrielle Beziehungen* Jg. 21 H. 3, S. 217 ff.
- Schmidt, C. (2025), Zwischen Technik und Betriebsverfassung – Versuche einer Begriffsdefinition von Künstlicher Intelligenz, in: Däubler/Klengel, KI im Betrieb, S. 48 ff.
- Sinzheimer, H. (1916), Ein Arbeitstarifgesetz. Die Idee der sozialen Selbstbestimmung im Recht.
- Sinzheimer, H. (1927), Grundzüge des Arbeitsrechts, 2. Aufl.
- Thieltges, A. (2020), Big Data, Machine Learning und Künstliche Intelligenz. Neue Herausforderungen für die betriebliche Mitbestimmung, *ZfP* 2020, S. 3 ff.
- Treber, J. (2018), Mitbestimmung bei „Facebook“ – Zu den Konturierungen des § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG, in: Deinert, O./Heuschmid, J./Kittner, M./Schmidt, M. (Hrsg.), *Demokratisierung der Wirtschaft durch Arbeitsrecht - Festschrift für Thomas Klebe zum 70. Geburtstag*, S. 388 ff.
- Waas, B. (2023), Künstliche Intelligenz und Arbeitsrecht.
- Waltermann, R./Chandna-Hoppe, K. (2026), Arbeitsrecht, 21. Aufl.
- Weber, M. (1972/1921), *Wirtschaft und Gesellschaft*.
- Wieacker, F. (1967), *Privatrechtsgeschichte der Neuzeit*, 2. Aufl.
- Wienberg, J./Buske, R./Allespach, M. (2024), Future Skills: Perspektive des betrieblichen Bildungspersonals und der Interessenvertretung.
- Wright, E. O. (2000), *Class Counts: student edition*.
- Zöllner, W. (1976), Privatautonomie und Arbeitsverhältnis, *Archiv für die civilistische Praxis* 176, S. 222 ff.

Berufsbildung als arbeitspolitisches Feld zwischen Qualifizierung, Mündigkeit und sozialer Gerechtigkeit

Von Jana Wienberg und Martin Allespach

1. Einleitung

Die gegenwärtige gesellschaftliche Entwicklung ist durch tiefgreifende Transformationsprozesse geprägt (Hirsch-Kreinsen, 2016; Schäfer & Ebersbach, 2021), die sich in technologischer, ökologischer und sozialer Hinsicht überlagern und wechselseitig verstärken. Digitalisierung, Automatisierung und die zunehmende Bedeutung Künstlicher Intelligenz verändern Arbeitsprozesse (Huchler, 2023) ebenso grundlegend wie ökologische Krisendynamiken, die eine nachhaltige Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft erfordern. Diese Prozesse sind nicht als isolierte Entwicklungen zu verstehen, sondern als miteinander verflochtene Dynamiken, die bestehende Produktions-, Lebens- und Konsummuster grundlegend in Frage stellen (Zinke, 2019). Dabei gehen technologische Innovationen mit neuen Anforderungen an Qualifikationen und Kompetenzen einher, während ökologische Transformationsimperative eine Neuausrichtung von Wertschöpfungsprozessen und beruflichen Handlungsfeldern verlangen (Assinger & Webersink, 2022; Baumhauer & Meyer, 2021; Umbach et al., 2020). Zugleich sind diese Transformationsprozesse in gesellschaftliche Macht- und Ungleichheitsverhältnisse eingebettet (Helbig, Karwath & Kleinert, 2026). So zeigen sich wachsende Disparitäten hinsichtlich Zugang zu Bildung, stabiler Erwerbsarbeit und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, die sich im Zuge der Transformation teilweise weiter verschärfen (BIBB, 2025; OECD, 2025; Hillmert, 2023; Spannagel, 2025). Erwerbsbiografien werden zunehmend diskontinuierlich, Übergänge zwischen Bildung, Beschäftigung und Weiterbildung komplexer und individueller (Mau et al., 2023). Parallel dazu verändern sich betriebliche Organisationsformen, Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitskulturen in einer Weise, die sowohl neue Chancen der Gestaltung als auch Risiken der Prekarisierung mit sich bringen. Die Transformationsdynamik ist damit nicht nur eine technologische und ökologische, sondern immer auch eine soziale und politische Herausforderung. Vor diesem Hintergrund rückt die Frage in den Fokus, welche Rolle Be-

rufsbildung im Spannungsfeld von Arbeitsmarktanforderungen, sozialer Gerechtigkeit und demokratischer Mitgestaltung einnimmt (Pfeiffer, 2023; Scholz, 2023; Hackel, 2024). Berufsbildung ist dabei nicht lediglich als reaktives System zu begreifen, das auf Veränderungen des Arbeitsmarktes antwortet, sondern als ein aktiver gesellschaftlicher Gestaltungsraum (Deutscher Gewerkschaftsbund & Deutsche Kommission Justitia et Pax, 2021; Otto, 2021). Wir verstehen Berufsbildung als ein umfassendes arbeitspolitisches Feld. Es umschließt sowohl die betriebliche Ausbildung als auch die berufliche Weiterbildung. Beide Bereiche fungieren gleichermaßen als Räume gesellschaftlicher Teilhabe und Mitbestimmung. In ihm werden nicht nur Qualifikationsprofile und Fachkräftebedarfe verhandelt, sondern auch Fragen nach Teilhabechancen, Anerkennung, beruflicher Entwicklung und der Möglichkeit zur Mitwirkung an Transformationsprozessen auf individueller wie kollektiver Ebene.

Gerade im Kontext tiefgreifender Umbrüche gewinnt die demokratische Dimension von Berufsbildung an Bedeutung. Wenn Transformationen mit weitreichenden Entscheidungen über Produktionsweisen, Technologien und ökologische Zielsetzungen einhergehen, stellt sich die Frage, inwieweit Beschäftigte und Lernende befähigt werden, diese Prozesse zu verstehen, zu reflektieren und aktiv mitzugestalten. Berufsbildung ist damit auch ein Ort demokratischer Subjektbildung, an dem Kompetenzen zur kritischen Urteilsbildung, zur kollektiven Interessenvertretung und zur partizipativen Gestaltung von Arbeit und Gesellschaft entwickelt werden können (Costa et al., 2025). Berufsbildung kann unter diesen Bedingungen nicht mehr ausschließlich als funktionale Instanz zur Sicherung von Fachkräftebedarfen begriffen werden. Vielmehr ist sie als ein zentrales arbeitspolitisches Feld zu verstehen, in dem Fragen von Qualifizierung, Mündigkeit und gesellschaftlicher Teilhabe verhandelt werden (Otto, 2021; Dehnbostel, 2019; Zinke, 2019). Diese Perspektive rückt die Spannung zwischen ökonomischen Verwertungsinteressen, individuellen Entwicklungsansprüchen und gesellschaftlichen Zielsetzungen in den Mittelpunkt und verweist auf die Notwendigkeit, Berufsbildung in ihren normativen Grundlagen explizit zu thematisieren (Allespach, 2005).

Der vorliegende Beitrag entwickelt ausgehend von einem kritisch emanzipatorischen Bildungsverständnis eine Perspektive auf Berufsbildung, die über eine reine Anpassungslogik hinausgeht und die Bedeutung von Aus- und Weiterbildung für Mündigkeit, Emanzipation und Persönlichkeitsentwicklung hervorhebt (Klafki, 1995; Allespach, 2005; Allespach, Käßpflinger & Wienberg, 2024; Wienberg, Buske & Allespach, 2024). In dieser Perspek-

tive wird Berufsbildung als Ort verstanden, an dem Subjekte nicht nur für bestehende Arbeitsmärkte qualifiziert werden, sondern befähigt werden, ihre Arbeits- und Lebensverhältnisse kritisch zu reflektieren und aktiv zu gestalten. Damit verbindet sich der Anspruch, Berufsbildung als ein Feld zu konzipieren, das zur Bearbeitung gesellschaftlicher Transformationsherausforderungen beiträgt, indem es Qualifizierung, soziale Gerechtigkeit und demokratische Mitgestaltung systematisch zusammendenkt. Als normativer Maßstab dient dem Beitrag dabei durchgehend die Frage, inwieweit Berufsbildung über eine bloße Anpassungslogik hinaus zur kritischen Gestaltungsmacht der arbeitenden Menschen beiträgt – ein Maßstab, der in den folgenden Kapiteln schrittweise entfaltet wird.

2. Transformationsdynamiken und ihre Bedeutung für die Berufsbildung

Die gegenwärtigen Transformationsprozesse lassen sich als eine komplexe Verschränkung technologischer, ökologischer und gesellschaftlicher Entwicklungen beschreiben, deren gemeinsame Dynamik die Bedingungen von Arbeit fundamental verändert. Diese Verschränkung ist nicht als additive Aneinanderreihung einzelner Veränderungsprozesse zu verstehen, sondern als wechselseitig verstärkende und teilweise auch widersprüchliche Entwicklungslinien, die tief in organisationale Strukturen, berufliche Tätigkeitsprofile und individuelle Erwerbsverläufe eingreifen. Damit verschieben sich nicht nur Anforderungen an Qualifikation und Kompetenz, sondern auch grundlegende Bezugspunkte beruflicher Identitätsbildung (Baumhauer & Meyer, 2021).

Die technologische Transformation führt zu einer tiefgreifenden Reorganisation von Arbeitsprozessen, in der digitale Systeme zunehmend Steuerungsfunktionen übernehmen und sowohl neue Handlungsspielräume als auch neue Formen der Kontrolle eröffnen. Insbesondere durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz, datengetriebenen Steuerungsinstrumenten und vernetzten Produktionssystemen (z. B. im Kontext von Industrie 4.0) verändern sich Entscheidungsstrukturen in Organisationen (Assinger & Webersink, 2022; BMAS, 2022). Routinetätigkeiten werden automatisiert, während gleichzeitig Anforderungen an analytische, koordinative und kommunikative Kompetenzen steigen (Ahrens & Gessler, 2018). Diese Entwicklung geht jedoch nicht eindeutig mit einer Aufwertung von Arbeit einher, sondern kann auch zu einer Dequalifizierung, Arbeitsverdichtung und verstärkten Standardisierung führen. Berufsbildung steht damit vor der He-

erausforderung, Lernende nicht nur auf den Umgang mit digitalen Technologien vorzubereiten, sondern auch deren Auswirkungen auf Arbeitsorganisation, Machtverhältnisse und Subjektivität reflexiv zugänglich zu machen (Wienberg, 2022; Lerch, 2021). Gleichzeitig erzeugt die ökologische Transformation einen normativen Imperativ, der nicht nur technische Innovationen, sondern auch grundlegende Veränderungen in Produktionsweisen, Konsummustern und organisationalen Strukturen erfordert. Nachhaltigkeit wird zunehmend zu einem leitenden Prinzip wirtschaftlichen Handelns, das in beruflichen Kontexten konkretisiert werden muss (Empacher & Wehling, 2002; Becke, 2008). Dies betrifft sowohl die Entwicklung „grüner“ Kompetenzen als auch die kritische Auseinandersetzung mit Zielkonflikten, etwa zwischen ökonomischer Effizienz und ökologischer Verantwortung. Berufsbildung erhält in diesem Zusammenhang eine doppelte Funktion: Einerseits soll sie zur Umsetzung nachhaltiger Praktiken befähigen, andererseits Reflexionsräume eröffnen, in denen normative Orientierungen ausgehandelt werden können (Meyer & Rühling, 2023; Singer-Brodowski & Holst, 2022; Scholz, 2023). Diese Entwicklungen sind eng mit gesellschaftlichen Veränderungen verbunden, die sich in der zunehmenden Fragmentierung von Erwerbsbiografien, der Entgrenzung von Arbeit sowie der Reproduktion sozialer Ungleichheiten manifestieren. Erwerbsverläufe vollziehen sich immer seltener linear und stabil; stattdessen sind sie durch Phasen des Wechsels, der Unsicherheit und der Neuorientierung geprägt. Gleichzeitig verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeit und Nicht-Arbeit, etwa durch mobile Arbeit, projektförmige Beschäftigung oder die Erwartung kontinuierlicher Erreichbarkeit (BIBB, 2023; Meyer et al., 2023; Lott, Wang & Chung, 2025). Diese Entgrenzung kann neue Freiheiten eröffnen, führt jedoch zugleich zu steigenden Selbststeuerungsanforderungen und Risiken der Überforderung.

Transformationsprozesse sind dabei nicht eindeutig gerichtet, sondern durch Ambivalenzen geprägt, insofern sie sowohl neue Möglichkeiten der Gestaltung eröffnen als auch neue Unsicherheiten und Exklusionsrisiken erzeugen (Pfeiffer, 2023; Scholz, 2023). Während ein Teil der Beschäftigten von erweiterten Qualifikations- und Entwicklungsmöglichkeiten profitiert, sind andere stärker von Prekarisierung, Dequalifizierung oder Ausschluss betroffen. Diese Ambivalenzen verteilen sich zudem räumlich ungleich: Insbesondere gering qualifizierte Beschäftigte und Personen in strukturschwachen Regionen tragen ein erhöhtes Risiko, von den Dynamiken der Transformation negativ betroffen zu sein. Diese Polarisierung verweist darauf, dass Transformationsprozesse nicht nur technisch oder ökonomisch,

sondern immer auch sozialstrukturell zu analysieren sind. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass Berufsbildung nicht lediglich auf die Vermittlung stabiler Qualifikationen ausgerichtet sein kann. Vielmehr muss sie Lernende dazu befähigen, mit kontingenten und sich wandelnden Arbeitsanforderungen umzugehen und diese reflexiv zu gestalten. Dies impliziert eine Verschiebung von einem qualifikationsorientierten hin zu einem kompetenz- und subjektorientierten Verständnis von Berufsbildung. Zentral wird die Fähigkeit, Veränderungen nicht nur zu adaptieren, sondern aktiv mitzugestalten, Unsicherheiten produktiv zu bearbeiten und eigene Handlungsfähigkeit in dynamischen Kontexten aufrechtzuerhalten (BMBF, 2023; Schemme & Novak, 2017). Darüber hinaus gewinnt die Förderung reflexiver Kompetenzen an Bedeutung. Lernende müssen in die Lage versetzt werden, technologische, ökologische und gesellschaftliche Entwicklungen nicht isoliert, sondern in ihrer Wechselwirkung zu analysieren und zu bewerten. Dies schließt die Auseinandersetzung mit Fragen von Verantwortung, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit ein. Berufsbildung wird damit zu einem Ort, an dem nicht nur berufliche Handlungsfähigkeit, sondern auch gesellschaftliche Teilhabe und kritisches Urteilsvermögen entwickelt werden.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die beschriebenen Transformationsdynamiken eine grundlegende Neuverortung der Berufsbildung erfordern. Sie muss sich als ein dynamisches, reflexives und integratives System verstehen, das sowohl auf die Anforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt reagiert als auch aktiv zu deren Gestaltung beiträgt. Die Herausforderung besteht darin, diese doppelte Funktion – Anpassung und Gestaltung – konzeptionell und didaktisch zu integrieren und dabei die beschriebenen Ambivalenzen produktiv zu bearbeiten.

3. Arbeitsmarktanforderungen und das Spannungsfeld von Qualifikation und Handlungsfähigkeit

Die konzeptionelle Ausrichtung auf Mündigkeit und Gestaltungsorientierung findet ihre unmittelbare Entsprechung in der curricularen Architektur der Studiengänge an der University of Labour (UoL). Das Curriculum folgt nicht einer rein additiven Logik isolierter Fachdisziplinen, sondern ist konsequent um das Prinzip des forschenden Lernens herum strukturiert. Zentrales Element ist dabei das über mehrere Semester laufende Projektstudium, das nicht als Ergänzung, sondern als das integrative Zentrum

des Curriculums fungiert. Hier werden die fachwissenschaftlichen Module nicht als abstraktes Vorratswissen vermittelt, sondern dienen als Werkzeuge zur Analyse und Bearbeitung der individuellen Praxisprojekte der Studierenden. Damit wird das Curriculum selbst zu einem Instrument der Transformation: Die Studierenden lernen, ihre betriebliche Realität durch die Brille wissenschaftlicher Kategorien neu zu deuten und daraus begründete Handlungsoptionen für die gewerkschaftliche oder betriebliche Praxis zu entwickeln.

Die Dynamik gesellschaftlicher Transformation stellt das traditionelle Qualifikationsparadigma der Berufsbildung grundlegend in Frage. Während dieses von stabilen Berufsbildern und klar definierten Kompetenzanforderungen ausgeht, zeigen sich unter den Bedingungen digitalisierter und flexibilisierter Arbeitswelten zunehmend fluidere Anforderungen (Rohs & Wolff, 2025). Technologischer Wandel, ökologische Transformationsprozesse und veränderte Organisationsformen (z. B. Projektarbeit, Plattformökonomien oder hybride Arbeitsmodelle) führen dazu, dass berufliche Anforderungen sich nicht nur beschleunigt verändern, sondern auch situativ variieren (Meyer & Baumhauer, 2025). Berufliche Kompetenz lässt sich daher nicht mehr als Bündel fest umrissener Fähigkeiten fassen, sondern muss als dynamische Handlungsfähigkeit verstanden werden, die sich in offenen und komplexen Handlungssituationen bewährt. Diese Verschiebung impliziert eine grundlegende Neujustierung des Kompetenzbegriffs in der Berufsbildung (Büchter, 2025). Kompetenzen sind nicht länger primär als reproduzierbare, standardisierte Teilqualifikationen zu denken, sondern als dispositionale Ressourcen, die Personen befähigen, in unvorhersehbaren Situationen eigenständig zu urteilen und zu handeln. Damit rückt die Fähigkeit zur situationsangemessenen Interpretation von Anforderungen sowie zur reflexiven Verarbeitung von Erfahrungen in den Mittelpunkt (Meyer & Baumhauer, 2025). Handlungsfähigkeit umfasst in diesem Sinne neben fachlichen und methodischen auch soziale und personale Dimensionen, insbesondere Selbststeuerung, Ambiguitätstoleranz und die Fähigkeit zur kontinuierlichen Weiterentwicklung. Zugleich bleibt das Verhältnis von Berufsbildung und Arbeitsmarkt ambivalent. Einerseits wird von Beschäftigten eine hohe Anpassungsfähigkeit erwartet, die sich in der Bereitschaft niederschlägt, kontinuierlich neue Kompetenzen zu erwerben und bestehende Qualifikationsprofile flexibel zu erweitern. Dies spiegelt sich etwa in Konzepten des lebenslangen Lernens und der Employability (Boltanski & Chiapello, 1999) wider, die individuelle Verantwortung für Beschäftigungsfähigkeit betonen. Andererseits entstehen neue Anforderungen an

Eigenverantwortung, Reflexionsfähigkeit und Gestaltungskompetenz, die über bloße Anpassungsleistungen hinausgehen. Beschäftigte sollen nicht nur auf Veränderungen reagieren, sondern diese aktiv mitgestalten, etwa durch die Mitwirkung an Innovationsprozessen oder die kritische Reflexion organisationaler Praktiken. Diese Gleichzeitigkeit von Anpassungs- und Gestaltungsanforderungen verweist auf ein strukturelles Spannungsverhältnis: Während arbeitsmarktliche Logiken tendenziell auf kurzfristige Verwertbarkeit und Effizienz zielen, erfordert die Entwicklung umfassender Handlungsfähigkeit Zeit, Erfahrungsräume und Möglichkeiten zur reflexiven Aneignung. Berufsbildung ist daher nicht ausschließlich als Instrument zur Deckung aktueller Fachkräftebedarfe zu begreifen, sondern muss auch Räume eröffnen, in denen Lernende ihre Handlungsfähigkeit in einem umfassenderen Sinne entwickeln können (Dehnbostel, 2025). Dazu gehören insbesondere Gelegenheiten zur problemorientierten Auseinandersetzung mit realen oder realitätsnahen Handlungssituationen sowie zur kritischen Reflexion von Arbeitsbedingungen und gesellschaftlichen Zusammenhängen.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass Berufsbildung nicht allein an arbeitsmarktlichen Verwertungslogiken orientiert sein kann, sondern eigenständige normative Zielsetzungen verfolgen muss (Hackel, 2024). Diese beziehen sich etwa auf die Förderung von Mündigkeit, die Befähigung zur Teilhabe an gesellschaftlichen Aushandlungsprozessen sowie die Entwicklung einer verantwortungsvollen beruflichen Identität. Eine solche Perspektive erweitert den Blick über kurzfristige Qualifikationsbedarfe hinaus und betont die Bedeutung von Bildung als Prozess der Persönlichkeitsentwicklung und gesellschaftlichen Integration.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die gegenwärtigen Arbeitsmarktanforderungen eine Verschiebung von einem statischen Qualifikationsverständnis hin zu einem dynamischen Konzept beruflicher Handlungsfähigkeit erfordern. Berufsbildung steht damit vor der Herausforderung, sowohl auf die steigenden Flexibilitäts- und Anpassungsanforderungen zu reagieren als auch Räume für reflexive und gestaltende Lernprozesse zu sichern.

4. Berufsbildung zwischen Anpassung und Emanzipation

Anders als die vorangegangene, primär arbeitsmarkt- und kompetenztheoretische Perspektive nimmt dieses Kapitel die bildungstheoretische Grundlegung in den Blick: das Verhältnis von Anpassung und Emanzipation. Ein

zentraler Ausgangspunkt für ein erweitertes Verständnis von Berufsbildung liegt in einem kritisch-emanzipatorischen Bildungsbegriff, wie er insbesondere von Klafki entwickelt wurde. Bildung wird hier nicht als neutraler oder rein funktionaler Prozess verstanden, sondern als gesellschaftlich gerahmte Praxis, die immer auch Fragen von Macht, Herrschaft und Teilhabe berührt (Klafki, 1995). In dieser Perspektive ist Bildung untrennbar mit der Frage verbunden, inwiefern Individuen befähigt werden, bestehende gesellschaftliche Verhältnisse zu durchdringen, zu reflektieren und potenziell zu verändern. Berufsbildung erscheint damit nicht lediglich als Instrument zur Qualifikation für den Arbeitsmarkt, sondern als ein zentraler Ort gesellschaftlicher Aushandlungsprozesse. Vor diesem Hintergrund lässt sich Berufsbildung im Spannungsfeld von Anpassung und Emanzipation verorten. Eine anpassungsorientierte Perspektive fokussiert primär auf die Integration von Individuen in bestehende Arbeits- und Organisationsstrukturen. Sie zielt darauf ab, arbeitsmarktrelevante Kompetenzen zu vermitteln, Beschäftigungsfähigkeit zu sichern und betriebliche Anforderungen effizient zu erfüllen. Gerade unter Bedingungen ökonomischer Dynamisierung und technologischer Transformation gewinnt diese Perspektive an Bedeutung, da Flexibilität, Mobilität und kontinuierliche Kompetenzanpassung zunehmend als zentrale Anforderungen formuliert werden. Demgegenüber betont eine emanzipatorische Perspektive die Fähigkeit von Lernenden, sich nicht auf die Rolle passiver Anpassung zu beschränken, sondern ihre Arbeits- und Lebensbedingungen kritisch zu reflektieren und aktiv mitzugestalten. Berufsbildung trägt in diesem Verständnis zur Entwicklung von Mündigkeit bei, indem sie Reflexionsfähigkeit, Urteilsvermögen und Handlungsfähigkeit stärkt (Allespach, 2005; Wienberg, Buske & Allespach, 2024). Wie dies didaktisch eingelöst werden kann, zeigen die Kapitel zum transformativen Lernen und zum Projektstudium. Damit rückt nicht nur die Frage in den Mittelpunkt, *was* gelernt wird, sondern auch, *wie* Lernprozesse gestaltet sind und welche Subjektpositionen sie ermöglichen oder einschränken. Eine emanzipatorisch ausgerichtete Berufsbildung zielt somit auf die Erweiterung von Handlungsspielräumen und auf die Befähigung zur Teilhabe an betrieblichen und gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen (Jungkunz, 1995). Diese Spannung zwischen Anpassung und Emanzipation zeigt sich besonders deutlich in gegenwärtigen Transformationsprozessen, etwa im Kontext von Digitalisierung, ökologischer Transformation und veränderter Arbeitsorganisation. Während in anpassungsorientierten Diskursen häufig die schnelle Vermittlung neuer technischer Kompetenzen im Vordergrund steht, stellt sich aus emanzipatorischer Perspektive die

Frage, wie Beschäftigte diese Entwicklungen nicht nur nachvollziehen, sondern aktiv mitgestalten können. Damit verschiebt sich der Fokus von einer reinen Qualifikationslogik hin zu einer reflexiven Kompetenzentwicklung, die auch normative und politische Dimensionen einschließt. In diesem Zusammenhang kommt der Weiterbildung eine zentrale arbeitspolitische Bedeutung zu. Sie kann als ein Feld verstanden werden, in dem sich die beschriebenen Spannungen besonders verdichten. Einerseits dient Weiterbildung der Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit und der Anpassung an sich wandelnde Anforderungen. Andererseits eröffnet sie Räume für kollektive und individuelle Lernprozesse, in denen alternative Handlungsoptionen entwickelt und erprobt werden können. Weiterbildung ermöglicht es Beschäftigten, Transformationsprozesse nicht lediglich passiv zu erleiden, sondern aktiv zu gestalten und ihre Interessen in betriebliche und gesellschaftliche Aushandlungsprozesse einzubringen (Allespach, Käßlinger & Wienberg, 2024). Damit wird deutlich, dass Berufsbildung stets ambivalent bleibt: Sie bewegt sich zwischen der Reproduktion bestehender Verhältnisse und deren potenzieller Transformation. Eine kritisch-reflexive Berufsbildungsforschung ist daher gefordert, diese Ambivalenzen sichtbar zu machen und Bildungsprozesse so zu gestalten, dass emanzipatorische Potenziale nicht hinter funktionalen Anforderungen zurücktreten. Dies schließt auch die Analyse von Machtstrukturen in Bildung und Arbeit sowie die Frage nach ungleichen Teilhabechancen ein.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass eine Erweiterung des Verständnisses von Berufsbildung über eine rein instrumentelle Perspektive hinaus notwendig ist, um den Herausforderungen gegenwärtiger Transformationsprozesse gerecht zu werden. Eine solche Perspektive integriert sowohl die Anforderungen an Anpassungsfähigkeit als auch die Notwendigkeit zur Emanzipation und eröffnet damit einen normativen Horizont für die Gestaltung von Berufsbildungsprozessen im Sinne sozialer Gerechtigkeit und demokratischer Teilhabe. Unsere Arbeit hat bisher Anlass zu der Vermutung gegeben, dass unsere theoretische These auch praktisch trägt, was sich rückblickend auf die ersten fünf Jahre ihres Bestehens zumindest insofern andeutet, als sich die UoL als ein vielversprechendes Reallabor für eine emanzipatorische Berufsbildung in der Transformationsgesellschaft erweist. Sie ist heute weit mehr als eine bloße akademische Qualifizierungsinstanz; sie fungiert als ein Ort, an dem die im vorliegenden Beitrag theoretisch hergeleitete Verbindung von Wissenschaft und Gestaltungswillen praktisch begreifbar wird. In zahlreichen Projektstudien und wissenschaftlichen Arbeiten haben Studierende gezeigt, dass die sys-

tematische Verschränkung von akademischer Analyse und betrieblicher Mitbestimmung reale Veränderungskraft entfaltet. Die Bilanz der ersten fünf Jahre belegt: Wenn Studierende befähigt werden, ihre eigene Arbeitspraxis als forschende Akteur:innen kritisch zu durchdringen, entstehen nicht nur wissenschaftlich fundierte Analysen, sondern handlungsfähige Konzepte für eine gerechtere Arbeitswelt. Damit deutet die Erfahrung der UoL darauf hin, dass ein kritisch-emanzipatorisches Bildungsverständnis im 21. Jahrhundert keine akademische Utopie bleiben muss, sondern eine notwendige und hochgradig wirksame Antwort auf die technologischen und ökologischen Umbrüche unserer Zeit sein kann.

5. Soziale Gerechtigkeit und Ungleichheiten in der Aus- und Weiterbildung

Die Berufsbildung ist ein zentrales Feld gesellschaftlicher Ungleichheit, da der Zugang zu Bildungsressourcen ungleich verteilt ist (OECD, 2025; Spanagel, 2025). Empirische Befunde zeigen, dass insbesondere höherqualifizierte Beschäftigte überproportional häufig an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, während Personen mit geringeren Qualifikationen, unsicheren Beschäftigungsverhältnissen oder eingeschränkten arbeitsmarktlichen Ressourcen deutlich seltener erreicht werden (BIBB, 2025; BMAS, 2025). Diese selektive Beteiligung verweist auf eine strukturelle Schieflage, die nicht allein durch individuelle Motivations- oder Kompetenzunterschiede erklärbar ist, sondern vielmehr in institutionellen, organisationalen und betrieblichen Rahmenbedingungen begründet liegt. Weiterbildungsbeteiligung ist damit eng an bestehende soziale Ungleichheitsverhältnisse gekoppelt. Unternehmen investieren bevorzugt in diejenigen Beschäftigtengruppen, von denen sie eine unmittelbare betriebliche Verwertbarkeit erwarten können. Personen in peripheren Beschäftigungslagen hingegen – etwa in Teilzeit, Leiharbeit oder Niedriglohnbeschäftigung – bleiben häufig von Qualifizierungsangeboten ausgeschlossen oder erhalten lediglich kurzfristig angelegte, wenig nachhaltige Trainingsformate (Hillmert, 2023; Helbig et al., 2026). Auch individuelle Faktoren wie Bildungsbiografien, Selbstwirksamkeitserwartungen oder Lernerfahrungen sind nicht unabhängig von sozialen Herkunftsbedingungen zu betrachten, sondern spiegeln bereits zuvor etablierte Ungleichheiten wider. In der Folge verstärken sich bestehende Disparitäten im weiteren Verlauf der Erwerbsbiografie. Diese Ungleichverteilung hat weitreichende Konsequenzen, da Weiterbildung eine entscheidende Ressource für gesellschaftliche Teilhabe darstellt. Der Zugang zu Lern-

und Entwicklungsgelegenheiten ermöglicht es Individuen, ihre fachlichen und überfachlichen Kompetenzen zu erweitern, berufliche Mobilität zu realisieren und Einfluss auf Arbeitsprozesse zu nehmen. Umgekehrt führt ein eingeschränkter Zugang zu Bildung zu einer Verengung von Handlungsspielräumen und zu einer erhöhten Vulnerabilität gegenüber arbeitsmarktlischen Risiken. Damit wird deutlich, dass Bildungsprozesse nicht neutral sind, sondern bestehende soziale Strukturen entweder reproduzieren oder transformieren können (Wienberg, Buske & Allespach, 2024). Aus einer ungleichheitstheoretischen Perspektive ist Berufsbildung somit ambivalent zu bewerten: Einerseits birgt sie das Potenzial, soziale Aufstiegsprozesse zu ermöglichen und individuelle Teilhabechancen zu verbessern; andererseits kann sie bestehende soziale Differenzen stabilisieren oder sogar vertiefen, wenn Zugänge selektiv gestaltet sind und bestimmte Gruppen systematisch ausgeschlossen bleiben (Wienberg, Buske & Allespach, 2024). Diese Ambivalenz verweist auf die Notwendigkeit, Berufsbildung nicht ausschließlich als funktionales Instrument zur Fachkräftesicherung zu begreifen, sondern als gesellschaftspolitisches Handlungsfeld, in dem Fragen der Verteilungsgerechtigkeit und sozialen Teilhabe zentral verhandelt werden. Für Betriebsräte und Gewerkschaften ist die akademische Auseinandersetzung mit Berufsbildung dabei weit mehr als eine theoretische Übung; sie ist eine Voraussetzung für strategische Durchsetzungsfähigkeit. In einer Zeit, in der Managementstrategien zunehmend unter Begriffen wie „Upskilling“, „Reskilling“ oder „Employability“ firmieren, reicht eine rein reaktive Mitbestimmung nicht mehr aus. Die akademische Durchdringung des Feldes ermöglicht es Interessenvertretungen, die normativen Implikationen dieser Konzepte zu dekonstruieren und ihnen ein eigenes, gestaltungsorientiertes Bildungsverständnis entgegenzusetzen. Erst die wissenschaftlich fundierte Sprachfähigkeit über Kompetenzentwicklung, transformatives Lernen und didaktische Qualität erlaubt es der Mitbestimmung, auf Augenhöhe über die Zukunft der Arbeit zu verhandeln. Berufsbildung wird so von einer sozialen Nebenleistung des Betriebs zu einem zentralen Hebel der Arbeitspolitik, mit dem Machtverhältnisse in der Transformation aktiv beeinflusst werden können. Ein kritisch-emanzipatorisches Verständnis von Berufsbildung knüpft genau an diesem Punkt an. Es fordert eine bewusste Gestaltung von Lernprozessen unter der Perspektive sozialer Gerechtigkeit, die sowohl strukturelle Zugangsbarrieren adressiert als auch partizipative Lernräume eröffnet. Dazu gehört erstens der Abbau institutioneller Hürden, etwa durch niedrighschwellige Zugänge, flexible Lernformate und eine stärkere Verzahnung von Arbeit und Lernen. Zweitens bedarf es einer di-

daktischen Ausrichtung, die unterschiedliche Lernvoraussetzungen berücksichtigt und an lebensweltliche Erfahrungen anknüpft. Drittens ist die aktive Einbindung der Lernenden in die Gestaltung von Lernprozessen zentral, um agency und Mitbestimmung zu fördern (Wienberg, Buske & Allespach, 2024). Darüber hinaus gewinnt die Frage nach der betrieblichen Verantwortung an Bedeutung. Unternehmen fungieren nicht nur als Orte der Produktion, sondern auch als zentrale Lernorte, in denen Bildungszugänge strukturiert und reguliert werden. Eine sozial gerechte Gestaltung von Weiterbildung erfordert daher organisationale Strategien, die gezielt benachteiligte Beschäftigtengruppen adressieren, langfristige Entwicklungsperspektiven eröffnen und Weiterbildung nicht ausschließlich an kurzfristigen betrieblichen Verwertungsinteressen ausrichten. Als kollektives Korrektiv kann in diesem Zusammenhang auch die Mitbestimmung eine wichtige Rolle spielen, indem sie den Zugang zu Qualifizierungsmaßnahmen kollektiv reguliert und damit zur Reduktion von Ungleichheiten beiträgt. Schließlich ist soziale Gerechtigkeit in der Berufsbildung auch als gesellschaftliche Querschnittsaufgabe zu verstehen, die politische Steuerung und institutionelle Rahmensetzungen erfordert. Öffentliche Förderinstrumente, rechtliche Zugangsansprüche und unterstützende Infrastrukturen können dazu beitragen, bestehende Disparitäten auszugleichen und insbesondere diejenigen Gruppen zu erreichen, die bislang unterrepräsentiert sind (Scholz, 2023; Trumann, 2022). Ohne eine solche systemische Perspektive besteht die Gefahr, dass Weiterbildung weiterhin primär denjenigen zugutekommt, die ohnehin über privilegierte Ausgangsbedingungen verfügen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Fragen sozialer Gerechtigkeit und Ungleichheit im Kontext von Aus- und Weiterbildung eine zentrale analytische und normative Dimension darstellen. Eine zukunftsfähige Berufsbildung muss sich daran messen lassen, inwiefern sie zur Erweiterung von Teilhabechancen beiträgt und strukturelle Ungleichheiten abbaut, anstatt sie zu reproduzieren. Dies erfordert sowohl eine kritische Reflexion bestehender Strukturen als auch eine aktive Gestaltung von Bildungsprozessen im Sinne einer inklusiven und partizipativen Lernkultur.

6. Berufliche Handlungsfähigkeit und Gestaltungsorientierung

Während die vorangegangenen Kapitel Berufsbildung bildungs- und gerechtigkeitstheoretisch verortet haben, rückt dieses Kapitel die konkrete Frage des beruflichen Könnens und der beruflichen Kompetenz in den Mit-

telpunkt: Welche Disposition befähigt Beschäftigte, in nicht-standardisierten Situationen verantwortlich zu handeln? Das Konzept der umfassenden beruflichen Handlungsfähigkeit stellt einen zentralen Bezugspunkt für die Weiterentwicklung beruflicher Bildung dar. In Anschluss an Rauner (2023) umfasst berufliche Handlungsfähigkeit die Fähigkeit, berufliche Aufgaben nicht nur fachlich korrekt auszuführen, sondern deren soziale, ökonomische und ökologische Bedingungen sowie deren Konsequenzen zu reflektieren. Damit wird berufliches Können nicht auf die Ebene funktionaler Qualifikation reduziert, sondern als integrativer Zusammenhang von Wissen, Können, Urteilsfähigkeit und Verantwortungsbewusstsein begriffen. Diese umfassende Perspektive trägt der wachsenden Komplexität moderner Arbeits- und Produktionssysteme Rechnung. Berufliche Anforderungen sind zunehmend durch Dynamik, Unsicherheit und die Notwendigkeit zur interdisziplinären Zusammenarbeit geprägt. Vor diesem Hintergrund wird berufliche Handlungsfähigkeit zu einer Disposition, die nicht allein auf Routinen beruht, sondern reflexive, kommunikative und antizipative Kompetenzen einschließt. Diese ermöglichen es, auch in neuartigen und nicht vollständig standardisierten Situationen handlungsfäh zu bleiben und verantwortliche Entscheidungen zu treffen. Im Zentrum steht dabei die Abkehr von einer rein verrichtungsorientierten Perspektive, die berufliches Lernen auf das routinierte Abarbeiten vorgegebener Tätigkeiten reduziert (Dehnbostel, 2019). Eine solche Perspektive greift insbesondere in Zeiten tiefgreifender Transformationsprozesse – etwa im Zuge der Digitalisierung oder ökologischen Transformation – zu kurz, da sie weder die Notwendigkeit zur Anpassung von Arbeitsprozessen noch die aktive Mitgestaltung derselben angemessen berücksichtigt (Meyer & Rühling, 2023). Demgegenüber betont die Gestaltungsorientierung die Fähigkeit, Arbeitsprozesse aktiv zu analysieren, alternative Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln und Arbeits- sowie Produktionsprozesse in sozialer und ökologischer Verantwortung mitzugestalten (Rauner, 2023). Gestaltungsorientierung geht damit über Anpassungsfähigkeit hinaus und impliziert ein proaktives Verhältnis zur Arbeit. Beschäftigte werden nicht als ausführende Instanzen vorgegebener Abläufe verstanden, sondern als Akteurinnen und Akteure, die über die Kompetenz verfügen, Prozesse kritisch zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Dies schließt die Fähigkeit ein, Zielkonflikte – etwa zwischen Effizienzanforderungen und ökologischen Nachhaltigkeitszielen – zu erkennen, zu reflektieren und in verantwortungsbewusste Entscheidungsprozesse zu überführen (Allespach, 2024). Berufliche Bildung erhält vor diesem Hintergrund eine explizit normative Dimension, insofern sie

auf die Entwicklung verantwortlicher und urteilsfähiger Subjekte abzielt (Dehnbostel, 2019). Diese Perspektive impliziert zugleich eine grundlegendere Annahme – eine Kritik am technologischen Determinismus: Technik erscheint nicht als unveränderliche Rahmenbedingung, sondern als gestaltbares Ergebnis sozialer Prozesse. Technologien erscheinen aus dieser Sicht nicht als neutrale Instrumente, sondern als eingebettet in gesellschaftliche Aushandlungsprozesse, in denen unterschiedliche Interessen, Machtverhältnisse und Wertorientierungen wirksam werden (Wienberg, 2022; Lerch, 2021). Berufliche Handlungsfähigkeit schließt folglich die Fähigkeit ein, technologische Entwicklungen in ihren sozialen, ökologischen und ökonomischen Implikationen zu verstehen und aktiv an deren Gestaltung mitzuwirken. Daraus ergibt sich ein erweitertes Verständnis von Kompetenz, das neben fachlich-instrumentellen Anteilen auch reflexive und ethische Dimensionen integriert. Aus diesem erweiterten Kompetenzverständnis folgt unmittelbar: Berufliche Handlungskompetenz umfasst somit die Fähigkeit zur kritischen Selbstreflexion ebenso wie zur Kommunikation und Kooperation in komplexen sozialen Kontexten. Insbesondere in arbeitsorganisatorischen Settings, die durch Projektarbeit, flache Hierarchien und erhöhte Eigenverantwortung geprägt sind, gewinnen diese Dimensionen an Bedeutung. Die Fähigkeit, unterschiedliche Perspektiven zu integrieren und kollektive Problemlösungsprozesse zu gestalten, wird zu einer zentralen Voraussetzung für berufliche Handlungsfähigkeit. Eine gestaltungsorientierte berufliche Bildung ist deshalb auch als Beitrag zur demokratischen Teilhabe in der Arbeitswelt zu verstehen (Mokros & Zick, 2023; Decker et al., 2022). Indem sie Lernende dazu befähigt, Arbeitsbedingungen nicht nur zu akzeptieren, sondern kritisch zu hinterfragen und aktiv zu beeinflussen, eröffnet sie Räume für Mitbestimmung und Partizipation. Dies betrifft sowohl betriebliche Entscheidungsprozesse als auch die Mitwirkung an überbetrieblichen und gesellschaftlichen Diskursen über die Zukunft von Arbeit und Bildung. In diesem Sinne steht berufliche Bildung in einem engen Zusammenhang mit Fragen sozialer Gerechtigkeit und nachhaltiger Entwicklung (Costa et al., 2025). Schließlich hat die Ausrichtung auf Handlungsfähigkeit und Gestaltungsorientierung nicht nur konzeptionelle, sondern auch unmittelbar didaktische Konsequenzen für die Gestaltung von Lernprozessen. Lernumgebungen müssen so konzipiert sein, dass sie nicht nur die Aneignung von Wissen ermöglichen, sondern auch die Entwicklung reflexiver und gestalterischer Kompetenzen fördern. Dies setzt handlungs- und problemorientierte Lernarrangements voraus, die reale oder realitätsnahe berufliche Situationen aufgreifen und Raum

für eigenständige Analyse, Entscheidung und Gestaltung bieten (Meyer & Baumhauer, 2025). Ebenso ist die systematische Reflexion von Erfahrungen ein zentraler Bestandteil, um Lernen über die unmittelbare Handlung hinaus zu vertiefen und zu generalisieren.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Konzept der beruflichen Handlungsfähigkeit in Verbindung mit einer gestaltungsorientierten Perspektive einen normativen und analytischen Rahmen bietet, um die Anforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt zu fassen. Es verbindet fachliches Können mit reflexiver Urteilskraft und gesellschaftlicher Verantwortung und trägt damit zu einer beruflichen Bildung bei, die nicht nur auf Anpassung, sondern auf aktive Mitgestaltung gesellschaftlicher Transformationsprozesse ausgerichtet ist (Rauner, 2023).

7. Berufliche Mündigkeit und kritische Auseinandersetzung

Die Idee beruflicher Handlungsfähigkeit ist eng mit dem Konzept der Mündigkeit verbunden, das eine zentrale Kategorie emanzipatorischer Bildung darstellt (Sander, 2023). Mündigkeit bezeichnet die Fähigkeit, eigene Interessen zu reflektieren, gesellschaftliche Zusammenhänge zu analysieren und auf dieser Grundlage selbstbestimmt und verantwortungsvoll zu handeln (Jungkunz, 1995). Sie ist somit nicht lediglich als individuelle Eigenschaft zu verstehen, sondern als relationales und prozessuales Vermögen, das stets im Spannungsfeld von Subjekt, sozialen Bedingungen und institutionellen Rahmen hervorgebracht wird (Klafki, 1995). Im Kontext der Berufsbildung bedeutet dies, dass Lernprozesse darauf abzielen müssen, die Fähigkeit zur kritischen Auseinandersetzung mit Arbeits- und Lebensbedingungen zu fördern. Diese Fähigkeit ist insbesondere unter Bedingungen einer dynamischen und unsicheren Arbeitswelt von zentraler Bedeutung, da sie es ermöglicht, nicht lediglich auf Veränderungen zu reagieren, sondern aktiv gestaltend einzugreifen (Meueler, 2005; Taşkan, Junça-Silva & Caetano, 2022). Berufliche Bildung erhält damit eine doppelte Funktion: Sie qualifiziert nicht nur für die Bewältigung konkreter Arbeitsaufgaben, sondern unterstützt zugleich die Entwicklung eines reflexiven und kritischen Verhältnisses zur eigenen Tätigkeit und zu den strukturellen Bedingungen von Arbeit. Die Förderung beruflicher Mündigkeit setzt voraus, dass Lernende die Möglichkeit erhalten, widersprüchliche Anforderungen, Interessenkonflikte und Machtverhältnisse im Kontext von Arbeit zu analysieren und zu bewerten. Gerade in modernen Arbeitskontexten, die durch Flexibilisie-

rung, Digitalisierung und zunehmende Entgrenzung gekennzeichnet sind, entstehen neue Herausforderungen für die Subjekte. Diese betreffen etwa die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Privatleben, die Anforderungen an permanente Selbstoptimierung sowie die Unsicherheiten hinsichtlich beruflicher Entwicklungspfade. Mündigkeit zeigt sich hier in der Fähigkeit, solche Entwicklungen nicht als gegeben hinzunehmen, sondern sie im Hinblick auf ihre individuellen und gesellschaftlichen Implikationen kritisch zu hinterfragen (Allespach, 2005; Wienberg, Buske & Allespach, 2025). In diesem Sinne ist berufliche Mündigkeit eng mit der Fähigkeit zur Urteilsbildung verknüpft. Subjekte sollen befähigt werden, unterschiedliche Perspektiven einzunehmen, normative Orientierungen zu entwickeln und begründete Entscheidungen zu treffen. Dies schließt auch die Fähigkeit ein, eigene Interessen gegenüber betrieblichen Anforderungen zu artikulieren und kollektive Aushandlungsprozesse mitzugestalten (Allespach & Kehrbaum, 2025). Berufliche Mündigkeit ist damit nicht nur auf individuelle Selbstbestimmung gerichtet, sondern auch auf die Teilhabe an demokratischen Prozessen im Betrieb und in der Gesellschaft. Zugleich verweist das Konzept der Mündigkeit auf die Notwendigkeit, Bildung nicht ausschließlich funktional oder utilitaristisch zu denken. Eine rein auf Verwertbarkeit ausgerichtete Qualifizierung greift zu kurz, da sie zentrale Dimensionen subjektiver Entwicklung und gesellschaftlicher Mitgestaltung ausblendet. Vielmehr geht es darum, Bildungsprozesse so zu gestalten, dass sie Räume für Reflexion, Kritik und alternative Deutungen eröffnen. Lernen wird in diesem Verständnis zu einem Prozess, in dem bestehende Deutungsmuster irritiert, neue Perspektiven erschlossen und Handlungsspielräume erweitert werden. Meueler (2005) betont in diesem Zusammenhang die Bedeutung kritisch-reflexiver Bildungsprozesse, die an den Erfahrungen der Lernenden ansetzen und diese in einen größeren gesellschaftlichen Zusammenhang einordnen. Bildung wird so zu einem Medium, das es Individuen erlaubt, ihre eigene Position in gesellschaftlichen Strukturen zu erkennen und zu verändern. Auch Taşkan, Junça-Silva & Caetano (2022) heben hervor, dass insbesondere in Zeiten tiefgreifender Transformationen die Fähigkeit zur kritischen Reflexion und zur aktiven Mitgestaltung von Arbeitsprozessen an Bedeutung gewinnt. Sie machen deutlich, dass berufliche Handlungskompetenz ohne eine solche reflexive Dimension unvollständig bleibt. Darüber hinaus impliziert berufliche Mündigkeit auch die Fähigkeit zur Selbstreflexion im engeren Sinne. Lernende müssen in der Lage sein, ihre eigenen Handlungsmuster, Deutungen und Orientierungen zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Dies betrifft beispielsweise den

Umgang mit Leistungsanforderungen, mit Konkurrenzsituationen oder mit organisationalen Erwartungen. Reflexivität wird damit zu einer zentralen Voraussetzung dafür, eigene Handlungsspielräume zu erkennen und zu nutzen. Nicht zuletzt ist berufliche Mündigkeit auch im Kontext kollektiver Handlungsfähigkeit zu denken. Individuelle Mündigkeit entfaltet ihre gesellschaftliche Wirksamkeit erst dann, wenn sie mit Formen kollektiver Organisation und Interessenvertretung verbunden wird. Dies betrifft etwa die Mitbestimmung im Betrieb, die Beteiligung an betrieblichen Veränderungsprozessen oder das Engagement in beruflichen Netzwerken (Allespach & Kehrbaum, 2025). Die Fähigkeit zur kritischen Auseinandersetzung umfasst daher immer auch die Dimension, sich mit anderen zusammenzuschließen und gemeinsame Interessen zu verfolgen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass berufliche Mündigkeit ein zentrales Ziel emanzipatorisch orientierter Berufsbildung darstellt. Diese Form der Berufsbildung verbindet individuelle Selbstbestimmung mit sozialer Verantwortung und gesellschaftlicher Teilhabe. In einer sich wandelnden Arbeitswelt gewinnt sie zunehmend an Bedeutung, da sie die Voraussetzung dafür schafft, Veränderungen nicht nur zu bewältigen, sondern aktiv und kritisch mitzugestalten.

8. Erfahrungsbasiertes und transformatives Lernen

Die Förderung von Mündigkeit und Handlungsfähigkeit setzt Lernprozesse voraus, die über die reine Vermittlung von Wissen hinausgehen. Vielmehr geht es um Formen des Lernens, die Individuen in die Lage versetzen, eigene Erfahrungen zu reflektieren, bestehende Deutungsmuster zu hinterfragen und neue Perspektiven auf sich selbst und ihre Umwelt zu entwickeln (Laner & Peterlini, 2023). Konzepte des erfahrungsbasierten und transformativen Lernens bieten hierfür einen zentralen theoretischen Rahmen, da sie Lernen als einen Prozess verstehen, der eng mit biografischen Erfahrungen, sozialen Kontexten und subjektiven Sinnbildungsprozessen verknüpft ist (Faulstich & Grotluschen, 2006). Erfahrungsbasiertes Lernen geht davon aus, dass Lernen nicht primär durch abstrakte Wissensvermittlung erfolgt, sondern aus der reflexiven Verarbeitung konkreter Erfahrungen entsteht. Erfahrungen sind dabei nicht per se bildungswirksam, sondern entfalten ihr Potenzial erst in der bewussten Auseinandersetzung mit ihnen. Reflexion ermöglicht es, Erfahrungen zu strukturieren, sie in vorhandene Wissensbestände einzuordnen und daraus neue Einsichten

zu gewinnen. In diesem Sinne wird Lernen als ein zyklischer Prozess verstanden, der Erfahrung, Reflexion, Konzeptualisierung und erneutes Handeln miteinander verbindet. Entscheidend ist dabei, dass Lernende nicht nur handeln, sondern ihr Handeln auch interpretieren und bewerten (Laner & Peterlini, 2023). Diese Perspektive wird im Konzept des transformativen Lernens weitergeführt und vertieft, indem hier insbesondere die Veränderung grundlegender Deutungsmuster in den Mittelpunkt gestellt wird. Während erfahrungsbasiertes Lernen bereits auf die Bedeutung von Reflexionsprozessen verweist, geht transformatives Lernen darüber hinaus, indem es die Möglichkeit grundlegender Perspektivveränderungen betont. Nach Mezirow (1997) entstehen transformative Lernprozesse insbesondere dann, wenn bestehende Annahmen durch irritierende Erfahrungen in Frage gestellt werden und in reflexiven Prozessen neue Perspektiven entwickelt werden. Solche sogenannten „desorientierenden Dilemmata“ können beispielsweise entstehen, wenn vertraute Handlungsmuster nicht mehr greifen oder wenn neue Situationen nicht mehr mit bisherigen Deutungsrastern erklärbar sind.

Im Zuge dieser Irritation geraten eingefahrene Denk- und Handlungsmuster ins Wanken. Dies eröffnet die Möglichkeit, implizite Annahmen explizit zu machen und kritisch zu überprüfen. Reflexion erhält damit eine doppelte Funktion: Sie dient nicht nur der Verarbeitung von Erfahrungen, sondern auch der kritischen Selbstverständigung über eigene Werte, Überzeugungen und Handlungsorientierungen (Pape & Kehrbaum, 2019). Transformative Lernprozesse sind daher häufig mit einer Neuorientierung der eigenen Identität verbunden und können tiefgreifende Veränderungen in der Wahrnehmung von Selbst und Welt nach sich ziehen. Diese Prozesse verlaufen jedoch nicht linear oder konfliktfrei. Vielmehr sind sie häufig von Unsicherheiten, Ambivalenzen und Widerständen geprägt. Lernende müssen mit widersprüchlichen Erfahrungen umgehen, neue Perspektiven erproben und sich in offenen Situationen orientieren. Gerade diese Spannungen können jedoch als produktive Momente des Lernens verstanden werden. In neueren Ansätzen wird daher verstärkt die Bedeutung von Ambivalenzen, Konflikten und Irritationen für tiefgreifende Lernprozesse hervorgehoben (von Jorck, Brumbauer & Heck, 2023). Lernen wird hier nicht als reibungsloser Aneignungsprozess, sondern als ein von Brüchen und Verunsicherungen geprägter Prozess verstanden, der gerade durch diese Dynamik an Tiefe gewinnt. Vor diesem Hintergrund lässt sich Bildung als ein Prozess der Selbst- und Weltaneignung begreifen, der über die Aneignung einzelner Kompetenzen hinausgeht. Es geht nicht allein

darum, bestimmte Fähigkeiten zu erwerben, sondern darum, die eigene Position in der Welt zu reflektieren und handlungsfähig zu bleiben – auch unter Bedingungen von Unsicherheit und Wandel. Erfahrungsbasiertes und transformatives Lernen tragen dazu bei, Lernende in die Lage zu versetzen, mit komplexen Anforderungen umzugehen, Perspektiven zu wechseln und eigenständig begründete Entscheidungen zu treffen (Bolte & Neumer, 2025; Pape & Kehrbaum, 2019).

Für pädagogische Kontexte bedeutet dies, Lernräume zu schaffen, die solche Prozesse ermöglichen und unterstützen. Dazu gehört, Erfahrungsräume zu eröffnen, in denen Lernende aktiv handeln können, ebenso wie Reflexionsräume, in denen Erfahrungen gemeinsam analysiert und interpretiert werden. Ebenso wichtig ist es, Irritationen nicht zu vermeiden, sondern sie als Ausgangspunkte für Lernprozesse zu nutzen (Faustich & Grotluschen, 2006). Pädagogische Arrangements sollten daher Gelegenheiten bieten, bestehende Deutungsmuster zu hinterfragen, alternative Perspektiven zu erproben und sich mit anderen über unterschiedliche Sichtweisen auszutauschen.

Insgesamt verdeutlichen Konzepte des erfahrungsbasierten und transformativen Lernens, dass Lernprozesse untrennbar mit subjektiven Sinnbildungsprozessen verbunden sind. Sie machen deutlich, dass nachhaltige Bildung nicht allein über die Vermittlung von Wissen erfolgt, sondern über die aktive, reflexive und oft auch konflikthafte Auseinandersetzung mit Erfahrungen. Gerade darin liegt ihr Potenzial für die Förderung von Mündigkeit und Handlungsfähigkeit in einer komplexen und sich stetig wandelnden Welt.

9. Projektstudium an der University of Labour als beteiligungsorientiertes didaktisches Setting

Vor dem Hintergrund der zuvor dargestellten theoretischen Überlegungen lässt sich das Projektstudium an der UoL als ein didaktisches Setting verstehen, das zentrale Elemente eines emanzipatorischen Bildungsverständnisses nicht nur konzeptionell berücksichtigt, sondern in der konkreten Lehr-Lern-Praxis systematisch operationalisiert. Es fungiert damit als eine institutionell verankerte Lernform, in der Bildungsprozesse nicht primär als Wissensvermittlung, sondern als reflexive, erfahrungsbasierte und gesellschaftlich situierte Praxis gestaltet werden. Kennzeichnend für das Projektstudium ist die konsequente Verbindung von wissenschaftlicher Theorie

und beruflicher Praxis. Studierende entwickeln im Rahmen ihres Studiums eigene Projekte, die in ihren jeweiligen beruflichen Handlungsfeldern verortet sind und an realen Problemstellungen ansetzen. Das Projektstudium erstreckt sich über mehrere Semester und verknüpft fachwissenschaftliche Module mit einem eigenständigen, im Berufsfeld der Studierenden verorteten Forschungsprojekt. Ein konkretes Beispiel hierfür bietet ein Projekt aus dem Bereich der erneuerbaren Energien, in dem ein Studierender die Qualifikations- und Kompetenzanforderungen von Servicetechniker:innen in der Windenergiebranche untersucht hat. Ausgangspunkt bildeten eigene berufliche Erfahrungen sowie Interviews mit Praktiker:innen und Expert:innen, anhand derer Spannungsfelder zwischen Ausbildung, betrieblicher Praxis und tatsächlichen Kompetenzanforderungen sichtbar gemacht wurden. Dieses Vorgehen steht exemplarisch für eine Vielzahl von Projektarbeiten, in denen individuelle Berufserfahrung systematisch zum Gegenstand wissenschaftlicher Analyse wird.

Dadurch wird die klassische Trennung zwischen akademischem Wissen und praktischer Erfahrung aufgehoben zugunsten eines dialektischen Verhältnisses, in dem beide Wissensformen in wechselseitiger Bezugnahme stehen. Theorie erscheint somit nicht als abstraktes, vom Handeln entkoppeltes Wissen, sondern als ein heuristisches Instrument zur Analyse, Strukturierung und kritischen Durchdringung beruflicher Praxis. Zugleich wird praktische Erfahrung nicht unreflektiert als genuines oder vermeintlich authentisches Wissen reproduziert. Vielmehr ist das Projektstudium darauf ausgerichtet, berufliche Erfahrungen systematisch zum Gegenstand wissenschaftlicher Reflexion zu machen. Durch die Einbettung in theoretische Bezugsrahmen sowie durch die methodisch angeleitete Analyse konkreter Praxisphänomene werden Erfahrungswissen und theoretisches Wissen in ein produktives Spannungsverhältnis gebracht. Dieser Prozess trägt dazu bei, implizite Handlungslogiken sichtbar zu machen, bestehende Routinen zu hinterfragen und alternative Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln. Die Bearbeitung realer Problemstellungen aus dem beruflichen Kontext der Studierenden eröffnet dabei nicht nur die Möglichkeit, erworbenes Wissen unmittelbar anzuwenden, sondern fördert zugleich die Entwicklung forschenden Lernens. Studierende agieren als reflexive Praktiker:innen, die ihre eigene berufliche Praxis zum Gegenstand systematischer Untersuchung machen. Dies impliziert eine Verschiebung von einer rezeptiven zu einer aktiven Rolle im Lernprozess: Wissen wird nicht lediglich aufgenommen, sondern eigenständig produziert, überprüft und in Handlungskontexte integriert. Ein zentrales Merkmal des Projektstudiums besteht

darüber hinaus in seiner ausgeprägten Beteiligungsorientierung. Die Interessen, Erfahrungen und Perspektiven der Studierenden bilden nicht nur den Ausgangspunkt der Projektarbeit, sondern strukturieren maßgeblich den gesamten Lernprozess. Lernen wird damit nicht als ein von außen gesteuerter Prozess verstanden, sondern als ein kooperativer und kontingenter Prozess (d. h. in seinem Verlauf offener, nicht vollständig steuerbarer), der im Zusammenspiel von individueller Erfahrung, kollektiver Reflexion und wissenschaftlicher Analyse entsteht. Lehrende übernehmen in diesem Kontext weniger die Rolle von Wissensträgerinnen *als vielmehr die von Lernbegleiterinnen*, die Reflexionsprozesse anregen, strukturieren und wissenschaftlich fundieren. Diese Beteiligungsorientierung ist zugleich als Ausdruck eines demokratischen Bildungsverständnisses zu interpretieren. Indem Studierende als aktive Subjekte ihrer Lernprozesse adressiert werden, wird ihre Fähigkeit gestärkt, eigene Perspektiven zu artikulieren, unterschiedliche Positionen auszuhandeln und kollektive Entscheidungen mitzugestalten. Das Projektstudium fungiert damit als ein Raum, in dem demokratische Praktiken nicht nur thematisiert, sondern praktisch eingeübt werden. Dies schließt insbesondere die Fähigkeit zur kritischen Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen, organisationalen und beruflichen Bedingungen ein.

Darüber hinaus eröffnet das Projektstudium Möglichkeiten zur Entwicklung einer erweiterten beruflichen Handlungsfähigkeit, die über rein funktionale Kompetenzanforderungen hinausgeht. Durch die Verbindung von Analyse, Reflexion und Gestaltung werden Studierende dazu befähigt, ihre berufliche Praxis nicht nur effizient zu bewältigen, sondern auch kritisch zu hinterfragen und aktiv zu verändern. In diesem Sinne trägt das Projektstudium zur Ausbildung einer reflexiven Professionalität bei, die durch die Fähigkeit gekennzeichnet ist, widersprüchliche Anforderungen zu erkennen, komplexe Situationen zu analysieren und begründete Entscheidungen zu treffen. Nicht zuletzt ist das Projektstudium auch als ein Setting zu verstehen, das subjektive Bildungsprozesse im Sinne einer Transformation von Selbst- und Weltverhältnissen ermöglicht. Die Auseinandersetzung mit eigenen beruflichen Erfahrungen, deren theoretische Durchdringung sowie die Entwicklung alternativer Handlungsperspektiven können dazu beitragen, bestehende Deutungsmuster zu irritieren und neue Sichtweisen zu eröffnen. Den Lehrenden kommt dabei die Aufgabe zu, solche Irritationen nicht zu vermeiden, sondern gezielt anzustoßen und reflexiv zu begleiten. In diesem Prozess wird Bildung nicht als Akkumulation von Wissen begrif-

fen, sondern als Veränderung von Wahrnehmungs-, Deutungs- und Handlungsspielräumen.

Insgesamt kann das Projektstudium an der UoL als ein didaktisches Setting verstanden werden, das Potenziale aufweist, die in den vorangegangenen Kapiteln skizzierten bildungstheoretischen Ansätze praktisch zu realisieren. Es verbindet Theorie und Praxis, fördert reflexive und forschende Lernprozesse, stärkt demokratische Beteiligung und eröffnet Räume für die Entwicklung einer kritisch-reflexiven beruflichen Handlungsfähigkeit. Damit leistet es einen zentralen Beitrag zu einer Bildungspraxis, die auf Mündigkeit, Teilhabe und gesellschaftliche Gestaltung zielt.

10. Berufsbildung als Ort politischer Bildung und demokratischer Gestaltung

Die Analyse macht deutlich, dass Berufsbildung über ihre Funktion als Qualifikationsinstanz hinaus eine zentrale Rolle für die Entwicklung demokratischer Gesellschaften spielt. Sie ist ein Ort, an dem Menschen lernen, ihre Interessen zu artikulieren, gesellschaftliche Zusammenhänge zu verstehen und an kollektiven Entscheidungsprozessen teilzunehmen (Büchter, 2025; Kehrbaum & Krumm, 2025). Damit wird Berufsbildung nicht nur zu einem zentralen Element ökonomischer Reproduktion, sondern zugleich zu einem gesellschaftlichen Erfahrungs- und Gestaltungsraum, in dem demokratische Praktiken eingeübt und reflektiert werden können. In diesem Sinne kann Berufsbildung als ein Ort politischer Bildung verstanden werden, der zur Entwicklung solidarischer Handlungsformen und zur Gestaltung einer gerechten Arbeitswelt beiträgt (Allespach & Kehrbaum, 2025; Otto, 2021; Hackel, 2024). Politische Bildung in der Berufsbildung vollzieht sich dabei nicht ausschließlich in formalisierten Unterrichtssituationen, sondern wesentlich auch im Vollzug beruflicher Praxis selbst: in Interaktionen am Arbeitsplatz, in Aushandlungsprozessen innerhalb von Teams, in der Mitwirkung an betrieblichen Entscheidungsstrukturen sowie in der Begegnung mit institutionellen Regelungen und Machtverhältnissen (Schmucker & Sinopoli, 2025). Gerade diese Verschränkung von Lernen, Arbeiten und sozialer Praxis eröffnet spezifische Potenziale für die Entwicklung politischer Urteils- und Handlungskompetenz. Vor diesem Hintergrund ist Berufsbildung als ein mehrdimensionaler Lernort¹ zu verstehen, an

1 Eine genauere Bestimmung der konkreten betrieblichen Lernorte kann hier nicht geleistet werden (vgl. dazu Dehnbostel, 2019; 2025).

dem subjektive Erfahrungen, strukturelle Bedingungen und institutionelle Rahmen zusammenwirken. Lernende werden hier mit Fragen der Gerechtigkeit, der Anerkennung und der Teilhabe konfrontiert und entwickeln im Umgang mit diesen Herausforderungen eigene Orientierungen. Politische Bildung zeigt sich somit nicht lediglich als additiver Bestandteil von Curricula, sondern als integraler Bestandteil beruflicher Sozialisation. Diese Perspektive erweitert klassische Vorstellungen von politischer Bildung, die häufig auf schulische Kontexte oder explizite Wissensvermittlung fokussieren, um die Dimension impliziter, erfahrungsbasierter Lernprozesse. Zugleich wird deutlich, dass Berufsbildung als Ort politischer Bildung in spezifischen Spannungsverhältnissen steht (Kehrbaum & Krumm, 2025). Einerseits verfolgt sie das Ziel, Fachkräfte im Sinne ökonomischer Verwertbarkeit zu qualifizieren, andererseits eröffnet sie Räume für Reflexion, Kritik und demokratische Gestaltung (Pfeifer, 2023; Schemme & Novak, 2017). Diese doppelte Funktion kann zu Ambivalenzen führen: So besteht die Gefahr, dass ökonomische Imperative dominieren und politische Bildungsprozesse marginalisieren. Gleichzeitig bietet gerade diese Verschränkung die Möglichkeit, arbeitsweltliche Erfahrungen kritisch zu reflektieren und Handlungsspielräume auszuloten. Berufsbildung wird damit zu einem Ort, an dem gesellschaftliche Widersprüche nicht nur sichtbar werden, sondern auch bearbeitet werden können.

Ein zentraler Aspekt in diesem Zusammenhang ist die Entwicklung von Partizipationskompetenz. Lernende erwerben in der Berufsbildung nicht nur fachliche Fähigkeiten, sondern auch die Fähigkeit, sich in kollektive Entscheidungsprozesse einzubringen, Interessen zu vertreten und Verantwortung zu übernehmen. Diese Kompetenzen sind essenziell für das Funktionieren demokratischer Gesellschaften und gewinnen vor dem Hintergrund tiefgreifender Transformationsprozesse – etwa durch Digitalisierung, ökologische Transformation oder veränderte Arbeitsformen – zusätzlich an Bedeutung (Singer-Brodowski & Holst, 2022). Berufsbildung kann hier einen Beitrag leisten, indem sie nicht nur Anpassungsleistungen fördert, sondern auch zur aktiven Mitgestaltung dieser Transformationsprozesse befähigt.

Darüber hinaus verweist die Perspektive auf Berufsbildung als Ort politischer Bildung auf die Notwendigkeit institutioneller und didaktischer Rahmen, die solche Lernprozesse gezielt unterstützen. Dies betrifft sowohl curriculare Inhalte als auch pädagogische Konzepte, die Reflexion, Diskurs und Beteiligung ermöglichen. Demokratische Lernkulturen, partizipative Lehr-Lern-Arrangements und Räume für kritischen Austausch sind hier-

bei zentrale Elemente. Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass politische Bildung nicht normativ überformt oder auf bestimmte Positionen verengt werden darf, sondern die Entwicklung eigenständiger Urteilsfähigkeit und die Offenheit für pluralistische Perspektiven gewährleisten muss.

Schließlich lässt sich Berufsbildung als ein zentraler Ort der Aushandlung von Demokratie im Alltag begreifen. Hier verdichten sich gesellschaftliche Entwicklungen, Machtstrukturen und Transformationsprozesse in konkreten Erfahrungen der Lernenden. Indem diese Erfahrungen reflektiert, diskutiert und in Handlungsperspektiven überführt werden, kann Berufsbildung zur Herausbildung eines demokratisch orientierten Selbst- und Weltverhältnisses beitragen. In diesem Sinne eröffnet sie nicht nur individuelle Entwicklungschancen, sondern trägt auch zur kollektiven Gestaltung einer solidarischen und gerechten Arbeits- und Lebenswelt bei (Otto, 2021; Hackel, 2024).

11. Resümee & Ausblick

Die vorliegenden Ausführungen verdeutlichen in ihrer Gesamtschau, dass Berufsbildung im Kontext gegenwärtiger technologischer, ökologischer und sozialer Transformationsprozesse eine zentrale Rolle bei der Gestaltung von Arbeit und Gesellschaft einnimmt. Sie ist dabei nicht auf die Vermittlung von Qualifikationen zu reduzieren, sondern als ein arbeitspolitisches Feld zu begreifen, in dem Fragen von Mündigkeit, sozialer Gerechtigkeit und demokratischer Teilhabe verhandelt werden. Diese Perspektive wird bereits in den einleitenden Überlegungen angelegt und im weiteren Verlauf des Beitrags systematisch entfaltet, indem die Verschränkung von Transformationsdynamiken und deren Auswirkungen auf Arbeitsmärkte, Qualifikationsanforderungen und Bildungszugänge herausgearbeitet wird (Pfeiffer, 2023; Scholz, 2023; Hackel, 2024). Zentral ist dabei die Einsicht, dass sich Berufsbildung im Spannungsfeld von Anpassungsanforderungen und Gestaltungsansprüchen neu positionieren muss. Die Betrachtung der sich wandelnden Arbeitswelten zeigt, dass traditionelle, auf stabile Qualifikationsprofile ausgerichtete Bildungsmodelle an ihre Grenzen stoßen und durch ein dynamisches Verständnis beruflicher Handlungsfähigkeit ergänzt werden müssen (Rauner, 2023). Berufliche Kompetenz erweist sich in diesem Zusammenhang als ein komplexes Gefüge aus fachlichen, reflexiven, sozialen und normativen Dimensionen, das Individuen dazu befähigt, in offenen und unsicheren Handlungssituationen begründet zu entschei-

den und zu handeln. Zugleich bleibt Berufsbildung in arbeitsmarktliche Verwertungslogiken eingebunden, wodurch ein strukturelles Spannungsverhältnis entsteht, das nicht auflösbar ist, sondern vielmehr als konstitutives Merkmal moderner Berufsbildung verstanden werden muss (Hackel, 2024). Vor diesem Hintergrund gewinnt das im Beitrag entwickelte kritisch-emanzipatorische Bildungsverständnis besondere Bedeutung. Es wird deutlich, dass Berufsbildung über eine rein funktionale Perspektive hinauszugehen hat (Allespach, 2005; Allespach, Käßpflinger & Wienberg, 2024; Wienberg, Buske & Allespach, 2024). Sie ist als ein Raum zu begreifen, in dem Subjekte befähigt werden, ihre Arbeits- und Lebensbedingungen kritisch zu reflektieren und aktiv mitzugestalten. Bildung erscheint damit nicht nur als Anpassungsinstrument, sondern als Medium gesellschaftlicher Transformation, das auf die Entwicklung von Mündigkeit, Handlungsfähigkeit und Partizipation zielt. In diesem Sinne wird berufliche Mündigkeit zu einer zentralen Zielkategorie, die eng mit reflexiven Lernprozessen und der Fähigkeit zur Urteilsbildung verbunden ist (Meueler, 2005; Taşkan, Junça-Silva & Caetano 2022). Gleichzeitig zeigt die Analyse, dass Berufsbildung in erheblichem Maße in bestehende soziale Ungleichheitsverhältnisse eingebettet ist. Die ungleiche Beteiligung an Weiterbildungsprozessen (Scholz, 2023; Trumann, 2022) verweist darauf, dass Bildungszugänge nicht gleich verteilt sind und sich bestehende Disparitäten im Verlauf von Erwerbsbiografien reproduzieren können (Wienberg, Buske & Allespach, 2024). Berufsbildung wird damit selbst zu einem zentralen Schauplatz gesellschaftlicher Verteilungsfragen. Eine zukunftsfähige Gestaltung von Berufsbildung muss daher Fragen sozialer Gerechtigkeit systematisch berücksichtigen und strukturelle Zugangsbarrieren abbauen. Dies umfasst sowohl institutionelle Rahmenbedingungen als auch betriebliche Strategien und didaktische Konzepte, die darauf abzielen, Teilhabechancen zu erweitern und exklusionsgefährdete Gruppen stärker einzubeziehen. Die im Beitrag herausgearbeiteten Konzepte beruflicher Handlungsfähigkeit, Mündigkeit sowie erfahrungsbasierter und transformativer Lernprozesse verdeutlichen, dass Lernen unter Bedingungen von Transformation zunehmend als offener, reflexiver und auch konfliktiver Prozess zu verstehen ist (Mezirow, 1997; von Jorck, Brumbauer & Heck, 2023). Lernen vollzieht sich nicht als linearer Erwerb von Kompetenzen, sondern als Prozess der Auseinandersetzung mit Irritationen, Ambivalenzen und widersprüchlichen Anforderungen. Gerade diese Spannungen eröffnen Potenziale für tiefgreifende Bildungsprozesse, in denen bestehende Deutungsmuster hinterfragt und neue Handlungsperspektiven entwickelt werden können. Didaktische Arrangements wie das

Projektstudium an der University of Labour zeigen exemplarisch, wie solche Lernprozesse institutionell verankert und praktisch gestaltet werden können, indem sie Erfahrungsbezug, wissenschaftliche Reflexion und partizipative Lernformen miteinander verbinden. Darüber hinaus wird Berufsbildung als ein zentraler Ort politischer Bildung und demokratischer Praxis sichtbar (Otto, 2021; Hackel, 2024). In der Verschränkung von Lernen und Arbeiten entstehen spezifische Räume, in denen Subjekte lernen, ihre Interessen zu artikulieren, gesellschaftliche Zusammenhänge zu verstehen und an kollektiven Entscheidungsprozessen teilzunehmen. Berufsbildung trägt damit nicht nur zur Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit bei, sondern leistet einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung demokratischer Handlungsfähigkeit und zur Gestaltung einer solidarischen Gesellschaft. Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse lassen sich mehrere weiterführenden Perspektiven für die Berufsbildungsforschung skizzieren. Deutlich wird zunächst ein Bedarf an empirischer Forschung, die die Bedingungen und Wirkungen emanzipatorisch ausgerichteter Bildungsprozesse genauer untersucht. Während entsprechende Konzepte theoretisch gut fundiert sind (Klafki, 1995; Allespach, 2005; Wienberg, Buske & Allespach, 2024), fehlt es vielfach an empirischen Analysen, die aufzeigen, unter welchen Bedingungen solche Ansätze in unterschiedlichen institutionellen und organisationalen Kontexten realisiert werden können. Darüber hinaus erscheint eine vertiefte Analyse von Macht- und Ungleichheitsverhältnissen in Bildung und Arbeit erforderlich, um besser zu verstehen, wie Bildungszugänge gestaltet, reguliert und begrenzt werden. Die bisherigen Befunde zur selektiven Weiterbildungsbeteiligung (Scholz, 2023; Trumann, 2022) legen nahe, dass organisationale und betriebliche Strukturen hierbei eine entscheidende Rolle spielen.

Ein weiterer Forschungsbedarf besteht in der systematischen Untersuchung der Verbindung von politischer Bildung und Berufsbildung. Zwar wird die Bedeutung von Berufsbildung als Ort politischer Sozialisation und demokratischer Praxis hervorgehoben (Otto, 2021), jedoch sind konkrete Lernprozesse, deren Wirkungen auf Partizipationskompetenz sowie langfristige Effekte auf demokratische Handlungsfähigkeit bislang nur unzureichend erforscht. Ebenso erscheint es notwendig, transformative Lernprozesse in beruflichen Kontexten weiter zu untersuchen, insbesondere mit Blick auf die Frage, unter welchen Bedingungen Irritationen tatsächlich zu nachhaltigen Veränderungen von Deutungsmustern führen (Mezirow, 1997; von Jorck, Brumbauer & Heck, 2023). Schließlich ergeben sich auch im Hinblick auf die ökologische Transformation und die Digitalisierung

neue Forschungsfelder, etwa in Bezug auf die didaktische Gestaltung nachhaltigkeitsbezogener Kompetenzen oder die Rolle digitaler Technologien in reflexiven Bildungsprozessen.

Ausblickend ist zu erwarten, dass sich Berufsbildung weiter zu einem hybriden Feld entwickelt, das Qualifizierung, Persönlichkeitsentwicklung und gesellschaftliche Gestaltung enger miteinander verknüpft. Die Fähigkeit, mit Unsicherheit, Ambivalenz und Komplexität umzugehen, wird dabei zu einer zentralen Voraussetzung beruflicher Handlungsfähigkeit. Gleichzeitig dürfte sich das Spannungsverhältnis zwischen ökonomischer Verwertungslogik und emanzipatorischem Bildungsanspruch weiter zuspitzen, wodurch die Frage nach der normativen Ausrichtung von Berufsbildung an Bedeutung gewinnt. Vor diesem Hintergrund kommt sowohl der Bildungsforschung als auch der Bildungspolitik eine zentrale Rolle zu. Es wird entscheidend sein, institutionelle und rechtliche Rahmenbedingungen zu schaffen, die nicht allein kurzfristige Fachkräftebedarfe adressieren, sondern langfristige Entwicklungs- und Teilhabechancen sichern. Ebenso bedarf es didaktischer Innovationen, die Erfahrungsorientierung, Reflexion und Partizipation systematisch integrieren und damit Räume für transformatives Lernen eröffnen. Berufsbildung kann in diesem Sinne einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, nicht nur Anpassungsfähigkeit zu sichern, sondern die aktive und kritische Mitgestaltung einer sozial gerechten und nachhaltigen Arbeits- und Lebenswelt zu ermöglichen.

Literatur

- Ahrens, D., & Gessler, M. (2018). Von der Humanisierung zur Digitalisierung: Entwicklungsetappen betrieblicher Kompetenzentwicklung. In D. Ahrens, G. Molzberger, G. (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung in analogen und digitalisierten Arbeitswelten*. Springer.
- Allespach, M. (2005). Betriebliche Weiterbildung als Beteiligungsprozess. Schüren.
- Allespach, M. (2024). Weiterbildung als Aushandlungsprozess. In M. Allespach, B. Käßlinger, & J. Wienberg (Hrsg.), *Handbuch betriebliche Weiterbildung. Emanzipatorische Ansätze in Theorie und Praxis*. Bund-Verlag, S. 435-447.
- Allespach, M., Käßlinger, B., & Wienberg J. (Hrsg.) (2024). *Handbuch betriebliche Weiterbildung. Emanzipatorische Ansätze in Theorie und Praxis*. Bund-Verlag.
- Allespach, M., & Kehrbaum, T. (2025). Gewerkschaftliche Bildungsarbeit als Teilgebiet der betrieblichen und beruflichen Weiterbildung. In M. Allespach, B. Käßlinger, & J. Wienberg (Hrsg.), *Handbuch betriebliche Weiterbildung. Emanzipatorische Ansätze in Theorie und Praxis*. Bund-Verlag, S. 203-216.
- Assinger, P., & Webersink, P. (2022). Digitalisierung und betriebliche Bildung. Verflechtung sozio-technischer Prozesse als Referenz für erwachsenenpädagogisches Handeln. *Magazin erwachsenenbildung.at*, 44/45, S. 02/1–02/9.

- Baumhauer, M., & Meyer, R. (2021). Berufliche Handlungsfähigkeit und Erfahrungswissen: Stellenwert für die Facharbeit in der digitalen Transformation. Eine empirische Analyse am Beispiel der Chemieindustrie. *Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 30(4), S. 263–282.
- Becke, G. (Hrsg.). (2008). *Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen. Problemfelder und arbeitspolitische Gestaltungsperspektiven*. LIT.
- Boltanski, L. & Chiapello, E. (1999). *Der neue Geist des Kapitalismus. édition discours*.
- Bolte, A., & Neumer, J. (2025). Erfahrungsbasiertes Kontextwissen im Prozess der Arbeit erlernen – Anforderungen an lernförderliche Arbeitsgestaltung. In M. Allespach, B. Käßlinger, & J. Wienberg (Hrsg.), *Handbuch betriebliche Weiterbildung. Emanzipatorische Ansätze in Theorie und Praxis*. Bund-Verlag, S. 323–336.
- Büchter, K. (2025). Betriebliche Weiterbildung – die kurze Phase eines Politikfeldes. In M. Allespach, B. Käßlinger, & J. Wienberg (Hrsg.), *Handbuch betriebliche Weiterbildung. Emanzipatorische Ansätze in Theorie und Praxis*. Bund-Verlag, S. 117–131.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (Hrsg.) (2023): Empfehlung des Hauptausschusses des Bundesinstituts für Berufsbildung vom 20. Juni 2023 zum planmäßigen „Mobilen Ausbilden und Lernen“, <https://www.bibb.de/dokumente/pdf/HA179.pdf> [10.02.2025].
- Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (Hrsg.) (2025). *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2025*. Bonn.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2022). *Denkfabrik Digitale Arbeitsgesellschaft: Arbeit neu denken*. <https://www.denkfabrik-bmas.de/ueber-uns/denkfabrik-digitale-arbeitsgesellschaft-arbeit-neu-denken> [14.08.2025].
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2023). *Partizipationsstrategie Forschung. Referat Strategische Vorausschau; Partizipation; Soziale Innovationen*, https://www.bmbf.de/SharedDocs/Downloads/DE/2023/partizipationsstrategie.pdf?__blob=publicationFile&v=4 [06.02.2025].
- Costa, J., Kminek, H., Ruckelshauß, J., Singer-Brodowski, M., & Weselek, A. (Hrsg.) (2025). *Bildung für nachhaltige Entwicklung: Kontroversen und Debatten*. Barbara Budrich.
- Decker, O., Kiess, J., & Brähler, E. (2022). *Autoritäre Dynamiken in unsicheren Zeiten: Neue Herausforderungen – alte Reaktionen? Leipziger Autoritarismus-Studie 2022*. Psychosozial-Verlag.
- Dehnpostel, P. (2019). Betriebliche Lernorte, Lernräume und Selbstlernarchitekturen in der digitalisierten Arbeitswelt. *Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs*. Ausgabe 35/36. <http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/19-35u36/meb19-35u36.pdf> [23.02.2024].
- Dehnpostel, P. (2025). Stärkung der Betrieblichen Weiterbildung durch digital basierte Lernorte, Lernräume und Lernarchitekturen. In M. Allespach, B. Käßlinger, & J. Wienberg (Hrsg.), *Handbuch betriebliche Weiterbildung. Emanzipatorische Ansätze in Theorie und Praxis*. Bund-Verlag, S. 295–307.

- Deutscher Gewerkschaftsbund & Deutsche Kommission Justitia et Pax. (2021). Arbeit in einer nachhaltigen Wirtschaft. Die sozial-ökologische Transformation aus arbeitspolitischer Perspektive. <https://www.dgb.de/fileadmin/import/Aktuelles/Pressemitteilungen/dgb-orientierungshilfe.pdf> [14.08.2025].
- Empacher, C., & Wehling, P. (2002). Soziale Dimensionen der Nachhaltigkeit. Theoretische Grundlagen und Indikatoren. Studentexte des Instituts für sozial-ökologische Forschung (Bd. 11). ISOE – Institut für sozial-ökologische Forschung.
- Faulstich, P., & Grotlischen, A. (2006). Erfahrung und Interesse beim Lernen – Konfrontationen der Konzepte von Klaus Holzkamp und John Dewey. *Forum Kritische Psychologie* 50, S. 56 -71.
- Hackel, M. (2024). Kann Demokratiebildung eine Aufgabe der betrieblichen Ausbildung sein? BIBB (Hrsg.), Demokratiebildung. Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP), 4. <https://www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/19967> [14.10.2025].
- Helbig, M., Karwath, C., & Kleinert C. (2026). Von der Kita bis zur Uni. Wie soziale Ungleichheiten unseren Bildungsweg beeinflussen. Waxmann.
- Hillmert, S. (2023). Ungleichheit in der Bildungsbeteiligung. In R. Arnold, E. Nuissl & J. Schrader (Hrsg.), Wörterbuch Erwachsenen- und Weiterbildung. Julius Klinkhardt.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2016). Zum Verhältnis von Arbeit und Technik bei der Industrie 4.0. *APuZ*, 66 (18-19), S. 10–16.
- Huchler, Norbert (2023). Arbeit und Künstliche Intelligenz. In R. Bohn, H. Hirsch-Kreinsen, S. Pfeiffer, & M. Will-Zocholl (Hrsg.), Lexikon der Arbeits- und Industrie-soziologie. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. Nomos, S. 45-49.
- Jungkunz, D. (1995). Berufsausbildungserfolg in ausgewählten Ausbildungsberufen des Handwerks. Theoretische Klärung und empirische Analyse. Deutscher Studien Verlag.
- Kehrbaum, T., & Krumm, K. (2025). Die Politisierung beruflicher Bildung nach John Dewey. In M. Allespach, B. Käßlinger, & J. Wienberg (Hrsg.), Handbuch betriebliche Weiterbildung. Emanzipatorische Ansätze in Theorie und Praxis. Bund-Verlag, S. 132-146.
- Klafki, W. (1995). Neue Studien zur Bildungstheorie und Didaktik. Beltz.
- Kumral, S. (2022). Populismus in Europa: Ursachen und Folgen. Beltz Juventa.
- Laner, I., & Peterlini, H. K. (Hrsg.) (2023). Erfahrung bildet? Eine Kontroverse. Diskussionen eines erziehungswissenschaftlichen Konzeptes unter den Aspekten Leib – Zeit – Raum. Juventa.
- Lerch, S. (2021). (Un-)mögliches Bildungserfahren. Erwachsenenbildung in pandemischer Zeit. *Erwachsenenbildung -Vierteljahrszeitschrift für Theorie und Praxis*. 67.Jahrgang/Heft 4, S.156-158.
- Lott, Y., Wang, S., & Chung, H. (2025). Karriereknick durch Homeoffice? Empirische Evidenz eines Experiments. Policy Brief WSI, Nr. 87, <https://www.wsi.de/de/faust-de-tail.htm?produkt=HBS-009081> [14.05.2025].
- Mau, S., Lux, T., & Westheuser, L. (2023). Triggerpunkte. Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft. edition suhrkamp.

- Meyer, R., & Baumhauer, M. (2025). Herausforderungen und Gestaltungsansätze in betrieblichen Bildungs- und Lernortkooperationen unter den Bedingungen digitaler Transformation. In M. Allespach, B. Käpplinger, & J. Wienberg (Hrsg.), *Handbuch betriebliche Weiterbildung. Emanzipatorische Ansätze in Theorie und Praxis*. Bund-Verlag, S. 257-270.
- Meyer, R., Kehrbaum, T., & Wannöfel, M. (2023). Erodert durch Homeoffice der Betrieb als Lernort? Zum Stellenwert des Arbeitsplatzes als Interaktionsraum. WSI Mitteilungen. Zeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung, 76 (1), S. 19–26.
- Meyer, R., & Rühling, S. (2023). Stellenwert der Berufsbildung in der Transformation - Interview mit Elke Hannack. In *berufsbildung, Zeitschrift für Theorie-Praxis-Dialog*, 77 (1), S. 44-46.
- Meueler, E. (2005). Didaktik der Erwachsenenbildung/Weiterbildung als offenes Projekt. In R. Tippelt (Hrsg.), *Handbuch Erwachsenenbildung, Weiterbildung*. VS Verlag, S. 677–690.
- Mezirow, J. (1997). *Transformative Erwachsenenbildung*. Schneider.
- Mokros, N., & Zick, A. (2023). Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit zwischen Krisen- und Konfliktbewältigung. In A. Zick, B. Küpper, N. Mokros, & Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), *Die distanzierte Mitte. Rechtsextreme und demokratiegefährdende Einstellungen in Deutschland 2022/23*. Dietz, S. 149-184.
- OECD (2025). *To Have and Have Not – How to Bridge the Gap in Opportunities*, OECD Publishing, Paris.
- Otto, K.-S. (2021). Erfolgreiche Transformation durch Mitbestimmung. Hans-Böckler-Stiftung. <https://www.mitbestimmung.de/html/erfolgreiche-transformation-durch-19855.html> [23.02.2024].
- Pape, H., & Kehrbaum, T. (2019). John Dewey: Über Bildung, Gewerkschaften und die demokratische Lebensform, Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 421, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Pfeifer, C. (2023). Can worker codetermination stabilize democracies? Works councils and satisfaction with democracy in Germany (pdf), University of Lüneburg Working Paper Series in Economics Nr. 420, Mai 2023.
- Rauner, F. (2023). *Grundlagen beruflicher Bildung - Mitgestalten der Arbeitswelt*. WBV-Verlag.
- Rohs, M., & Wolff, F. (2025). Digitalisierung der Betrieblichen Weiterbildung. In M. Allespach, B. Käpplinger, & J. Wienberg (Hrsg.), *Handbuch betriebliche Weiterbildung. Emanzipatorische Ansätze in Theorie und Praxis*. Bund-Verlag, S. 284-294.
- Sander, W. (2023). *Zwischen Mündigkeit, Kritik und Identität: Perspektiven politischer Bildung*. Wochenschau Verlag.
- Schäfer, E., & Ebersbach, A. (2021). *Die digitale Transformation der Erwachsenen- und Weiterbildung*. ISÖ – Institut für Sozialökologie. Siegburg.
- Schemme, D., & Novak, H. (Hrsg.) (2017). *Gestaltungsorientierte Forschung – Basis für soziale Innovationen. Erprobte Ansätze im Zusammenwirken von Wissenschaft und Praxis. Bericht zur beruflichen Bildung, hrsg. vom Bundesinstitut für Berufsbildung*, Bonn.

- Schmucker, R., & Sinopoli, R. (2025). Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten als Kriterien »Guter Arbeit« – Befunde des DGB-Index Gute Arbeit. In M. Allespach, B. Käßlinger, & J. Wienberg (Hrsg.), *Handbuch betriebliche Weiterbildung. Emanzipatorische Ansätze in Theorie und Praxis*. Bund-Verlag, S. 189-202.
- Scholz, R. (2023). Unternehmensmitbestimmung und die sozialökologische Transformation: Zusammenhang zwischen Mitbestimmungsindex und ESG-Kriterien in börsennotierten Unternehmen (Mitbestimmungsreport Nr. 79). Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.), Düsseldorf.
- Singer-Brodowski, M., & Holst, J. (2022). Nachhaltigkeit: Zielkonflikte und Widersprüche – (k)ein Thema für die politische BBNE? In B. Hemkes, K. Rudolf & B. Zurstrassen (Hrsg.), *Handbuch Nachhaltigkeit in der Berufsbildung. Politische Bildung als Gestaltungsaufgabe*. Wochenschau Verlag, S. 109-117.
- Spannagel, D. (2025). Mehr Ungleichheit – weniger politische Teilhabe. WSI-Verteilungsbericht 2025. Nr. 108, Düsseldorf.
- Taşkan, B., Junça-Silva, A., & Caetano, A. (2022). Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(7), pp. 196–217. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-02-2022-3136/full/pdf?title=clarifying-the-conceptual-map-of-vuca-a-systematic-review> [02.04.2026].
- Trumann, J. (2022). Demokratisch ist man nicht allein. Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung zu aufsuchenden politischen Bildungsaktivitäten in der Arbeitswelt. Herausgegeben vom Trägernetzwerk Politische Bildung in der Arbeitswelt. <https://www.dgb-bildungsschwerpunkt.de/wp-content/uploads/2022-12-16-Traegernetzwerk-Forschungsbericht-digital.pdf> [04.02.2026].
- Umbach, S., Haberzeth, E., Böving, H., & Glaß, E. (2020). Kompetenzverschiebungen im Digitalisierungsprozess. Veränderungen für Arbeit und Weiterbildung aus Sicht der Beschäftigten. wbv.
- von Jorck, G., Brumbauer, T., & Heck, L. (2023). Transformatives Lernen in der gewerkschaftlichen Bildung als nachhaltige Entwicklung. In L. Kierot, U. Brand & D. Lange (Hrsg.), *Solidarität in Zeiten multipler Krisen*. Springer VS, S. 199-218.
- Wienberg, J., Beisner, J., & Redmer, A. (2022). Resonanzerleben aus TrainerInnensicht in digitalisierten Lehrsituationen in Zeiten von COVID-19. *Magazin Erwachsenenbildung.at*, 44-45, S. 03/1–03/10.
- Wienberg, J., Buske, R., & Allespach, M. (2024). Future Skills: Perspektive des betrieblichen Bildungspersonals und der Interessenvertretung, In H. Koch, C. Schneider, & U. Wilke (Hrsg.), *Future Skills Lehren und Lernen. Schlaglichter aus Hochschule, Schule und Weiterbildung*, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft eV, S. 105-125. https://www.stifterverband.org/sites/default/files/2024-10/future_skills_lehren_und_lernen.pdf [04.02.2026].
- Zinke, G. (2019). *Berufsbildung 4.0 – Fachkräftequalifikationen und Kompetenzen für die digitalisierte Arbeit von morgen: Branchen- und Berufscreening*. Bonn.

Arbeitsorientierte Betriebswirtschaftslehre als Grundlage eines nachhaltigen Wirtschaftens?!

von Heiko Hoßfeld und Markus Helfen

Abstract: Der Beitrag argumentiert, warum es einer Arbeitsorientierten Betriebswirtschaftslehre (AoBWL) als Gegenentwurf zu einer traditionellen, einseitig kapitalorientierten Betriebswirtschaftslehre bedarf, um die Herausforderungen nachhaltigen Wirtschaftens zu bewältigen. Aufbauend auf der historischen Diskussion um die Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre (AoEWL) entwickeln wir ein Grundgerüst für eine AoBWL, welche das Betriebsgeschehen in den Kontext gesellschaftlicher Erwartungen und interessenspolitischer Entstehungsbedingungen der Unternehmenspolitik stellt. Dieses „Frankfurter Modell“ baut auf einem sozialen Verständnis von nachhaltigem Wirtschaften auf und setzt Akteure, Handlungen, Prozesse, und Konflikte in und von Betrieben aus Beschäftigtensicht in Beziehung zueinander. Die Arbeitsorientierung im Frankfurter Modell wird anhand vier ausgewählter betriebswirtschaftlicher Felder – Unternehmensführung, Organisation, Personal sowie Rechnungswesen und Accounting – diskutiert. Abschließend skizzieren wir, wie dieses Grundgerüst die Lehre an der University of Labour trägt.

1. Einleitung

Historisch war der Betrieb der „klassischen“ Betriebswirtschaftslehre ein Abstraktum des Wirtschaftens. Ganz im Sinne einer vorgestellten Einheit der Wirtschaftswissenschaft wird von den konkreten Erscheinungsformen der sozialen Organisation der Wertschöpfung und dem Management des Betriebs abstrahiert – sinnbildlich in der einzelwirtschaftlichen Produktionsfunktion aus der mikroökonomischen Modellwelt (verbunden mit dem Namen Erich Gutenberg, etwa Mantel, 2009; Matiaske & Sadowski, 2022). Management und Betriebsführung schnurren zusammen zum bloß „dispositiven Faktor“, dessen Aufgabe es ist, die rationalen Entscheidungen zu erkennen, welche die Produktionsfaktoren nach technischer Funktionalität und ökonomischer Gesetzmäßigkeit als Marktsignal ohnehin vorgeben. In

dieser Perspektive taucht Arbeit als anonymer Produktionsfaktor in abzählbaren Einheiten auf. Eine speziell arbeitsorientierte BWL braucht es in dieser neoklassischen Modellwelt jedoch nicht, da ihr – annahmegemäß – kein eigenständiger, nicht-redundanter Erklärungsbeitrag für das Produktionsergebnis zukommen kann. Diese Dispositionen werden unterschiedslos von den Leitungen getroffen, und zwar des privatwirtschaftlichen Produktionsbetriebs oder der selbständigen Einzelunternehmung genauso wie des öffentlichen Dienstleistungsbetriebs, der Genossenschaft oder der Organisation ohne Erwerbszweck.

Nun hat sich die Betriebswirtschaftslehre als Fachdisziplin nie nur mit der reinen mikroökonomischen Produktionstheorie befassen können, sondern musste sich auch konkreten Gestaltungsaufgaben und empirischen Fragen einer sich verändernden betrieblichen Praxis zuwenden. Hierzu haben sich unterschiedliche Funktionslehren entwickelt und ausdifferenziert (Marketing, Finanzierung, usw.), die sich im Laufe der Zeit in eigenständige Fachgebiete weiterentwickelt haben. Im Rahmen dieser Entwicklung hat sich gerade die Betriebswirtschaftslehre sehr weitgehend sowohl methodisch als auch theoretisch – interdisziplinär und international – geöffnet, nicht nur in Richtung der Rechts- und Technikwissenschaften, sondern auch in Richtung der Psychologie, der Soziologie, der Politikwissenschaft oder den Kultur- und Bildungswissenschaften. Notgedrungen, so könnte man sagen, um den Besonderheiten des jeweiligen Gegenstandes Rechnung zu tragen: Wie sollte auch Marketing ohne verhaltenspsychologische Erkenntnisse betrieben werden? Wie sollten Unternehmen ohne Erkenntnisse der Organisationssoziologie, Wirtschaftsinformatik und Arbeitspsychologie handlungsfähig werden und bleiben? Wie ließen sich Rechtsformen und die vertragliche Gestaltung von Geschäftsvorfällen in der Praxis einordnen, wenn es keinen Begriff von Recht und gesetzgeberischer Einflussnahme gäbe? Und wie wäre zu verstehen, warum und wie Unternehmen regelmäßig Gegenstand politischer Debatten sind, wenn es keinen Begriff von (Unternehmens-)Politik gäbe? Wie sollten die Unterschiede im Handeln und Verhalten der Unternehmen im Länder- und Branchenvergleich ohne ein Verständnis von Institutionen und Kultur erfassbar werden? Und wie ist Innovation und Entwicklung begreifbar zu machen, wenn es kein Verständnis von individuellen und kollektiven Lernprozessen gibt?

Eigentümlicherweise bleibt in diesen Konzessionen der Disziplin an den jeweiligen Funktionsgegenstand die Arbeit selbst oftmals eine seltsame Restkategorie. Es wirkt fast so, als schämte man sich zuzugestehen, dass die Mehrheit der Menschen die Betriebe erst durch ihre Arbeitsleistung

produktiv (oder unproduktiv) macht, sei es in Produktion und Verwaltung, Vertrieb und Marketing oder Forschung und Entwicklung. Zudem ist der Betrieb über die in ihm Tätigen unmittelbar in die Gesellschaft eingebettet, die wiederum überwiegend von dieser Arbeitskraft lebt (Helfen, 2009): Es ist die Wirtschaft der Gesellschaft und nicht umgekehrt – völlig unabhängig von der Eigentumsform. Diese Interdependenz von Betrieb und Gesellschaft hat selbstredend vielfältige Rückwirkungen, nicht zuletzt auf die heutige Politik. In einer Zeit, in der „nichts spannender“ und dominanter als die Wirtschaft erscheint, braucht es auch eine BWL, die zu den Transformationskrisen (von Künstlicher Intelligenz bis Klimawandel), geopolitischen Disruptionen in den globalen Lieferketten, den sozialen Ungleichheiten aller Art und um sich greifenden politischen Spaltungen und Konflikten ebenso auskunftsfähig ist wie zu Innovationspotenzialen, Wettbewerbsvorteilen, Diversität und Verhandlungen – eben weil all dies die Unternehmen nicht nur betrifft, sondern sie ein Teil davon sind.

Daher wollen wir anlässlich dieses Jubiläumsbandes der University of Labour (UoL) unser arbeitsorientiertes Herangehen an die Betriebswirtschaftslehre erläutern und ein, wenn auch grobes, unfertiges und ausbaufähiges Grundgerüst liefern. Hierzu beginnen wir mit der arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre (AoEWL) der 1970er Jahre. Dies deshalb, weil hier ein erster umfassender Versuch unternommen wurde, die wirtschaftliche Gestaltung des Betriebs unmittelbar von der Arbeit her zu denken. Zwar ist das Gesamtkonzept AoEWL eine Fußnote der Fachgeschichte geblieben, allerdings mit einigen Anstößen, die gerade in der Gegenwart wieder an Relevanz gewinnen. Dies zeigen wir an einer Unterscheidung von drei Zugängen zur Arbeitsorientierung in den heutigen Wirtschaftswissenschaften auf: dem objektbezogenen Zugang, dem kritischen Zugang und dem interdisziplinären Zugang. Hieraus destillieren wir ein „Frankfurter Modell“ der arbeitsorientierten Betriebswirtschaftslehre, indem wir ein analytisches Grundgerüst ableiten.

Um es vorweg zu nehmen: Wir kommen – vorläufig – zu fünf Bausteinen einer AoBWL: (1) die Beschäftigten werden als gesellschaftlich gleichwertige Teilhaber:innen („Stakeholder“ als Wirtschaftsbürger:innen) der Betriebe und Unternehmen mit ihren eigenen Zielen betrachtet („Akteurs- und Handlungsanalyse“), (2) die Abläufe betriebswirtschaftlicher Entscheidungsvorbereitung, -findung und -umsetzung werden (auch) auf die Beiträge der Beschäftigten im Organisationskontext hin analysiert („Prozessanalyse“), (3) die Konflikte insbesondere zwischen Beschäftigten- und Kapitalinteressen und ihre Austragung werden in ihrer Vielgestaltigkeit in der

Praxis behandelt und betrachtet („Konfliktanalyse“), (4) die besonderen Institutionen der Mitentscheidung in der betrieblichen Sozialordnung und überbetrieblichen Unternehmensverfassung werden im gesellschaftlichen Zusammenhang berücksichtigt („Strukturanalyse“) und (5) eine inter- und multidisziplinäre Perspektive wird bevorzugt, um das gemeinsame Lernen in und von Betrieben und Unternehmen im gesellschaftlichen Kontext sichtbar zu machen. Anschließend diskutieren wir anhand einer Auswahl beispielhaft, welche Fragen eine Arbeitsorientierung in der BWL in den Feldern Unternehmensführung, Organisation, Personal sowie Rechnungswesen und Accounting thematisieren sollte, um dann zu erläutern, wie die arbeitsorientierte BWL in der Lehre in den Bachelor- und Masterprogrammen an der UoL abgebildet ist.

2. Die Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre

Die „Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre“ (AoEWL) hat vor allem Ende der 1970er Jahre eine kurze Blüte erlebt, als auch in der bis dahin eher elitär-machtbewussten Disziplin die Diskussion gesellschaftlicher Modernisierung im Gefolge der 1968er Bewegung angekommen ist. In der Wissenschaft befördert durch die Forschungsprogramme zur „Humanisierung der Arbeit“ in der zweiten Hälfte der 1970er bis in die 1980er Jahre, gewann die Idee einer Arbeitsorientierung an Attraktivität; nicht zuletzt als Reaktion auf die psychischen und physischen Belastungen tayloristischer Arbeitsformen.

Die theoretischen Verengungen der klassischen Phase der Betriebswirtschaftslehre gerieten in dieser Umbruchzeit in den Blick wissenschaftlicher Kritik und wurden Gegenstand gesellschaftspolitischer Konflikte. Ab Ende der 1960er Jahre gewannen Forderungen nach einer demokratischen Reform der Wirtschaft wieder an Relevanz (Laske & Schweres, 2013, 31), während zugleich die Humanisierung der Arbeitswelt als zentrales gewerkschaftliches Handlungsfeld von den Beschäftigten im Betrieb identifiziert wurde (Vetter, 1973). Diese Impulse schlugen sich auch forschungspolitisch nieder: mit dem Programm „Humanisierung des Arbeitslebens“ (HdA) von 1974 förderte die sozialdemokratisch geführte Bundesregierung Projekte, die untersuchen sollten, „wie die Arbeitsbedingungen stärker als bisher den Bedürfnissen der arbeitenden Menschen angepaßt werden können“ (Bundesministerium für Forschung und Technologie, 1979, 7).

In diesem Zusammenhang leistete die zu Beginn der 1970er Jahre entwickelte AoEWL einen forschungsprogrammatischen Beitrag, um den Humanisierungsdiskurs auch in die Betriebswirtschaftslehre zu bringen (Koubek, 1973, 2011). Die AoEWL konstituierte sich als reformorientierter Gegenentwurf zur etablierten Betriebswirtschaftslehre, die als einseitig kapitalorientiert kritisiert wurde. Der Impuls für die AoEWL kam nicht vorrangig aus dem universitären Umfeld betriebswirtschaftlicher Lehrstühle, sondern aus dem akademischen Umfeld der Gewerkschaften. Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) des Deutschen Gewerkschaftsbundes beauftragte eine interdisziplinäre Projektgruppe damit, die Betriebswirtschaftslehre hinsichtlich ihrer Ausrichtung an den Interessen der abhängig Beschäftigten kritisch zu hinterfragen (Freimann, 2006, 61; Hartz, 2015, 1).

Das programmatische Ziel der Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre war es, von einer einseitig kapitalorientierten Rationalität abzurücken, die allein „auf die in monetären Größen ausgedrückte Rentabilität und Gewinnoptimierung“ (Projektgruppe im WSI, 1974, 99) fokussiere und „damit – bewusst oder unbewusst – den an dieser Orientierung an der Kapitalverwertung interessierten gesellschaftlichen Gruppen diene“ (Hartz, 2015, 3). Andere Gruppen, insbesondere aber die Arbeitskräfte, würden hingegen systematisch ausgeblendet. An die Stelle einer kapitalorientierten Betriebswirtschaftslehre sollte daher ein Modell betriebswirtschaftlichen Handelns treten, welches die Interessen der Beschäftigten zum Ausgangspunkt macht.

Konzeptionell untermauert wurde dieser Anspruch mit dem Entwurf einer „emanzipatorischen Rationalität“ (Koubek, 1973, 694). Das Ziel des Wirtschaftens nach diesem Prinzip war es, „mehr Selbstbestimmung und Selbstentfaltung aller Mitglieder der Gesellschaft durch die Veränderung der Bedingungen der Produktion zu ermöglichen“ (Wächter, 1976, 197). Um dies zu erreichen, wurde vor allem die Mitbestimmung in den Mittelpunkt gestellt (Freimann, 2006, 62). Zudem wurde die Konflikthaftigkeit der Personalwirtschaft hervorgehoben (Marr & Stitzel, 1979), was auch implizit gegenüber traditioneller Gewerkschaftsarbeit Themen wie die Selbstbestimmung und Autonomie der Beschäftigten und eine Kritik an Bürokratie und Stellvertreterpolitik auf die Tagesordnung brachte.

Die etablierte Betriebswirtschaftslehre reagierte auf diese Reformideen in weiten Teilen ablehnend (Hartz, 2015). Zum einen wurde kritisiert, dass die AoEWL die Wissenschaft „als bloßes Instrument zur Durchsetzung von Partikularinteressen“ (Hax, 1974, 800) betrachte. Zum anderen wurde eingeräumt, dass die Probleme der Beschäftigten in der Betriebswirtschaftslehre bislang zwar durchaus vernachlässigt worden seien; diese ließen sich

jedoch in die bestehende Disziplin „nahtlos einfügen“ (Chmielewicz, 1973, 22, Freimann, 2006), und zwar ohne das Fach fundamental umkrepeln zu müssen.

Gerade in letzterem, eher vereinnahmenden Sinn hat Arbeitsorientierung in der Folge auf Teilgebieten durchaus Eingang in die betriebswirtschaftliche Forschung bzw. die Entwicklung des Fachs gefunden. Zwar stand der Verdacht im Raum „die ‚Humanisierung der Arbeitswelt‘ [sei] ... zu erheblichen Teilen auch kapitalverwertungsgetrieben“ (Nienhüser, 2014, 121); dennoch mussten sich die Unternehmen und Betriebe nolens volens mit den veränderten, subjektiven Erwartungen der Beschäftigten an ihre Arbeitsbedingungen sowie mit der ausgeweiteten paritätischen Mitbestimmung von 1976 arrangieren, wollten sie weiterhin erfolgreich sein. Das umfassende Konzept der AoEWL – mit dem Ziel, die Betriebswirtschaftslehre als Ganzes vom „Kopf auf die Füße zu stellen“ – konnte sich hingegen nicht als Denk- und Forschungsschule in der Betriebswirtschaftslehre etablieren (Freimann, 2006, 64). So kommt etwa Schramm (2011, 57) zu dem Schluss, dass man „nach Spurenelementen einer den heutigen Umständen angepassten AoEWL [...] nur vergeblich suchen“ könne.

3. Neue Arbeitsorientierung in der Betriebswirtschaftslehre?

So dramatisch stufen wir die Sache hier nicht ein: Auch wenn sich das Programm der AoEWL als Ganzes nicht durchsetzen konnte, ist die Betriebswirtschaftslehre rund fünfzig Jahre später eine andere. Sowohl das Fach als auch der Forschungsgegenstand haben sich in dieser Zeit weiterentwickelt. Oberflächlich betrachtet scheint es an vielen Stellen so, als sei die Zeit über die Arbeitsorientierung – insbesondere über die mit ihr verknüpften Erwartungen gesellschaftlicher Veränderung – hinweggegangen. Gleiches gilt jedoch für ihre damaligen Widersacher, die in der betrieblichen Praxis so manchen alten Zopf im Umgang mit den Beschäftigten haben abschneiden müssen – man denke nur an die Themen Gleichstellung und Diversität (Krell & Sieben, 2011).

Zudem sind wesentliche Erkenntnisse aus der Humanisierungsforschung mit der Zeit derart in die Fachwelt eingesickert, dass sie heute entweder als selbstverständlich vorausgesetzt werden oder drohen wieder vergessen zu werden. Hierzu zählen u.a. die Nachteiligkeit von Akkordentlohnung, die Schädlichkeit überlanger Arbeitszeit, die motivierende Wirkung von Selbstbestimmung und Mitsprache in der Arbeit.

In dieser Gemengelage bleibt der genaue Stellenwert der Arbeitsorientierung in der heutigen Betriebswirtschaftslehre unklar (Laske & Schweres, 2013). Etwas Klarheit kann erzeugt werden, wenn danach gefragt wird, was unter „Arbeitsorientierung“ eigentlich genau zu verstehen ist. Laske (2018) unterscheidet nach Haunschild (2014) drei vorherrschende Sichtweisen von Arbeitsorientierung: Arbeitsorientierung als „Beforschung von arbeitsrelevanten Themen“, als „normativ-kritisches Konzept“ sowie als „interdisziplinärer Zugang“.

3.1 Arbeitsorientierung als Beforschung von arbeitsbezogenen Phänomenen

Definiert man Arbeitsorientierung über den Gegenstand der Disziplin, so ist die Betriebswirtschaftslehre zumindest in Teilen tatsächlich eine Wissenschaft, die „sich inhaltlich mit Fragen der Gestaltung von Arbeit, deren Einsatzbedingungen und möglichen Wirkungen befasst.“ (Laske, 2018, 178). Verantwortlich hierfür ist einerseits die fachliche Ausdifferenzierung, die seit der Etablierung der Betriebswirtschaftslehre insbesondere durch interdisziplinäre und internationale Öffnung ihrer Teilgebiete verstärkt seit den 1980er Jahren voranschreitet (schon Staehle, 1989; Schreyögg & Steinmann, 1987), und andererseits der Forschungsgegenstand selbst, insbesondere die Veränderungen des Betriebes im Zeitverlauf.

In Bezug auf Arbeit sind in diesem Zusammenhang zunächst primär zwei Teildisziplinen zu nennen: (1) die Personalwirtschaftslehre, die sich mit der (Re)Produktion des qualitativ und quantitativ angemessenen Arbeitsvermögens (Verfügbarkeit) sowie der Durchsetzung der Ansprüche an das Arbeitsverhalten (Wirksamkeit) beschäftigt, und (2) die Organisationslehre, die sich mit der Strukturierung von Aufgaben im Wertschöpfungsprozess beschäftigt, einschließlich jener Formen der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, die unmittelbar der „Humanisierung der Arbeit“ entsprungen sind (zum Beispiel Job Enlargement, Job Rotation, Job Enrichment oder (teil-)autonome Arbeitsgruppen).

Insofern gab und gibt es gegenstandbezogen (ohnein) schon eine *arbeitsbezogene* BWL. Allerdings spielt Arbeit bis heute in anderen Funktionslehren – wie im Accounting, in der Finanzierung oder im Controlling – nur eine untergeordnete Rolle. Arbeit wird hier systematisch in erster Linie als Kostenfaktor in Rechenwerken oder als Inputvariable in Produktionsfunktionen behandelt. In die Investitionsrechnung fließen „soziale Ziele“ und Risiken zwar theoretisch ein (etwa beim Social Impact Investing),

jedoch meist im Rahmen qualitativer Verfahren und außerhalb des zu berichtenden Rechenwerkes. Es existieren zwar vereinzelte Ansätze, die es erlauben, Arbeitsorientierung praktisch in solche Bereiche zu integrieren: Etwa die Balanced Scorecard, bei der die Beschäftigten die relevanten Kenngrößen selbst identifizieren sollen, das Critical Accounting, welches die politische Dimension der Rechnungslegung betont, oder das Human Resource Accounting, das die in den Beschäftigten verkörperten Vermögenswerte abbilden will. In der akademischen Standardlehre werden diese Konzepte jedoch kaum mit einer Arbeitsorientierung verbunden.

3.2 Arbeitsorientierung als praktische Kritik

Daher ist es wenig verwunderlich, dass sich eine Arbeitsorientierung als ein *normativ-kritisches Konzept* in der Betriebswirtschaftslehre nicht etabliert hat. Stattdessen dominiert weiterhin die Kapitalorientierung. Zwar werden in der Betriebswirtschaftslehre vermehrt Themen wie Gesundheitsschutz, Arbeitszufriedenheit und „Employee Engagement“ behandelt, die Forschung zu Beschäftigteninteressen erfolgt jedoch zumeist aus einer instrumentellen Arbeitgebersicht heraus. Beforscht wird primär der „Business Case“ für Wohlbefinden, d.h. die Frage, unter welchen Umständen ein pfleglicher Umgang mit der wertvollen Ressource Personal zu einer ökonomischen Wertsteigerung führt. Sind diese Umstände jedoch nicht gegeben, so besteht im Sinne dieser Logik kein Anlass, Arbeitnehmerinteressen in ihrem Eigenwert in den Blick zu nehmen (Laske & Schweres, 2013, 37).

Die fehlende Problematisierung möglicher Zielkonflikte lässt sich unter anderem der empirisch nicht bewährten Harmoniehypothese zuschreiben. Nach dieser muss die Betriebswirtschaftslehre in Ziel-Mittel-Analysen die Interessen anderer Akteure nicht explizit berücksichtigen, da – explizit oder implizit – eine Harmonie zwischen den Unternehmenszielen und den Stakeholder-Interessen unterstellt wird (Schmiel, 2018, 166; schon Marr & Stitzel, 1979). Eine auch normativ-kritisch ausgeprägte arbeitsorientierte Betriebswirtschaftslehre hingegen thematisiert nicht nur bestehende Zielkonflikte, sondern nimmt die Verbesserung der Arbeitsbedingungen als eigenständiges Ziel in den Blick (Nienhüser, 2014, 121). Dabei verwehrt sie sich gegen einen bloßen „Gebrauch“ des Menschen als Produktionsfaktor (Zink, 2011, 50) und vertritt ein Wissenschaftsverständnis, das sich nicht „dem unternehmerischen Verwertungsinteresse andient“ (Schramm, 2011, 56). Hierzu gehört auch, die aktuell vorgefundenen Bedingungen –

insbesondere die bestehenden Machtverhältnisse (Jürgens, 1984; Breisig, 2016) – weder als gegeben hinzunehmen (Laske, 2018, 179) noch im Sinne eines naturalistischen Fehlschlusses normativ zu überhöhen, sondern sie einer analytischen Durchdringung und Konzeptionalisierung zugänglich zu machen.

Eine solche kritische Perspektive auf betriebswirtschaftliches Handeln und Forschen findet sich – wie bereits dargelegt – zwar durchaus *innerhalb der etablierten Funktionsbereiche*, diese haben jedoch nur punktuell Eingang in die einführende Standardlehre der Disziplin gefunden (z.B. die „Critical Management Studies“). Einen Sonderstatus nimmt seit jeher die Unternehmens- und Wirtschaftsethik ein (Ulrich, 2010). Diese hat sich nicht erst in den letzten Jahren als relevanter *eigener Funktions- und Forschungsbereich* entwickelt; allerdings kann noch immer bezweifelt werden, inwieweit die Unternehmensethik dem festen Kanon der Betriebswirtschaftslehre gleichberechtigt zugerechnet werden kann. Grund hierfür ist eine nach wie vor schwelende, teils polemisch geführte Debatte über die Notwendigkeit und Zulässigkeit ethisch-normativer Stellungnahmen innerhalb der Betriebswirtschaftslehre (Albach, 2005; Fuchs, 2022).

3.3 Arbeitsorientierung durch Inter- und Multidisziplinarität

Neben einer gegenstandsbezogenen und einer kritisch-normativen Perspektive findet eine Arbeitsorientierung der Betriebswirtschaftslehre eine Quelle in der inter- und multidisziplinären Zusammenarbeit mit benachbarten Fächern. Diese Zusammenarbeit ist aufgrund der fachlichen und internationalen Ausdifferenzierung der Teildisziplinen fruchtbar; in theoretischer wie auch methodischer Hinsicht. Ein multi- und interdisziplinärer Zugang ermöglicht einen fundierten Dialog und eine Verständigung zwischen unterschiedlichen Sichtweisen und Interpretationen (Scherer, 2003). Erst durch den Blick der jeweils anderen Disziplin wird die eigene Leerstelle offenbar – ein Effekt, der sich ähnlich bei vergleichender Betrachtung anderer Länder zeigt.

Trotz dieser grundlegenden Notwendigkeit, sich interdisziplinär zu öffnen, da eine monotheoretische Ausrichtung dem Prozess des Erkenntnisgewinns entgegenstehen würde (Laske & Schweres, 2013, 39), existieren auch in der modernen Betriebswirtschaftslehre weiterhin Tendenzen der fachlichen Abgrenzung und Schließung. Dies betrifft sowohl Teildisziplinen, die sich von jeher mit einer interdisziplinären Öffnung schwergetan

haben, als auch gesellschaftsoffene Bereiche wie die Personalwirtschaftslehre. Letztere scheint empfänglich für temporäre Moden zu sein, die sich wellenartig in einer Dynamik zwischen fachlicher Verengung und multidisziplinärer Ausweitung ausdrücken. Mal schlägt das Pendel in Richtung eines personalökonomischen Kanons aus (Laske, 2018, 181), dann wieder in Richtung einer verhaltenswissenschaftlich-individualpsychologischen Einführung strategischen Managements des Humanvermögens (Staehle, 1989; Wächter, 2002). Am aktuellen Rand wiederum lässt sich eine Tendenz zur Ansicht einer technologischen Bestimmtheit der Personalpolitik beobachten (Schweres, 2018), die sich als informationstechnische Datafizierung der Personalarbeit durch Künstliche Intelligenz manifestiert [s. hierzu Kellermann & Kämpf in diesem Band].

4. Eine Grundgerüst arbeitsorientierter Betriebswirtschaftslehre

Aus unserer Sicht reicht weder eine Betrachtung von Arbeit als bloßem Produktionsfaktor noch eine Beschränkung auf den Funktionsbereich von Arbeit, Personal und Organisation für eine arbeitsorientierte BWL aus – insbesondere, wenn Nachhaltigkeit zur allgemeinen strategischen Zielstellung des Unternehmenshandelns werden soll. Um dies näher zu erläutern, ist eine Hinwendung zu den Ansätzen geboten, die sich verstärkt dem Management als eigenständiger Funktion und auch als Institution im gesellschaftlichen und politischen Kontext zuwenden (Schreyögg & Koch, 2023).

So wurde im US-amerikanischen Raum die Kritik an einer einseitigen Kapitalorientierung bereits früh im Gewand des Stakeholder-Managements erneuert (Freeman, 2010). Der Ansatz wendet sich gegen eine betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, die lediglich die Interessen einer einzigen Anspruchsgruppe – der Shareholder – in den Vordergrund stellt (Stichwort „shareholder value“), und betont, dass Unternehmen stets einer Vielzahl von Stakeholdern ausgesetzt sind. Dabei begründet die Stakeholder-Theorie nicht nur ethisch-normativ, warum Unternehmen die legitimen Interessen der vom Unternehmenshandeln betroffenen Anspruchsgruppen berücksichtigen sollten, sondern auch, warum sie dies faktisch tun. Unternehmen sind demnach immer in einen größeren sozialen Kontext eingebunden, da sie auf eine Vielzahl materieller wie immaterieller Ressourcen anderer Akteure (Finanzmittel, menschliche Arbeit und Kompetenzen, Legitimität etc.) angewiesen sind. Kein Wunder, dass das Stakeholder-Ma-

nagement festen Einzug in das theoretische Gerüst der Managementforschung erhalten hat.

In vergleichbarer Form reiht sich hier der Diskurs um Nachhaltigkeit ein – und damit auch das hieraus abgeleitete nachhaltige Management –, geht jedoch insofern über das Konzept der Stakeholder hinaus, als hier gleich eine andere Form des Wirtschaftens – zumindest jedoch ein grundlegendes Umdenken in der Verfolgung ökonomischer Ziele – gefordert wird. Zwar hat das Konzept nachhaltigen Wirtschaftens seinen Ursprung in der Ökologie – genauer gesagt in der Einsicht, dass die Endlichkeit natürlicher Ressourcen das herrschende, auf kurzfristigen Gewinn ausgerichtete Wirtschaftsmodell unhaltbar macht (vgl. Meadows et al., 1972). Dennoch war die soziale Dimension, insbesondere in Gestalt inter- und intragenerationaler Gerechtigkeit, von Beginn an zentral in einem Konzept, das auf der Harmonisierung ökonomischer, ökologischer und sozialer Ziele basiert. Dabei findet die soziale Dimension nicht nur als Eigenwert Eingang in das Konzept der Nachhaltigkeit, sondern wird gleichsam als notwendige Voraussetzung einer nachhaltigen Wirtschaft gesehen. Denn soziale Nachhaltigkeit ist – als Sozialkapital, etwa in Form von Vertrauen und Kooperation – die Basis für die Stabilität sozialer Systeme und damit auch des Wirtschaftssystems selbst (Putnam, 1993; Moldaschl, 2009) – und damit kommt auch dem Management von Unternehmen die Rolle zu, neben finanziellen, sachlichen und natürlichen Kapitalien auch das Sozialkapital zu steuern.

Mit einer dergestalt umfassenderen Managementperspektive wird zwar nicht unmittelbar eine Arbeitsorientierung verknüpft, allerdings macht sie erkennbar, wie die Organisation im Sinne einer Unternehmenspolitik agiert, die verschiedenen Stakeholdergruppen in unterschiedlichen Formen Rechnung tragen muss (Kieser & Oechsler, 2004). Auf Basis dieser Vorüberlegungen lassen sich folgende Grundannahmen und Analyseperspektiven einer arbeitsorientierten Betriebswirtschaftslehre nach dem Frankfurter Modell skizzieren:

- (1) die Beschäftigten werden als gesellschaftlich gleichwertige *Teilhaber:innen* („Stakeholder“ als Wirtschaftsbürger:innen) der Betriebe und Unternehmen mit ihren eigenen Zielen betrachtet. Diese Erweiterung in der Akteurskonstellation steht in der Tradition der AoEWL (Koubek, 1973), die die Interessen und Ziele der Beschäftigten – insbesondere Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen von der Entlohnung bis zur Arbeitsplatzsicherheit – in den Fokus betriebswirtschaftlicher

Entscheidungen setzen. In der sich daraus ergebenden *Akteurs- und Handlungsanalyse* betrachtet die AoBWL nicht nur die Auswirkungen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen *auf* die Beschäftigten bzw. deren Ziele, sondern ausgehend vom Eigenwert der Arbeitenden auch deren Ziele und ihren Einfluss auf das Zustandekommen von Unternehmensentscheidungen. Anders als eine rein kapitalorientierte Betriebswirtschaftslehre beschäftigt AoBWL sich nicht nur mit solchen Effekten, die in einer „Feedbackschleife“ das Zielsystem der Kapitaleigner betreffen („financial materiality“, z.B. die Produktivitätseffekte in Folge von Massenentlassungen), sondern bei den Wirkungen werden *genau* soziale Effekte gleichwertig berücksichtigt („impact materiality“). Diese Arbeitsorientierung betrifft zuerst jene Funktionsbereiche, in denen Beschäftigte unmittelbar Teil betriebswirtschaftlicher Entscheidungen sind, also in den Bereichen Personalpolitik, Arbeitsgestaltung und Organisation. Ein aktuelles Beispiel ist etwa das Ringen um die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im technologischen Wandel etwa hin zu künstlicher Intelligenz und den damit verbundenen Verteilungswirkungen. Hier stellen sich etwa Fragen einer humanen und entwicklungsförderlichen Gestaltung einer digitalen Organisation von Arbeit (Helfen et al., 2022; [s. Beitrag Kellermann & Kämpf in diesem Band]). Die Arbeitsorientierung erstreckt sich aber grundsätzlich auf alle Funktionsbereiche, da die Beschäftigten von den Ergebnissen betriebswirtschaftlicher Festlegungen betroffen sind. Einschlägige Beispiele hierfür sind Investitionsentscheidungen (Koubek, 1973), strategische Entscheidungen wie Standortverlagerungen, Technologieeinsatz und Outsourcing sowie die Ausgestaltung der Vorstandsvergütung, insbesondere anhand sozialer Leistungskennzahlen (KPIs).

- (2) die betriebswirtschaftliche *Entscheidungsvorbereitung, -findung und -umsetzung* werden (auch) im Hinblick auf die Beiträge der Beschäftigten analysiert. Dies impliziert eine umfassende *Prozessanalyse* des Zustandekommens von betriebswirtschaftlichen Entscheidungen. Dies lässt sich am besten auf den Strategieprozess beziehen: Wo Individuen zielorientiert in Strukturen und Prozessen zusammenwirken, umfasst die Strategie die Festlegung gemeinsamer Ziele sowie die Entscheidung, Umsetzung und Kontrolle von Handlungen zu deren Erreichung. Eine arbeitsorientierte Betriebswirtschaftslehre folgt dabei dem neueren Verständnis (Schreyögg & Steinmann, 1987; Ortmann & Sydow, 2001), nach dem Strategiebildung in Unternehmen und anderen Organisationen weniger als lineare „Top-down“-Planung und

Entscheidung mit anschließendem mehr oder weniger bruchloser Umsetzung zu verstehen ist (Mintzberg & Waters, 1985; Ortmann, 2010; Schreyögg & Geiger, 2024). Sie stellt sich vielmehr als ein Prozess dar, in dem grundlegende Entscheidungen der Unternehmenspolitik im Austausch, Dialog, Konflikt und in der Verhandlung mit den zentralen Stakeholdern (Freeman, 2010) – allen voran den Beschäftigten, aber auch Kund:innen, Geschäftspartnern, Investor:innen etc. – sowie im Handlungsvollzug, insbesondere im Arbeitsprozess, kontinuierlich überprüft und angepasst werden können.

- (3) die *Konflikte* insbesondere zwischen Beschäftigten- und Kapitalinteressen und ihre Austragung werden in ihrer Vielgestaltigkeit behandelt. Hierbei unterzieht eine AoBWL bestehende Zielkonflikte – insbesondere zwischen Beschäftigten- und Kapitalinteressen – einer *Konfliktanalyse* und sucht nach Wegen der Auflösung von Dilemmasituationen. Unter den Bedingungen der Klimakrise analysiert sie übergreifende Funktionsbedingungen, unter denen ein Ausgleich widerstreitender ökonomischer, sozialer und ökologischer Ziele möglich werden kann. Hier schließt die AoBWL an neuere Unternehmensethik- und Nachhaltigkeitsdiskurse an, die insbesondere die Verantwortung im Austauschverhältnis zwischen Kapital, Arbeit und Umwelt fokussieren (Hoßfeld & Schmiel, 2015). Als übergeordnetes normatives Rahmenkonzept fungiert dabei das Konzept der Nachhaltigkeit bzw. der nachhaltigen Entwicklung der Vereinten Nationen in Verbindung mit einer aufgeklärten Verständigung (Scherer, 2003).
- (4) die besonderen *Institutionen* der Mitentscheidung in der betrieblichen Sozialordnung und überbetrieblichen Unternehmensverfassung werden im gesellschaftlichen Zusammenhang berücksichtigt. Zu dieser *Strukturanalyse* gehört, dass betriebliche Entscheidungen im Spannungsfeld von Managementdisposition und kollektiven Aushandlungsprozessen auf mehreren Ebenen stehen. Daher analysiert eine AoBWL die vielfältigen interessenpolitischen Bedingungen, unter denen betrieblich relevante Entscheidungen unter Einschaltung von Institutionen der Mitbestimmung in der Betriebs- und Unternehmensverfassung und Kollektivakteuren wie Gewerkschaften, aber auch anderen gesellschaftlichen Stakeholdern zustande kommen. Hierbei knüpft AoBWL positiv an die theoretischen und empirischen Zumutungen der Industriellen Beziehungen an, die diese für die Betriebswirtschaftslehre bereithalten (etwa Müller-Jentsch, 2021; Jürgens, 1984).

- (5) um diesem Anforderungshorizont aus (1) und (4) gerecht zu werden, wird eine *inter- und multidisziplinäre* Perspektive der Vorzug gegeben. Allein schon deshalb, weil das gemeinsame Lernen in und von Betrieben und Unternehmen im gesellschaftlichen Kontext so sichtbar gemacht und in Aussprache gebracht werden kann. Die jeweilige Akteurs-, Handlungs-, Prozess-, Konflikt- oder Strukturanalysen etwa zur Gestaltung von guter Arbeit, von betrieblichen Arbeitsbeziehungen, vom Aufbau und Erhalt von Humanvermögen und Sozialkapital erfordern multidisziplinären Austausch mit den verschiedenen Nachbardisziplinen.

Dieses „Frankfurter Modell“ einer AoBWL legt damit ein Angebot für Lehre und Forschung vor, dass zwar an die Tradition der AoEWL (Koubek, 1973) anknüpft, aber sich hiervon auch wesentlich unterscheidet. Während die AoEWL einen starken Fokus gerade auch auf die Gestaltung der makroökonomischen und gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen im Sinne einer gesamtwirtschaftlichen „Globalsteuerung“ legte (Hartz, 2015), wählt die hier vorgeschlagene AoBWL zunächst die unternehmensbezogene und betriebliche Ebene als Ausgangspunkt, um in diesem Blickwinkel sowohl interessenpolitische als auch ethische Zusammenhänge sichtbar zu machen. Das heißt nicht, dass der „Betrieb“ in der AoBWL ohne Gesellschaft und Politik aus- und daher käme, sondern es geht darum, jeweils nach dem spezifischen Beitrag und Erkenntnisgewinn zu fragen, der in einem betrieblichen Zusammenhang erscheint, und zwar durchaus verbunden mit der Herstellung von gesellschaftspolitischen Rückbezügen.

5. Wie macht sich Arbeitsorientierung konkret bemerkbar?

Eine so verstandene Arbeitsorientierung der BWL macht sich in vielen Feldern bemerkbar, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß und mit verschiedenen Zugängen. Nachfolgend soll dies für vier Bereiche kurz skizziert werden, die auch an der UoL von besonderer Bedeutung sind: Unternehmensverfassung und Governance, Organisation und Strategie, Personal und Arbeit sowie Rechnungswesen und Accounting.

Unternehmensverfassung. Um arbeitsorientierte BWL in der heutigen Zeit zu fundieren, ist die *„Verfassung“ des Unternehmens als Ganzes* in den Blick zu nehmen (Helfen & Toedling, 2021). Mit Gerum kann die Theorie und Politik der Unternehmensverfassung allgemein definiert werden als die Beschäftigung mit zwei Fragen: „(1) Welche Interessen sollen

die Zielsetzung und Politik der Unternehmung bestimmen bzw. welche bestimmen sie? (2) Welche institutionellen Vorkehrungen sind geeignet bzw. werden getroffen, um die Unternehmensaktivitäten auf die verfassungskonstituierenden Interessen auszurichten?“ (Gerum 1992, Sp. 2481). In Bezug auf die Arbeitsorientierung lassen sich unter Bezugnahme auf Sadowski (2002) die Fragen in einer neuen verdichten: Warum nicht die organisierte Bewirtschaftung von zusammengelegten Ressourcen schwerpunktmäßig unter dem Gesichtspunkt der Interessen der Beschäftigten betrachten, um neue Erkenntnisse, Gestaltungsempfehlungen und Reformvorschläge für die institutionellen Regeln zu entwickeln? Die Frage allein zu stellen, bedeutet auch die Grundannahmen zu hinterfragen, die einen Großteil der Betriebswirtschaftslehre zwischen Eigentümerunternehmen und industriellem Großbetrieb in Form der Aktiengesellschaft – heute vielleicht noch stärker als früher – ausmachen.

In Ergänzung zu Ulrichs ‚Integrativer Wirtschaftsethik‘ (2010) kann die Arbeitsorientierung als Schritt zu einer zivilisierten, weil demokratischen Unternehmensführung betrachtet werden. Arbeitsorientierung ist dann durchaus synonym zu einem erweiterten Begriff der Mitbestimmung zu verstehen, welche die Unternehmensführung entlang eines Kontinuums von der selbstverwalteten Firma bis hin zur Begrenzung des Eigentümerprärogativs in der klassischen Kapitalgesellschaft oder – anders gelagert – dem Staatsunternehmen in den Blick nimmt.

Unterscheidet man die Grade der Beschäftigtenbeteiligung auf einer Dimension der Kapital- bzw. Arbeitsorientierung, schlägt am weitesten das selbstbestimmt geführte Unternehmen im Sinne der Arbeiterselbstverwaltung (Produzentengenossenschaft) in Richtung der Arbeitsorientierung aus; zumal, wenn sich eine solche Unternehmung demokratischen Abstimmungen stellt, zivilgesellschaftliche Zwecke setzt und auf eine Gewinnorientierung verzichtet (der karitative Selbsthilfverein, der gleichwohl wirtschaften muss). Am wenigsten Arbeitsorientierung bietet die Kapitalgesellschaft, die einzig die Gewinnmaximierung (ohne Rücksicht auf lebensweltliche Belange) in den Vordergrund stellt oder allenfalls die Einhaltung von Recht und Gesetz als Nebenbedingung betrachtet – getreu der These von Milton Friedman (1970), nach der die Gewinnsteigerung für Unternehmen schon ethisch genug sei, eine darüber hinaus gehende Verpflichtung der Unternehmen zur Sozialverträglichkeit sogar ökonomisch abträglich wäre. Zwischen den beiden Extrema liegen vielgestaltige Zwischenformen der mitbestimmten, partiell arbeitsorientierten Unternehmensverfassung – vom Unternehmen mit Betriebsrat bis zu paritätisch mitbestimmten Unterneh-

men und Unternehmen mit Anteilen in Beschäftigtenhand (ein Beispiel etwa bei Wächter, 2010). Hier bleibt Raum, das Verhältnis von Kapital- zu Arbeitsorientierung auf dem Wege fortgesetzter Aushandlung auszutari-
ren.

Es geht bei arbeitsorientierter BWL aber neben der Unternehmensverfassung, und hier natürlich der Unternehmensmitbestimmung, auch und gerade um die betriebliche Sozialordnung, und zwar nicht nur um die Betriebspolitik etwa des Betriebsrats (Breisig, 2016), sondern auch um die Selbstbestimmung der Beschäftigten in der Arbeit. Auf dieser Ebene werden im Betrieb und im konkreten Arbeitshandeln wirksame und spürbare Regeln gefunden, die das Arbeitshandeln und die Ziele der Beschäftigten beeinflussen. Auch die betriebliche Sozialordnung kann mehr oder weniger arbeitsorientiert ausfallen, indem sie sich entweder primär der Absicherung der technisch-ökonomischen Leistungserstellung ausrichtet oder eine gezielt humanorientierte Gestaltung verfolgt.

Organisation und Strategie. Im Bereich *Organisation und Strategie* geht es auch um die Beteiligung der Beschäftigten an der substanziellen Ausrichtung im ständigen Prozess des Organisierens. In diesem Managementprozess, d.h. dem Bündel von Strategie, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle (Schreyögg & Koch, 2023), gibt es in einer arbeitsorientierten Perspektive auch darum, den Erfolg von Unternehmen und Organisationen dauerhaft zu sichern, indem die gegenwärtigen und zukünftigen Geschäftsfelder mit den Ressourcen und Kompetenzen des Unternehmens in Einklang gebracht werden. Der Unternehmenserfolg wird in der AoBWL jedoch weiter gefasst, indem er auch das organisationale Überleben, normativ und sozial akzeptable Gewinne sowie die dauerhafte Bereitschaft von Investoren unterschiedlicher Kapitalien einschließt, die Organisation mit weiteren Ressourcen auszustatten.

Für Manager:innen in privaten Unternehmen erfordert dies vorrangig Entscheidungen darüber, in welchen Geschäftsfeldern ein Unternehmen auf welche Art und Weise tätig ist, wie es die ständigen Veränderungen im Wettbewerb handhabt und wie die Kompetenzen des Unternehmens bestmöglich eingesetzt werden können (Schreyögg & Geiger, 2024). Der Managementprozess in der AoBWL umfasst neben diesen klassischen Aufgaben von Steuerung und Koordination aber auch das Konfliktmanagement und die Beteiligung der Beschäftigten. Letztere erstreckt sich auch auf unternehmensstrategische Fragen. Hierzu zählen etwa die Reaktion auf den gesellschaftlichen und technologischen Wandel im Hinblick auf potenzielle Veränderungen von Produkten (Bsp. E-Mobilität) oder Prozessen (Bsp. di-

gitale Bürokratie). Damit verbunden sind strategische Investitionsentscheidungen in Standorte, Märkte und Geschäftsfelder, aber auch Festlegungen zur Marktbearbeitung, zur Wettbewerbsstrategie in einzelnen Geschäftsfeldern sowie zur grundlegenden Organisationsstruktur und Beschäftigungsstrategie. Aus arbeitsorientierter Sicht sind diese Fragen Gegenstand von Aushandlungsprozessen, in denen neben der bloßen ökonomisch-technischen Machbarkeit stets auch die ethische Vertretbarkeit und die soziale Akzeptanz organisatorischer und strategischer Entscheidungen zu verhandeln sind.

Auch in einer arbeitsorientierten Betriebswirtschaftslehre sind Organisationen als soziale Gebilde in den Blick zu nehmen (Kieser et al., 2026), deren Mitglieder in einem ständigen Prozess des Organisierens gefordert sind, die Unternehmensumwelt genauso zu beobachten wie die internen Prozesse zu gestalten sowie an der Strategiefindung im Dialog mitzuwirken. Hinzu kommt, dass in einer arbeitsorientierten Perspektive die Konflikthaftigkeit des Organisationsgeschehens ernst genommen wird und nicht als bloße Abweichung oder Anomalie behandelt wird. Dies liegt daran, dass die vorfindbaren Konflikte auch Ausdruck der rationalen Interessen sind, die in Unternehmen und anderen Organisationen aufeinandertreffen. Eine Konfliktanalyse und -bearbeitung kann auch positive Aspekte wie Veränderung und Innovation zum Vorschein bringen, die eine rationale Interpretation mikropolitischen Handelns nahelegen.

Aus Sicht einer arbeitsorientierten BWL schließt der Strategieprozess neben der Abstimmung mit den wirtschaftlichen Anspruchsgruppen und der Gesetzeskonformität insbesondere auch ein Eingehen auf die Erwartungen der Beschäftigten und der Gesellschaft im Sinne einer umfassenden Legitimierung des Unternehmenshandelns ein (Freeman, 2010; Helfen & Toedling, 2021). Neben die soziale Vertretbarkeit strategischer Entscheidungen innerhalb der Organisation tritt somit die normative Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Zahlreiche Organisationen setzen sich mit den Erwartungen an die sozial-ökologische Vertretbarkeit ihres Handelns auseinander (Vitols, 2011). Die hiermit verbundenen Aspekte umfassen neben der Ressourcenentwicklung und der Gleichstellung auch die Teilhabe an Entscheidungen durch Mitbestimmung und Partizipation in der globalen Lieferkette (Haipeter et al., 2023) sowie einen fairen Interessenausgleich in Restrukturierungs- und Krisensituationen.

Personal- und Arbeitspolitik. In arbeitsorientierter Perspektive zielt eine nachhaltige Personalpolitik darauf ab, den Produktionsprozess sozial-ökologisch verträglich zu machen, indem sowohl menschliches Arbeitsvermö-

gen als auch ökologische Ressourcen im Arbeitsprozess erhalten und entwickelt werden (Aust et al., 2020). Dieser Anspruch knüpft an die arbeitswissenschaftlichen Maßstäbe humaner Arbeitsgestaltung an: Schädigungslosigkeit, Ausführbarkeit, Zumutbarkeit, Zufriedenheit und Sozialverträglichkeit (Zink, 2017; Helfen, 2023; [s. auch Beitrag von Deci in diesem Band]). Jenseits des gesetzlichen Mindeststandards der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes betreffen personalpolitische Maßnahmen in vielfältiger Weise die Beschäftigten, so etwa in den Bereichen Personalbeschaffung, Personaleinsatz und Qualifizierung (Ehnert, 2008). Darüber hinaus hat Personalpolitik auch über- und außerbetriebliche Auswirkungen auf individueller Ebene (z. B. Beschäftigungsfähigkeit, individuelle Resilienz), organisationsbezogen (z. B. Wettbewerbsfähigkeit, organisatorische Resilienz, innerorganisationale Sozialkapital) und gesellschaftlich (Resilienz des Arbeitsmarktes und Zukunft der sozialen Sicherheit).

Arbeit wird in dieser Sichtweise dann nachhaltig, wenn sowohl ihre Regeneration und Reproduktion in einem sozial-ökologischen Kontext gesichert sind als auch Rentabilität und Produktivität gewährleistet sind, welche die langfristige wirtschaftliche Tragfähigkeit der Wertschöpfung absichern (Helfen, 2023). Eine arbeitsorientierte Perspektive ist sich in diesem Zusammenhang den Zielkonflikten der Nachhaltigkeit bewusst, die insbesondere in Unternehmen zwischen langfristigem ökonomischem Erfolg (Jirjahn et al., 2024), dem sozialen Zusammenhalt und der ökologischen Krisenresilienz bestehen (Rapp et al., 2019). Daher die Betonung von Konfliktanalyse und Konfliktmanagement, um Spannungen und Konflikte im Rahmen eines sozialen Dialogs mit internen und externen Anspruchsgruppen zu bewältigen. Die Konfliktanalyse erfordert theoretisch und empirisch, neben der direkten Mitsprache der Belegschaft ausdrücklich die Institutionen der industriellen Beziehungen zu berücksichtigen.

Arbeitsorientierte BWL ist zudem gut positioniert, um die heutige Arbeitswelt besser zu verstehen, die sich in Folge der Ausbildung von Netzwerkorganisationen in den letzten beiden Jahrzehnten herausgebildet hat (Sydow & Wirth, 1999; Sydow & Möllering, 2015). Durch Aus- und Verlagerungen, Leiharbeit, Werkverträge sowie jüngst Plattformarbeit und die sogenannte Gig Economy hat sich auch der Begriff von Betrieb und Unternehmen erheblich verändert – mit tiefgreifenden Konsequenzen für die Beschäftigten und ihre Arbeitsbedingungen (Mayrhofer & Meyer, 2002; Helfen, 2014). In verteilten Organisationsstrukturen Arbeit zu gestalten und zu steuern, wirft vielfältige Probleme in der Gestaltung von Rekrutierung, Qualifizierung, Leistungsmessung, Vergütung und Arbeitszeiten

– den Kernthemen personalpolitischer Gestaltung – auf. Hier hilft eine arbeitsorientierte Perspektive, aus der Perspektive der Beschäftigten zu schauen und arbeitspolitische Gestaltungsanforderungen in den (digital) vernetzten Betrieben, aber auch darüber hinaus abzuleiten (Windeler & Wirth, 2010; Helfen et al., 2022).

Rechnungswesen und Accounting. Diese Bereiche nehmen in einer arbeitsorientierten BWL eine Schlüsselrolle ein, da sie die operative und strategische Steuerung von Unternehmen über finanzielle Kennzahlen hinaus erweitern. Dies zeigt sich schon bei der Koppelung von Managementvergütungen an soziale Zielgrößen. Tatsächlich bilden ESG-Daten – also Informationen zu Umwelt, Sozialem und Governance – neben klassischen Finanzkennzahlen mittlerweile eine relevante Steuerungsgröße. Angesichts der spürbaren Folgen des Klimawandels haben diese Themen in den letzten Jahren an Fahrt gewonnen, was sich neben der nationalen und internationalen Regulatorik auch im Konzept des Nachhaltigkeitsmanagement widerspiegelt.

Initialzündung in der Europäischen Union war insbesondere das 2019 ausgerufene Ziel, bis 2050 in Europa Klimaneutralität herzustellen. Da Menschen in diesem Prozess sowohl Betroffene als auch Gestalter sind, hat sich hierfür der Begriff der sozial-ökologischen Transformation etabliert. Die hiermit verbundene Forderung nach einer „Just Transition“ blieb in der Folge nicht nur ein Konzept der Gewerkschaften (Hoßfeld et al., 2024), sondern fand im Zuge der europäischen Nachhaltigkeitsstrategie auch Eingang in den Sprachgebrauch der europäischen Politik (European Commission, 2018). Im externen Rechnungswesen schlägt sich dies fundamental in der neuen Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD) nieder, die dem Prinzip der doppelten Wesentlichkeit folgt. Demzufolge müssen Unternehmen nicht nur nach dem Prinzip der „financial materiality“ berichten – also dem klassischen ESG-Ansatz, wonach Nachhaltigkeitsaspekte nur dann wesentlich sind, sofern sie ein finanzielles Risiko (oder eine Chance) für das Unternehmen darstellen. Es gilt gleichrangig das Prinzip der „impact materiality“: Die tatsächlichen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf Mensch und Umwelt werden transparent und – was für das Accounting entscheidend ist – durch die externe Prüfungspflicht mit der gleichen Verbindlichkeit belegt wie klassische Bilanzdaten.

Für eine arbeitsorientierte BWL greift diese externe Perspektive jedoch zu kurz; sie muss durch ein verändertes internes Rechnungswesen flankiert werden. Hier gilt es, das Controlling von einer reinen Personalkosten-Minimierungslogik zu befreien und Investitionen in die Arbeitsqualität, Quali-

fizierung und Resilienz der Beschäftigten als erfolgskritische Absicherung des betrieblichen Arbeitsvermögens abzubilden. Dabei geht es nicht darum, den Menschen im Sinne eines ökonomistischen „Human Capital Accounting“ als aktivierbaren Vermögenswert zu objektivieren. Vielmehr gilt es, die massiven betrieblichen Folgekosten schlechter Arbeit – wie Fluktuation, Absentismus oder Wissensverlust – als steuerungsrelevante Kennzahlen im internen Berichtswesen sichtbar zu machen und entsprechende Erfolgsmaße zu entwickeln. Auf diese Weise könnte ein arbeitsorientiertes Accounting auch eine notwendige Informations- und Datenbasis liefern, um betriebliche Mitbestimmungs- und Aushandlungsprozesse zu unterstützen.

6. Wie ist Arbeitsorientierung an der UoL im Studium abgebildet?

An der UoL wird Betriebswirtschaftslehre arbeitsorientiert in Bachelor- und Mastermodulen in den eigenständigen Studiengängen unterrichtet. Auf den ersten Blick unterscheidet sich das Studium nicht von anderen betriebswirtschaftlichen Studiengängen, sofern auf die gemeinsamen Grundlagen im Bereich der Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre und die Methodenkompetenz geschaut wird. Auch an der UoL lernen Studierende die Grundlagen des Faches, ökonomische und forschungsmethodische Grundkenntnisse. Das Studium macht aber schon einen didaktischen Schritt auf die Beschäftigten selbst zu, die berufsintegrativ in ein Projektstudium eingeführt werden.

Zugleich wird ein Augenmerk auf die Verortung von Arbeit im interdisziplinären Feld gelegt: Arbeitspolitik, Arbeitsgestaltung, Bildung sind auch schon Themen für die Eingangsphase und nicht erst randständige Ergänzungen, die nur bei Interesse belegt werden können. Im Hauptteil des Studiums erfolgt dann eine verpflichtende Vertiefung im Dreiklang Finanz- und Rechnungswesen, Personal und Arbeit sowie Organisation und Strategie. Im Wahlbereich können die Studierenden dann in zwei der folgenden Fächer vertiefen: Technikfolgenabschätzung, Arbeit und Gesellschaft, Wirtschafts- und Arbeitsrecht, Personal- und Organisationsentwicklung sowie Verhandlungs- und Konfliktmanagement.

Ein Querschnittsthema des Masterprogramms ist das nachhaltige Management mit einer Schwerpunktsetzung auf der sozialen Nachhaltigkeit im Sinne der Qualität sozialer Beziehungen und Sozialkapital sowie der ökonomischen Nachhaltigkeit mit einem Schwerpunkt auf strategischen Entscheidungen zum Organisations- und Humanvermögen. Jeweils stehen

Entstehungs- und Erhaltungsbedingungen, etwa durch Gesundheit oder Bildung im Vordergrund. Aber auch aus volkswirtschaftlicher Perspektive werden Themen behandelt, so etwa die Herstellungsbedingungen kollektiver Güter (etwa Ausbildung, Vertrauen, Kooperationsbereitschaft). Hiermit wird deutlich, dass arbeitsorientierte BWL durchaus eine Perspektive für Unternehmen bietet, die an Aufbau, Erhalt und Entwicklung von Humanvermögen und Sozialkapital, Resilienz und Fortschrittsfähigkeit interessiert sind. Aus Perspektive der Beschäftigten geht es neben den wirtschaftlichen Kenntnissen auch darum, gangbare Wege zur Schaffung und Erhaltung von guter Arbeit und produktiver Beschäftigung aufzeigen zu können.

7. Fazit und Ausblick

Anknüpfend an Vorläuferkonzepte verstehen wir unter einer arbeitsorientierten BWL eine Perspektive, die Unternehmen und Betrieb im sozialökologischen Kontext konsequent durch die Linse der Beschäftigten betrachtet. Dabei geht es neben den sozialen Zielen auch und gerade um die Lösungen praktischer Probleme des Wirtschaftens auf der Ebene des Betriebs und der Unternehmen. Hierzu setzt eine verantwortungsvolle Beteiligung der Beschäftigten auch voraus, den Betrieb, das Unternehmen und das Management in den Handlungskontexten gemeinsamen Wirtschaftens zu verstehen.

Wir haben uns auf den vorangegangenen Seiten auf das Herausschälen der Perspektive einer arbeitsorientierten BWL konzentriert, auch um transparent offenzulegen, was darunter in Lehre und Forschung konkret zu verstehen ist. Dabei sind einzelne Querbezüge und aktuelle Themen womöglich etwas im Unklaren geblieben, die wir hier aber ausdrücklich mit einem Diskursangebot versehen wollen. Arbeitsorientierte BWL im Verständnis der UoL ist nicht fertig und in Stein gemeißelt, sondern bedarf der Weiterentwicklung auch über den engeren Kreis betriebswirtschaftlicher Fragestellungen hinaus. Austausch und Kritik sind mithin ausdrücklich erwünscht.

Wichtige Fragestellungen ergeben sich zum Beispiel zum komplexen Verhältnis zur weiteren sozialen Umwelt. Damit ist immer auch die Frage verknüpft, welches Wirtschaften möchte die Gesellschaft zu welchem Zweck in der Zukunft? Arbeitsorientierte BWL liefert hier keine fertige Antwort, aber das Rüstzeug, sich auf den Weg zu machen, es in Betrieben und Unternehmen herauszufinden. Hierzu zielt die Lehre und Forschung

in der arbeitsorientierten BWL auf die Ermöglichung und Befähigung zu einer selbstbewussten und kompetenten Zukunftsgestaltung. Eine arbeitsorientierte BWL muss sich in der kontinuierlichen Auseinandersetzung mit aktuellen und neuen Themen, aber auch „Dauerbrennern“ der Arbeit wie Gleichstellung und Diversität (Krell & Sieben, 2011), dem Umgang mit neuen Technologieschüben, der Klimakrise sowie geopolitischen Wirren zu behaupten.

Referenzen

- Albach, H. (2005). Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik!. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 75(9), 809.
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common good HRM: a paradigm shift in sustainable HRM?. *Human resource management review*, 30(3), 100705.
- Breisig, T. (2016). *Personal. Grundlagen und Handlungsfelder aus arbeitspolitischer Perspektive*. 2. Aufl. Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe.
- Bundesministerium für Forschung und Technologie (1979): *Programm-Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens*, Bonn.
- Chmielewicz, K. (1973). Interessen in der Betriebswirtschaftslehre aus wissenschaftstheoretischer Sicht. In *WSI-Forum, Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre contra Kapitalorientierte Betriebswirtschaftslehre*, Köln.
- Ehnert (Aust), I. (2008). Strategien und Praktiken eines nachhaltigen Personalmanagements. *Umweltwirtschaftsforum (uwf)*, 16, 187-192.
- European Commission (2018). *A clean planet for all. A European strategic long-term vision for a prosperous, modern, competitive and climate neutral economy*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0773>
- Freeman, R.E. (2010). *Strategic Management. A stakeholder approach*. Cambridge University Press: Cambridge [1984].
- Freimann, J. (2006). Vom Kommen und Gehen alternativer betriebswirtschaftlicher Ansätze. In H. Ptak (Ed.), *Betriebswirtschaftlicher Wandel in Deutschland* (pp. 61-88). Hamburg: Kovac.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: *New York Times Magazine*, September 13, 32-33.
- Fuchs, F. (2022). *Subjektunabhängige, analytische Unternehmensethik: Begründung und Relevanz als praktisch-normative Betriebswirtschaftslehre*. Springer Nature.
- Gerum, E. (1992). Unternehmensverfassung. In E. Frese (Hrsg.). *Handwörterbuch der Organisation*. Poeschel: Stuttgart. Sp. 2480-2502.
- Haipeter, T., Helfen, M., Kirsch, A. & Rosenbohm, S. (2023). *Soziale Standards in globalen Lieferketten. Internationale Richtlinien, unternehmerische Verantwortung und die Stimme der Beschäftigten*. Transcript: Berlin.

- Hartz, R. (2015). Die arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre (AOEWL) – ein (fast) vergessener Ansatz kritischer Management- und Organisationsforschung. Unveröffentlichtes Arbeitspapier: TU Chemnitz.
- Haunschild, A. (2014). Stellungnahme zur Arbeitsorientierung in den Wirtschaftswissenschaften. In: Laske, M. & Schweres, M. (2014): Arbeitsorientierung in den Wirtschaftswissenschaften. Vielfalt als Krisenindikator oder als Potenzial. Hampp. München und Mering. S. 89-92.
- Hax, K. (1974). Das Projekt „arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre“ – eine kritische Betrachtung. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung: Zfbf, 26(12), 798-809.
- Helfen, M. (2009). Soziale Netzwerke und Organisation – Die soziale Einbettung des Verhaltens von und in Unternehmen. Managementforschung, 19: 179-220.
- Helfen, M. (2014). Netzwerkförmige Tertialisierung und triangularisierte Beschäftigung: Braucht es eine interorganisationale Personalpolitik? Managementforschung, 24: 171-206.
- Helfen, M., Ruiner, C. & Wirth, C. (2022). Digitalisierung und Arbeitsorganisation – Von der digitalen Organisation der Arbeit zur Organisation digitaler Arbeit? In Roth, S. & Corsten, H. (Hrsg.) Handbuch Digitalisierung. Vahlen: München, 291-312.
- Helfen, M. & Toedling, N. (2021). Strategische Unternehmensführung und Mitbestimmung. In Allespach, M. & Rudel, M. (Hrsg.) Mitbestimmung – Ein Thema für die Wirtschaftswissenschaften. Studienbriefe zu zentralen Handlungsfeldern der Betriebswirtschaftslehre. Bund-Verlag: Frankfurt, 353-425.
- Helfen, M. (2023). Globale Arbeitsstandards und Arbeitswissenschaft: Wie weiter auf dem Weg zu nachhaltiger Arbeit in globalen Lieferketten? Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 77: 422-428.
- Hoßfeld, H., & Schmiel, U. (2015). Corporate Social Responsibility in der Marktwirtschaft – ein erfahrungswissenschaftlich begründetes Konzept. zfwu Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 16(3), 313-338.
- Hoßfeld, H., Kellermann, C., & Kirton-Darling, J. (2024). Pathways of socio-ecological transformation for European employment relations. Industrielle Beziehungen, 30(1), 5-10.
- Jirjahn, U., Laible, M., & Mohrenweiser, J. (2024). Management practices and productivity: Does employee representation play a moderating role? Human Resource Management Journal, 34(1), 236–254. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12526>
- Jürgens, U. (1984): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß - Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: Jürgens, U./Naschold, F (Hrsg.): Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit. Opladen, S. 58-91.
- Krell, G. & Sieben, B. (2011). Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil. In G. Krell (Hrsg.) et al., Chancengleichheit durch Personalpolitik, Gabler, Wiesbaden, 155-174.
- Kieser, A. & Oechsler, W.A (2004, Hrsg.). Unternehmenspolitik. Schäffer-Poeschel: Stuttgart.

- Kieser, A., Walgenbach, P., Oertel, S., & Poschmann, P. (2026). *Organisation*. Schäffer-Poeschl. Stuttgart.
- Koubek, N. (1973). Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre (AOEWL), Mitbestimmung und Gewerkschaftspolitik. *Gewerkschaftliche Monatshefte* 24(3): 687-697.
- Koubek, N. (2011). Arbeitsorientierte Theorie der Unternehmung als Teil einer interdisziplinären Arbeitswissenschaft. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 65(1), 34-38.
- Laske, S. (2018). Arbeitsorientierung (en) aus betriebswirtschaftlicher Perspektive–Versuch einer Synopse. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 72(3), 175-184.
- Laske, S., & Schweres, M. (2013). Auf dem Weg zu einer Revitalisierung der Arbeitsorientierung in den Wirtschaftswissenschaften?. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 67(1), 31-39.
- Mantel, P. (2009). *Betriebswirtschaftslehre und Nationalsozialismus. Eine institutionen- und personengeschichtliche Studie* Gabler: Wiesbaden.
- Marr, R. & Stitzel, M. (1979). *Personalwirtschaft. Ein konfliktorientierter Ansatz*. Verlag Moderne Industrie: München.
- Matiaske, W. & Sadowski, D. (2022). Vom Nutzen der Ideengeschichte für ein praxisorientiertes Fach. In Matiaske, W. & Sadowski, D. (2022). *Ideengeschichte der BWL II*. Springer: Wiesbaden, 1-9.
- Mayrhofer, W. & Meyer, M. (Hrsg.) (2002). *Schwerpunktheft: Neue Organisations- und Beschäftigungsformen aus personalwirtschaftlicher Perspektive – Grundlagen und theoretische Perspektiven*. *Zeitschrift für Personalforschung* 16(4), 473-614.
- Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, J. & Behrens III, W. W. (1972): *The Limits to Growth*. The Club of Rome. Washington, DC: Potomac
- Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6: 257-272.
- Moldaschl, M. (2009): Wem gehört das Sozialkapital? In: U. Kägi und S. Mülle (Hrsg.): *Change auf Teamebene. Multiperspektivische zu Teams in organisationalen Veränderungsprozessen*. Zürich: NZZ Libro Verlag, 83-108.
- Müller-Jentsch, W. (2021). Nach sieben Jahrzehnten: Konfliktpartnerschaft auf dem Prüfstand. *Sozialer Fortschritt*, 70: 689-707.
- Nienhäuser, W. (2014). Stellungnahme zur "Arbeitsorientierung in den Wirtschaftswissenschaften". In: Laske, M. & Schweres, M. (2014): *Arbeitsorientierung in den Wirtschaftswissenschaften. Vielfalt als Krisenindikator oder als Potenzial*. Hampp. München und Mering. S. 121-122.
- Ortmann, G. & Sydow, J. (Hrsg.) (2001). *Strategie und Strukturation. Strategisches Management von Unternehmen, Konzern und Netzwerken*. Gabler: Wiesbaden.
- Ortmann, G. (2010). Organisation, Strategie, Responsivität. Strategieinformation als responsive Strukturation. In *Managementforschung* (hrsg. v. G. Schreyögg und P. Conrad), 20, 146.
- Projektgruppe im WSI (1974): *Grundelemente einer arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre*. Köln: Bund-Verlag (WSI-Studie zur Wirtschafts- und Sozialforschung, Nr. 23).

- Putnam, Robert. 1993. "What makes democracy work? ." *National Civic Review* 82 (2): 101–107.
- Rapp, M. S., Wolff, M., Hennig, J. C., & Udoieva, I. (2019). *Mitbestimmung im Aufsichtsrat und ihre Wirkung auf die Unternehmensführung: Eine empirische Analyse vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise* (Study No. 424). Hans-Böckler-Stiftung: Düsseldorf.
- Sadowski, D. (2002). *Personalökonomie und Arbeitspolitik*, Stuttgart: Schäffer-Poeschl, hier: *Das Unternehmen als Ressourcenpool* (S. 154-167).
- Scherer, A.G. (2003). *Multinationale Unternehmen und Globalisierung*. Physica-Verlag: Heidelberg.
- Schmiel, U. (2018). Soll die Betriebswirtschaftslehre die Interessen anderer Akteure explizit berücksichtigen?. *Journal for Markets and Ethics*, 6(2), 155-169.
- Schramm, F. (2011). Zum Wandel der Arbeitsorientierung in der Personalwirtschaftslehre. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 65(1), 56-58.
- Schreyögg, G. & Geiger, D. (2024). *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. 7. Aufl., SpringerGabler: Wiesbaden.
- Schreyögg, G. & Koch, J. (2023). *Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis*. 4. Aufl., SpringerGabler: Wiesbaden.
- Schreyögg, G. & Steinmann, H. (1987). Strategic control. A new perspective. *Academy of Management Review*, 12(1): 91-103.
- Schweres, M. (2018). Arbeitsorientierung und Digitalisierung: Menschengerechte, menschenwürdige Gestaltung guter Arbeit, national und international. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 72(3), 157-159.
- Staehle, W. (1989). Human Resource Management und Unternehmensstrategie. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 22(3), 388-396.
- Sydow, J. & Möllering, G. (2015). *Produktion in Netzwerken. Make, Buy & Cooperate*. 3. Aufl. München: Vahlen.
- Sydow, J. & Wirth, C. (1999). Arbeit, Personal und Mitbestimmung. Probleme und Problemlösungen durch Unternehmensvernetzung. In: Sydow, J. & Wirth, C. (Hrsg.): *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken*. München/Mering, S. 9-30.
- Ulrich, P. (2010). *Zivilisierte Marktwirtschaft. Eine wirtschaftsethische Orientierung*. Haupt: Bern.
- Vetter, H. O. (1973). Humanisierung der Arbeitswelt als gewerkschaftliche Aufgabe. *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 1, 1-11.
- Vitols, S. (2011). What is the sustainable company? In: Vitols, S. & Kluge, N. (Hrsg.): *The Sustainable Company: a new approach to corporate governance*. ETUI: Brüssel, 15-37.
- Wächter, H. (1976). Arbeitsorientierte Kriterien für wirtschaftliche Entscheidungen. *Wirtschaftsdienst*, 56(4), 195-200.
- Wächter, H. (2002): Vielfältige Beschäftigungsmuster - einfältige Personalwirtschaftslehre? In: *Zeitschrift für Personalforschung* 16(4), S. 476-489.

- Wächter, H. (2010): Möglichkeiten und Grenzen der Wirtschaftsdemokratie – Der Fall Hoppmann. In: Zeitschrift für Personalforschung, 24(1), 7-28.
- Windeler, A. & Wirth, C. (2010). Netzwerke und Arbeit. In: Böhle, F., Voss, G.G. & Wachtler, G. (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden, S. 569-596.
- Zink, K. J. (2011). Personalwirtschaft und Arbeitswissenschaft: Möglichkeiten eines integrativen Ansatzes? Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 65(1), 50-53.
- Zink, K. J. (2017) Nachhaltige Arbeitssysteme in (internationalen) Wertschöpfungsketten und die Rolle der Arbeitswissenschaft. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 71, 92-100.

Gute Arbeit als Voraussetzung für produktive Arbeit mit KI

Von Christian Kellermann und Tobias Kämpf

1. Einleitung: Die verkehrte Kausalität im herrschenden Produktivitätsdiskurs

Die ökonomische und politische Debatte über Künstliche Intelligenz ist in hohem Maße von einer bestimmten Kausalvorstellung geprägt. KI gilt als exogener Produktivitätstreiber, der automatisch Effizienzgewinne erzeugt, die sich in wirtschaftlichem Wachstum, höheren Löhnen und gesellschaftlichem Wohlstand niederschlagen. Unternehmensberatungen versprechen jährliche KI-induzierte Produktivitätssteigerungen von bis zu drei Prozent. Politische Entscheidungsträger hoffen, dass KI den demografischen Wandel ausgleichen und das Wirtschaftswachstum wiederbeleben werde (Herr, Kellermann & Nettekoven, 2026). Seit dem Aufstieg generativer KI-Systeme wie ChatGPT haben diese Erwartungen nochmals neuen Auftrieb erhalten. Beratungsunternehmen versprechen nicht weniger als einen grundlegenden „next productivity frontier“ in der Wirtschaft (Chui et al., 2023). Diese Erwartungen beanspruchen, Investitionsentscheidungen, industriepolitische Programme und betriebliche Strategien der KI-Einführung zu prägen. Ob sie es tatsächlich tun und mit welchen Ergebnissen, ist eine empirische Frage, die dieser Beitrag aufwirft.

Schon beim Übergang von der populären zur wissenschaftlichen Debatte wird das Bild erheblich differenzierter. Auf der einen Seite stehen technizistische Heilserwartungen und dystopische Untergangsszenarien, während die empirische Forschungslandschaft ein deutlich nüchterneres Bild zeichnet. Studien auf Makro- und Sektorebene verzeichnen allenfalls moderate Produktivitätseffekte. Klare mikroökonomische Vorteile auf der Ebene einzelner Tätigkeiten schlagen sich kaum in makroökonomisch messbaren Aggregaten nieder. Das ist ein Phänomen, das in der Makroökonomie als „KI-Produktivitätsparadoxon“ bezeichnet wird (Kellermann & Markert 2023; vgl. dazu auch Butollo 2026).¹ Daron Acemoglu (2024) schätzt, dass

1 Diese Struktur ist nicht ohne historisches Pendant, denn auch der New-Economy-Boom der späten 1990er Jahre wurde zunächst als epochaler Produktivitätssprung ge-

die Gesamtfaktorproduktivität durch KI über zehn Jahre um nicht mehr als 0,66 Prozent steigen dürfte.

Dieser Beitrag stellt eine weitergehende Gegenthese auf: Nicht KI erzeugt automatisch produktive Arbeit, sondern gute Arbeitsbedingungen sind die Voraussetzung dafür, dass KI-Systeme überhaupt ihr produktives Potenzial entfalten können. Diese Umkehrung der Kausalität ist keine rhetorische Figur. Sie folgt aus einer kritischen Analyse der dominanten ökonomischen Modellierungsansätze einerseits und aus arbeitssoziologischen Erkenntnissen über die tatsächliche Praxis der KI-Einführung in deutschen Unternehmen andererseits. Der Beitrag entwickelt eine arbeitsorientierte Perspektive, die drei Dimensionen integriert: erstens eine Kritik der gängigen Produktivitätskonzepte, die die soziale Konstitution von Produktivität systematisch ausblenden; zweitens eine post-keynesianische Ergänzung, die funktionale Einkommensverteilung, Lohnstrukturen und Nachfragedynamiken in den Mittelpunkt stellt; und drittens einen empirisch fundierten Gestaltungsansatz, der betriebliche Mitbestimmung, Qualifizierungsstrategien und Arbeitsorganisation als zentrale Stellschrauben für produktive KI-Integration begreift. Der mehrdisziplinäre Ansatz verbindet dabei arbeitssoziologische und politökonomische Perspektiven und stellt die Erfahrungen und Interessen der Beschäftigten konsequent ins Zentrum.

2. Zur Kritik gängiger Produktivitätskonzepte

2.1 Die Produktivitätsdebatte zwischen Hype und empirischer Realität

Bevor wir zur konzeptionellen Kritik kommen, lohnt ein genauerer Blick auf den empirischen Stand der Produktivitätsdebatte, denn er illustriert das Problem bereits auf der deskriptiven Ebene. Die aktuellen mikroökonomischen Erkenntnisse zeigen übereinstimmend, dass generative KI-Systeme tatsächlich zu erheblichen Produktivitätssteigerungen auf Aufgabenebene führen können. Diese sind jedoch ungleichmäßig verteilt über verschiedene Arbeitnehmergruppen. Brynjolfsson et al. (2025) stellen fest, dass KI-Unterstützung die Produktivität im Kundensupport um etwa 15 Prozent steigert, wobei die größten Verbesserungen bei gering qualifizierten Arbeitneh-

feiert. Gordon (2000) zeigte, dass die damaligen Produktivitätsgewinne fast ausschließlich auf die Herstellung von IT-Hardware konzentriert waren und gesamtwirtschaftlich kaum ins Gewicht fielen. Was KI von dieser Episode unterscheidet oder was strukturell ähnlich ist, ist eine Frage, die die Forschung erst zu beantworten beginnt.

mern zu verzeichnen sind. Ähnliche Befunde zeigen Studien zum Einsatz von GitHub Copilot für Softwareentwickler:innen (Cui et al., 2025) und zum Produktivitätseffekt generativer KI auf Texterstellung (Noy & Zhang, 2023).

Auf Makro- und Sektorebene zeichnen Studien jedoch ein vorsichtigeres Gesamtbild. Acemoglu (2024) entwickelte einen makroökonomischen Rahmen, der zeigt, wie starke aufgaben- oder tätigkeitsspezifische Effizienzgewinne zu einem nur moderaten Gesamtwachstum der Gesamtfaktorproduktivität führen können. Für diesen Bruch zwischen Mikro- und Makroebene gibt es zwei wesentliche Erklärungen: Erstens zeigen Untersuchungen zur KI-Einführung in der Industrie J-förmige Erträge, bei denen kurzfristige Produktivitätsverluste aufgrund kostspieliger organisatorischer Anpassungen den längerfristigen Gewinnen vorausgehen (McElheran et al., 2025). Zweitens können konzentrierte KI-Gewinne in wenigen wissensintensiven Sektoren durch ein langsames Wachstum in wichtigen, aber weniger automatisierbaren Sektoren ausgeglichen werden (der sogenannte Baumol-Effekt, s. u. 3.2).

2.2 Das Task-Modell und seine Grenzen

Ein einflussreicher Versuch einer makroökonomischen Bestimmung der KI-Produktivitätswirkungen stammt von Daron Acemoglu (2024). Sein task-basiertes Modell misst die KI-Exposition auf Aufgabenebene unter Rückgriff auf die US-amerikanische O*NET-Datenbank und aggregiert diese zu gesamtwirtschaftlichen Effekten. Der Ansatz markiert einen wichtigen Fortschritt gegenüber rein spekulativen Szenarien, weil er den optimistischen Erwartungen an die KI-Produktivität empirisch begegnet und zeigt, dass die Wirkungen weit geringer ausfallen als der Hype vermuten lässt. Die Tradition, aus der dieses Modell stammt, reicht von den einflussreichen, aber methodisch vielfach kritisierten Studien von Frey und Osborne (2013) über die Weiterentwicklungen durch Acemoglu und Restrepo bis zu aktuellen Expositionsanalysen. Sie alle teilen die Grundstruktur, dass Automatisierbarkeit von Berufen aus Aufgabenbeschreibungen innerhalb von Berufsbildern abgeleitet und dann mit einer möglichen Beschäftigungs- und Lohnentwicklung in Beziehung gesetzt wird.

Gleichwohl sind diesem Modellrahmen problematische konzeptionelle Grenzen eingeschrieben, die für eine arbeitsorientierte Perspektive jedoch

zentral sind. Es lassen sich mindestens drei strukturelle Schwächen identifizieren (Herr, Kellermann & Nettekoven, 2026):

Erstens setzt Acemoglu konstante Skalenerträge voraus, obwohl KI-intensive Branchen gerade durch zunehmende Skalenerträge, Netzwerkeffekte und Datenmonopole geprägt sind. Wo Skalenerträge zunehmen, bilden sich endogen Oligopole und Monopole. Diese Tendenz ist für die KI-Industrie besonders ausgeprägt. So ist die Konzentration von KI-Ressourcen (Daten, Hardware und Talente) in wenigen Unternehmen und Ländern empirisch gut dokumentiert. In Europa und den USA hat die Marktkonzentration in einer Vielzahl von Sektoren zugenommen (Calligaris et al., 2025). Für die KI-Industrie im Besonderen zeigt sich eine Dominanz weniger US-amerikanischer und chinesischer Technologiekonzerne (Muro & Liu, 2021). Unter diesen Bedingungen ist das makroökonomische Theorem, das eine angemessene Verteilung gemäß der Grenzproduktivität unterstellt, nicht anwendbar. Die Annahme konstanter Skalenerträge führt somit zu einer systematischen Unterschätzung der Monopolrenten und ihrer Wirkung auf die Einkommensverteilung zwischen Kapital und Arbeit.

Zweitens setzt das Modell einen messbaren Kapitalstock voraus, ohne die grundlegenden Messprobleme zu adressieren, auf die schon die sog. Cambridge-Kontroverse der 1950er und 1960er Jahre hingewiesen hat. Der Wert eines gegebenen Kapitalstocks hängt von der Struktur der relativen Preise ab, die ihrerseits von der funktionalen Einkommensverteilung abhängt. Jede Veränderung der Einkommensverteilung, durch KI-induzierte Produktivitätssteigerungen, durch Lohnentwicklungen oder durch Verschiebungen im Profit-Markup, verändert zugleich die Struktur der relativen Preise und damit den gemessenen Wert des Kapitalstocks. KI verändert die Produktivität, die Einkommensverteilung, die Preisstruktur und den gemessenen Wert des Kapitalstocks gleichermaßen. Das ist ein gedanklicher Zirkel, der in den gängigen Modellen nicht aufgelöst wird. Theoretische Schlussfolgerungen über die Verteilungswirkungen von KI, die auf einem konstanten Kapitalkoeffizienten beruhen, sind daher mit grundsätzlicher Vorsicht zu behandeln.

Drittens bleibt (nicht nur) Acemoglus Task-Ansatz statisch und isoliert Tätigkeiten von ihrem Arbeitskontext. Einzelne Aufgaben werden auf ihre prinzipielle KI-Substituierbarkeit geprüft, ohne zu berücksichtigen, dass Tätigkeiten in der betrieblichen Wirklichkeit immer in Arbeitsprozesse eingebettet sind, die soziale Kooperation, implizites Erfahrungswissen und organisationskulturelle Prägungen einschließen. Dass dieser Kontext in standardisierten Tätigkeitsbeschreibungen kaum erfasst wird, hat Pfeiffer

(2018) bereits für frühere Automatisierungsdebatten gezeigt. Berufsklassifikationen wie O*NET bilden den Anteil nicht-kodifizierbarer, situativer Handlungskompetenz systematisch unvollständig ab, weil diese Anteile der Arbeit sich einer formalen Beschreibung entziehen. Die KI-Expositionsindizes, die auf solchen Quellen aufbauen, erben diesen blinden Fleck. Autor und Thompson (2025) haben an diesem Problem mit ihrem Konzept des „task unbundling“ weitergearbeitet und unterscheiden zwischen der quantitativen Exponiertheit von Tätigkeiten gegenüber KI und veränderter Expertise-Anforderungen und zeigen dabei, dass Automatisierung nicht einfach Aufgaben ersetzt, sondern die Qualifikationsanforderungen und damit die Arbeitsangebotsbedingungen fundamental verändert. Wenn KI Expertise-Anforderungen senkt, erweitert sich der Pool potenzieller Arbeitskräfte, was Lohnrückgang begünstigt, selbst wenn Produktivität steigt. Diese kontraintuitive Dynamik, bei der technischer Fortschritt zur Lohnsenkung führen kann, ist in einem statischen Task-Modell nicht erfassbar.

2.3 Die soziale Konstitution von Produktivität

Die konzeptionellen Schwächen des nach wie vor dominanten Analyse Rahmens verweisen auf ein tieferes Problem. Die gesamte Debatte, von den Anfängen beim Machine Learning durch Frey und Osborne (2013) über Acemoglu (2024) bis zu den aktuellen Prognosen der Unternehmensberatungen, leidet an einem „blinden Fleck“, denn sie argumentiert mit einer empirischen und theoretischen Unwucht primär auf Basis volkswirtschaftlicher Daten und Arbeitsmarktstatistiken, ohne vertiefende und detaillierte empirische Untersuchungen der Arbeitsebene selbst. Wie KI in der Praxis tatsächlich eingesetzt wird und wie sich Arbeitsprozesse und Tätigkeiten ganz konkret verändern, bleibt so unterbelichtet (Autor, 2024; Kämpf 2025; Lühr & Kämpf, 2024).

Hinter diesem methodischen Mangel verbirgt sich eine konzeptionelle Schwäche gängiger neoklassischer Produktivitätskonzepte, die Arbeitsqualität bestenfalls als Epiphänomen technologischer Entwicklung behandeln. Produktivität erscheint als technische Relation zwischen Inputs und Outputs, die durch KI-Exposition einer Tätigkeit bestimmt wird. Produktivität ist allerdings keine rein technische, sondern eine sozial konstituierte Größe. Sie hängt nicht nur davon ab, welche Werkzeuge zur Verfügung stehen, sondern wie Arbeit organisiert ist, welche Kompetenzen Beschäftigte einbringen können, ob sie am Einführungsprozess beteiligt werden, und ob

die Arbeitsbedingungen die tatsächliche Nutzung der eingeführten Technologien überhaupt ermöglichen (vgl. dazu IGZA, 2023; Boes & Kämpf, 2023).

Auch aktuelle Erkenntnisse aus der Organisations- und Arbeitssoziologie belegen, dass die Einführung und Nutzung neuer Technologien wie KI stark von organisatorischen Praktiken, institutionellen Strukturen und den konkreten Handlungen betrieblicher Akteure geprägt wird (Joyce et al., 2023; Howcroft & Taylor, 2023). Die Annahme, dass technisches Substitutionspotenzial sich automatisch in realwirtschaftliche Produktivitätseffekte übersetzt, ignoriert diese soziale Einbettung. Automatisierungspotenziale, die einseitig technikorientiert sind und betriebliche, soziale und institutionelle Rahmenbedingungen nur unzureichend berücksichtigen, sind in ihrer Aussagekraft eingeschränkt. Die Entstehung von Produktivitätsgewinnen, ihre Aushandlung und Verteilung im betrieblichen Kontext bilden einen eigenständigen Forschungsgegenstand, der mit rein technisch-ökonomischen Ansätzen nicht zugänglich ist.

3. Verteilung, Nachfrage und Institutionen

3.1 Funktionale Einkommensverteilung und Profitrate

Aus der sozialen Konstitution von Produktivität folgt unmittelbar die Frage, wem ihre Erträge zugutekommen. Diese Verteilungsfrage lässt sich nicht allein auf betrieblicher Ebene beantworten, sondern verlangt einen Blick auf die makroökonomischen Mechanismen, die bestimmen, wie KI-induzierte Produktivitätsgewinne zwischen Kapital und Arbeit aufgeteilt werden.

Eine arbeitsorientierte Analyse der KI-Produktivitätswirkungen erfordert ein Verständnis der funktionalen Einkommensverteilung, das über Erklärungen anhand der Grenzproduktivität hinausgeht. In einem keynesianischen Ansatz ist die Profitrate, nicht die Grenzproduktivität des Kapitals, der Schlüssel zur Erklärung der Einkommensverteilung (Herr, Kellermann & Nettekoven, 2026). Ausgangspunkt ist Keynes' (1936) Ablehnung der Idee, Kapital erhalte einen angemessenen Einkommensanteil aufgrund seiner Produktivität. Stattdessen betrachtete Keynes Arbeit als den eigentlichen Produktionsfaktor, während Kapital lediglich eine gegebene Umgebung der Technik und Ressourcen darstellt. Keynes richtete sein Hauptaugenmerk auf die makroökonomische Instabilität im Kontext von Lohnrigidität und unzureichender effektiver Nachfrage, weshalb tech-

nologisch induzierter Produktivitätsfortschritt zur Beschäftigungslosigkeit („technologischen Arbeitslosigkeit“) führen kann und nicht automatisch zu Wohlstandsgewinnen. Die post-keynesianische Weiterentwicklung rückt die strukturelle Machtasymmetrie zwischen Kapital und Arbeit bei der Aneignung von Produktivitätsgewinnen in den Vordergrund.

Wichtig sind folglich die Lohnquote sowie die Proftrate und deren Verhältnis zueinander. Die Proftrate wird dabei durch zwei Faktoren bestimmt: erstens durch einen von den Finanzmärkten gesetzten Mindestzinssatz. Der Zinssatz wird durch die Geldpolitik und Finanzmarktkonventionen gesetzt, nicht durch die Produktivität des Kapitals. Zweitens durch die Marktmacht der Unternehmen, die über Preis-Markups Zusatz- (bzw. Über-)gewinne realisieren. Starke Gewerkschaften können dabei zumindest partiell verhindern, dass Gewinne vollständig beim Kapital verbleiben, indem sie die Markups beschränken. Die Corporate Governance der Unternehmen und die Machtstrukturen im Finanzsystem spielen dabei eine entscheidende Rolle.

Diese theoretische Perspektive verändert die Einschätzung der KI-Produktivitätswirkungen. KI erhöht nicht automatisch den Wohlstand aller. Sie erhöht primär die Marktmacht KI-entwickelnder Unternehmen, die durch Netzwerkeffekte, Datenprivilegien und hohe Markteintrittsbarrieren strukturelle Extragewinne erzielen. Davon profitiert tendenziell die Proftrate zu Lasten der Lohnquote. Das Ergebnis ist tendenziell eine sinkende Lohnquote, also der Anteil der Lohnsumme an der Wertschöpfung, nicht weil Arbeit weniger produktiv würde, sondern weil die Machtposition des Kapitals gestärkt wird. In der Breite der Wirtschaft dominiert überdies ein Einsatz von KI, der primär auf Kostensenkung und den Abbau von Personal zielt, nicht auf die Erschließung neuer Wachstumspotenziale.

Diese theoretische Herleitung wirft die Frage auf, ob sich der Zusammenhang auch empirisch nachweisen lässt. Die empirischen Belege sind vorhanden, wenngleich nicht monokausal. Eine Reihe anderer Faktoren sind verantwortlich für das Sinken der Lohnquote insbesondere seit Beginn der 2000er Jahre. OECD-Daten zeigen gleichzeitig einen Anstieg des durchschnittlichen Unternehmens-Markups seit Beginn der 2000er Jahre (Dlugosch et al., 2025). KI verschärft diesen Trend potenziell. Die KI-Industrie ist hochgradig konzentriert, und es ist zu erwarten, dass dieser Konzentrationsprozess anhält. Die zunehmende Konzentration von KI-Ressourcen in wenigen Firmen und bei deren Aktionären könnte die Vermögensungleichheit weiter verschärfen. Zugleich schreiten große Unternehmen, die KI-Adoptionsprozesse sehr viel häufiger realisieren können als kleinere, in

der Diffusion weit voran, womit KI bestehende Produktivitätsungleichgewichte und Marktkonzentrationsprozesse in der Gesamtwirtschaft weiter verstärkt.

Interessanterweise kommt Acemoglu (2024) zu einem ähnlichen Befund, was die Verteilung von Produktivitätseffekten betrifft, allerdings aus anderen Gründen. In seinem Modell sinkt die Lohnquote wegen der Substitutionseffekten von KI auf Aufgabenebene und der damit verbundenen Verdrängungseffekte. Aus post-keynesianischer Perspektive ist der Mechanismus ein anderer: im Fokus steht die strukturelle Zunahme von Unternehmensmarktmacht, die jedoch nicht durch Grenzproduktivität, sondern durch politische Macht und Marktstrukturen erklärt wird und schließlich die Lohnquote drückt. Dieser Unterschied ist politisch bedeutsam, weil er die Lösungsperspektive von der Förderung des technischen Wandels hin zur Regulierung von Marktmacht und zur Stärkung kollektiver Verhandlungspositionen verschiebt.

3.2 Baumol-Effekt und struktureller Wandel in der Informationsökonomie

Eine weitere Dimension, die die gängigen Modelle systematisch ausblenden, ist der Baumol-Effekt. In einer gemeinsamen Arbeitswelt können Löhne in Sektoren mit geringem Produktivitätswachstum nicht vollständig von der Lohnentwicklung in Hochproduktivitätssektoren abgekoppelt werden, ohne dass das Arbeitskräfteangebot in systemrelevanten Bereichen zusammenbricht. Wer in der Pflege arbeitet, muss zumindest in einem gewissen Maß dem Lohnniveau der Industrie folgen, auch wenn die Produktivität im Pflegesektor langsamer wächst. Die Einführung von KI in hochproduktiven Sektoren erhöht dort die Löhne und zwingt, durch Baumol-Effekte vermittelt, auch weniger produktive Sektoren zu Lohnsteigerungen, die ihrerseits Preissteigerungen in diesen Sektoren erzeugen. Konzentrierte KI-Gewinne in einigen wenigen wissensintensiven Sektoren können so auf der gesamtwirtschaftlichen Aggregatebene durch langsames Wachstum in wichtigen, aber weniger automatisierbaren Sektoren aufgezehrt werden (Acemoglu, 2024).

Die Lohnstruktur innerhalb und zwischen Sektoren spiegelt dabei keineswegs einfach Produktivitätsdifferenziale wider, sondern wird wesentlich durch außerökonomische Faktoren, wie Gewerkschaftsmacht, Mindestlöhne, Traditionen und Gerechtigkeitsnormen geprägt. Länder mit starken Arbeitsmarktinstitutionen und komprimierten Lohnstrukturen können ent-

sprechend andere KI-Wirkungen erfahren, als solche mit schwachen Gewerkschaften und hoher Lohnspreizung.

3.3 Nachfrage, Wachstumsregime und Beschäftigung

Die Wirkung von KI auf Beschäftigung lässt sich nicht aus Produktivitätsveränderungen allein ableiten. Beschäftigung bleibt konstant oder wächst, wenn das BIP mindestens so schnell steigt wie die Produktivität. Ob KI-induzierte Produktivitätsgewinne zu Beschäftigungsabbau oder zu neuen Tätigkeitsfeldern führen, hängt also entscheidend von der gesamtwirtschaftlichen Nachfragedynamik und damit vom jeweiligen Wachstumsregime ab. Dies ist der zentrale Beitrag des keynesianischen Paradigmas gegenüber angebotsseitigen Ansätzen, die automatisch annehmen, dass Produktivitätssteigerungen stets zu wirtschaftlichem Wohlstand führen.

In einem dynamischen Wachstumsregime mit hoher Investitionsneigung, konsumgetriebener Nachfrage auf der Basis gleichmäßiger Einkommensverteilung und stabilisierender Fiskalpolitik entfaltet KI völlig andere Wirkungen als in einem Regime der Stagnation. Ein innovatives Regime mit bewusst niedrigem Wachstum, wie es im Kontext ökologischer Transformation und Nachhaltigkeit ja denkbar ist, könnte die Effekte von KI durch reduzierte Arbeitszeiten, weitere Qualifizierung und eine gezielte Regulierung der Einführungsweise positiv integrieren. KI kann in einem solchen Rahmen zum Instrument der Arbeitszeitverkürzung werden, nicht notwendigerweise zum Instrument des Stellenabbaus.

Für Deutschland ist dieser Zusammenhang besonders relevant. So zeigt die empirische Forschung zu früheren Automatisierungswellen, dass Deutschland dank starker Institutionen des sozialen Dialogs, vor allem der Betriebsräte und Gewerkschaften, Beschäftigungseffekte des technologischen Wandels deutlich besser abgefedert hat als liberale Marktwirtschaften. Während Acemoglu und Restrepo (2018) erhebliche Verdrängungseffekte durch Industrieroboter auf dem amerikanischen Arbeitsmarkt dokumentierten, fanden Dauth et al. (2021) keinen vergleichbaren Anstieg der Arbeitslosigkeit in Deutschland, wo Beschäftigungseffekte durch Dienstleistungswachstum und betriebliche Umschulung abgepuffert wurden. Ob diese institutionellen Stärken auch in der Ära generativer KI wirksam bleiben, ist eine offene empirische Frage, denn die institutionellen Voraussetzungen für solche Puffer stehen selbst unter Druck. Gewerkschaftliche Organisationsgrade sinken, atypische Beschäftigungsformen erodieren die Mitbestim-

mungsinfrastruktur, und der politische Kontext begünstigt gegenwärtig eher einen Abbau sozialstaatlicher Sicherungssysteme als ihren Ausbau. Was bei früheren Automatisierungswellen gelang, ist für die Ära generativer KI kein institutionelles Versprechen, sondern eine aktive Gestaltungsaufgabe.

4. Produktivitätsgewinne brauchen gute Arbeit

4.1 Blick in die Praxis

Eine ökonomisch orientierte Forschungsperspektive fragt also, welche Produktivitäts- und Beschäftigungswirkungen erzeugt KI in verschiedenen politischen, volkswirtschaftlichen und wettbewerblichen Rahmenbedingungen. Diese quantitativ orientierte Fragerichtung ist durchaus legitim, offen bleibt aber, welche Arbeitsbedingungen auf dem „shop-floor“ notwendig sind, damit KI überhaupt erfolgreich eingesetzt werden kann.

Unsere eigene langjährige empirische Forschung zeigt, dass diese Umkehrung der Perspektive durchaus instruktiv sein kann. Der Blick in die Praxis macht deutlich, dass die erfolgreiche Einführung von KI in Unternehmen ein komplexer Transformationsprozess ist, der weit über die bloße Implementierung von Technik hinausgeht.²

Ausgangspunkt dafür ist, dass die Entwicklung und der Betrieb von KI erheblich mehr menschliche Arbeitskraft erfordern als gemeinhin angenommen: KI braucht Arbeit. Wie wichtig das Wissen der Beschäftigten ist, konnten wir in zahlreichen Fallstudien immer wieder rekonstruieren. Mit Blick auf den Ablauf und den Lebenszyklus betrieblicher KI-Projekte sind hier drei Ebenen zu berücksichtigen (Kämpf & Langes, 2021; Lühr & Kämpf, 2024; Kämpf, 2025):

- Zunächst erweist es sich in den Fallunternehmen als große Herausforderung, überhaupt sinnvolle Use-Cases für den Einsatz von KI zu finden.

2 Die empirische Basis bilden die Ergebnisse mehrerer Forschungsprojekte, die u.a. von BMBF, BMAS und HBS gefördert wurden und gemeinsam mit dem ISF München sowie dem DFKI durchgeführt wurden und werden. Im Fokus der Projekte stand zum einen die Frage, wie KI in der Arbeitswelt nachhaltig gestaltet werden kann und zum anderen welche Anforderungen sich für die Mitbestimmung ergeben. Insgesamt gehen so mehr als 140 qualitative Interviews mit KI-Expertinnen, Führungskräften, Betriebsräten und Beschäftigten in die Analyse ein (ausführlich dazu u.a. Kämpf & Langes, 2023; Lühr & Kämpf, 2025; <https://www.university-of-labour.de/forschungsprojekte/mooc4mitbestimmung/>).

Diese müssen zugleich nützlich und technisch umsetzbar sein. Dahinter verbirgt sich keine triviale Aufgabe, sondern sie erfordert viel Erfahrungswissen über Produkte, Abläufe und Prozesse in den betroffenen Arbeitsbereichen und menschliche Kreativität. Oft gilt es gemeinsam mit externen IT-Partnern, überhaupt tragfähige Anwendungskonzepte und Prototypen zu entwickeln. Der auch im öffentlichen Diskurs verbreitete Eindruck, man müsse KI nur „einschalten“ und die Produktivitätsgewinne folgten automatisch, ist mit diesen betrieblichen Realitäten nicht vereinbar.

- Aber auch um die entsprechenden Use-Cases dann tatsächlich umsetzen zu können, braucht es menschliche Arbeit. Die Algorithmen müssen mit den entsprechenden betrieblichen Daten trainiert werden. Dazu müssen die notwendigen Datenbestände aufbereitet und nutzbar gemacht werden. Dies bedeutet z.B., dass Daten strukturiert, klassifiziert, geprüft und kategorisiert werden müssen (ausführlich zu dieser Tätigkeit Krzywdzinski et al., 2023). Insbesondere die initiale Bereitstellung und Zusammenführung der Daten sind in vielen Unternehmen mit ihren gewachsenen IT-Systemen und organisationalen Silos komplexe und arbeitsintensive Aufgaben.
- Der anschließende Betrieb der KI-Systeme läuft ebenfalls keineswegs voll automatisiert, sondern erfordert kontinuierlich menschliche Arbeitskraft. Algorithmen müssen weiter trainiert und ihre Güte permanent überprüft werden. Ohne ein entsprechendes Monitoring und eine fortlaufende Wartung der Algorithmen können im Betrieb allmählich Verzerrungen entstehen (Biases), die zu falschen Ergebnissen führen. Es erweist sich in der Praxis als ein Mythos, dass sich betriebliche KI-Anwendungen einfach selbständig weiterentwickeln und von alleine immer besser werden. Dies geschieht nicht durch „selbstlernende Systeme“, sondern durch Beschäftigte, die ihr Wissen und ihre Arbeitserfahrungen einbringen. Sie müssen die mit KI gewonnenen Ergebnisse immer wieder neu interpretieren und für eine beständige Weiterentwicklung und Innovation der Systeme nutzen.

In all diesen Phasen braucht es die Beschäftigten mit ihrer täglichen Arbeitserfahrung, mit ihrem Kontextwissen und mit ihrer Fähigkeit, unerwartete Situationen zu handhaben. Ihre Fähigkeiten und ihr Wissen ist, im Sinne von Polanyis (1966) Konzept des „tacit knowing“, nicht vollständig kodifizierbar und in keiner Datenbank hinterlegbar. Ohne die aktive Beteiligung ihrer Mitarbeiter:innen können Unternehmen deshalb KI kaum

erfolgreich einführen. Gebraucht wird nicht nur das technische Expertenwissen von „Data Scientists“ und IT-Spezialisten, sondern vor allem das Domänenwissen derjenigen, in deren Arbeitsbereich KI neu zum Einsatz kommen soll.

Die Differenz zwischen dem technischen Potenzial von KI (KI-Exposure) und seiner tatsächlichen betrieblichen Realisierung (KI-Experience) ist deshalb erheblich. Diese Differenz ist nicht zufällig. Sie erklärt sich aus organisationalen, sozialen und arbeitsinhaltlichen Faktoren und damit zentral aus der Qualität der Arbeit selbst.

4.2 Dimensionen guter Arbeit als Voraussetzung für KI-Produktivität

Partizipation und Mitbestimmung

KI-Systeme werden dort erfolgreich und produktiv eingesetzt, wo Beschäftigte Einfluss auf die Einführung und Ausgestaltung nehmen können. In unseren eigenen empirischen Untersuchungen zeigt sich immer wieder, dass die systematische Einbindung der betroffenen Beschäftigten der Schlüssel zum Erfolg bei der Implementierung von KI-Systemen ist (Kämpf & Langes, 2023). Immer dann, wenn die Beschäftigten von Anfang an, also bereits bei der Konzeption der ersten Use-Cases, beteiligt wurden, entwickelten sich KI-Projekte positiv (ebd.). Partizipation ist daher nicht einfach nur normativ wünschenswert, sondern funktional notwendig: denn Beschäftigte können z.B. am besten beurteilen, wo es in ihrem Arbeitsbereich Innovationschancen und Verbesserungsbedarfe gibt. Sie verfügen über das kontextspezifische Erfahrungswissen, das für die sinnvolle Integration von KI in reale Arbeitsprozesse unerlässlich ist.

Beteiligung braucht jedoch die richtigen betrieblichen Rahmenbedingungen. Unterschwellig wurden in unseren Untersuchungen immer wieder Ängste und Unsicherheiten erkennbar. Beschäftigte fragen sich, ob man als Arbeitskraft auch in Zukunft wirklich noch gebraucht wird (ausführlich dazu Lühr & Kämpf, 2025). Dies gilt umso mehr, wenn KI vor allem im Sinne einer Rationalisierungs- und Kostensenkungsstrategie voran getrieben wird. Für echte Beteiligung brauchen Beschäftigte jedoch Sicherheit und Zukunftsgewissheit. Nur wenn sie keine Angst haben und sich sicher sein können, nicht den Ast abzusägen, auf dem sie sitzen, werden sie bereit sein, sich proaktiv einzubringen und die Nutzung von KI in der Organisation voranzutreiben. Betriebsvereinbarungen und tarifvertragliche

Regulierungen, die Jobsicherheit und Rationalisierungsschutz garantieren, sind deshalb ein entscheidender Erfolgsfaktor, nicht trotz, sondern gerade wegen der Produktivitätsziele.³

Dies bestätigt sich auch empirisch. Für Betriebsräte ist KI zu einem immer wichtigeren Handlungsfeld geworden (siehe dazu auch Grasy et al., 2024; Krzwydinski & Wotschak, 2026). Schon 2022 gaben in einer quantitativen Studie fast 50 Prozent der befragten Betriebsräte an, sich intensiv mit KI auseinanderzusetzen (Hoppe, 2022). Gleichzeitig berichten viele Betriebsräte jedoch von erheblichen Schwierigkeiten in der Praxis (vgl. Doellgast et al., 2026; Kämpf, 2025): Viele werden vom Arbeitgeber kaum in KI-Projekte eingebunden oder treffen sogar auf Widerstand, wenn sie nur informiert werden wollen, wo im Betrieb der Einsatz von KI geplant ist.

Erste Betriebsvereinbarungen in Vorreiterunternehmen zeigen dabei jedoch, wie produktiv eine sozialpartnerschaftliche Gestaltung des Wandels in der Praxis sein kann. In Unternehmen wie IBM oder der Deutschen Telekom wurden weitreichende Rahmenbetriebsvereinbarungen abgeschlossen, die auf Basis eines gemeinschaftlich erarbeiteten Vorgehensmodells die eingesetzten KI-Lösungen kategorisieren und nach ihrem Risiko klassifizieren (vgl. dazu z.B. Remers & Hegner, 2023; Hoppe & Suriano, 2023). Zentraler Fortschritt ist dabei, dass der betriebliche Einsatz von KI damit transparent und damit gestaltbar wird (Kämpf, 2025; Doellgast & Kämpf, 2023; Doellgast et al., 2026). Interessant ist dabei nicht zuletzt, dass die Betriebsparteien dabei auch bereit waren, neue Wege zu gehen. Bei IBM wurde z.B. mit einem „Ethikrat“ ein eigenständiges Gremium geschaffen, das unter Beteiligung des Betriebsrats bei besonders kritischen Anwendungen beratend aktiv wird.

Fest steht, dass sich im KI-Zeitalter Mitbestimmung weder als Relikt einer „Old Economy“ noch als „Innovationsbremse“ erweist (Kämpf & Langes, 2023). Vielmehr gilt, dass eine sozialpartnerschaftliche Gestaltung die Grundlage dafür schafft, dass Sprunginnovationen wie KI und ein signifikantes Produktivitätswachstum in der Arbeitswelt möglich werden.

3 Erstens erlaubt Mitbestimmung eine Partizipation der Beschäftigten an der Gestaltung von KI-Einführungsprozessen. Zweitens sichert Mitbestimmung die Aushandlung von Qualifizierungsangeboten und schützt Beschäftigte vor unkontrollierter Leistungsintensivierung. Drittens schafft sie Transparenz über Produktivitätseffekte und über die Verteilung ihrer Erträge zwischen Kapital und Arbeit.

Qualifikation und Kompetenzen

Der Blick in die Praxis zeigt auch, wie produktiv KI-Nutzung sein kann, wenn sie mit gezielter Qualifizierung verbunden wird. In einem Fall-Unternehmen aus dem Bereich Finanz- und Verwaltungsdienstleistungen wurde eine eigene Abteilung aufgebaut, um interne Verwaltungsprozesse mit Robotic Process Automation (RPA) zu automatisieren (ausführlich dazu Lühr & Kämpf, 2024). Die Mitarbeiter:innen dieser Abteilung (ursprünglich Büro- und Bankkaufleute ohne IT-Hintergrund) konnten sich im Rahmen der Projekte weiterqualifizieren, etwa mit Zusatzqualifikationen für Programmiersprachen oder im Rahmen berufsbegleitender BA-Studiengänge. Im Ergebnis sind so aus Sachbearbeiter:innen Business-Analyst:innen, Software-Tester:innen und Programmierer:innen geworden – teils sogar mit akademischen Abschlüssen (Lühr & Kämpf, 2024). Entscheidend für diesen Transformationserfolg war dabei das Domänenwissen dieser Beschäftigten. Mit ihrer täglichen Arbeitserfahrung und ihrem Verständnis der zu automatisierenden Prozesse waren sie für den Erfolg der Abteilung unverzichtbar.

Die Veränderung von Qualifikationsanforderungen durch KI ist dabei kein technisch determinierter Prozess, sondern abhängig davon, wie KI eingeführt wird und welche Qualifizierungsangebote Beschäftigten gemacht werden. Autor und Thompson (2025) zeigen theoretisch, dass die Auswirkungen von KI auf Löhne und Beschäftigung nicht primär vom Grad der Automatisierung abhängen, sondern davon, wie KI die Expertise-Anforderungen von Tätigkeiten verändert. Wenn KI komplementär eingesetzt wird und Beschäftigte bei Aufgaben unterstützt, für die bislang hohes Fachwissen erforderlich war, können auch mittlere Qualifikationsgruppen profitieren und in Arbeitsbereiche vorstoßen, die bislang nur hoch qualifizierten Expert:innen vorbehalten waren (Autor, 2024). Das ist das sogenannte „skill-levelling“-Szenario, in dem KI als „Equalizer“ weniger erfahrenen Beschäftigten hilft, schneller das Niveau ihrer erfahrenen Kolleg:innen zu erreichen. Diese Möglichkeit realisiert sich jedoch nicht von selbst, sondern sie setzt voraus, dass Qualifizierungsangebote gezielt entwickelt und bereitgestellt werden. Betriebliche Mitbestimmung spielt dabei eine entscheidende Rolle, da Betriebsräte Qualifizierungsangebote einfordern, überwachen und mitgestalten können.

Die Qualifizierungsfrage ist schließlich immer auch eine Verteilungsfrage: Wer profitiert von KI-bedingter Qualifizierung, und wer trägt die Anpassungskosten? Die Einführung von KI hat heterogene Auswirkungen auf

verschiedene Beschäftigtengruppen. Die Einführung von KI hat heterogene Auswirkungen auf verschiedene Beschäftigtengruppen, und bestimmte Gruppen wie z.B. Frauen, ältere Beschäftigte, geringer Qualifizierte, sind tendenziell stärker von Substitutionsrisiken betroffen. Eine arbeitsorientierte Qualifizierungspolitik muss diese Heterogenität adressieren und sicherstellen, dass Qualifizierungszugänge nicht entlang bestehender sozialer Ungleichheiten segmentiert werden. Betriebsräte können dabei als Instanzen wirken, die die Reichweite und Zugänglichkeit von Qualifizierungsangeboten überwachen und im Sinne aller Beschäftigten mitverhandeln.

Arbeitsorganisation und Abbau von Belastungen

KI kann unter geeigneten organisatorischen Bedingungen die Arbeitssituation der verbleibenden Beschäftigten verbessern, zum Beispiel durch Entlastung von repetitiven Aufgaben, durch eine Aufwertung von Tätigkeiten und durch erweiterte Freiheitsgrade in der Arbeitsorganisation. In einem unserer Fallunternehmen aus der Energieversorgung konnte die Validierung von Zählerständen mit Hilfe von Machine Learning teilautomatisiert werden (ausführlich dazu Lühr & Kämpf, 2025). Das System prüft die Plausibilität der erfassten Werte und gibt nun einen Großteil vermeintlicher Prüffälle automatisiert frei. Damit ändert sich die Arbeit der Beschäftigten grundlegend, weil sie nicht mehr ein hohes Volumen sehr einfach erkennbarer Fälle repetitiv prüfen und freigeben müssen. Vielmehr können sie sich nun auf die wenigen, tatsächlich komplexen Fälle konzentrieren, für die qualifizierte Facharbeit wirklich notwendig ist. Dies ist ein Beispiel für produktive Entlastung, aber sie setzt voraus, dass die freigewordene Kapazität sinnvoll genutzt wird und nicht schlicht zu Stellenabbau führt.

In einem anderen Fallunternehmen aus der IT-Industrie führte die KI-gestützte Neugestaltung der Lohnbuchhaltung sogar zu einer umfassenden Reorganisation der gesamten Abteilung. Die Einführung von RPA und Chatbots automatisierte einen Teil repetitiver Tätigkeiten. Gleichzeitig entstanden neue Tätigkeitsfelder, die andere Kompetenzen erforderten. Aus vormaligen Sachbearbeiter:innen wurden so schließlich „Data Scientists“ und Chatbot-Betreuer:innen. In der Folge wurde das gesamte Organisationsmodell des Berichts nach dem Vorbild agiler Strukturen umgestaltet und die Beschäftigten arbeiteten in der Folge in selbst organisierten Teams, priorisierten ihre Arbeit selbständig und verfügten über mehr Handlungsspielraum (Kämpf & Langes, 2023).

Gerade der letzte Fall zeigt jedoch auch die Gefahren dieser Entwicklung auf (Kämpf & Langes, 2023): Dasselbe IT-Unternehmen benötigte nach der Neugestaltung weltweit 40 Prozent weniger Personalkapazitäten in den betroffenen Bereichen. Auch wenn den Beschäftigten auf dem internen Arbeitsmarkt alternative Stellen angeboten wurden, ist doch unübersehbar, wie eng in der Praxis Chancen und Risiken beieinander liegen können. Auf der einen Seite werden hier die Potentiale für eine Humanisierung von Arbeit greifbar, zum Beispiel im Sinne einer Zunahme von Freiheitsgraden im Arbeitsprozess und einer Aufwertung der Tätigkeiten. Auf der anderen Seite sind jedoch hier die Rationalisierungspotenziale und das Risiko von Personalabbau kaum von der Hand zu weisen.

4.3 KI zwischen „guter Arbeit“ und „digitalen Fließbändern“

Die Nutzung von KI in der Arbeitswelt ist so an einem Scheideweg angelangt. In unserer Forschung lassen sich gegenläufige Szenarien erkennen (Kämpf & Langes, 2023; Lühr & Kämpf, 2025): Auf der einen Seite eröffnet KI neue Chancen für nachhaltige Produktivitätsgewinne, verbesserte Arbeitsbedingungen und ein Empowerment der Beschäftigten. Gleichzeitig ist jedoch die andere Seite dieser Entwicklung kaum zu übersehen. In der Praxis und in der Forschung sind mittlerweile zahlreiche Fälle gut dokumentiert, in denen KI und „algorithmic Management“ (Kellogg et al., 2020) genutzt werden für den Abbau von Arbeitsplätzen, eine rigide Kontrolle von Beschäftigten und eine fortschreitende Intensivierung von Arbeit. Es drohen dann „digitale Fließbänder“ bis weit in die Sphäre der Wissensarbeit und eine neue Qualität der Beherrschung menschlicher Arbeit.

Chancen und Risiken von KI für die Qualität der Arbeit liegen dabei nicht im technischen System selbst, sondern in der betrieblichen Strategie, und den Machtverhältnissen, unter denen KI eingeführt wird. Ohne gezielte Gestaltung bleibt das transformative Potenzial von KI für Qualitätsverbesserungen, für Innovation und für die Aufwertung von Arbeitsinhalten ungenutzt. In Wirtschaft und Arbeitswelt ist deshalb im Umgang mit KI ein strategischer Perspektivwechsel dringend notwendig. Als Leuchttürme zeigen die skizzierten Fälle zwar das Potential von KI für nachhaltige Produktivitätssteigerungen auf, sie sind bislang aber Einzelbeispiele aus sehr wenigen Vorreiterunternehmen. In der Breite der Wirtschaft in Deutschland folgt der Einsatz von KI kaum dem Leitbild guter Arbeit.

Solange Unternehmen hier KI weiterhin nur als neues Werkzeug für Kostensenkungen und den Abbau von Personal nutzen, werden sie kaum die komplexen Herausforderungen der Transformation in Deutschland bewältigen können. Gebraucht werden neue Ansätze, die das Produktivitätsversprechen von KI systematisch verknüpfen mit nachhaltigen Personalstrategien und dem Ziel guter Arbeit. Damit könnte eine neue Grundlage für erfolgreiche High-Road-Strategien und einen nachhaltigen europäischen Weg in die Informationsökonomie gelegt werden.

5. Fazit

Dieser Beitrag hat eine These entwickelt, die den vorherrschenden Produktivitätsdiskurs systematisch herausfordert: Nicht KI erzeugt automatisch produktive Arbeit, sondern gute Arbeitsbedingungen sind die Voraussetzung dafür, dass KI-Systeme ihr produktives Potenzial überhaupt entfalten können. Diese Umkehrung der Perspektive ist keine rhetorische Wendung, sondern folgt aus drei miteinander verbundenen Analyseebenen.

Auf der konzeptionellen Ebene leidet der dominante Produktivitätsdiskurs an einem toten Winkel, indem er Produktivität als technische Relation zwischen Inputs und Outputs behandelt und ihre soziale Konstitution systematisch ausblendet. Das task-basierte Modell von Daron Acemoglu, das die umfassendste Modellierung der Zusammenhänge derzeit ist, weist ebenfalls strukturelle konzeptionelle Schwächen auf. Es setzt konstante Skalenerträge voraus, ignoriert die Messprobleme des Kapitalstocks, die bereits die frühere Kontroversen der Makroökonomie thematisiert hat, und isoliert Tätigkeiten statisch von ihrem organisationalen und sozialen Kontext. Eine arbeitsorientierte Perspektive muss diese Grenzen benennen und analytisch überschreiten.

Auf der politökonomischen Ebene hat der Beitrag aus post-keynesianischer Sicht gezeigt, dass KI keineswegs automatisch zu allgemeinem Wohlstand führt. Sie stärkt primär die Marktmacht KI-entwickelnder und KI-intensiver Unternehmen und begünstigt tendenziell eine sinkende Lohnquote, nicht weil Arbeit weniger produktiv würde, sondern weil die strukturelle Machtposition des Kapitals gestärkt wird. Dieser Befund verändert die politische Lösungsperspektive grundlegend, da es nicht mehr darum geht, technischen Wandel zu beschleunigen, sondern Marktmacht zu regulieren und kollektive Verhandlungspositionen der Beschäftigten institutionell zu stärken. Die Frage des Wachstumsregimes erweist sich dabei

als entscheidend, denn ob KI-induzierte Produktivitätsgewinne zu Beschäftigungsabbau oder zu gesellschaftlichem Wohlstand führen, hängt von der gesamtwirtschaftlichen Nachfragedynamik, der Lohnentwicklung und der Ausgestaltung des institutionellen Rahmens ab.

Auf der empirischen Ebene schließlich hat der Blick in die betriebliche Praxis gezeigt, dass die Differenz zwischen dem technischen Potenzial von KI und seiner tatsächlichen Realisierung erheblich und keineswegs zufällig ist. KI braucht Arbeit in allen Phasen ihres Lebenszyklus. Die erfolgreiche Integration von KI in Arbeitsprozesse setzt voraus, dass Beschäftigte mit ihrem impliziten Erfahrungswissen aktiv eingebunden werden, dass Qualifizierungsangebote gezielt entwickelt werden und dass die Arbeitsorganisation den Einsatz von KI als Chance zur Aufwertung von Tätigkeiten begreift und nicht als Instrument zur Verdichtung und Kontrolle von Arbeit. Wo dies gelingt, werden nachhaltige Produktivitätsgewinne und eine Humanisierung von Arbeit gleichermaßen möglich. Wo es nicht gelingt, drohen „digitale Fließbänder“ bis weit in die Sphäre der Wissensarbeit.

Betriebliche Mitbestimmung erweist sich in diesem Zusammenhang nicht als Relikt vergangener Produktionsregime, sondern als institutioneller Produktivitätsfaktor. Betriebsräte und Gewerkschaften schaffen Transparenz über den betrieblichen KI-Einsatz, sichern die Aushandlung von Qualifizierungsangeboten, die „bottom up“ entwickelt werden müssen, und sind die einzigen Akteure, die die Interessen der Beschäftigten bei der Verteilung von Produktivitätsgewinnen systematisch vertreten können. Ohne starke Institutionen des sozialen Dialogs tendieren KI-induzierte Produktivitätssteigerungen dazu, ausschließlich beim Kapital zu verbleiben.

Die Implikationen für die Wirtschaftspolitik sind weitreichend. Konkret lassen sich aus dieser Analyse vier wirtschaftspolitische Handlungsfelder ableiten:

Erstens eine aktive Regulierung von Marktmacht in KI-intensiven Sektoren. Wettbewerbspolitik, Mindestlohnpolitik, Datenzugangsrechte und die angemessene Besteuerung von Plattformmonopolen und Kapitaleinkommen sind Kernbedingungen für eine breite Verteilung von KI-Produktivitätsgewinnen.

Zweitens eine Stärkung kollektiver Verhandlungsstrukturen für eine Mitgestaltung des KI-Wandels durch Beschäftigte, also Mitbestimmungsrechte, Tarifbindung, Betriebsratsressourcen, müssen politisch nicht nur verteidigt, sondern aktiv ausgebaut werden.

Drittens eine makroökonomische Nachfragepolitik, die sicherstellt, dass KI-induzierte Produktivitätsgewinne nicht in deflationärer Austerität ver-

sanden, sondern durch Investitionen in Qualifizierung, öffentliche Infrastruktur und ökologische Transformation nachfragewirksam werden.

Viertens eine arbeitsorientierte KI-Regulierung, die die Einführungsweise von KI im Betrieb, dazu gehören Transparenzpflichten, Beteiligungsrechte, Verbote von algorithmischer Intensivierung etc. als eigenständigen Regulierungsgegenstand behandelt und nicht dem Ermessen einzelner Unternehmen überlässt.

Deutschland verfügt mit seinen Institutionen des sozialen Dialogs über institutionelle Ressourcen, die für eine solche High-Road-Strategie grundlegend sind und die in der Ära generativer KI aktiv verteidigt und weiterentwickelt werden müssen. Ob diese institutionellen Stärken auch unter den Bedingungen beschleunigter KI-Diffusion wirksam bleiben, ist eine offene empirische Frage und zugleich eine drängende politische Gestaltungsaufgabe.

Literatur

- Acemoglu, D. (2024). The simple macroeconomics of AI (NBER Working Paper No. 32487). National Bureau of Economic Research.
- Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2018). The race between man and machine: Implications of technology for growth, factor shares, and employment. *American Economic Review*, 108(6), 1488–1542.
- Autor, D. (2024). Applying AI to Rebuild Middle Class Jobs (NBER Working Paper No. 32140). National Bureau of Economic Research.
- Autor, D., & Thompson, N. (2025). Expertise Reconsidered: Task Unbundling and Occupational Change (NBER Working Paper No. 33941). National Bureau of Economic Research.
- Baumol, W. J., & Bowen, W. G. (1965). On the performing arts: The anatomy of their economic problems. *American Economic Review*, 55(1/2), 495–502.
- Boes, A., & Langes, B. (Hrsg.) (2019). *Die Cloud und der digitale Umbruch in Wirtschaft und Arbeit*. Freiburg: Haufe.
- Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. (2025). Generative AI at Work. *The Quarterly Journal of Economics*, 140(2), 889–942.
- Butollo, F., Hellbach, L., & Wotschack, P. (2024). Algorithmus und Kontrolle: Die Grenzen von „Algorithmischem Management“ als analytischer Kategorie. *PROKLA*, 54(217), 651–664.
- Butollo, F. (2026). *Das knappe Gut Arbeit. Automatisierung, Arbeitskräftemangel und sozialer Konflikt*. Berlin: Suhrkamp
- Calligaris, S., Criscuolo, C., De Lyon, J., Greppi, A., & Pallanch, O. (2025). Concentration and business dynamics in product markets (OECD Science, Technology and Industry Working Paper No. 2025/04). OECD.

- Calvino, F., & Fontanelli, L. (2023). A portrait of AI adopters across countries. OECD Working Paper.
- Chui, M. et al. (2023). The economic potential of generative AI – The next productivity frontier. McKinsey & Company.
- Cui, Z. K., Demirer, M., Jaffe, S., Musolff, L., Peng, S., & Salz, T. (2025). The effects of generative AI on high-skilled work: Evidence from three field experiments with software developers. SSRN Working Paper 4945566.
- Dauth, W., Findeisen, S., Südekum, J., & Woessner, N. (2021). The adjustment of labor markets to robots. *Journal of the European Economic Association*, 19(6), 3104–3153.
- Glugosch, D., Glanville, M., Hooley, J., Ozturk, F., & Westmore, B. (2025). Understanding the weakness in business investment: A cross-country analysis (OECD Economics Department Working Paper No. 1836).
- Doellgast, V., & Kämpf, T. (2023). Co-determination meets the digital economy: Works councils in the German ICT services industry. *Enterprises et histoire*, 113(4), 32–43.
- Doellgast, V., Kämpf, T., & Langes, B. (2026): "Building Worker Voice and Power in AI Decisions: Three Cases in the German ICT Industry." *Work and Occupations* 53(1), DOI: 10.1177/07308884251412886
- Ellguth, P., & Kohaut, S. (2020). Orientierung an einem Branchentarifvertrag und die Rolle des Betriebsrats bei der Entlohnung. *Industrielle Beziehungen*, 27(4), 371–388.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?* University of Oxford.
- Grasy, J., Seibold, B., & Klengel, E. (2024): KI und algorithmische Systeme verstehen, bewerten und begrenzen. So gelingt Mitbestimmung bei KI – Praxisbeispiele und Impulse. *Mitbestimmungspraxis* Nr. 59. Düsseldorf: I.M.U. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung.
- Harcourt, G. C. (1972). *Some Cambridge Controversies in the Theory of Capital*. Cambridge University Press.
- Hoppe, M. (2022): Über die Einstellung von Mitbestimmungsakteuren zu KI-Systemen: Ergebnisse einer Onlinebefragung von Betriebs- und Personalräten zu Vertrauensfaktoren und Regulierungserfordernissen. In: Schröder, L./Höfers, P. (Hrsg.): *Praxishandbuch Künstliche Intelligenz*. Frankfurt: Bund Verlag, S. 351–434.
- Hoppe, M./Suriano, G. (2023). Mitbestimmung als Erfolgsfaktor – wie wir mit Experimentierräumen neue Innovationskulturen von unten schaffen, in: Kämpf, T./Langes, B./Schatilow, L./Gergs, H.-J. (Hrsg.): *Human Friendly Automation: Arbeit und künstliche Intelligenz neu denken*, Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Buch, S. 199–206.
- Herr, H., Kellermann, C., & Nettekoven, Z. (2026). Parameters for Solving the AI Productivity Puzzle from a Post-Keynesian Perspective. [Manuskript, März 2026]
- Howcroft, D., & Taylor, P. (2023). *Automation and the Future of Work*. Cambridge University Press.
- Hulten, C. R. (1978). Growth Accounting with Intermediate Inputs. *Review of Economic Studies*, 45(3), 511–518.
- Joyce, S. et al. (2023). Algorithmic management and worker wellbeing. *Work, Employment and Society*, 37(4).

- Kalecki, M. (1965/1971). *Selected Essays on the Dynamics of the Capitalist Economy*. Cambridge University Press.
- Kämpf, T. (2025). Künstliche Intelligenz und der Wandel von Arbeit. In: W. Däubler & E. Klengel (Hrsg.), *KI im Betrieb*. Frankfurt/Main: Bund-Verlag, S. 66–89.
- Kämpf, T., & Langes, B. (2021). Künstliche Intelligenz und der Wandel der Arbeitswelt: Erste Befunde einer empirischen Analyse. *spw*, 247(06/21), 26–31.
- Kämpf, T., & Langes, B. (2023). Künstliche Intelligenz und der Wandel der Arbeitswelt: Warum wir einen neuen Leitstern brauchen. In: T. Kämpf, B. Langes, L. Schatilow & H.-J. Gergs (Hrsg.), *Human Friendly Automation*. Frankfurt/Main: Campus, S. 230 ff.
- Kämpf, T., & Lühr, T. (2024). Angestellte und Mitbestimmung in der digitalen Transformation. *WSI-Mitteilungen*, 77(1), 34–41.
- Kämpf, T.; & Lühr, T. (2025): Künstliche Intelligenz: Neue Potenziale für „gute Arbeit“ im Büro?. In: Badura, B./Ducki, A./Meyer, M./ Baumgardt, J./ Schröder, H. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2025. KI und Gesundheit – Möglichkeiten nutzen, Risiken bewältigen, Orientierung geben*. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 207–218
- Kellogg, K. C. et al. (2020). Algorithms at Work: The New Contested Terrain of Control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410.
- Kellermann, C., Markert, C. (2023). KI in der Arbeitswelt. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Nr. 42., S.35-40.
- Keynes, J. M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. Macmillan.
- Krzywdzinski, M. & Wotschack, P. (2026): Zunehmender KI-Einsatz in der Arbeitswelt. Wie Management und Betriebsräte die Einführung und Nutzung von KI-Anwendungen gestalten. *Weizenbaum Discussion Paper 53*. Berlin: Weizenbaum-Institut
- Krzywdzinski, M., Gerst, D., & Butollo, F. (2023). Promoting human-centred AI in the workplace. *Transfer*, 29(1), 53–70.
- Lühr, T., & Kämpf, T. (2024). KI und der Wandel von Angestelltenarbeit. Zum „blinden Fleck“ der aktuellen Automatisierungsdebatte. *WSI-Mitteilungen*, 77(2), 98–106.
- Lühr, T., & Kämpf, T. (2025). Bots im Büro – KI und der Wandel von Angestelltenarbeit in der digitalen Transformation. *Hans-Böckler-Stiftung*.
- McElheran, K., Yang, M. J., Kroff, Z., & Brynjolfsson, E. (2025). The Rise of Industrial AI in America: Microfoundations of the Productivity J-curve(s) (No. 25-27).
- Noy, S., & Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. *Science*, 381(6654), 187–192.
- Muro, M., Liu, S. 2021. The geography of AI: Which cities will drive the artificial evolution? *Brookings Metropolitan Policy Program*
- Pfeiffer, S. (2025). (Generative) Künstliche Intelligenz (KI) als Kollegin? Gestaltung und Mitbestimmung aus Sicht der Beschäftigten. In: M. Wannöffle u.a. (Hrsg.), *Mitbestimmung und Partizipation 2030. Nomos*.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. University of Chicago Press.

- Remers, F./Hegner, C. (2023). Gemeinsame KI-Vision entwickelt. Wie Arbeitgeberin und Mitbestimmung bei IBM menschenfreundliche KI-Systeme voranbringen, in: Kämpf, T./Langes, B./Schatilow, L./Gergs, H.-J. (Hrsg.): *Human Friendly Automation: Arbeit und künstliche Intelligenz neu denken*, Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Buch, S. 209-214.
- Robinson, J. (1953). The production function and the theory of capital. *The Review of Economic Studies*, 21(2), 81–106.
- de Stefano, V. (2018). „Negotiating the Algorithm“: Automation, Artificial Intelligence and Labour Protection. ILO Employment Working Paper No. 246. Geneva: ILO.
- Trist, E. L., & Bamforth, K.W. (1951). Some social and psychological consequences of the Longwall method of coal-getting. In: *Human Relations*, 4(1), 3–38.

Organisationale und psychologische Dynamiken des betrieblichen Wandels anschlussfähig und verstehbar machen

Von Nicole Deci

1 Ausgangslage: Transformationen als Herausforderungen für Betriebe und Betriebsräte

Die heutige Arbeitswelt unterliegt einem starken Wandel (vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund, o. J.; Hans-Böckler-Stiftung, 2020; Koch, 2019; Lühr, Boes & Kämpf, 2026; ver.di, 2026). In einer Umfrage von Lühr et al. (2026) geben 48 % der befragten Arbeitnehmenden an, dass sie eine „starke Veränderungsdynamik“ in „hohem“ oder „sehr hohem Maß“ betrifft (Lühr et al., 2026, S. 5). Neben neuen Arbeitsformen wie mobilen (vgl. Hans-Böckler-Stiftung, 2020; Kunze, Hampel & Zimmermann, 2021) und agilen Arbeitsweisen (vgl. ibp.Akademie, 2025; ver.di, 2026) sowie Steuerungsformen wie der indirekten Steuerung (vgl. Peters, 2011) stehen die digitale Transformation und Künstliche Intelligenz in vielen Branchen im Vordergrund (vgl. Kämpf, 2025; Kämpf & Langes, 2021; Lühr et al., 2026; ver.di, 2026). Das Veränderungstempo hat sich in den letzten Jahren noch erhöht (vgl. Bromberg, Loos, Mierich & Werner, 2019; Koch, 2019). Auch die Art und Weise, wie die Arbeitsorganisation ausgestaltet ist und wie zusammengearbeitet wird, unterliegt einer Transformation (vgl. ibp.Akademie, 2025; Kämpf & Langes, 2021; ver.di, 2026). Berufe verändern sich (vgl. Lühr et al., 2026). Diese Entwicklung geht u.a. mit Veränderungen der Bedingungen, unter denen Beschäftigte arbeiten, einher (vgl. Kubicek, Hodzic, Schäfer & Grassegger, 2025).

Auf Beschäftigtenseite werden Vor- und Nachteile der Digitalisierung wahrgenommen (vgl. ver.di, 2026). Auf Seiten der Risiken ergeben sich Sorgen rund um die Arbeitsplatzsicherheit, Gefahr zunehmender Belastung, „Transparenz und Überwachung“, erhöhte „Anforderungen an Wissen und Können“ (vgl. ver.di, 2026, S. 12) und geringere Gestaltungsspielräume sowie eine gesteigerte Taktung, Entgrenzung der Arbeit und Erreichbarkeit (vgl. ibp.Akademie, 2025). Auf der Chancenseite werden eine Erleichterung der Arbeit und die Reduktion von Monotonie gesehen (vgl. ibp.Akademie, 2025; Kämpf, 2025).

Der DGB-Index Gute Arbeit gibt „Kriterien der Arbeitsqualität“ aus Beschäftigtenperspektive wieder. Dieser integriert zum Beispiel Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten, Entwicklungsmöglichkeiten und die Betriebskultur (z.B. Wertschätzung, Unterstützung, Offenheit) (vgl. Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2025, S. 25). Diese Kriterien zeigen Überschneidungen mit den Gestaltungsbereichen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA; GDA-Arbeitsprogramm Psyche, 2022), welche u.a. Aspekte der Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation und sozialen Beziehungen betrachtet. Um eine gute Arbeitsqualität im Transformationsprozess in diesem Sinne zu gewährleisten, braucht es eine sozialpartnerschaftliche Begleitung des Wandels, z.B. einen sozialpartnerschaftlichen Dialog zur „Implementierung von KI“ (vgl. Kämpf & Langes, 2021, S. 30; vgl. auch Kellermann & Kämpf in diesem Band sowie die Initiative Mitdenken 4.0 der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft + Sozialpartnern).

Als zentrale Frage kann abgeleitet werden:

Wie können Kriterien „Guter Arbeit“ in der Transformation sichergestellt werden?

1.1 Die Rolle der Betriebsräte

Gemäß dem Deutschen Gewerkschaftsbund (o. J.) kommt bei einer „fairen und sozial gerechten“ Ausgestaltung der Transformation der Mitbestimmung eine bedeutende Rolle zu. Betriebsräte als innerbetriebliche Mitbestimmungsakteure haben die Aufgabe, den Transformationsprozess im Sinne der Beschäftigten mitzugestalten und Initiative zu ergreifen (vgl. Bromberg et al., 2019; Deutscher Gewerkschaftsbund, o. J.; ibp.Akademie, 2025).

Dabei stehen die Interessenvertreter:innen vor der Herausforderung, einerseits die Chancen der Transformation für die Beschäftigten „proaktiv zu nutzen“ und andererseits die Beschäftigten vor Risiken zu bewahren (vgl. ibp.Akademie, 2025).

Herausforderungen sind die Sicherstellung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (vgl. DEKRA, 2025; ibp.Akademie, 2025), eine menschenzentrierte Gestaltung von Technik (vgl. ibp.Akademie, 2025), Weiterbildung sowie lern- und entwicklungsförderlicher Arbeit (vgl. Hacker & Richter, 1980; ibp.Akademie, 2025). Dabei bewegen sie sich nicht selten in einem spannungsgeladenen Handlungsfeld (vgl. Wulf et al., 2017), das „betriebliche Kompromissbildungsprozesse“ notwendig macht (Beck & Schuller,

2025, S. 58; sowie Beck, 2019, Lenhardt, 2017, beide zitiert nach Beck & Schuller, 2025).

Die Psychologie als Fachgebiet kann die Mitbestimmungsakteure bei der Begleitung von Transformationen unterstützen. Die psychologische Dimension zu kennen und aktiv zu handhaben, kann helfen, die eigene Handlungsfähigkeit der Gestaltungsakteure im Transformationsprozess zu erhöhen (vgl. von Hehn, Cornelissen & Braun, 2016; Koch, 2019).

1.2 Die Rolle der Psychologie

Definiert als „Wissenschaft menschlichen Erlebens und Verhaltens“ (Deutsche Gesellschaft für Psychologie, 2026, Abs. 1) macht die Psychologie oft unsichtbare, diffuse Prozesse im Rahmen von organisationalen Transformationen greifbar, verstehbar und handhabbar. Organisationen sind zu einem wesentlichen Grad soziale bzw. sozio-technische Systeme (vgl. Emery & Trist, 1960, zitiert nach Hartmann, 2014; Hartmann, 2014; Schaper, 2014a, Ulich, 2005). Um als soziales System gemeinsam Ziele zu erreichen, laufen oft im Verborgenen zahlreiche intra- und interpersonale regulatorische, psychologische Mechanismen ab, welche durch die Psychologie beschrieben werden können. Die Psychologie, insbesondere die Arbeitspsychologie, kann Hinweise auf die folgenden Fragen geben:

- ... wie sehen gute Arbeitsbedingungen in der Transformation aus?
- ... welche Maßnahmen braucht es im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes?
- ... wie sollen Technologien gestaltet und eingeführt werden? (siehe Kellermann & Kämpf in diesem Band)

(vgl. Hacker & Richter, 1980; Nerdinger et al., 2014).

Zusammenfassend lässt sich ein relevantes Zusammenspiel aus Mitbestimmung, Sozialpartnerschaft und Psychologie in der Transformation ableiten.

1.3 Die University of Labour als Qualifizierungs- und Reflexionsort

Die University of Labour greift dieses Zusammenspiel in ihren Studiengängen auf. Als Hochschule für eine mitbestimmte Arbeitswelt integriert sie die Arbeitspsychologie in ihre Studiengänge und weitere Lehrangebote. Damit

baut sie eine Brücke zwischen der Mitbestimmung in der Praxis und der arbeitspsychologischen Forschung. Sie leistet einen relevanten gesellschaftlichen Beitrag zur Aufrechterhaltung „Guter Arbeit“.

Anlässlich des Jubiläums der Hochschule soll nun also erläutert werden, wie die Psychologie das Studienangebot der University of Labour erweitert. Auch wird aufgezeigt, wie die University of Labour durch das Zusammenspiel aus einer Arbeitnehmerorientierung und der Arbeitspsychologie blinde Flecken in klassischen Transformationsbegleitungen reduzieren kann.

Die Studieninhalte werden schrittweise in den folgenden Unterkapiteln dargelegt. Kapitel 2 bemüht sich um ein Rollenverständnis von Betriebsräten in der (digitalen) Transformation. Kapitel 3 geht auf oft unsichtbare (soziale/bedingungsbezogene) Dynamiken im Transformationsprozess ein, die von Betriebsräten beachtet werden sollten. Kapitel 4 und 5 behandeln exemplarische Handlungsfelder der Betriebsräte: Die (Mit-)Gestaltung der Arbeitsbedingungen (Kapitel 4) und die Sicherstellung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (Kapitel 5). Kapitel 6 stellt Handlungsempfehlungen für die in Kapitel 3, 4 und 5 dargelegten Herausforderungen dar. Das abschließende Kapitel 7 zeigt auf, wie diese Inhalte in das Portfolio/in die Studiengänge der University of Labour integriert werden. Ein Fazit rundet das Kapitel ab (Kapitel 8).

2 Der Betriebsrat als Akteur in der Transformation

Gemäß Tietel und Hocke (2025) spiegelt sich „in der Figur des Betriebsrats [...] stärker als in allen anderen Berufs- und Statusgruppen die Veränderungen der Arbeitswelt mit ihren Widersprüchen und Paradoxien“ (Tietel & Hocke, 2025, S. 712).

Betriebsräte sind ein zentraler Bestandteil der betriebspolitischen Triade, zwischen erwerbstätigen Arbeitnehmenden und den Dienstvorgesetzten/Arbeitgebervertreter:innen und stehen in „beständiger Interaktion“ mit verschiedenen inner- und außerbetrieblichen Akteuren (Tietel & Hocke, 2025, S. 710). Auf der einen Seite haben Betriebsratsgremien die Aufgabe, den digitalen Wandel inkl. Veränderungen der Arbeitsplätze mitzuformen, auf der anderen Seite unterliegen Betriebsratsgremien selbst einem Wandel (vgl. Niewerth, Massolle, Schaffarczyk & Grabski, 2022).

Betriebsräte haben „den Betrieb als Ganzes mit all seinen ökonomischen, sozialen, ökologisch-gesundheitlichen, kulturell-lebensweltlichen und auch persönlichen Aspekten“ im Blick (Tietel & Hocke, 2025, S. 709). Sie haben

das „Ohr an der Belegschaft“ (Deutscher Gewerkschaftsbund, o. J.-a, Abschnitt: Kurz erklärt: das Thema Mitbestimmung).

Als Interessenvertretung handeln sie „Arbeitsbedingungen und Arbeitszeit, arbeitsvertragliche und tarifliche Fragen, Arbeits- und Gesundheitsschutz, technische Arbeitsmittel, betriebliche Weiterbildung etc.“ aus (Kunkel & Tietel, 2018, zitiert nach Tietel & Hocke, 2025, S. 704). Themen, mit denen sie sich beschäftigen müssen, umfassen zum Beispiel die Auswirkungen der Transformation auf „menschliche Arbeit“ (inkl. Arbeitsinhalte, Arbeitsprozesse), die neue Organisation von Arbeit (z.B. agiles Arbeiten) (vgl. Niewerth et al., 2022). Eines der wichtigsten Themen der Mitbestimmung ist gemäß Niewerth et al. (2022) die „(Neu-)Gestaltung von Arbeit im digitalen Wandel“ (S. 19).

Betriebsräte spielen somit bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen und der Aufrechterhaltung der „betrieblichen Sozialwelt“ (Tietel & Hocke, 2025, S. 712, z.B. Zugehörigkeitsgefühl, Sicherheitsgefühl, Zusammenhalt) in der Transformation eine zentrale Rolle (Tietel & Hocke, 2025).

Bei all ihren Aufgaben bewegen sie sich selbst in einem spannungsgeladenen Handlungsfeld (vgl. Wulf et al., 2017). Um ihrer Aufgabe – der Begleitung des organisationalen Transformationsprozesses im Sinne der Beschäftigten – nachzukommen (vgl. ibp.Akademie, 2025), brauchen Betriebsräte einerseits Wissen über und Methoden zur Arbeitsgestaltung und andererseits ein tiefgehendes Verständnis der unterschiedlichen Dynamiken von Veränderungsprozessen (vgl. Beck & Schuller, 2025; Lühr et al. 2026; Wulf et al., 2017). Die University of Labour leistet zum Wissens- und Kompetenzaufbau einen akademischen Beitrag.

Die folgenden Abschnitte zeigen exemplarisch einige Inhalte auf, welche die University of Labour in ihre Studiengänge integriert.

2.1 Studieninhalte der University of Labour: Blinde Flecken erkennen

Die University of Labour ist eine Hochschule für eine mitbestimmte Arbeitswelt. Als solche nimmt sie eine Perspektive ein, die über klassisches Change-Management hinausgeht und dieses sinnvoll ergänzt. So hat sie eine arbeitnehmerorientierte, verhältnis- bzw. bedingungsbezogene Sicht. Die Aufnahme der Arbeitspsychologie in die Studienprogramme verstärkt diesen Blickwinkel. Auf diese Weise wird es Studierenden ermöglicht, so manchen blinden Fleck in ihren eigenen Transformationsprojekten in ihren

Organisationen zu reflektieren. Im Folgenden wird auf blinde Flecken bzw. oft unsichtbar bleibende Dynamiken in Transformationen eingegangen.

2.2 Blinde Flecken im (klassischen und erweiterten) Change-Management

Das klassische Change-Management hat einige solcher blinden Flecken (vgl. von Hehn, Cornelissen, & Braun, 2016). Nicht selten ist die Verwunderung in den Organisationen groß: Warum nur gehen die Beschäftigten den Weg der Veränderung nicht mit? (von Hehn et al., 2016).

Von Hehn et al. (2016) bringen das Scheitern von Veränderungsprozessen damit in Verbindung, dass „Unternehmenslenker“ und Führungskräfte sich nicht ausreichend mit den Bedingungen beschäftigen, unter denen sich Menschen verändern. Die Autor:innen ergänzen Change-Management daher um psychologische Komponenten. Besonderes Augenmerk richten sie auf den Kulturwandel, der einen Veränderungsprozess begleiten sollte (vgl. von Hehn et al., 2016). Sie beziehen sich in ihrem Ansatz stark auf eine Verhaltensänderung und zugrunde liegende Einstellungsänderung der Mitarbeitenden. Betrachtet werden v. a. intrapsychische Prozesse, die von äußeren Faktoren mitbedingt werden. Ihre Perspektive geht davon aus, dass Widerstände seitens der Beschäftigten bei organisationalen Veränderungen zunächst normal sind (vgl. von Hehn et al., 2016). Veränderungen können mit Unsicherheiten verbunden sein. Ein erster einsetzender, menschlicher Impuls sei der Versuch, die Verunsicherung zu reduzieren bzw. zu vermeiden (vgl. von Hehn et al., 2016). Die Situation kann – vor allem bei extern vorgegebenen Veränderungen – aber zunächst nicht selbst verändert werden. Stattdessen wird die Veränderung „abgewehrt“ (vgl. von Hehn et al., 2016). Um Widerstände zu überwinden, setzen sie mit ihrem Modell an intrapsychischen (Akteur: Können und Wollen) und interpsychischen (Kontext: Sollen und Dürfen) Faktoren an (vgl. von Hehn et al., 2016). Können meint die Befähigung der Beschäftigten zum Zeigen der gewünschten Verhaltensweisen. Wollen impliziert die Sinnhaftigkeit und persönliche Relevanz der Veränderung in den Prozess einzubeziehen. Sollen meint die Strukturen und Prozesse in der Organisation auf Passung zur gewünschten Verhaltensänderung zu untersuchen. Strukturen und Prozesse sollten der gewünschten Verhaltensänderung nicht entgegenstehen (z.B. Organisationsstruktur, Führungsleitlinien). Dürfen umfasst die Orientierung der Beschäftigten an den Führungskräften und betont damit die

Vorbildfunktion der Führungskräfte, des Top-Managements und der Kolleg:innen (von Hehn et al., 2016).

Die Ansatzpunkte von von Hehn und Kolleg:innen können als sinnvolle Ergänzung des klassischen Change-Managements betrachtet werden, bei der die Determinanten für Verhaltensänderungen aus psychologischer Sicht im Veränderungsprozess Berücksichtigung finden.

Aus einer Arbeitnehmerorientierung heraus zeigt jedoch auch dieser psychologisch erweiterte Ansatz blinde Flecken. Er fokussiert stark auf das Individuum, die Veränderung seines Verhaltens und dahinter liegenden Einstellungen. Durch Maßnahmen im Bereich der vier Determinanten (Können, Wollen, Dürfen und Sollen) sollen Widerstände der Beschäftigten aufgelöst werden. Jedoch darf nicht vernachlässigt werden, dass es berechnete Ursachen für Widerstände gibt, die in sozialen und bedingungsbezogenen Dynamiken liegen (vgl. z.B. Lühr et al. 2026). Diese werden von von Hehn et al. (2016) in Teilen thematisiert. Nun werden nachstehend einige soziale und oder bedingungsbezogenen Dynamiken beschrieben.

3. Unsichtbare soziale und bedingungsbezogene Dynamiken

3.1 Widersprüche im Transformationsprozess verstehen

Lühr et al. (2026) präsentieren Befragungsergebnisse, die der klassischen Sicht einer mit Sorge reagierenden Belegschaft eine andere Perspektive gegenüberstellen. Sie machen damit auf eine organisational-bedingungsbezogene Problematik in Transformationsprozessen aufmerksam, welche aus einer Arbeitnehmerorientierung heraus beachtet werden sollte. Vertreter:innen des Managements würden im Kontext der Transformation oft auf eine „mangelnde Veränderungsbereitschaft“ der Mitarbeitenden verweisen. Diese Perspektive vernachlässigt laut Lühr et al. (2026) die Aussagekraft des „Transformationserlebens der Beschäftigten“. So nimmt in ihrer Befragung nur ein geringer Anteil der Beschäftigten das Transformationsgeschehen ausschließlich als Risiko wahr, während 61 % Chancen und Risiken und 24 % persönliche Chancen sehen (Lühr et al. 2026, S. 25). Ihnen zufolge kann nicht von einer „Angststarre“ der Beschäftigten gesprochen werden (Lühr et al. 2026, S. 25). Lühr et al. (2026) stellen in ihren Befragungen fest, dass die organisationale Transformationspraxis eher durch „vielfältige Ungleichzeitigkeiten, Inkonsistenzen und Widersprüche geprägt ist“ (Lühr et al., 2026, S. 6). Ihrer Ansicht nach drohen Veränderungen „an der fehlen-

den Konsequenz bei der Umsetzung der Neuerfindungsprozesse“ (Lühr et al., 2026, S. 24) zu scheitern. Eine Perspektive auf Verhaltensänderung, wie sie bei von Hehn et al. (2016) im Fokus steht, würde also an dieser Stelle notwendige Veränderungsbedarfe in den Bedingungen unterschätzen.

Die Resignation von Beschäftigten sei eher als Indikator für diese „Inkonsequenz bei der Umsetzung des Paradigmenwechsels in den Unternehmen“ (ebd., S. 6) zu sehen. Diese Widersprüche in der praktischen Umsetzung können laut Autoren mit Frustration und Verunsicherung in Verbindung stehen (vgl. Lühr et al., 2026). Sie weisen darauf hin, dass Veränderungen nicht durchdringend mit einer Anpassung der Arbeitsformen und des Empowerments der Beschäftigten einhergehen (vgl. Lühr et al., 2026). Alte und neue Paradigmen laufen ihnen zufolge oft nebeneinander. Es ergeben sich dadurch widersprüchliche Anforderungen und ein Mangel an Qualifizierungsmaßnahmen (Lühr et al., 2026). Damit fehlt auch Orientierung, wohin sich ein Verhalten entwickeln soll (vgl. Lühr et al., 2026). Solche „Ungleichzeitigkeiten, Inkonsistenzen und Widersprüche“ sind also zu beachten, wenn man eine Verhaltensänderung der Beschäftigten anstrebt. Sonst stellt sich für das Individuum die Frage: In welche Richtung es sein Verhalten verändern sollte? Aus einer Arbeitnehmerorientierung kommen noch weitere Gründe für Widerstände und Reaktanz hinzu.

3.2 Interessenkonflikte und Aushandlungsprozesse verstehen

Aus einer arbeitnehmerorientierten Sicht darf nicht übersehen werden, dass unterschiedliche Interessen der Gestaltungsakteure bestehen können (vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund, o. J.-a, Wulf et al., 2017). Während auf Arbeitgeberseite der Wunsch nach Effizienz, Wettbewerbsfähigkeit, Produktivitätssteigerungen sowie Kostensenkungen im Transformationsprozess potenziell dominieren (vgl. Bohmholt, 2026, in ver.di, 2026), stehen für Arbeitnehmende, Betriebsräte und Gewerkschaften Aspekte wie adäquate Qualifizierung und Weiterbildung, Mitbestimmung, Schutz vor einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen sowie Beschäftigungssicherung im Vordergrund (vgl. Bohmholt, 2026, in ver.di, 2026). Dies wird auch bei der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung deutlich (vgl. Wulf et al., 2017). Wie im Unterkapitel „5 Arbeitsschutz als Hebel für die Mitbestimmung“ dargelegt wird, können im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung Prozesskonflikte, Interessenkonflikte, Beurteilungskonflikte und Beziehungskonflikte auftreten (vgl. Wulf et al., 2017).

Kapitel 5 und Kapitel 6 gehen auf diese Arten der Konflikte und Lösungsansätze genauer ein.

3.3 Risiken der Verschlechterung von Arbeitsbedingungen verstehen

Neben Widersprüchen und Konflikten kann im Transformationsprozess tatsächlich eine negative Entwicklung der Arbeitsbedingungen und Situation der Beschäftigten eintreten, die es zu thematisieren gilt (vgl. ver.di, 2026; Kubicek et al., 2025; Parent-Rocheleau & Parker, 2022; Ranganathan und Ye, 2026). Ein wesentliches Handlungsfeld der Betriebsräte ist es, auf diese negativen Entwicklungen zu achten (vgl. ibp.Akademie, 2025). Bereits der gesetzlich verankerte Arbeitsschutz verpflichtet dazu, sich diesen negativen Entwicklungen im Unternehmen zu stellen und abmildernde Arbeitsgestaltungsmaßnahmen abzuleiten (§ 5 ArbSchG). Aufgrund der Relevanz dieses Handlungsfeldes wird hierauf im Folgenden vertiefend eingegangen.

4 Handlungsfeld: Gestaltung der Arbeitsbedingungen

4.1 Arbeitsbedingungen als Schlüsselgröße der Transformation

Ein Bereich, der potenziell (stark) von der digitalen Transformation betroffen ist, sind die alltäglichen Arbeitsbedingungen der Beschäftigten (Kubicek et al., 2025; Parent-Rocheleau & Parker, 2022; Ranganathan und Ye, 2026).

An diesem Anknüpfungspunkt (Arbeitsbedingungen) gibt es zentrale Überschneidungen zwischen der Rolle der Betriebsräte und den Kernaufgaben der Arbeitspsychologie. Dies bezieht sich u.a. auf folgende „Praxisfelder“ der Arbeits- und Organisationspsychologie: „Arbeits- und Gesundheitsschutz, Analyse und Gestaltung von Arbeitssystemen, Softwareergonomie sowie die Gestaltung von Mensch-Maschine-Systemen“ (Schaper, 2014, S. 13).

Demgemäß hat die Arbeitspsychologie in den letzten Jahren einige Konzepte hervorgebracht, die für die Arbeit der Interessenvertretung von Nutzen sein können. Sie liefern beispielsweise Wissen darüber,

... wie gute menschenzentrierte Arbeitsbedingungen aussehen sollten (vgl. Oesterreich & Volpert, 1998; Oesterreich, 1998; Ulich, 2005),

... wie eine Arbeitssituation zu kategorisieren ist,
... wo bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen angesetzt werden kann
etc. (vgl. Beck & Schuller, 2025).

Eine wesentliche, banal klingende, Erkenntnis ist zunächst, dass es auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen ankommt (vgl. Verwaltungs-Berufsgenossenschaft, 2022). Gut gestaltete Arbeit kann sich positiv auf das Wohlbefinden und Wachstum eines Menschen auswirken. Inadäquat gestaltete Arbeitsbedingungen hingegen wirken sich potenziell negativ auf die Gesundheit der Beschäftigten aus (vgl. BGHM, o. J.). *Welche Kriterien bieten Betriebsräten also Orientierung, wenn sie sich in der Transformation für gute Arbeitsbedingungen einsetzen wollen.*

4.2 Zentrale arbeitspsychologische Modelle

Als Maßstab für die Arbeitspsychologie gilt die Ausrichtung auf gesunde, lern- und entwicklungsförderliche Arbeitsbedingungen (vgl. Hacker & Richter, 1980; Ulich, 2005). Arbeitspsycholog:innen orientieren sich dabei häufig an den vier Humankriterien nach Hacker und Richter (1980). Gemäß ihren Ausführungen sollte Arbeit Ausführbarkeit, Schädigungslosigkeit, Beeinträchtigungsfreiheit und nicht zuletzt Persönlichkeitsförderlichkeit gewährleisten:

- Ausführbarkeit: Ausführbarkeit wird gewährleistet, wenn eine „forderungsgerechte [...] Aufgabenerfüllung“ langfristig verlässlich möglich ist (Hacker & Richter, 1980, S. 31).
- Schädigungslosigkeit: Schädigungslosigkeit ist gegeben, wenn arbeitsbedingte körperliche und psychische Gesundheitsschäden ausgeschlossen bzw. reduziert werden können (ebd., 1980).
- Beeinträchtigungsfreiheit: Beeinträchtigungsfreiheit ist gegeben, wenn keine bzw. „noch zumutbare regelmäßig wiederkehrende Leistungs- und Befindensbeeinträchtigungen durch arbeitsgestalterische Lösungen“ (z. B. Ermüdung, monotone Zustände) entstehen (ebd., 1980, S. 73).
- Persönlichkeitsförderlichkeit: Persönlichkeitsförderlichkeit ist gewährleistet, wenn die „Nutzung und Erweiterung kognitiver, insbesondere intellektueller Fähigkeiten“ durch die Arbeit (ebd. 1980, S. 87) ermöglicht wird.

Anerkannte Theorien und Modelle können helfen, zu verstehen, wo zur Erfüllung dieser Humankriterien angesetzt werden kann:

Zu den wichtigsten Theorien und Modellen gehören das Belastungs-Beanspruchungs-Modell (vgl. Rohmert & Rutenfranz, 1975, zitiert nach Neuner, 2016, S. 9f, Neuner, 2016; Oesterreich, 1998) sowie verschiedene Stress- und Ressourcenmodelle (vgl. Bakker & Demerouti, 2007; Beck & Schuller, 2025; Karasek, 1979). Das Belastungs-Beanspruchungsmodell nach Rohmert und Rutenfranz (1975, zitiert nach Neuner, 2016) ist Standard der Arbeitsschutzpraxis und wird in diesem Kontext zur Erklärung von Gefährdungen herangezogen (vgl. Verwaltungs-Berufsgenossenschaft, 2022). Es ist zudem Bestandteil der DIN EN ISO 10075-1, welche sich explizit mit psychischer Belastung im Arbeitskontext und der Gestaltung von Arbeitsbedingungen befasst (DIN Deutsches Institut für Normung, DIN EN ISO 10075-1, 2018, S. 6; Neuner, 2016). Dieser Ansatz differenziert zwischen Belastung auf der einen und Beanspruchung auf der anderen Seite. Der Begriff „Belastung“ umfasst „die Gesamtheit der psychisch auf das Individuum einwirkenden Umweltfaktoren“ (Rohmert und Rutenfranz 1975, zitiert nach Neuner, 2016, S. 9). Neben der Belastung wirken auch individuelle Faktoren (wie z.B. die eigenen Ressourcen) auf die Beanspruchung ein. Beanspruchung meint die „individuellen Folgen bzw. Auswirkungen“ (Neuner, 2016, S. 9) von Arbeit bzw. spezifisch gesagt, der Belastung (z.B. Müdigkeit). Sowohl Belastung als auch Beanspruchung sind zunächst wertneutrale Begrifflichkeiten (Neuner, 2016). Eine Fehlbelastung des Individuums ergibt sich bei einem Ungleichgewicht zwischen Belastung und individuellen Voraussetzungen, wie Bewältigungsstrategien und Ressourcen einer Person (zitiert nach Neuner, 2016).

Empfehlungen

Hieraus leitet sich für Betriebsräte ab, dass ...

- in einer beobachteten Arbeitssituation zunächst einmal Belastung als Ursache und Beanspruchung als Folge differenziert werden sollten (vgl. Neuner, 2016).
- Sodann ist einzuschätzen, ob eine Fehlbeanspruchung in der Arbeitssituation vorliegt (vgl. Neuner, 2016)
- Im weiteren Schritt sollten Belastungsfaktoren besprochen und aktiv gestaltet werden (vgl. BGHM, o. J.).

Das Modell ist hilfreich, da es Betriebsräte darin unterstützt, eine Differenzierung der auslösenden Faktoren und der Auswirkungen vorzunehmen (vgl. Neuner, 2016). Wie Neuner (2016) betont, sagt das Belastungs-Beanspruchungs-Modell aber noch nichts darüber aus, welche Belastungsfak-

toren Menschen positiv oder negativ beeinflussen können. Hier helfen arbeitsbezogene Stress- und Ressourcenmodelle (vgl. Bakker & Demerouti, 2007; Karasek, 1979).

Arbeitsbezogene Stress- und Ressourcenmodelle unterteilen eine Arbeitssituation in sogenannte arbeitsbezogene Anforderungen und Ressourcen. Gemäß Bakker und Demerouti sind Arbeitsanforderungen

„those physical, psychological, social, or organizational aspects of the job that require sustained physical and/or psychological (cognitive and emotional) effort or skills and are therefore associated with certain physiological and/or psychological costs“ (Bakker & Demerouti, 2007, S. 312).

Als Beispiel wird unter anderem hoher Arbeitsdruck genannt. Ressourcen hingegen sind

„those physical, psychological, social, or organizational aspects of the job that are either/or: Functional in achieving work goals. Reduce job demands and the associated physiological and psychological costs. Stimulate personal growth, learning, and development.“ (Bakker & Demerouti, 2007, S. 312).

Während in diesen Modellen Arbeitsanforderungen mit einer potenziellen Gesundheitsbeeinträchtigung der Arbeitnehmenden in Verbindung stehen, sind höhere Ressourcen mit Motivation assoziiert (vgl. Bakker & Demerouti, 2007).

Arbeitsanforderungen und Ressourcen beeinflussen sich gegenseitig in ihrer Wirkung auf die Gesundheit und Motivation der Arbeitnehmenden (vgl. Bakker & Demerouti, 2007).

Empfehlungen

Hieraus leitet sich für Betriebsräte ab, dass ...

- potenziell gesundheitsbeeinträchtigende Arbeitsanforderungen identifiziert und reduziert werden sollten
- Förderliche Ressourcen sollten aufgebaut werden
- Insbesondere in Arbeitsbedingungen, bei denen ein Abbau hoher Anforderungen/Stressoren nicht möglich ist – z.B. weil sie in der Arbeitsaufgabe stecken – sollten unterstützende Ressourcen zur Verfügung gestellt werden (vgl. Bakker & Demerouti, 2007).

Doch welche Belastungsfaktoren und Ressourcen sind für die Gesundheit der Beschäftigten relevant? Welche Aspekte sollten in der Transformation gestaltet werden?

4.3 Empfehlungen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA; GDA-Arbeitsprogramm Psyche, 2022)

Empfehlungen zu relevanten Gestaltungsbereichen im Allgemeinen gibt die Schrift „Arbeitsschutz in der Praxis. Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung. Empfehlungen zur Umsetzung in der betrieblichen Praxis“ des GDA-Arbeitsprogramms Psyche (GDA; GDA-Arbeitsprogramm Psyche, 2022). Folgende sechs Gestaltungsbereiche werden aufgeführt:

- „Arbeitsaufgabe
- Arbeitsorganisation
- Arbeitszeit
- Soziale Beziehungen
- Arbeitsmittel
- Arbeitsumgebung“ (GDA; GDA-Arbeitsprogramm Psyche, 2022, S. 6).

Zusammenfassend geben diese Modelle und Empfehlungen Gestaltungsakteuren, z.B. dem Betriebsrat, relevante Hinweise, wie sie eine Arbeitssituation zu analysieren haben.

- Zum einen sind Belastung („Einflüsse aus der Arbeit“, GDA; GDA-Arbeitsprogramm Psyche, 2022, S. 6) und Beanspruchung („Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum“ ebd., S.6) zu unterscheiden (Deutsches Institut für Normung, DIN EN ISO 10075-1, 2018).
- Zum anderen sollten die „Einflüsse aus der Arbeit“ noch einmal in potenziell gesundheitsgefährdende (demands) und potenziell motivierende Faktoren unterschieden werden (vgl. Bakker & Demerouti, 2007).
- Des Weiteren sollten solche Faktoren in der Arbeitsaufgabe, der Arbeitsorganisation, der Arbeitszeit, den sozialen Beziehungen, der Arbeitsumgebung und den Arbeitsmitteln gesucht werden (GDA-Arbeitsprogramm Psyche, 2022).

Gemäß Kubicek et al. (2025) kann KI-Nutzung mehrere Gestaltungsbereiche (hier andere Modelle) tangieren. Nachstehend werden exemplarisch erste Ergebnisse zur Veränderung der Arbeitsbedingungen durch KI wiedergegeben:

4.4 Ausgewählte Ressourcen und Gefährdungspotentiale

Parent-Rocheleau und Parker (2022) stellen Zusammenhänge zwischen „algorithmic management“ und Arbeitsbedingungen wie geringerer Autonomie, geringerer Bedeutsamkeit der Aufgabe, höherer Arbeitsmenge, höherer Arbeitsplatzunsicherheit und/oder zu geringer sozialer Unterstützung dar (vgl. Parent-Rocheleau & Parker, 2022; Kubicek et al., 2025).

Eine Interviewstudie von Kubicek et al. (2025) befragte zehn Teilnehmende zu den Auswirkungen generativer KI-Nutzung. Die Interviewten gaben sowohl Nachteile wie „Verlust von Fertigkeiten und Wissen“ bei einfacheren Arbeitsschritten (ebd., S. 41), Entstehung einer Abhängigkeit von KI-Anwendungen als auch Vorteile wie erhöhte „Geschwindigkeit bei der Aufgabenlösung“, frei werdende zeitliche Ressourcen, wahrgenommene Verbesserung der Arbeitsergebnisse, „Autonomieerleben“ (Kubicek et al., 2025, S. 40f), „Erwerb von Wissen und neuen Fertigkeiten“ (Kubicek et al., 2025, S. 41) an.

Ranganathan und Ye (2026) zeigen, dass die Nutzung generativer KI-Tools auch zu einer Arbeitsintensivierung beitragen kann. Diese stellte sich in ihrer Studie in Form der Übernahme eines breiteren Aufgabenspektrums, eines höheren Arbeitstempos/Multitaskings und einer Ausdehnung der Arbeitszeit (z.B. Ausfallenlassen von Ruhepausen) dar. Sie geben an, „On their own initiative workers did more because AI made “doing more” feel possible, accessible, and in many cases intrinsically rewarding“ (Ranganathan & Ye, 2026, Abs. 3). Dabei weisen Ranganathan und Ye (2026) darauf hin, dass das Unternehmen die Nutzung von KI-Tools nicht vorgegeben hatte. D. h., statt zu weniger Arbeit führte die KI-Nutzung zu mehr Arbeit (vgl. auch Allespach, Deci, Kämpf, & Kellermann, in Vorbereitung).

Die Ergebnisse sind demnach ambivalent. Die Studienbeispiele machen deutlich, wie wichtig es ist, ganz genau hinzusehen, wie sich psychische Belastung durch die digitale Transformation verändern.

Wie können Betriebsräte herausfinden, ob eine Veränderung der Belastung eintritt?

Die „Ermittlung der psychischen Belastung“ ist integraler Bestandteil der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, wie sie im Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) § 5 Beurteilung der Arbeitsbedingungen (§ 5 ArbSchG) vorgegeben ist (vgl. auch Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2025).

5 Arbeitsschutz als Hebel für die Mitbestimmung

5.1 Arbeitsschutz in Transformationsprozessen und Mitbestimmung als Ressource der Transformation

Gemäß Arbeitsschutzgesetz (§ 5 ArbSchG) § 5 Beurteilung der Arbeitsbedingungen hat der „Arbeitgeber [...] durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind“ (ebd.). Seit 2013 ist die Betrachtung „psychische Belastungen bei der Arbeit“ (§ 5 Abs. 3 Nr. 6 ArbSchG) im Arbeitsschutzgesetz integriert (vgl. Lunau, Wahrendorf, Rigó, Sommer, Schmitz & Beck, 2026). D. h., psychische Aspekte müssen nun explizit bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen berücksichtigt werden.

Wie weiter oben beschrieben, kommt dem Betriebsrat in der Gefährdungsbeurteilung eine bedeutende Rolle zu (vgl. Wulf et al., 2017).

Zwar liegt die Verantwortung für die Einhaltung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes beim Arbeitgeber bzw. bei der Arbeitgeberin, jedoch hat laut Betriebsverfassungsgesetz § 87 Mitbestimmungsrecht „der Betriebsrat [...], soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen“: u.a. „Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften“ (§ 87 BetrVG).

Der Betriebsrat ist somit aktiver Mitgestalter der im vorherigen Unterkapitel dargebotenen Arbeitsbedingungen (vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund, o. J.-a; ibp.Akademie, 2025). Die Aufnahme der „psychischen Belastungen bei der Arbeit“ (§ 5 Abs. 3 Nr. 6 ArbSchG) ins Arbeitsschutzgesetz bedeutet für Betriebsräte, dass sie bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes explizit auf Maßnahmen zur Reduktion festgestellter psychischer Belastung zu achten haben (ebd.).

Wie bedeutsam dies auch bei KI-gestützter Arbeit ist, zeigen die obigen Studienergebnisse exemplarisch auf. Arbeitgeber und Betriebsräte müssen in der Transformation neu entstehende oder ansteigende psychische Belastungsfaktoren in den Blick nehmen (vgl. Kubicek et al., 2025, ibp.Akademie, 2025). Gemäß DEKRA (2025) ist es „... von entscheidender Bedeutung, dass Unternehmen präventive Maßnahmen ergreifen, um die psychische Belastung durch KI zu minimieren.“ (DEKRA, 2025, S. 31)

Ein wesentliches „Werkzeug“, um psychische Belastung sichtbar zu machen, ist die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung (vgl. Bundes-

anstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2025, 2025; Kittelmann, Adolph, Michel, Packroff, Schütte & Sommer 2023; ibp.Akademie, 2025; Verwaltungs-Berufsgenossenschaft, 2022). Sie kann als ein Hebel zur Mitbestimmung in der digitalen Transformation angesehen werden.

Gemäß Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (o. J.) können „Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung [...] psychische Belastungen präventiv ermittelt und Arbeit idealerweise menschengerecht, gesund und effizient gestaltet werden“ (Abs. 1). Sie ist demnach ein wesentliches Instrument zur Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitsbedingungen.

Auch die DEKRA (2025, S. 31) schreibt hierzu:

„Darüber hinaus empfiehlt es sich, eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen im Unternehmen durchzuführen. Mit einem geeigneten Instrumentarium könnten frühzeitig Bedenken in der Belegschaft sowie potenzielle Handlungsfelder zur Prävention identifiziert werden.“

Der Betriebsrat kann hier von seinem Mitbestimmungsrecht (§ 87 BetrVG) Gebrauch machen.

5.2 Probleme bei der praktischen Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung (GB-Psyche)

In der praktischen Umsetzung der *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung* kommt es nicht selten zu Hindernissen (vgl. Wulf et al., 2017). Im Allgemeinen läuft sie in folgenden Schritten ab: Zunächst werden die zu analysierenden Tätigkeiten und Bereiche festgelegt, im nächsten Schritt wird das Analyseverfahren ausgewählt und die psychische Belastung mit demselben ermittelt und beurteilt. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen werden die notwendigen Maßnahmen des Arbeitsschutzes entwickelt und umgesetzt. Um zu überprüfen, ob die Maßnahmen wirksam waren, wird eine Wirksamkeitskontrolle durchgeführt. Die Gefährdungsbeurteilung wird in regelmäßigen Abständen fortgeführt (vgl. Kittelmann et al., 2023; Verwaltungs-Berufsgenossenschaft, 2022). Über die Methodik- und Prozessgestaltung ergeben sich Möglichkeiten für Beschäftigte, bei der Veränderung der Arbeitsbedingungen aktiv mitzuwirken, z.B. in Form von Workshops, Prozessbegleiter:innen (vgl. Deci, Clasen, Mallok, Sklarek, Vintense & Wagner, 2024).

Wulf et al. (2017) untersuchten Konfliktfelder und Interaktionen der beteiligten Akteure im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer

Belastung. Es zeigte sich, dass der GB-Psych-Prozess nicht selten selbst ein spannungsgeladenes Handlungsfeld ist (vgl. Wulf et al., 2017). Die Studie deckte Konflikte vor allem in den Prozessphasen der „Vorbereitung, Maßnahmenentwicklung und -durchführung“ auf (Wulf et al., 2017, S. 301). Diese Konflikte ergeben sich laut Wulf et al. (2017) oft aus unterschiedlichen Interessen in Bezug auf „Wirtschaftlichkeit und Mitarbeiterschutz“ (Wulf et al., 2017, S. 301). Folgende Konflikttypen werden geschildert:

- Prozesskonflikte (aufgrund eines „niedrigen oder heterogenen Wissensstandes der Akteure“ (Wulf et al., 2017, S. 300), „Nichtbeachtung von Mitbestimmungsrechten“, Führungsverhalten)
- Interessenkonflikte (z. B. wenn die Führungskraft selbst „als Belastungsfaktor identifiziert wurde“ (Wulf et al., 2017, S. 300))
- Beurteilungskonflikte (z.B. hinsichtlich der Methoden- und Maßnahmenwahl)
- Beziehungskonflikte (z. B. aufgrund von Werthaltungen, „Konfliktübertragungen aus anderen Bereichen“ (Wulf et al., 2017, S. 300), „Machtaufbau“)

Diese ergeben sich laut Wulf et al. (2017) nicht allein aufgrund der „Brisanz und Komplexität des Themas“, sondern auch aus dem „Interessengefüge“, „Widerständen gegen die GB-Psych“, „Machtressourcen der Akteure“, mikropolitische Aspekte (und dem) „Ringens der Sozialpartner“ (Wulf et al., 2017, S. 302; Lenhardt, 2017, zitiert nach Wulf et al., 2017).

Die beschriebenen Konflikte können eine erfolgreiche Umsetzung der GB-Psych in Gefahr bringen (Wulf et al., 2017). Daher erwerben die Studierenden der University of Labour neben der fachlichen Qualifikation zu psychischer Belastung/Beanspruchung und zum Prozessablauf der GB-Psych, auch Kompetenzen wie Konfliktmanagement, Konfliktlösungsstrategien, „interdisziplinäre Kooperation“ (vgl. Wulf et al., 2017, S. 303, Bamberg, 2011, zitiert nach Wulf et al., 2017; DeChurch & Marks, 2001, zitiert nach Wulf et al., 2017).

Wie kann mit den Konflikten umgegangen werden?

6 Umgang mit den sozialen, bedingungsbezogenen Dynamiken der Transformation

6.1 Interessenkonflikte und Aushandlungsprozesse handhaben

Das Thema der Konfliktlösung kann an dieser Stelle nur kurz angerissen werden, wird im Studium aber vertiefend behandelt. Um „prozessbezogene Konflikte“ zu reduzieren bzw. zu vermeiden, werden die frühzeitige „Einbindung aller relevanten Akteure“, die Herstellung einer „gemeinsamen Wissensgrundlage zum Thema psychische Gesundheit“, klare Zuständigkeiten, die Einbindung aller Akteure in einem Steuerkreis und die Begrenzung der Anzahl der Beteiligten genannt (Wulf et al., 2017, S. 301). Um Beurteilungskonflikten entgegenzuwirken, sollten die Akteure bereits am Anfang der GB-Psyche Gütekriterien partizipativ festlegen und neutrale Personen hinzuziehen (vgl. Wulf et al., 2017, S. 301). Bei Beziehungskonflikten werden Betriebsvereinbarungen „zur Einführung und zur Festlegung des Ablaufs der GB-Psyche“ als unterstützend wahrgenommen. Auch werden Fähigkeiten zum Perspektivwechsel, die Aushandlung von Kompromissen, Empathie und die Ausrichtung auf das gemeinsame Ziel des Schutzes der Mitarbeitergesundheit (vgl. ebd., S. 301) akzentuiert.

6.2 Widersprüche im Transformationsprozess handhaben

Passend dazu empfehlen Lühr et al. (2026) ebenfalls einen Perspektivwechsel. Wie in ihrer Analyse herausgearbeitet, schlägt eine Sichtweise fehl, welche die „German Angst“ und mangelnde Veränderungsbereitschaft der Arbeitnehmenden als ursächlich für Probleme der Transformation ansieht. Die Erlebenszustände der Beschäftigten können vielmehr als Hinweise dafür dienen, an welchen Stellen Widersprüche im Transformationsprozess gegeben sind (vgl. ebd., 2026). Ein wesentliches Ziel, um solche Widersprüche anzugehen, sei, die konstruktive „Bewältigung des Paradigmenwechsels in die neue industrielle Produktionsweise (vgl. Boes 2024)“ (Lühr et al., 2026, S. 35). Lühr et al. (2026) betonen die Notwendigkeit eines Strategiewechsels, welcher ein Abschiednehmen von „alten Paradigmen“ forciert (Lühr et al., 2026, S. 36). Dazu braucht es eine „Erschließung von neuen Gebrauchswerten und Wachstumspotenzialen durch die Realisierung von Produktinnovationen und datenbasierten Geschäftsmodellen für die Informationsökonomie (z. B. Roth et al. 2024),“ (zitiert nach Lühr et al., 2026,

S. 36), eine Qualifizierungsoffensive der Beschäftigten (vgl. Lühr & Kämpf 2025, zitiert nach Lühr et al., 2026, S. 36), und die Nutzung von Agilität und Empowerment der Beschäftigten (Boes et al. 2018b, zitiert nach Lühr et al., 2026).

Eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung kann wiederum genutzt werden, um solche Widersprüche gemeinsam mit den Beschäftigten aufzudecken. Folgende Empfehlungen können zusammenfassend gegeben werden:

- frühzeitige Einbindung aller beteiligten Akteure
- gemeinsame Wissensgrundlage schaffen
- klare Zuständigkeiten
- Steuerkreis etablieren
- partizipativ festgelegte Gütekriterien
- neutrale Personen hinzuziehen
- Betriebsvereinbarungen „zur Einführung und zur Festlegung des Ablaufs der GB-Psyché“ (Wulf et al., 2017, S. 301)
- Perspektivwechsel anregen
- gemeinsame Zielausrichtung (Wulf et al., 2017)
- „Transformationserleben der Beschäftigten“ (Resignation, Unsicherheit) als Indikator für Widersprüche im Transformationsprozess erkennen (vgl. Lühr et al., 2026, S. 37)
- Widersprüche analysieren und transparent machen
- „Qualifizierungsoffensive“ der Beschäftigten passend zur Unternehmensstrategie anregen (Lühr et al., 2026)
- „Emanzipationspotenziale“ von Agilität und Empowerment nutzen (Lühr et al., 2026, S. 36).

Subsumierend kann festgehalten werden, dass neben klassischem Wissen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung und des Change-Managements auch weitere kommunikative, verhandelnde, konfliktlösende und moderierende Kompetenzen für Betriebsräte in der Transformation notwendig werden. Die University of Labour möchte einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, Betriebsräte ganzheitlich auf die Transformation vorzubereiten.

7. Die University of Labour als Qualifizierungs- und Reflexionsort

7.1 Die Rolle der University of Labour: Bedeutsamkeit einer mitbestimmungsorientierten Hochschule zur Unterstützung der Betriebsräte

Die University of Labour hat deshalb die beschriebenen psychologischen Themen und Methodennotwendigkeiten in ihre Studiengänge aufgenommen und wird diese Inhalte weiter ausbauen, z.B. in eigenen Hochschulzertifikaten. Auch wird sie die Forschung in dem Bereich Transformationsgestaltung, Veränderung von Arbeitsbedingungen durch die digitale Transformation und Hilfsmittel/Tools für Betriebsräte erweitern. Sie leistet hiermit einen Beitrag, Betriebsräte in der Transformation zu unterstützen und somit einen sozialpartnerschaftlichen Dialog auf Augenhöhe zu gewährleisten. Im Folgenden werden die Studieninhalte und die Forschungsbestrebung näher betrachtet.

7.2 Studieninhalte (University of Labour)

Die University of Labour setzt auf ein berufsintegratives Studium. Studierende, die selbst häufig ein Betriebsratsmandat innehaben, können ihre eigenen Projekte und Themen in die Vorlesungen einbringen und mit den Dozierenden diskutieren. Die eigenen Themen werden an der Hochschule mit wissenschaftlichen Know-how untermauert. Seit 2025 fließen in das Studium auch explizit arbeitspsychologische Inhalte ein. Die arbeitspsychologische Perspektive wird systematisch in die verschiedenen Studiengänge, z.B. in die Arbeitsorientierte Betriebswirtschaftslehre (siehe Hoßfeld & Helfen in diesem Band) integriert. Die Psychologie wird also ein integraler Teil des transdisziplinären Studienangebots.

Studierende lernen in den Studiengängen etwa, wie eine menschenzentrierte Arbeitsgestaltung aus psychologischer Perspektive aussieht. Sie werden befähigt, typische Kommunikations- und Verhandlungssituationen in Organisationen zu erkennen und zu managen. Sie erlangen Kenntnisse über ausgewählte Theorien des sozialen Konflikts und können diese auf das Management von typischen Konflikten anwenden. Auch erfahren sie, wie sich unterschiedliche Führungsstile auf die Beschäftigten auswirken.

Die Psychologie wird auch in Hochschulzertifikate, wie dem Menschenzentrierten KI-Management, aufgenommen. Hier zeigt sie auf, wie KI

Arbeitsbedingungen und Gesundheit/Motivation beeinflusst. Studierende lernen, wie sie die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung nutzen können, um entstehende psychische Belastungsfaktoren im digitalen Transformationsprozess rechtzeitig zu erkennen und Arbeitsschutzmaßnahmen abzuleiten.

Zudem werden im Bereich der Psychologie eigene Hochschulzertifikate entwickelt, etwa zu psychischer Belastung und Beanspruchung, arbeitspsychologischer Prävention und Arbeitsschutz. In diesem Zertifikat erhalten sie auch Wissen rund um den Gesamtprozess der Gefährdungsbeurteilung. Sie bauen Wissen rund um verhaltens- und verhältnispräventive Maßnahmen in der Transformation auf. Zudem erlangen sie Kompetenzen, wie sie im Transformationsprozess mit Beschäftigten und der Arbeitgeberseite kommunizieren.

7.3 Agenda der University of Labour

Exemplarische Forschungsfragen:

Veränderung der Arbeitsbedingungen für Beschäftigte:

Die Hochschule macht es sich zur Aufgabe, die sich verändernden Arbeitsbedingungen in der digitalen Transformation weiter zu untersuchen. Die in Kapitel 4.2 Zentrale arbeitspsychologische Modelle genannten theoretischen Ansätze bieten einen guten Rahmen, um zu analysieren, welche Belastungsfaktoren und Ressourcen sich für Beschäftigte ergeben (vgl. Parent-Rochelleau & Parker, 2022; Kubicek et al., 2025). Gleichzeitig geben die Modelle Orientierung, wie sich diese Arbeitsbedingungsfaktoren auf die Gesundheit, das Lernen und die Motivation der Beschäftigten auswirken (vgl. Bakker & Demerouti, 2007; Hacker, 2005; 2015).

Konfliktfelder und Machtdynamiken in der Transformation:

Gleichzeitig möchte die Hochschule die psychologisch mitbedingten Machtdynamiken, Konfliktfelder und sozialen Dynamiken untersuchen, mit denen Betriebsräte in der digitalen Transformation – insbesondere auch bei der Sicherstellung „Guter Arbeit“ im Sinne der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA; GDA-Arbeitsprogramm Psyche, 2022) und des DGB-Index Gute Arbeit (Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2025) – umgehen müssen (vgl. Wulf et al., 2017).

8 Fazit und Ausblick

Die in diesem Beitrag dargestellten Verpflichtungen zum Arbeitsschutz gelten unabhängig von der Betriebsgröße. Die Verteilung der Machtressourcen ist sicherlich in nicht mitbestimmten Unternehmen anders zu diskutieren als in mitbestimmten Unternehmen, worauf in diesem Beitrag der Fokus gelegt wurde.

Organisationen stehen vor erforderlichen Transformationsprozessen oder stecken bereits mittendrin. Betriebsräte haben eine hohe Bedeutsamkeit bei der Begleitung des Wandels. Die Gestaltung eines konstruktiven und zielgeleiteten sozialpartnerschaftlichen Dialogs kann zu einem ganzheitlichen Blick und der Ableitung geeigneter Empfehlungen und Hilfen beitragen. Als Beispiel sei hier auf die Initiative „Mitdenken 4.0 – Neue Präventionsansätze für Arbeitsprozesse in der Büro- und Wissensarbeit“ der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft und Partner der Sozialpolitik verwiesen (vgl. Verwaltungs-Berufsgenossenschaft, o. J.). Durch ihre Ausrichtung kann die University of Labour einen Beitrag dazu leisten, Beschäftigte fairer, sozial gerechter sowie gesundheits- und lern- und entwicklungsförderlicher durch die digitale Transformation zu begleiten. Kluge (in: Bromberg et al., 2019) untermauert die Relevanz von Mitbestimmung, Sozialpartnerschaft und gemeinsamen Bemühungen zum Finden von Lösungen. Die University of Labour qualifiziert Betriebsräte für einen sozialpartnerschaftlichen Dialog auf Augenhöhe unter gleichzeitigem Aufzeigen kritischer Entwicklungen im Transformationsprozess.

Literatur

- Allespach, M., Deci, N., Kämpf, T., & Kellermann, C. (in Vorbereitung). Humanisierung der Arbeit im Zeitalter der digitalen Transformation und künstlicher Intelligenz.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Beck, D. & Schuller, K. (2025). Gefährdungen durch psychische Belastungen – Worum geht es? In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA, Hrsg.). Gefährdungen durch psychische Belastungen bei der Arbeit vermeiden. Gestaltungsanforderungen und -optionen. Fachbuch für Arbeitsschutz und Arbeitsgestaltung. Erich Schmidt Verlag.
- BGHM (o. J.). Psychische Belastung. Verfügbar unter: <https://www.bghm.de/arbeitsschuetzer/themen/gesundheits-und-psyche/psychische-belastung>
- Bromberg, T., Loos, P., Mierich, S., & Werner, N. (2019). *Die digitale Transformation mitgestalten: Wie können sich Betriebsräte besser in betriebliche Veränderungsprozesse einbringen?* (Mitbestimmungspraxis Nr. 23). Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung. https://www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-007166/p_mbf_praxis_2019_23.pdf
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2025). Gefährdungen durch psychische Belastungen bei der Arbeit vermeiden. Gestaltungsanforderungen und -optionen. Fachbuch für Arbeitsschutz und Arbeitsgestaltung. Erich Schmidt Verlag.
- Bundesamt der Justiz und für Verbraucherschutz (o. J.). Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz - ArbSchG). Verfügbar unter: ArbSchG - Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit
- Bundesamt der Justiz und für Verbraucherschutz (o. J.). *Betriebsverfassungsgesetz*. Verfügbar unter: <https://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/BJNR000130972.html>
- Deci, N., Clasen, J., Mallok, Y., Sklarek, B., Vitense, B. & Wagner, D. (2024). Implementierung eines systematischen Prozesses der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung bei der Polizei Hamburg. In J. Dettmers, A. Tisch & J. Trimpop (Hrsg.), *Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit: Gesundheitsförderliche Arbeit = attraktive Arbeit? Arbeitsgestaltung in Zeiten des Fachkräftemangels*. 23. Workshop 2024. Asanger.
- DEKRA (2025). Arbeitssicherheits-Report 2025: Eine DEKRA/forsa-Umfrage in Unternehmen – Arbeitsschutz, Gesundheit, Lösungen. Verfügbar unter: <https://dekraproduct-media.e-spirit.cloud/578b2cd5-7629-485e-a4b6-6c4e73f71231/media/dekra-arbeitssicherheitsreport-2025.pdf>
- Deutscher Gewerkschaftsbund (o. J.). *Gute Arbeit*. <https://www.dgb.de/gute-arbeit>
- Deutscher Gewerkschaftsbund (o. J.-a): *Mitbestimmung*. Verfügbar unter: <https://www.dgb.de/gute-arbeit/mitbestimmung/>

- Deutsche Gesellschaft für Psychologie (2026). *Psychologie in Studium und Beruf*. Verfügbar unter: <https://www.dgps.de/psychologie-studieren/infos-zum-studium/psychologie-was-ist-das/>
- DIN Deutsches Institut für Normung. (2018). DIN EN ISO 10075-1: Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung - Teil 1: Allgemeine Aspekte und Konzepte und Begriffe. Beuth Verlag.
- GDA-Arbeitsprogramm Psyche (2022). Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung – Empfehlungen zur Umsetzung in der betrieblichen Praxis (4., vollst. überarbeitete Aufl.). Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Stand: 15. Juni 2022.
- Hacker, W. & Richter, P. (1980). Lehrtext 1 Psychologische Bewertung von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen – Ziele und Bewertungsmaßstäbe. In W. Hacker (Hrsg.), *Spezielle Arbeits- und Ingenieurpsychologie in Einzeldarstellungen*. VEB Deutscher Verlag der Wissenschaften
- Hacker, W. (2005): Allgemeine Arbeitspsychologie: Psychische Regulation von Wissens-, Denk- und körperlicher Arbeit (2. Auflage). In E. Ulich (2005). *Schriften zur Arbeitspsychologie*, Band 58. Huber.
- Hacker, W. (2015). *Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Asanger Verlag
- Hans-Böckler-Stiftung. (2020). *Die Arbeit der Zukunft gestalten*. Böckler Impuls. <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-die-arbeit-der-zukunft-gestalten-27645.htm>
- Hartmann, E. (2014). Arbeitsgestaltung für Industrie 4.0: Alte Wahrheiten, neue Herausforderungen. In A. Botthof & E. A. Hartmann (Hrsg.). *Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0* (S. 9 – 20). Springer.
- ibp.Akademie (2025). Digitalisierung und die Zukunft der Arbeit: Wie Betriebsräte den Wandel aktiv gestalten. Verfügbar unter: <https://ibp-akademie.de/digitalisierung-und-die-zukunft-der-arbeit-wie-betriebsraete-den-wandel-aktiv-gestalten/>
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (2025). Jahresbericht 2025. Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2025. Verfügbar unter: Jahresbericht 2025 | DGB-Index Gute Arbeit
- Kämpf, T. & Langes, B. (2021): Künstliche Intelligenz und der Wandel der Arbeitswelt. Erste Befunde einer empirischen Analyse. *Spw*, 247(6), 26-31.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <http://dx.doi.org/10.2307/2392498>
- Kämpf, T. (2025). Künstliche Intelligenz und der Umbruch in der Arbeitswelt. *Deutschland & Europa*, (90), 40–51. Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg.
- Kittelmann, M., Adolph, L., Michel, A., Packroff, R., Schütte, M., & Sommer, S. (Hrsg.), (2023). *Handbuch Gefährdungsbeurteilung* Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. DOI: 10.21934/baua:fachbuch20230531. Verfügbar unter: www.baua.de/gefaehrungsbeurteilung
- Koch, A. (2019). Kaputt verändern. Veränderung sinnvoll dosieren. *OrganisationsEntwicklung*, Heft 1-2019, 64-70.

- Kubicek, B., Hodzic, S., Schäfer, A., & Grassegger, W. (2025). *Handbuch für den optimalen Einsatz von generativer KI in der Wissensarbeit. Auswirkungen KI-unterstützter Systeme auf die Arbeitsgestaltung: Das A-KI-A Projekt*. Universität Graz.
- Kunze, F., Hampel, K., & Zimmermann, S. (2021). Homeoffice und mobiles Arbeiten. Klare Antworten aus erster Hand. Utb.
- Lühr, T., Boes, A., & Kämpf, T. (2026). „Widersprüche der Transformation aus der Perspektive der Beschäftigten“. WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG, 397. Hans-Böckler-Stiftung.
- Lunau, T., Wahrendorf, M., Rigó, M. et al. (2026). Verbreitung betrieblicher Präventionsmaßnahmen im Umgang mit psychosozialen Risiken der Arbeit in Deutschland. *Zbl Arbeitsmed*. <https://doi.org/10.1007/s40664-026-00611-9>
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2014). Arbeits- und Organisationspsychologie. Springer.
- Neuner, R. (2016). Psychische Gesundheit bei der Arbeit. Betriebliches Gesundheitsmanagement und Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Springer.
- Niewerth, C., Massolle, J., Schaffarczyk, S., & Grabski, C. (2022). Betriebsräte in der doppelten Transformation. Ein Transferforschungsprojekt zur Organisationsentwicklung von Betriebsratsgremien. Study der Hans-Böckler-Stiftung, 468.
- Oesterreich, R. & Volpert, W. (1998). Einleitung. In R. Oesterreich & W. Volpert (Hrsg.). *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung* (S. 9 – 17). Verlag Hans Huber.
- Oesterreich, R. (1998). Konzepte zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit – Fünf Erklärungsmodelle im Vergleich. In R. Oesterreich & W. Volpert (Hrsg.). *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung* (S. 113 – 170). Verlag Hans Huber.
- Parent-Rocheleau, X. & Parker, S. K. (2022). Algorithms as work designers: How algorithmic management influences the design of jobs. *Human Resource Management Review*, 32(3), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100838>.
- Peters, K. (2011). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker & S. Hinrichs (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement* (S. 105-122). Ed. Sigma.
- Ranganathan, A. & Ye, X. M. (2026). AI doesn't reduce work – it intensifies it. *Harvard Business Review*. Verfügbar unter: <https://hbr.org/2026/02/ai-doesnt-reduce-work-it-intensifies-it>
- Schaper, N. (2014). Selbstverständnis, Gegenstände und Aufgaben der Arbeits- und Organisationspsychologie. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper, (Hrsg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 3 - 16). Springer.
- Schaper, N. (2014a). Arbeitsgestaltung in Produktion und Verwaltung. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper, (Hrsg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 371-391). Springer.

- Tietel, E. & Hocke, S. (2025). Der Betriebsrat als Transformationspartner und Gestalter der betrieblichen Lebenswelt. Gruppe, Interaktion, Organisation, Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie, 56, 703-714. <https://doi.org/10.1007/s11612-025-00843-y>
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie* (6. Auflage). vdf Hochschulverlag und Schäffer-Poeschel Verlag.
- ver.di (2026). IKT-Branchenbefragung Gute Arbeit. Transformation. ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft. Fachgruppe IKT.
- Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (o. J.). Mitdenken 4.0. Eine Initiative zum Wandel der Arbeit. Verfügbar unter: <https://www.vbg.de/cms/mitdenken-4-null>
- Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (2022). *VBG-Fachwissen: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Handlungshilfe für die betriebliche Praxis*. Verfügbar unter: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung | VBG
- Von Hehn, S., Cornelissen, N. I., & Braun, C. (2016). *Kulturwandel in Organisationen: Ein Baukasten für angewandte Psychologie im Change-Management*. Springer Verlag
- Wulf, I. C., Süß, S., & Diebig, M. (2017). Akteure der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – Perspektiven und Konflikte im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz. Z. Arb. Wiss., 71, 296-304. <https://doi.org/10.1007/s41449-017-0085-4>

III.

Projekt und Wirkungsbilanz

Aus der Praxis: Menschzentriertes KI-Management

Von Christian Kellermann und Tobias Kämpf

Das Zertifikatsprogramm „Menschzentriertes KI-Management“ wurde an der University of Labour mit dem Ziel entwickelt, betriebliche Interessenvertretungen, Mitbestimmungsakteure und Fachkräfte in HR-Abteilungen auf die Herausforderungen der KI-gestützten Arbeitswelt vorzubereiten. Im Mittelpunkt steht dabei nicht die technische Implementierung von KI-Systemen als Selbstzweck, sondern deren menschengerechte Gestaltung im Rahmen betrieblicher Mitbestimmungsprozesse. Das Programm ist damit konsequent auf das institutionelle Gefüge der deutschen Arbeitsbeziehungen ausgerichtet und befähigt die Akteure der Mitbestimmung, KI nicht nur zu dulden oder zu beklagen, sondern aktiv und kompetent mitzugestalten.

Das Programm gliedert sich in drei Säulen, die aufeinander aufbauen: (1) technisches Grundverständnis, (2) soziotechnische Systemgestaltung sowie (3) arbeits- und datenschutzrechtliche Rahmenbedingungen. Diese Dreiteilung spiegelt den interdisziplinären Charakter eines Feldes wider, das sowohl Grundkenntnisse in Informatik als auch sozialwissenschaftliche und juristische Kompetenzen erfordert.

Bislang wurden drei Programmdurchgänge erfolgreich gestartet und zwei davon bereits abgeschlossen. Die vorliegenden Erkenntnisse basieren auf der systematischen Auswertung von Lernprozessen, Feedback, Modularbeiten sowie den in den beteiligten Unternehmen und Organisationen erzielten Ergebnissen. Der Bericht fasst die zentralen Einsichten zusammen, die sich aus diesen Durchgängen für Programmstruktur, Lerngruppendynamiken und Transferwirkung ergeben haben.

Ausgangssituation und Kontext

Deutschland besitzt im internationalen Vergleich ein einzigartiges System der betrieblichen und überbetrieblichen Mitbestimmung. Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), das Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG) sowie die Tarifautonomie konstituieren zusammen ein institutionelles Ar-

rangement, das Beschäftigten kollektive Einwirkungs- und Gestaltungsrechte auf unternehmerische Entscheidungen sichert, auch und gerade beim Einsatz neuer Technologien. Diese Rechte müssen in der betrieblichen Praxis von qualifizierten, handlungsfähigen Akteurinnen und Akteuren ausgefüllt werden.

Genau hier klafft in der deutschen Bildungslandschaft eine strukturelle Lücke. Das Angebot an KI-Weiterbildung wächst rasant, doch der überwiegende Teil richtet sich primär an Führungskräfte. Dieser Typus von Qualifizierung fragt, wie KI implementiert werden kann. Er fragt in der Regel nicht, wie Beschäftigte und ihre Vertretungen sicherstellen können, dass KI menschenzentriert implementiert wird. Der Lehrgang „Menschzentriertes KI-Management“ schließt diese Lücke. Es ist nach aktuellem Kenntnisstand das einzige wissenschaftlich fundierte, zertifikatsfähige Qualifizierungsprogramm in Deutschland, das KI-Kompetenz konsequent vom Standpunkt der Mitbestimmung aus entwickelt.

In der öffentlichen und unternehmerischen Debatte um KI am Arbeitsplatz wird Mitbestimmung häufig als Einschränkung oder Verzögerungsfaktor wahrgenommen. Diese Sichtweise ist aus unserer Sicht grundlegend falsch und potenziell schädlich. Mitbestimmung ist kein Hemmnis der Innovation, sondern ein Mechanismus zur Qualitätssicherung und zum Heben nachhaltiger Produktivitätseffekte durch KI. Mitbestimmung zwingt im positiven Sinne zur Explizierung von Zielen, zur Abwägung von Interessen und Legitimation von Entscheidungen. Forschungsbefunde zeigen, dass Unternehmen mit starker Mitbestimmungskultur KI-Systeme häufiger mit klaren Governance-Strukturen einführen und seltener mit unkontrollierten Datenexzessen oder diskriminierenden Systemeffekten konfrontiert sind.¹

Das Curriculum des UoL-Zertifikats trägt dieser Einsicht programmatisch Rechnung. In allen Modulen wird Mitbestimmung nicht als rechtliche Pflichtübung behandelt, sondern als inhaltliches Gestaltungsprinzip: Wie müssen technische Systeme konzipiert sein, damit sie mitbestimmungskonform und zugleich leistungsfähig sind? Welche Verhandlungsstrategien führen zu Betriebsvereinbarungen, die Beschäftigteninteressen und betriebliche Innovationsziele zusammenbringen? Wie lassen sich kollektive Lernprozesse in Belegschaften organisieren, damit KI-gestützte Arbeit nicht

1 Haipeter, T., Wannöfel, M., Daus, J.-T., & Schaffarczyk, S. (2024). *Human-centered AI through employee participation*. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 7, Article 1272102. <https://doi.org/10.3389/frai.2024.1272102>

als Fremdkörper, sondern als mitgestaltetes Arbeitsmittel wahrgenommen wird?

Ein weiteres Alleinstellungsmerkmal des Programms ist die bewusste Nutzung des institutionellen Ökosystems der deutschen Mitbestimmung als Lernraum. Betriebsvereinbarungen, Betriebsratsbeschlüsse, Einigungsstellenverfahren, tarifliche Rahmenregelungen und Urteile des Bundesarbeitsgerichts sind nicht nur abstrakte Lernmaterialien, sondern das operative Handwerkszeug, mit dem Absolventinnen und Absolventen täglich arbeiten. Das Programm übersetzt KI-Kompetenz konsequent in diese „institutionelle Sprache“.

Die Digitalisierung und insbesondere der Einzug generativer KI in Unternehmen stellt die deutsche Mitbestimmung vor eine Bewährungsprobe. KI-Systeme treffen Entscheidungen, die früher ausschließlich Menschen vorbehalten waren und beeinflussen dabei die Personalauswahl, Leistungsbewertung, Arbeitsorganisation und Qualifizierungsbedarfe. Wenn betriebliche Interessenvertretungen diese Systeme nicht verstehen und nicht gestaltend in ihre Einführung eingreifen können, droht die faktische Aushöhlung von Mitbestimmungsrechten, die formal weiter bestehen, aber inhaltlich leer laufen. Das Zertifikatsprogramm ist vor diesem Hintergrund nicht allein ein Bildungsangebot, sondern auch ein Beitrag zur institutionellen Resilienz der deutschen Mitbestimmung im digitalen Zeitalter. Indem es Betriebsräte, Personalräte und hauptamtliche Gewerkschaftssekretär:innen in die Lage versetzt, KI-Einführungsprozesse argumentativ, rechtlich und technisch auf Augenhöhe zu begleiten, sichert es die Funktionsfähigkeit eines der zentralen Wettbewerbsvorteile des deutschen Modells in Gestalt der Fähigkeit zur kooperativen, langfristig orientierten Regulierung des technologischen Wandels im Betrieb.

Inhalte, Aufbau und Evaluation

Die Entscheidung, das Programm in vier eigenständige, gleichwertige Modulen zu gliedern, basierte auf der Einsicht, dass KI-Kompetenz im betrieblichen Kontext nicht auf technisches Wissen reduziert werden darf. Gleichzeitig wäre ein rein sozialwissenschaftlicher oder juristischer Zugang unzureichend, um die spezifische Wirkmächtigkeit algorithmischer Systeme zu verstehen. Erst das Zusammenspiel aller relevanter Perspektiven ermöglicht handlungsfähige Akteure auf betrieblicher Ebene.

Das Technik-Modul vermittelt Grundlagen maschinellen Lernens, Dateninfrastrukturen und gängige KI-Anwendungsfelder, ohne dabei eine Informatik-Ausbildung anzustreben. Ziel ist das hinreichende Verstehen, um auf Augenhöhe mit Entwicklern und Herstellern verhandeln zu können. Die beiden Soziotechnik-Module vertiefen die Schnittstellen-Thematik der Mensch-Maschine-Interaktion, das M(ensch)-T(echnik)O(rganisation)-Modell sowie Fragen der soziotechnischen Systemgestaltung. Das Rechtsmodul behandelt das Betriebsverfassungsgesetz, den Datenschutz (DSGVO), den EU AI Act sowie kollektivrechtliche Handlungsoptionen.

Nach drei Durchgängen lässt sich feststellen, dass diese Struktur von den Teilnehmenden als kohärent wahrgenommen wird. In den Abschlussevaluationen gaben die meisten Absolvierenden an, dass die Verknüpfung der Perspektiven ihr Verständnis betrieblicher KI-Prozesse wesentlich verbessert habe. Besonders hervorgehoben wurde, dass die Inhalte nicht nebeneinanderstehen, sondern in Übungen, Fallstudien und der Abschlussarbeit systematisch zusammengeführt werden.

Im Technik-Modul hat sich insbesondere die Vermittlung von KI-Typologien (diskriminative vs. generative Modelle, regelbasierte vs. lernende Systeme) als praxisnah erwiesen. Betriebsrätinnen und Betriebsräte können damit präzise benennen, welcher KI-Typ in ihrem Unternehmen eingesetzt wird. Das Soziotechnik-Modul profitierte von der Rückbindung wissenschaftlicher Erkenntnisse mit praktischen Anwendungsfällen. Die Teilnehmenden lernten, bestehende Vereinbarungen auf ihre soziotechnische Qualität hin zu prüfen und erkannten, wo Handlungsbedarf besteht. Das Rechtsmodul konnte durch die zeitliche Nähe zum Inkrafttreten des EU AI Act besonders aktuell gestaltet werden und hat den Teilnehmenden ein Werkzeug an die Hand gegeben, um regulatorische Dynamiken einzuordnen und für betriebliche Handlungsstrategien zu nutzen.

Die bis dato erprobte Teilnehmendenzahl von ca. 20 Personen hat sich als optimal erwiesen. Sie ist groß genug, um eine belastbare Vielfalt von Erfahrungshintergründen in die Gruppe einzubringen, und gleichzeitig klein genug, um intensive Diskussionen, wechselseitiges Lernen und eine vertrauensvolle Atmosphäre zu ermöglichen. Peer-Learning und kollaborative Fallbearbeitung können in dieser Größenordnung effektiv eingesetzt werden. Ein besonderes Merkmal des Programms ist seine bewusst heterogen zusammengesetzte Zielgruppe. In den Durchgängen waren Betriebsrätinnen und Betriebsräte aus dem verarbeitenden Gewerbe ebenso vertreten wie Personalrätinnen aus dem öffentlichen Dienst, HR-Fachkräfte sowie Gewerkschaftssekretärinnen und -sekretäre. Diese Vielfalt ist kein organisa-

torischer Zufall, sondern programmatische Entscheidung. Teilnehmende aus technologieintensiven Branchen unterstützten ihre Kommilitoninnen und Kommilitonen dabei, technische Zusammenhänge anwendungsnah zu verstehen. Betriebsräte aus mitbestimmungstarken Betrieben brachten verhandlungserprobte Erfahrungen mit Betriebsvereinbarungen ein, von denen Kolleginnen und Kollegen aus weniger organisierten Betrieben profitieren konnten. Dieses gegenseitige Lernen ist im traditionellen akademischen Frontalunterricht nicht reproduzierbar. Zugleich stellte die Heterogenität didaktische Anforderungen. Das Curriculum wurde entsprechend so konzipiert, dass es unterschiedliche Vorkenntnisse auffängt, ohne auf den kleinsten gemeinsamen Nenner zu schrumpfen. Modulare Wahlvertiefungen und gestufte Aufgabenstellungen ermöglichten es, sowohl erfahrenen Mitbestimmungsaktivistinnen als auch betrieblichen Neulingen sinnvolle Herausforderungen zu bieten.

Ein nicht zu unterschätzender Nebeneffekt der Gruppengröße und -zusammensetzung ist die Entstehung nachhaltiger betriebsübergreifender Netzwerke. Mehrere Teilnehmende der ersten beiden Durchgänge stehen weiterhin in regelmäßigem Austausch. Das Programm wirkt damit weit über den formalen Lernraum hinaus als Katalysator für kollektive Handlungsfähigkeit.

Konkrete Ergebnisse und Fazit

Ein Hochschulprogramm, das betriebliche Akteurinnen und Akteure adressiert, muss sich an seinen Wirkungen in der betrieblichen Praxis messen lassen. Der zentrale Erfolgsgradmesser des Zertifikatsprogramms ist daher nicht nur die Prüfungsleistung im engen akademischen Sinne, sondern auch und vor allem die Qualität der Betriebsvereinbarungen, die Absolventinnen und Absolventen in ihren Betrieben aushandeln oder maßgeblich mitgestalten konnten. Bereits während der laufenden Durchgänge zeigte sich, dass Teilnehmende die im Programm erworbenen Kompetenzen aktiv in laufende Verhandlungsprozesse einbrachten. In mehreren Fällen wurden Verhandlungen, die ohne klare konzeptionelle Grundlage geführt worden waren, neu strukturiert und mit substanziellen Regelungsgehalten ausgestattet.

Besonders gelungene Vereinbarungen zeichnen sich durch folgende Elemente aus:

- Klare Definition des Anwendungsbereichs: Welche KI-Systeme fallen unter die Vereinbarung? Welche Systementscheidungen sind mitbestimmungspflichtig?
- Transparenzpflichten gegenüber dem Betriebsrat: Informationsrechte zu Trainingsdaten, Modelllogik und Ausgabeformaten.
- Mechanismen zur kontinuierlichen Überprüfung: Vereinbarte Evaluationszyklen, Auditrechte und Nachsteuerungspflichten bei unerwünschten Systemeffekten.
- Beschäftigtenschutz: Regulation ausschließlich automatisierter Entscheidungen in personalrelevanten Fragen, Regelungen zur Datensparsamkeit.
- Qualifizierungsansprüche: Recht auf Weiterbildung für von KI-Systemen betroffene Beschäftigte.
- Soziotechnische Gestaltungsansätze unter Berücksichtigung von Schnittstellen entlang des Beziehungsdreiecks Mensch-Technik-Organisation.

Die qualitativen Rückmeldungen der Absolvierenden sind eindeutig. Das Programm hat ihr Verhandlungsgeschick, ihre argumentative Sicherheit und ihre Fähigkeit, technische, soziale und rechtliche Aspekte in einem integrierten Zugriff zu bündeln, deutlich gestärkt. Verhandlungen, die sie ohne das Programm möglicherweise aus einer reaktiven Abwehrhaltung geführt hätten, konnten sie nun proaktiv und gestaltend angehen.

Die Resonanz der Teilnehmenden, die qualitativen Rückmeldungen ihrer Betriebe sowie der messbare Effekt in Form von Betriebsvereinbarungen belegen, dass das Programm eine Lücke in der Weiterbildungslandschaft schließt. Es existiert bislang kein vergleichbares Angebot, das betriebliche Interessenvertretungen mit dem integrierten Handwerkszeug ausstattet, das für eine substanzielle Mitgestaltung von KI-Einführungsprozessen erforderlich ist.

Für die Weiterentwicklung des Programms ergeben sich aus den Erfahrungen drei prioritäre Handlungsfelder:

- Ausbau der Begleitung nach Programmende: Ein strukturiertes Alumni-Netzwerk und ein jährliches Nachtreffen würden den nachhaltigen Wissenstransfer und die kollegiale Beratung bei konkreten Verhandlungsprozessen stärken.

- Aktualisierungszyklen für das Rechts- und Technikmodul: Angesichts der Dynamik der KI-Regulierung (EU AI Act, nationale Umsetzungsgesetze) und der raschen technologischen Entwicklung (insbesondere generative KI) bedarf das Curriculum systematischer Aktualisierungszyklen.
- Differenzierung nach Zielgruppen: Langfristig wäre die Entwicklung zielgruppenspezifischer Vertiefungsmodule denkbar – etwa gesonderte Tracks für öffentliche Verwaltungen (Personalräte), tarifgebundene Großunternehmen sowie KMU mit schwächerer Mitbestimmungsinfrastruktur.

Das Programm steht exemplarisch für eine Weiterbildungsphilosophie, die akademische Qualität und betriebliche Praxisrelevanz nicht als Gegensatz, sondern als wechselseitige Verstärkung begreift. Das Zertifikat „Menschzentriertes KI-Management“ ist der Beitrag der University of Labour zu dieser Aufgabe. Es qualifiziert die Menschen, die das deutsche Modell der kooperativen Technikgestaltung mit Leben füllen und sichert damit nicht nur Beschäftigtenrechte im Einzelbetrieb, sondern einen strategischen Wettbewerbsvorteil des deutschen Wirtschaftsmodells insgesamt.

Akademische Weiterbildung für Betriebsräte am Beispiel der ZF Friedrichshafen AG

Von Tobias Söchtig

1. Entstehung

Die University of Labour (UoL) ist seit ihrer Gründung im Jahr 2021 eine Pionierin in der akademischen Weiterbildung von Mitbestimmungsakteuren und insbesondere Betriebsrätinnen und Betriebsräten. Von Anfang an war unser Ziel, einen sichtbaren Beitrag zur Gestaltung von Gesellschaft und Arbeitswelt im Sinne eines demokratischen und humanitären zu leisten, und die umfangreichen Erfahrungen der Studierenden aus ihrer betrieblichen und gewerkschaftlichen Arbeit in ein kontext- und fallbezogenes Lernen einzubetten. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, sind innovative Weiterbildungsformate und Zertifikatsprogramme ein wichtiger Baustein der Entwicklung der Hochschule. Ein erstes Angebot dieser Art war das Hochschulzertifikat „Führung, Strategie und Kommunikation“, das im Jahr 2023 als inhouse-Angebot für Betriebsrätinnen und Betriebsräte der ZF Friedrichshafen AG zunächst konzipiert wurde und dann mit insgesamt 19 Teilnehmenden gestartet ist.

Die Betriebsrätinnen und Betriebsräte der ZF Group konnten so schon früh von den neuen akademischen Weiterbildungsmöglichkeiten der UoL profitieren und dabei ihre eigenen Herausforderungen im Betriebsrat adressieren. Und die hätten komplexer nicht sein können: digitale und automatisierte Produktionsprozesse, neue Geschäftsmodelle, eine zunehmende Individualisierung der Beschäftigten sowie akute strukturelle Spannungen. Zielgruppe des Programms waren sowohl erfahrene Betriebsratsmitglieder als auch künftige Führungskräfte der betrieblichen Mitbestimmung.

Das Hochschulzertifikat orientiert sich, wie alle weiteren Zertifikatsangebote der UoL, an dem berufsintegrativen Lehrkonzept: eine dreitägige Präsenzveranstaltung bei uns in Frankfurt am Main mit unterschiedliche Lehrformaten (z.B. Seminare, Vorlesungen, Übungen, Gruppenarbeiten und Werkstattphasen), zwei bis drei digitale Nachmittage zur Unterstützung der Selbstlernphase sowie eine gut sechswöchige Selbstlernphase, in der die Teilnehmenden das erlernte Wissen vertiefen und auf ihre betriebliche

Praxis anwenden. Zum Abschluss eines Moduls steht der „Transferdokumentationsreport“ (TDR) als Hausarbeit. Das Programm wurde schließlich im September 2023 von ASIIN als Akkreditierungsagentur zertifiziert und konnte dadurch mit 32 ECTS abgeschlossen werden.

2. Inhalte

Ausgehend von der Feststellung, dass für Betriebsräte die Anforderungen an ihre tägliche Arbeit im Betrieb aufgrund der komplexen Transformationsprozesse stetig steigen (u.a. Niewerth & Massolle, 2020, Doellgast & Kämpf, 2023), waren für uns die folgenden Leitfragen in der Entwicklung der Inhalte maßgeblich: Wie kann ich mein Team zeitgemäß führen und den Betriebsrat nach innen und außen vertreten? Welches Handwerkszeug brauche ich, um die wirtschaftliche Situation in meinem Betrieb zu beurteilen? Wie kann der Arbeitsalltag bei all den Herausforderungen produktiv und agil gestaltet werden?

In der Modulentwicklung leitete uns die Überzeugung, dass die betriebliche Mitbestimmung ein enormes Potenzial besitzt, die aktuelle Phase der Transformation im Sinne der Beschäftigten erfolgreich zu gestalten. Entscheidend wird aber sein, die Betriebsratsarbeit modern weiterzuentwickeln, Betriebsrätinnen und Betriebsräte zu qualifizieren und so die Gestaltungskraft der Mitbestimmung gezielt zu stärken.

2.1. Führungskultur und Rollenverständnis

Im ersten Modul waren die Teilnehmenden zunächst dazu aufgefordert, ihre eigene (Führungs-)Rolle innerhalb ihres Gremiums am jeweiligen Standort zu reflektieren. Dabei standen die Spannungs- und Konfliktfelder in der täglichen Arbeit sowie motivationale Möglichkeiten zur Auflösung von Konflikten im Vordergrund. Im zweiten Teil des Moduls ging es um zeitgemäße Führungsinstrumente mit einem Fokus auf die Führung von Ehrenamtlichen und (nicht-freigestellten) Betriebsräten. Die Vermittlung beteiligungsorientierter, partizipativer Führungsmethoden und deren praktische Anwendung nahm hierbei einen großen Raum ein. Dies liegt nicht zuletzt in den positiven Auswirkungen einer beteiligungsorientierten bzw. empowernden Führung auf Betriebsklima, Kreativität und Zielerreichung (vgl. Lee et al., 2016) begründet. Zugleich muss auf die doppelte Rolle

partizipativer Führung hingewiesen werden: als Instrument zur Verbesserung der Zielerreichung, aber auch als Instrument zur Demokratisierung betrieblicher Prozesse (Rybnikova & Lang, 2020).

2.2. Strategie und betriebswirtschaftliche Analyse

Im zweiten Modul haben die Teilnehmenden betriebswirtschaftliche Grundlagen erlernt, die sie dazu befähigen sollen, die Unternehmensstrategie sowie die finanzielle Situation des eigenen Betriebes zu beurteilen, um daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten. Die Inhalte wurden auf Basis des Kennzahlenschemas der ZF Group vermittelt, sodass die Teilnehmenden in die Lage versetzt werden, auf Augenhöhe mit dem jeweils örtlichen Management zu verhandeln. Sie haben die Grundlagen der Jahresabschlussanalyse und der Rechnungslegung ebenso erarbeitet, wie die wichtigsten betrieblichen Kennzahlen. Zum Abschluss des Moduls sollten die Teilnehmenden die Bedeutung der erlernten Analyse für die Strategieentwicklung des Betriebsrates ableiten.

2.3. Kommunikations- und Handlungskompetenz

Dieses Modul hatte zum Ziel, die kommunikativen Kompetenzen aus strategischer Sicht auszubauen und zudem das Auftreten der Teilnehmenden durch Methoden der Rhetorik und Gesprächsführung zu stärken. Im ersten Teil wurden die Grundlagen strategischer Kommunikation vermittelt und anhand praktischer Beispiele, wie der aktuellen Krisenkommunikation oder der zielgruppenspezifischen Kommunikation, erarbeitet. Die Nutzung neuer Medien spielte dabei eine wichtige Rolle. Im zweiten Teil des Seminars stand das Auftreten der Teilnehmenden selbst im Mittelpunkt. Sie haben die Wirkung ihrer Mimik, Gestik und Sprache auf Andere reflektiert und dabei mit wertschätzenden und wissenschaftlich-fundierten Methoden spezifische Elemente weiterentwickelt.

2.4. Agiles Arbeiten und Selbstorganisation

Im letzten Modul und zum Abschluss der Reihe haben wir den Betriebsrätinnen und Betriebsräten auf Basis der aktuellen Forschung zum agilen

Arbeiten konkrete Methoden zur Gestaltung der Gremienarbeit nähergebracht. Agilität begreifen wir hierbei als Chance für Empowerment und Emanzipation der Beschäftigten (Boes et al., 2020). Zu den vermittelten und mit der gesamten Gruppe erprobten Methoden zählen u.a. Scrum, DesignThinking und das Kanban Board. Diese haben die Teilnehmenden aktiv zur Lösung bestehender Probleme im Prozessmanagement eingesetzt und kritisch in Bezug auf die Anwendbarkeit in ihrem Gremium beleuchtet. Zum Abschluss des Hochschulzertifikats stand für viele Teilnehmende dann die Erstellung der Abschlussarbeit bzw. des TDRs auf dem Programm.

3. Fazit

Für die meisten der teilnehmenden Betriebsrätinnen und Betriebsräte war dieses Programm zugleich ein niederschwelliger Einstieg in die akademische Welt. Die Teilnehmenden haben auf Hochschulebene Kompetenzen erworben, um betriebliche Herausforderungen strategisch einzuordnen, wirksame Kommunikations- und Beteiligungsprozesse zu gestalten und die eigene Arbeit im Gremium mittels agiler Methoden zu strukturieren. Die Abstimmung dieser Lernziele fand im Vorfeld, und noch vor der Zertifizierung, in enger Zusammenarbeit mit dem Gesamtbetriebsrat der ZF Group statt. Die Konzeption des Lehrgangs folgte schließlich dem an der UoL üblichen berufsintegrativen Lernansatz, der Reflexion, methodisches Wissen und praktische Problemlösung miteinander verbindet.

Mit etwas zeitlichem Abstand lässt sich festhalten, dass das pilotartige Programm – mit insgesamt 19 Teilnehmenden – in seiner Gesamtkonzeption wie auch in seiner Durchführung als ausgesprochen erfolgreich zu bewerten ist. Die Mitbestimmungsakteure können gestärkt und professionell mit Krisen und Konflikten umgehen und haben gestalterische Kraft gewonnen. Kurzum: ein Pilotformat, das verstetigt werden sollte. Denn empirische Studien zeigen klar, dass professionelle und engagierte Betriebsrätinnen und Betriebsräte ihre Unternehmen sowohl sozial als auch ökonomisch voranbringen (u.a. Berger et al., 2025, Jirjahn & Smith, 2018).

Quellen

- Berger, Viktoria; Justus Stadler & Stefanie Wolter (2025). Mitbestimmung. Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten. Forschungsbericht 669. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Erstellt im Auftrag des BMAS
- Boes, Andreas; Katrin Gül; Tobias Kämpf & Thomas Lühr (Hrsg.) (2020): Empowerment in der agilen Arbeitswelt. Analysen, Handlungsorientierungen und Erfolgsfaktoren. Freiburg: Haufe.
- Jirjahn, Uwe & Stephen C. Smith (2018). Nonunion Employee Representation: Theory and the German Experience with Mandated Works Councils, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89, 201-234
- Doellgast, Virginia & Tobias Kämpf (2023). Co-Determination Meets the Digital Economy: Works Councils in the German Ict Services Industry. *Entreprises et histoire*, 113(4), 32-43
- Lee, Allan; Sara Willis & Amy Wei Tian (2016). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*. 39 (3), 306-325
- Niewerth, Claudia & Julia Massolle (2020). Betriebliche Interessenvertretung in der doppelten Transformation. Einblicke in neue Gestaltungsformen betriebsrätlicher Arbeit, Mitbestimmungspraxis Nr. 36, Düsseldorf: Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung
- Rybnikova, Irma & Rainhart Lang (2020). Partizipative Führung: Auf den Spuren eines Konzeptes. *Gr Interakt Org*. 51, 141–154

Beteiligungsorientierte Führungsleitbildentwicklung in der Gewerkschaft EVG: Ein empowernder Ansatz der Organisationsentwicklung

Von Tobias Söchtig

1. Einleitung

Organisationale Transformationsprozesse stehen in Non-Profit-Organisationen wie Gewerkschaften unter besonderen Bedingungen: Sie sind von komplexen Umweltaforderungen, begrenzten Ressourcen und heterogenen Mitgliederinteressen geprägt. Vor diesem Hintergrund gewinnen Fragen der Führungskultur und organisationalen Steuerungsfähigkeit zunehmend an Bedeutung. Führung wird dabei nicht nur als personale Einflussnahme verstanden, sondern als Zusammenspiel individueller, struktureller und kultureller Faktoren in Organisationen.

Der vorliegende Beitrag analysiert die Entwicklung eines Führungsleitbilds für die Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG) als Teil eines umfassenden Organisationsentwicklungsprozesses, den die University of Labour in den Jahren 2024 bis 2026 begleiten durfte. Ausgangspunkt war die Diagnose einer Vielzahl organisationaler Herausforderungen, darunter etwa die Führungsstrukturen, Aufgabenpriorisierung oder die bereichsübergreifende Zusammenarbeit.

Vor diesem Hintergrund zielte das Projekt darauf ab, ein gemeinsames Führungsverständnis zu entwickeln, das Orientierung bietet, kollektive Handlungsfähigkeit stärkt und zugleich als Instrument der Kulturentwicklung in der Organisation fungiert. Zentrales methodisches Prinzip war dabei die Beteiligungsorientierung, die sowohl Erkenntnisgewinn als auch Veränderung selbst als kollektiven Prozess versteht.

2. Methodik und Vorgehensweise

Das Projekt folgte einem mehrphasigen, prozessorientierten Design, das Diagnose, Konzeptentwicklung, Qualifizierung und Evaluation miteinander verzahnt. Im Kern stand ein explizit beteiligungsorientierter Organi-

sationsentwicklungsansatz, der davon ausgeht, dass nachhaltige Veränderungsprozesse nur dann wirksam sind, wenn die Betroffenen aktiv in die Diagnose, Interpretation und Gestaltung von Lösungen eingebunden werden.

Dieses Verständnis knüpft an etablierte Konzepte partizipativer Organisationsentwicklung an, die Mitgestaltung, kollektive Sinnstiftung und Empowerment als zentrale Erfolgsfaktoren organisationaler Transformation begreifen (Boes et al. 2021, Zink et al. 2015, Nerdinger & Wilke 2009).

In der ersten Phase wurde eine umfassende Ausgangsanalyse durchgeführt. Diese basierte auf vier gruppendynamisch angelegten Workshops mit Führungskräften sowie rund zwei Dutzend leitfadengestützten Einzelinterviews. Ziel war es, sowohl organisationale Problemstrukturen als auch subjektive Deutungsmuster der Beteiligten zu rekonstruieren.

Die qualitative Anlage des Designs ermöglichte es, komplexe Zusammenhänge sichtbar zu machen, wie etwa die Verschränkung von strukturellen Anforderungen (z. B. Koordinationsmechanismen) und kulturellen Mustern (z. B. Fehlerkultur).

Auf Basis dieser Ergebnisse wurden in einer zweiten Phase Seminarmodule konzipiert und durchgeführt, die sowohl der Qualifizierung als auch der Reflexion des eigenen Führungsverhaltens dienten. Parallel dazu erfolgte die iterative Entwicklung von Leitbildentwürfen in Arbeitsgruppen.

Die dritte Phase beinhaltete schließlich Reflexions- und Evaluationsformate, die den Transfer der erarbeiteten Inhalte in die Praxis sichern sollten. Der Gesamtprozess wurde schließlich in Praxislaboratorien und damit in einen zyklischen Lern- und Umsetzungsprozess überführt.

3. Beteiligungsorientierung als Prinzip

Die Beteiligungsorientierung bildete das zentrale Leitprinzip des gesamten Projekts. Sie manifestierte sich sowohl in der Datenerhebung als auch in der Entwicklung des Führungsleitbilds selbst.

Bereits in der Analysephase wurden Führungskräfte aktiv in die Rekonstruktion organisationaler Problemlagen eingebunden. Anstatt externe Diagnosen vorzugeben, zielte das Vorgehen darauf ab, subjektive Erfahrungen, Wahrnehmungen und Deutungen sichtbar zu machen und kollektiv zu reflektieren.

Auch die Entwicklung des Leitbilds erfolgte partizipativ: In mehreren Workshops mit den Führungskräften entstanden zunächst die Schwer-

punktt Themen und dann zwei Leitbildentwürfe, die anschließend durch ein Redaktionsteam zusammengeführt und durch weitere Stakeholder (z. B. Geschäftsführender Vorstand, Geschäftsstellenleitungen, Betriebsrat) iterativ ergänzt wurden.

Dieser Prozess erfüllt dabei eine doppelte Funktion. Zum einen erhöht die Beteiligung die Akzeptanz und Legitimität der Ergebnisse. Zum anderen stellt sie selbst eine Intervention dar, indem sie Räume für kollektive Sinnstiftung, Perspektivabgleich und organisationale Selbstverständigung eröffnet.

Beteiligungsorientierung wird somit nicht nur als methodisches Instrument, sondern als kulturelles Leitprinzip organisationaler Entwicklung sichtbar. Sie trägt dazu bei, Empowerment zu fördern und die Mitarbeitenden von Betroffenen zu aktiven Gestalter:innen des Wandels zu machen.

4. Handlungsorientierung als Prinzip

Neben der Beteiligung ist die konsequente Handlungsorientierung ein weiteres zentrales Merkmal des Projekts. Diese zeigt sich insbesondere darin, dass die Ergebnisse der Analyse nicht auf der Ebene abstrakter Diagnosen verbleiben, sondern in konkrete Leitlinien, Qualifizierungsmaßnahmen und Umsetzungsformate überführt werden.

Das entwickelte Führungsleitbild formuliert normative Prinzipien, die als Orientierungsrahmen für konkretes Führungshandeln dienen. Dazu gehören unter anderem wertschätzende Kommunikation, Vertrauen und Selbständigkeit, bereichsübergreifende Zusammenarbeit sowie eine lernorientierte Fehlerkultur.

Zugleich wurde früh erkannt, dass Leitbilder allein keine hinreichende Veränderungswirkung entfalten. Vielmehr bedarf es flankierender Maßnahmen wie Qualifizierungsangebote (umgesetzt durch ein Seminarmodul zum Thema Führungsstrukturen & Führungsmodelle), struktureller Anpassungen und kontinuierlicher Reflexionsformate – angelegt unter anderem in den Praxislaboratorien.

Handlungsorientierung bedeutet in diesem Kontext daher auch, Veränderung als langfristigen, schrittweisen Prozess zu begreifen, der kontinuierlich überprüft und angepasst werden muss.

5. Führungsleitbild

Das im Prozess entwickelte Führungsleitbild stellt das zentrale Ergebnis des Projekts dar. Es formuliert grundlegende Prinzipien des Führens und der Zusammenarbeit und definiert damit organisationale Erwartungen an Führungskräfte.

Inhaltlich lassen sich mehrere zentrale Dimensionen identifizieren:

- Wertschätzung und Respekt als Grundlage eines positiven Arbeitsklimas
- Vertrauen und Selbständigkeit zur Förderung von Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme
- Kommunikation und Transparenz als Voraussetzung für Zusammenarbeit und Orientierung
- Übergreifende Kooperation zur Überwindung von Silostrukturen
- Lern- und Fehlerkultur als Basis organisationaler Weiterentwicklung
- Kompetenzentwicklung und gezielte Förderung von Führungskräften

Diese Prinzipien spiegeln deutlich die zuvor identifizierten Herausforderungen wider und adressieren insbesondere Aspekte in Bereichen wie Kommunikation, Koordination und Empowerment. Darüber hinaus erfüllt das Leitbild eine identitätsstiftende Funktion, indem es das Selbstverständnis der Organisation als solidarische, lernorientierte und zukunftsgerichtete Gewerkschaft präzisiert.

6. Folgeprozess und Praxislabs

Ein wesentliches Merkmal des Projekts ist die konsequente Weiterführung des Leitbildprozesses in konkrete Umsetzungsformate. Hierfür wurden sogenannte Praxislaboratorien eingerichtet, die als experimentelle Lern- und Entwicklungsräume fungieren.

Die Praxislabs sind beteiligungsorientiert, agil organisiert und sozialpartnerschaftlich ausgestaltet. Mitarbeitende entwickeln in interdisziplinären Teams eigenständig Lösungen für zentrale Handlungsfelder und erproben diese in agilen „Sprints“.

Zu den Themen der Labs gehören die Umsetzung des Führungsleitbilds, die Weiterentwicklung der Kommunikations- und Informationskultur, die Zusammenarbeit zwischen Zentrale und Fläche sowie die Schaffung eines Organisationsleitbildes als Instrument der künftigen Organisationsausrichtung.

Strukturell werden die Labs durch ein Rollenmodell getragen, das Lab-Teams, Sprecher:innen, einen Lenkungsreis sowie eine wissenschaftliche Begleitung umfasst. Dieses Modell ermöglicht eine Verbindung von Eigenverantwortung, kollektiver Steuerung und reflexiver Prozessbegleitung (vgl. Boes et al. 2017).

Die Praxislabs stellen in diesem Projekt damit eine zentrale Brücke zwischen Leitbild und organisationaler Praxis dar und sichern die nachhaltige Umsetzung der entwickelten Prinzipien.

7. Fazit

Dieses Projekt zeigt, dass die Entwicklung eines Führungsleitbilds in komplexen Organisationen nicht als rein konzeptionelle Aufgabe verstanden werden kann, sondern als integraler Bestandteil eines umfassenden Organisationsentwicklungsprozesses.

Die Kombination aus Beteiligungsorientierung und Handlungsorientierung erweist sich dabei als zentraler Erfolgsfaktor. Beteiligung ermöglicht nicht nur die Integration unterschiedlicher Perspektiven, sondern wirkt selbst als kulturelle Intervention. Handlungsorientierung stellt sicher, dass aus Diagnose und Leitbild konkrete Veränderungen hervorgehen.

Insbesondere in Gewerkschaften, die traditionell auf Partizipation und kollektive Interessenvertretung ausgerichtet sind, bietet dieses Vorgehen eine hohe Anschlussfähigkeit. Das entwickelte Führungsleitbild fungiert dabei als strategischer Referenzrahmen, der Orientierung gibt und zugleich offen für Weiterentwicklung bleibt.

Mit der Einrichtung der Praxislabs wird der Leitbildprozess schließlich in einen lernenden Veränderungsmodus überführt. Damit entsteht die Grundlage für eine Organisation, die nicht nur auf Veränderungen reagiert, sondern diese aktiv gestaltet – und sich strategisch handlungsfähig, reflexiv und resilient weiterentwickelt.

Literatur

- Boes, A.; Bultemeier, A.; Kämpf, T.; Lühr, T.; Marrs, K.; Ziegler, A. (2017). Neuland gestalten. Das Konzept der betrieblichen Praxislaboratorien. In: Werkheft 03 „WeiterLernen“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Berlin, S. 154-162
- Boes, A., Gül, K., Kämpf, T., Lühr, T. (2021). Empowerment in der agilen Arbeitswelt. In: Bauer, W., Mütze-Niewöhner, S., Stowasser, S., Zanker, C., Müller, N. (eds) Arbeit in der digitalisierten Welt. Springer Vieweg, Berlin, Heidelberg.

- Nerdinger, F. W., Wilke, P. (2009). *Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur. Erfolgsfaktoren, Praxisbeispiele und Handlungskonzepte*. Gabler, Wiesbaden
- Zink, K. J., Kötter, W., Longmuß, J., Thul, M. J. (2015). *Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten*, 2. Auflage. Springer Vieweg, Berlin, Heidelberg.

Stimmen aus der Studierendenschaft der UoL

Janet Lori, Julian Toewe und Simon Quack

Die University of Labour versteht sich als Hochschule, die wissenschaftliche Bildung mit beruflicher Erfahrung und gesellschaftlicher Gestaltung verbindet. Ob dieser Anspruch gelingt, lässt sich jedoch nicht allein an Konzepten, Studienordnungen oder institutionellen Entwicklungszahlen ablesen. Denn entscheidend ist vielmehr, wie das Studium von denjenigen erlebt wird, die im Zentrum einer jeden Hochschule stehen: den Studierenden.

Die folgenden drei Beiträge geben Einblicke in unterschiedliche Bildungs- und Berufsbiografien. Entlang gemeinsamer Leitfragen stellen die Autor:innen – sprich Studierende oder ehemalige Studierende ihren persönlichen und beruflichen Hintergrund vor, schildern ihren Weg an die University of Labour, reflektieren ihre Erfahrungen mit dem Studium und den Lehrenden sowie die Möglichkeiten, wissenschaftliche Erkenntnisse in die eigene berufliche Praxis zu übertragen. Soweit das Studium bereits abgeschlossen oder weit fortgeschritten ist, berichten sie zudem über ihre Projektarbeiten und deren Bedeutung für die berufliche und persönliche Entwicklung. Dabei werden zugleich die Vielfalt der Studierendenschaft und die unterschiedlichen Wege sichtbar, auf denen wissenschaftliche Bildung zur Erweiterung von Handlungs-, Reflexions- und Gestaltungsmöglichkeiten beitragen kann.

Als subjektive Erfahrungsberichte erheben die Texte keinen Anspruch auf Repräsentativität. Gerade deshalb vermitteln sie einen besonderen Eindruck davon, wie die Idee der University of Labour im Studienalltag konkret wird: als Verbindung von beruflicher Qualifizierung, persönlicher Entwicklung und dem Interesse, Arbeit und Gesellschaft aktiv mitzugestalten.

„Dank des Studiums kann ich mit der Personal- und Rechtsabteilung auf Augenhöhe diskutieren.“

Beitrag von Janet Lori, Studierende Bachelor of Laws Arbeitsrecht

Ich bin Janet Lori, 38 Jahre alt und im vierten Semester des Bachelor-Studiengangs Arbeitsrecht. Mit meinem Partner und meiner Tochter lebe ich in der Nähe von Leipzig. Neben Familie, Arbeit und Studium widme ich die restliche Zeit am liebsten dem Nähen und meiner Improvisationstheatergruppe. Seit Kurzem bin ich zudem im Vorstand des ver.di Ortsvereins Grimma/ Wurzen tätig.

Ich arbeite in der IT-Beratung für einen Microsoft-Partner. Unser Unternehmen führt Warenwirtschaftssysteme ein, dabei bin ich speziell für das Produktmanagement zuständig – eine Art branchenspezifisches Add-On im Bereich des Textil-Einzel- und Großhandels für die Microsoft Standard Software. Seit reichlich zwei Jahren existiert ein Betriebsrat in unserem Unternehmen und ich bin seit Beginn dabei. Über den Betriebsrat habe ich letztlich auch den Zugang zur Gewerkschaft gefunden und damit eine Möglichkeit, mich wieder stärker gesellschaftlich zu engagieren, was aus verschiedenen Gründen in den Jahren zuvor etwas in den Hintergrund geraten war.

Die ersten Betriebsrats-Schulungen haben mir so viel Spaß bereitet und Interesse an arbeitsrechtlichen Themen geweckt, dass ich mein Wissen in dem Bereich unbedingt vertiefen wollte. Eine Rolle hat dabei sicherlich auch gespielt, dass ich insbesondere nach der Elternzeit auf der Suche nach einer gesellschaftlich sinnvollen Arbeit war (in der IT-Beratung ist das nicht immer der Fall). Nach einigen Recherchen bin ich auf die University of Labour gestoßen und schrieb mich zunächst für das Hochschulzertifikat im Arbeitsrecht ein. Ich merkte relativ schnell, dass das Gelernte recht nützlich für die betriebliche Praxis ist und manchmal auch im privaten Umfeld. Daher wollte ich gern noch länger studieren. Außerdem waren mir auch die Kommiliton:innen ans Herz gewachsen. Privat stellte mich die Entscheidung durchaus vor eine Herausforderung - zeitlich wie finanziell, da mein Arbeitgeber klargestellt hatte, keine weiteren Kosten zu übernehmen, nachdem er immerhin die Hälfte des Zertifikats mitgetragen hat. Dank HBS-Förderung bin ich nun aber für den Rest des Studiums abgesichert.

Obwohl die Präsenzphasen immer sehr anstrengend sind und besonders der Anreisetag mit sehr frühem Aufstehen verbunden ist, freue ich mich

regelmäßig auf die Zeit in Frankfurt. In fast jedem Themenblock lassen sich Anknüpfungspunkte zur Betriebsratsarbeit oder individualrechtlichen Arbeitsthemen im eigenen Unternehmen finden. Dabei sind die Inhalte auch deutlich tiefer und fundierter als in den Betriebsratslehrgängen. Häufig kann ich mein Verständnis arbeitsrechtlicher Aspekte erweitern, weil juristische Methoden erklärt sowie rechtshistorische oder europarechtliche Gesichtspunkte mit einbezogen werden und somit der Blick fürs „Große Ganze“ geöffnet wird. Es gibt immer genügend Raum und Zeit Fragen zu klären bzw. Beispiele aus der Praxis durchzusprechen, die uns in unseren Betrieben begegnen. Die Atmosphäre ist freundschaftlich und die Dozent:innen sind sich auch nicht zu schade für die ein oder andere humorvolle Situation. Deswegen und auch aufgrund der unterschiedlichsten Hintergründe, die die Studierenden mitbringen, empfinde ich die UoL als besondere Lernumgebung, die man an einer regulären Universität kaum findet.

Auf inhaltlicher Ebene schätze ich besonders die Transferarbeiten bzw. weiterführenden Studienarbeiten (PSA, Seminararbeit), die es erlauben, eine bestimmte betriebliche oder auch individualrechtliche Fragestellung unter die Lupe zu nehmen und sich ausführlich damit zu beschäftigen. Die Zeit dafür habe ich als Betriebsrätin im Rahmen meiner Arbeitszeit selten, da ich auch meiner regulären Arbeit noch nachgehen möchte. Beispielsweise habe ich die Regelungen zu Über- und Minusstunden in unserem Unternehmen untersucht, welche in eine geplante Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit einfließen. Weiterhin beschäftige ich mich mit dem arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz und belastenden Betriebsvereinbarungen, sowohl auf theoretischer Ebene als auch den praktischen Auswirkungen, die damit verbunden sind. Beides sind Themen, die relevant für eine Betriebsvereinbarung sind, welche wir gern zur Neuregelung unseres Bonussystems fassen würden, um für mehr Transparenz und Gleichberechtigung in unserem Betrieb zu sorgen. Ob das gelingt, steht auf einem anderen Blatt, aber dank des Studiums habe ich handfeste Argumente und das Gefühl, mit unserer Personal- und Rechtsabteilung auf Augenhöhe diskutieren zu können.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Studium sowohl auf persönlicher als auch betrieblicher Ebene meinen Horizont erweitert. Ich bin mir sicher, dass ich das an der UoL erworbene Wissen auch zukünftig als Betriebsrätin einsetzen kann und hoffe zudem den ein oder anderen arbeitsrechtlich relevanten Beitrag leisten zu können – im privaten Umfeld, in der Gewerkschaft und im Unternehmen.

„Das war der Schlüsselmoment: BWL – aber kritisch.“

Beitrag Julian Toewe, Studierender im Bachelor of Arts Angewandte Betriebswirtschaftslehre

Wenn mir jemand vor 5 Jahren erzählt hätte, dass ich einmal mit Interesse und Freude BWL studieren würde, hätte ich der Person wohl einen Vogel gezeigt. Denn in meinem vorherigen Studium – Politikwissenschaft, Philosophie und Soziologie an den Universitäten Frankfurt und Buenos Aires – war es mir stets um die Kritik an dem Siegeszug der BWL in die Denkweisen und Entscheidungsstrukturen dieser Gesellschaft und ihrer Institutionen gegangen.

Aber als stellvertretender Werkstattleiter bei einem Motorrad-Oldtimer-spezialisten in Frankfurt, bei dem ich nach dem Studium angefangen hatte zu arbeiten, stellten sich zwei immer drängendere Fragen: Wie lerne ich das kaufmännische Wissen, das ich für meine Arbeit brauche? Und wie kann ich mich als (akademischer) Quereinsteiger in diesem mittelständischen Unternehmen ohne Personalentwicklungskonzept professionalisieren und zugegebenermaßen auch absichern, falls es zu einem gewollten oder ungewollten Arbeitgeberwechsel kommt? Die Antwort auf beide Fragen war für mich klar: Ich brauche eine anerkannte berufliche Weiterbildung, damit ich die Qualifikationen erhalte und der Arbeitgeber diese auch unterstützt.

Da ich nicht nochmal in die Berufsschule wollte, kam eine Zweirad-Mechatroniker-Ausbildung nicht in Frage. Durch Zufall bin ich dann darauf gestoßen, dass die *EAdA* inzwischen einen eigenen Hochschulzweig mit der *University of Labour* hatte und dort unter anderem auch ein berufsbegleitendes BWL-Studium anbietet. Das war der Schlüsselmoment: BWL – aber kritisch. Und dann auch noch praktischerweise in Frankfurt, wo ich wohne. Das war das perfekte Weiterbildungsangebot für mich. Meine Hoffnung war: Ein BWL-Studium, bei dem ich das Fachliche auf akademischem Niveau lerne und bei dem ich die Inhalte in einer Perspektive vermittelt erhalte, die sich kritisch gegenüber dem neoklassischen Mainstream der Wirtschaftswissenschaften positioniert. Und, was mir auch wichtig war, Dozierende und Kommiliton:innen zu haben, die diese Perspektiven ebenfalls teilen und die nicht darauf aus sind, auf Kosten von Mensch und Umwelt den Profit zu maximieren.

Gemeinsam mit einem Arbeitskollegen, der ebenso begeistert von der Möglichkeit der beruflichen Weiterbildung war, haben wir es geschafft den

Arbeitgeber von der Sinnhaftigkeit der Investition in uns zu überzeugen und so studieren wir gemeinsam seit dem Wintersemester 2023 an der UoL.

Nach diesen sechs Semestern Studium kann ich mit vollem Recht sagen, dass meine Hoffnung sehr optimistisch – und zutreffend war. Ehrlich gesagt wusste ich aber schon am Tag der Begrüßung unseres Jahrgangs, dass ich genau an der richtigen Uni studiere, nämlich als Martin Allespach in seiner Ansprache die Grundidee der *University of Labour* skizzierte: Die Befähigung von Lohnabhängigen und Gewerkschafter:innen durch akademisches Wissen für eine menschengerechte Arbeitswelt zu streiten und zu kämpfen. Das hat mich tief berührt, denn diese Perspektive gibt dem Studium über den Erwerb von Fachwissen hinaus einen gesellschaftlichen Sinn. Es ist damit ein Auftrag verbunden: Das Privileg dieses Bildungsprozesses zur gesellschaftlichen Emanzipation – und nicht nur für die eigenen Karriere – zu nutzen.

Damit kommen wir auch zu dem, was das Studium im Vergleich mit meinem vorherigen Studium besonders macht: der Praxisbezug und die Allgegenwärtigkeit der Arbeitswelt in ihrer ökonomischen, sozialen, kulturellen und politischen Dimension. Dieser Praxisbezug ist durch das projektorientierte Studium institutionell angelegt, wird von den Dozierenden auch immer wieder angestoßen, aber er kommt meiner Erfahrung nach ganz maßgeblich von den Studierenden selbst. Denn hier studieren Menschen, die praktische Probleme in ihrer Arbeit haben und diese durch das Studium besser verstehen und lösen möchten. Und das merkt mensch in den Diskussionen innerhalb und außerhalb der Seminare: Bildung als praktische Befähigung, um die Wirklichkeit besser zu verstehen zu können und das Wissen für ihre Gestaltung zu haben. Und Wirklichkeit meint hier vor allem die Arbeitswelt in der Klassengesellschaft.

Für mich persönlich ist das BWL-Studium an der *University of Labour* ein umfassender Bildungsprozess. Ich habe ein breites Verständnis der Betriebswirtschaft auf ökonomischer, rechtlicher und sozio-politischer Ebene gewonnen. Durch und mit den Kommiliton:innen habe ich gewerkschaftliche und betriebliche Entwicklungen besser verstanden und kritisch diskutiert. Und durch das Studium habe ich mich selbst befähigt einen Betriebsrat zu gründen, als dessen Vorsitzender ich gewählt wurde.

Und auch wenn ich zur *Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft* weiterhin ein gespaltenes Verhältnis habe, so hat mir das Wissen aus und über die BWL maßgeblich ermöglicht meine Aufgaben als Betriebsratsvorsitzender mit fundiertem Wissen wahrzunehmen. Vor allem, weil wir als Gremium nach unserer Konstituierung direkt in Verhandlungen über Interessenaus-

gleich und Sozialplan eingetreten sind, die wir in der Insolvenz abgeschlossen haben. Zum Glück hatte ich davor schon *Accounting und Controlling* und *Finanzierung und Investition* gehabt. Ich war nicht erschlagen, als mir der Geschäftsführer die Gewinn und Verlustrechnung und die Unternehmensbilanz vorgelegt hat, weil ich so etwas schon im Studium analysiert hatte. Das war Wissen, was mich ganz konkret befähigt hat, wirtschaftliche Daten zu beurteilen und alternative Vorschläge zu entwickeln.

Ebenso war es mit den Seminaren zu Insolvenzrecht und Arbeitsrecht: Es hat mir in den Verhandlungen mit dem Eigentümer, dem Geschäftsführer und den Rechtsanwälten ungeheures Selbstbewusstsein gegeben zu wissen, was wir und der Arbeitgeber dürfen und was jeweils nicht.

Meine Kolleg:innen haben gespürt, dass ich mich auskenne und dadurch hatte mein Wort Gewicht und hat Vertrauen gegeben. Gemeinsam haben wir erreicht, dass am Ende Abfindungen gezahlt wurden und der Arbeitgeber anerkennen musste, dass wir Rechte haben, die wir bereit waren durchzusetzen.

Mein Projektthema hat sich durch die Unternehmensinsolvenz grundlegend gewandelt. Ursprünglich wollte ich ein zukunftsorientiertes Thema bearbeiten und zur strategischen Personalplanung in der Transformation schreiben. Was für eine Personalplanung braucht es, wenn unklar ist, wie lange das Geschäftsmodell mit den Oldtimer-Motorrädern noch funktioniert. Nun werde ich mich aus organisationstheoretischer Perspektive mit der Unternehmenskrise und der Insolvenz beschäftigen und dabei die Macht- und Ressourcenverteilung innerhalb und außerhalb der Organisation in den Blick nehmen.

Ich kann das Studium allen nur weiterempfehlen, die ein geteiltes Interesse an persönlicher Entwicklung und gesellschaftlicher Emanzipation haben. Mir wird der Bildungsprozess und der Austausch mit den Kommiliton:innen und Dozierenden fehlen, wenn ich demnächst das Studium abschließe. Ich bin mir sicher, dass mich das Studium auch beruflich weitergebracht hat – persönlich hat es das sowieso schon. Ein riesiger Dank gebührt dafür neben der University of Labour und ihren Mitarbeiter:innen und Verantwortlichen vor allem meiner Partnerin Hannah, die während des Studiums unsere zwei Kinder geboren hat und so viel abgefangen und unterstützt hat, wenn ich was für das Studium machen musste.

„Das Studium war für mich weit mehr als ein formaler Qualifikationsschritt.“

Beitrag von Simon Quack, ehemaliger Studierender des Bachelor of Arts
Angewandte Bildungswissenschaften

Ich bin Simon Quack, 30 Jahre alt, und habe vor Kurzem mein Studium der Bildungswissenschaften erfolgreich abgeschlossen. Heute arbeite ich als Junior Talent Manager – Early Careers bei der RWE Renewables Europe & Australia GmbH. Mein Aufgabenbereich umfasst den Berufseinstieg mit einem besonderen Schwerpunkt auf der Berufsausbildung (Erstausbildung). In dieser Funktion begleite ich unter anderem Themen der Ausbildungscoordination und der Weiterentwicklung von Ausbildungsstrukturen.

Im Jahr 2012 startete ich meine Ausbildung bei RWE als Elektroniker für Betriebstechnik, die ich Anfang 2016 erfolgreich abschloss. Bereits während dieser Zeit übernahm ich Verantwortung in der Jugend- und Auszubildendenvertretung und wurde gegen Ende meiner Ausbildung JAV-Vorsitzender. Schon früh interessierte mich nicht nur die fachliche Arbeit, sondern auch die Frage, wie Ausbildung gestaltet werden kann und welche Rahmenbedingungen junge Menschen für einen erfolgreichen Berufseinstieg benötigen.

Nach Abschluss meiner Ausbildung arbeitete ich zunächst als Elektriker im Kraftwerk Niederaußem. Parallel dazu blieb ich in der Interessenvertretung aktiv, unter anderem als JAV-Vorsitzender und GJAV-Delegierter. Anschließend sammelte ich für ein Jahr zusätzliche praktische Erfahrungen außerhalb des Konzerns und war als Servicetechniker im Bereich Onshore Wind tätig. Dort installierte und demonitierte ich Messsysteme an Windenergieanlagen. 2018 kehrte ich zu RWE zurück und übernahm erneut Funktionen in der Jugend- und Auszubildendenvertretung, später auch als GJAV-Vorsitzender der RWE Power, KJAV-Delegierter und ab 2020 als Vorsitzender der KJAV der RWE AG.

Diese Jahre waren für mich besonders prägend, weil ich in dieser Zeit intensive Einblicke in übergeordnete Konzernentwicklungen erhielt. Insbesondere die Transformation im Zuge der Energiewende, der Kohleausstieg sowie der Ausbau erneuerbarer Energien waren zentrale Themen, die auch die Perspektiven von Ausbildung und Beschäftigung maßgeblich beeinflussten. Die Auseinandersetzung mit diesen Fragestellungen hat mein Interesse an Bildungs-, Entwicklungs- und Transformationsprozessen weiter verstärkt.

Als ich meine Funktion in der JAV altersbedingt nicht mehr fortführen konnte, stellte sich für mich die Frage nach meiner weiteren beruflichen Ausrichtung. Ein entscheidender Impuls ergab sich im Jahr 2022 beim DGB-Bundeskongress, wo ich auf die University of Labour aufmerksam wurde. Beim Informieren über das Studienangebot wurde für mich schnell deutlich, dass der Studiengang Bildungswissenschaften inhaltlich sehr gut zu meinem bisherigen Weg und meinen beruflichen Interessen passt. Ausschlaggebend war für mich vor allem die Verbindung von wissenschaftlicher Fundierung und einer klaren Praxisorientierung.

Im September 2022 begann ich das Studium an der University of Labour. Parallel dazu bewarb ich mich intern bei RWE auf eine neue Position, in der ich meine bisherigen Erfahrungen gezielt einbringen und weiterentwickeln konnte. Zum 1. Januar 2023 trat ich schließlich meine heutige Stelle bei der RWE Renewables Europe & Australia GmbH an. Studium und berufliche Weiterentwicklung griffen damit unmittelbar ineinander.

Das Studium selbst habe ich als ausgesprochen bereichernd erlebt. Besonders positiv war für mich der Austausch mit den Mitstudierenden und Lehrenden, die vielfältige berufliche Erfahrungen und Perspektiven eingebracht haben. Dadurch entstand ein Lernumfeld, das sich deutlich von einem rein theoretischen Studium unterschied. Viele Inhalte ließen sich direkt mit beruflichen Fragestellungen verknüpfen, gleichzeitig bot das Studium die Möglichkeit, Praxiserfahrungen systematisch zu reflektieren und wissenschaftlich einzuordnen. Gerade dieser Perspektivwechsel war für mich ein wesentlicher Mehrwert.

Von besonderer Bedeutung war für mich der Transfer in die berufliche Praxis. Besonders die größeren Studienleistungen – darunter Projektarbeit, Seminararbeit und Bachelorarbeit – boten die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus meinem beruflichen Umfeld aufzugreifen und wissenschaftlich zu bearbeiten. Ein Schwerpunkt lag dabei auf der Konzeption einer Ausbildung, die zu den organisatorischen und fachlichen Anforderungen der RWE Renewables Europe & Australia GmbH passt. Auf Basis der im Studium vermittelten Grundlagen konnte ich ein Konzept entwickeln, das betriebliche Erfordernisse mit wissenschaftlichen Erkenntnissen verbindet. Für mich war besonders bedeutsam, dass dieses Konzept nicht auf der theoretischen Ebene verblieb, sondern im Unternehmen tatsächlich aufgenommen und umgesetzt wurde.

Im weiteren Verlauf weitete ich die Fragestellung aus und beschäftigte mich intensiver mit der Ausbildung von Servicetechniker:innen im Bereich der erneuerbaren Energien. Dabei ging es auch um die Frage, inwieweit

die bestehenden Ausbildungsstrukturen den Anforderungen dieses wachsenden Berufsfeldes gerecht werden und ob perspektivisch ein spezifischer Ausbildungsberuf erforderlich sein könnte. Die Ergebnisse dieser Auseinandersetzung flossen wiederum in bereits laufende Ausbildungsprogramme ein und ermöglichten weitere Optimierungen und Entwicklungsschritte.

Rückblickend war das Studium für mich weit mehr als ein formaler Qualifikationsschritt. Es hat mir ermöglicht, meinen beruflichen Werdegang wissenschaftlich zu fundieren, bestehende Praxiserfahrungen kritisch zu reflektieren und konkrete Impulse für die Weiterentwicklung von Ausbildung im Unternehmenskontext zu gewinnen. Die University of Labour war dabei für mich ein Ort, an dem sich berufliche Erfahrung, wissenschaftliche Perspektive und praktische Gestaltungsmöglichkeiten in besonderer Weise miteinander verbinden ließen.

Zukunft gestalten durch Qualifizierung und Sozialpartnerschaft: Erfahrungen der Schunk Group in Zeiten der Transformation

Von Carola Hilbrand

Über die Schunk Group

Die Schunk Group ist ein global agierender Technologiekonzern mit Kernkompetenzen in der Werkstofftechnik sowie im Maschinen- und Anlagenbau. Das Unternehmen wurde 1913 von Ludwig Schunk und Karl Ebe als „Kohlebürstenfabrik Schunk & Ebe OHG“ in Fulda gegründet.

Ludwig Schunk lag das Wohlergehen seiner derzeitigen und ehemaligen Beschäftigten besonders am Herzen. Da er kinderlos verstarb, überließ er ihnen sein Unternehmen. Die nach seinem Tod gegründete Ludwig-Schunk-Stiftung e.V. wurde Alleingesellschafterin. Sie wahrt sein Erbe bis heute und sichert die gesunde Weiterentwicklung sowie die langfristige Unabhängigkeit des Unternehmens.

Heute ist die Schunk Group breit aufgestellt – sowohl in ihrer globalen Präsenz als auch im Produktportfolio. Weltweit arbeiten rund 10.000 Beschäftigte für das Unternehmen, davon rund 6.000 in Deutschland. Der Hauptsitz befindet sich in Heuchelheim an der Lahn in der Nähe von Gießen. Mit rund 2.000 Beschäftigten allein am Standort Heuchelheim ist Schunk der größte Arbeitgeber in der Region.

Einleitung

Die Schunk Group bewegt sich – wie viele andere Technologiekonzerne – in einem Umfeld tiefgreifender Veränderungen. Fragile Lieferketten und geopolitische Spannungen erhöhen den Druck auf die industrielle Wertschöpfung. Digitalisierung und Künstliche Intelligenz verändern Geschäftsmodelle, Produktionsprozesse und Stellenprofile. Der demografische Wandel und internationale Wettbewerbsverschiebungen fordern Unternehmen zusätzlich heraus.

Für die Mitbestimmung bedeutet das: Betriebsräte müssen die Welt, in der sie handeln, heute noch umfassender verstehen als früher. Sie müssen

wirtschaftliche Kennzahlen einordnen, technologische Entwicklungen bewerten, Marktveränderungen nachvollziehen und bei alledem die sozialen Folgen für Beschäftigte im Blick behalten. Nur so können sie Interessen wirksam vertreten. Nur so können sie Transformation aktiv mitgestalten.

Darin besteht der Wert der Kooperation der Schunk Group mit der University of Labour. Die seit 2012 bestehende Zusammenarbeit sowie der 2022 geschlossene Kooperationsvertrag beruhen auf der Überzeugung, dass eine fundierte Weiterbildung von Betriebsräten wesentlich zur Sozialpartnerschaft beiträgt. Qualifizierte Betriebsräte stärken nicht nur die Arbeitnehmerperspektive. Sie stärken auch die Fähigkeit des Unternehmens, Veränderung verantwortungsvoll zu gestalten.

Vertrauen und Qualifizierung sind dabei der Schlüssel für wirksame Mitbestimmung im Wandel: Sie befähigen Betriebsräte, auf Augenhöhe zu agieren. Dieser Grundgedanke prägte von Beginn an die von Rainer Gröbel, damals Kanzler und Geschäftsführer der University of Labour, und Simon Alsmeier, Konzernbetriebsratsvorsitzender der Schunk Group, initiierte Kooperation.

In einer Zeit, in der industrielle Transformation häufig als Konflikt erlebt wird, schafft Bildung die Grundlage für gemeinschaftliches Handeln: wirtschaftlich realistisch, sozial ausgewogen und langfristig orientiert.

Praxisbeispiel: Transformation der Sintermetallsparte

Wie wirksam eine solche Sozialpartnerschaft sein kann, zeigte sich bei der Transformation der Sintermetallsparte der Schunk Group. Die Sparte war seit Jahrzehnten fester Bestandteil des Unternehmens und insbesondere am Standort Heuchelheim historisch gewachsen. Ihre Produkte wurden jedoch vor allem im Verbrennungsmotor eingesetzt. Mit dem politischen und technologischen Abschied vom Verbrenner und rückläufigen Aufträgen in Europa geriet die Sparte zunehmend unter Druck.

Im Oktober 2024 kündigte die Geschäftsführung der Schunk Group auf einer Betriebsversammlung an, den Verkauf der Sintermetallsparte mit rund 1.000 Beschäftigten zu prüfen.

Gerade in einer solchen Situation zeigt sich, ob Mitbestimmung nur als formaler Prozess verstanden wird oder als gestaltende Kraft. Der Betriebsrat schlug vor, nicht ausschließlich über die Bedingungen eines möglichen Verkaufs zu verhandeln, sondern gemeinsam mit der Arbeitgeberseite nach Alternativen zu suchen. Binnen kürzester Zeit entstand eine Projektgrup-

pe mit Vertreterinnen und Vertretern aus Unternehmensbereichen und Betriebsräten. Die Vereinbarung war klar: Innerhalb von zwei Monaten sollte ein belastbares Zukunftskonzept entstehen.

Diese Konstellation war außergewöhnlich. Die Betriebsparteien verließen die klassische Logik, nach der der Arbeitgeber eine Maßnahme vorgibt und der Betriebsrat deren soziale Folgen verhandelt. Stattdessen wurde die Suche nach der bestmöglichen Lösung zum gemeinsamen Arbeitsauftrag. Unterschiedliche Interessen wurden also auf ein gemeinsames Ziel hin ausgerichtet: eine wirtschaftlich tragfähige und sozial verantwortliche Zukunftsperspektive für die Sparte.

Unter hohem Zeitdruck wurden Zahlen analysiert, Absatzmärkte bewertet, neue Vertriebsansätze geprüft und Ideen entwickelt. Die Beteiligten arbeiteten zusätzlich zum laufenden Tagesgeschäft bis in die Abendstunden, an Wochenenden und sogar über die Weihnachtsfeiertage hinweg.

Der Betriebsrat richtete tägliche Sprechstunden ein, informierte über den Stand des Prozesses und nahm Hinweise und Ideen aus der Belegschaft auf. Auch das Top-Management suchte regelmäßig den direkten Kontakt vor Ort, diskutierte mit und brachte eigene Impulse ein. Die Belegschaft war dadurch fester Bestandteil der Suche nach Lösungen.

Nach zwei Monaten lag ein Zukunftskonzept vor, das Geschäftsführung und Aufsichtsrat überzeugte – und im April 2025 in den Abschluss eines Zukunftstarifvertrags mit Sozialplan und Interessenausgleich mündete. Das Ergebnis: Auf den Verkauf der Sparte wurde verzichtet. Stattdessen wurden die Sparte in einen anderen Geschäftsbereich eingegliedert und ein umfassendes Transformationspaket geschnürt: Neue Märkte und Kunden sollten systematisch erschlossen werden und betriebsbedingte Kündigungen wurden bis Ende 2030 ausgeschlossen. Es wurden Qualifizierungsprogramme aufgesetzt, Personalabbau sozialverträglich – zum Beispiel über Freiwilligenprogramme – gestaltet, und Investitionen in die Standorte ermöglicht.

Aus Sicht der Schunk Group ist die Transformation der Sintermetallsparte ein Best Case moderner Sozialpartnerschaft. Sie zeigt, dass Mitbestimmung dann besonders wirksam ist, wenn Betriebsräte komplexe wirtschaftliche und technologische Zusammenhänge mit sozialen Aspekten zusammenbringen können und in der Lage sind, auf dieser Basis Szenarien zu bewerten und Alternativen zu entwickeln. Gleichzeitig braucht es auf Arbeitgeberseite die Bereitschaft, Mitbestimmung als Ressource für Entscheidungen zu begreifen – nicht lediglich als formale Beteiligung.

Das Beispiel macht anschaulich, weshalb Qualifizierung für Mitbestimmung – wie sie die University of Labour ermöglicht – so wichtig ist. Die

Transformation der Sintermetallsparte ist kein Einzelfall in einer schwierigen Unternehmenssituation. Sie ist eine Blaupause dafür, wie die Zukunft der Industrie gemeinsam gestaltet werden kann. Eine systematische Weiterbildung ist dafür unerlässlich.

Stimme aus der Praxis: Nils Grönke, 28 Jahre, freigestellter Betriebsrat

Als ich 2015 meine Ausbildung zum Werkzeugmechaniker bei der Schunk Group begonnen habe, hätte ich wahrscheinlich nicht gedacht, dass ich ein paar Jahre später noch einmal ganz anders lernen würde: nicht an der Werkbank, sondern über Mitbestimmung, Personalentwicklung und humane Arbeit. Heute kann ich sagen: Beides gehört für mich zusammen. Wer im Betrieb etwas bewegen will, muss die Praxis kennen — aber er muss sie auch einordnen können.

Nach meiner Ausbildung, die ich 2019 abgeschlossen habe, führte mich mein Weg zunächst an die Europäische Akademie der Arbeit. Dort wurde uns die University of Labour vorgestellt. Das hat bei mir sofort etwas ausgelöst. Ich hatte das Gefühl: Genau darum geht es. Lernen, aber nicht losgelöst vom Betrieb. Wissenschaft, aber mit beiden Füßen auf dem Boden der Arbeitswelt.

Am 1. Oktober 2021 habe ich dann mein Studium der Angewandten Bildungswissenschaften an der University of Labour begonnen, mit den Schwerpunkten Personalentwicklung und Humane Arbeit. Im September 2025 habe ich es mit dem Bachelor of Arts abgeschlossen.

Was mir besonders gut gefallen hat: Das Studium war von Anfang an sehr nah an der Praxis. Es gab Module mit Präsenztagen und Abendveranstaltungen, danach Hausarbeiten, Klausuren oder Präsentationen. Aber es ging nie nur darum, Wissen wiederzugeben. Entscheidend war immer die Frage: Was bedeutet das für unser Unternehmen? Was heißt das für Mitbestimmung? Und wie kann ich das morgen im Betrieb nutzen?

Genau das macht den Unterschied. Man sitzt nicht in einem anonymen Hörsaal und hört sich Theorie an, die irgendwo in der Luft hängt. Man arbeitet in kleinen Gruppen, diskutiert intensiv und merkt schnell: Die anderen kommen zwar aus anderen Unternehmen, aber viele Themen ähneln sich. Fachkräftemangel, Qualifizierung, Transformation, Wissenstransfer — überall stellen sich ähnliche Fragen, nur unter anderen Bedingungen. Dieser Austausch war für mich unglaublich wertvoll.

Auch die Betreuung war besonders. Es war familiär, direkt und persönlich. Kein 300-Leute-Audimax, sondern kleine Gruppen, kurze Wege, echte Gespräche. Man konnte Fragen stellen, eigene Erfahrungen einbringen und auch mal widersprechen. Genau dadurch wurde das Studium lebendig.

Ein Thema hat mich besonders gepackt: Wissenstransfer. In vielen Betrieben steckt unglaublich viel Erfahrung in den Köpfen der Kolleginnen und Kollegen. Gerade die Generationen, die zwischen 1960 und 2000 enorme technologische Entwicklungen miterlebt und mitgestaltet haben, besitzen Wissen, das in keinem Handbuch steht. Vieles wurde nie systematisch festgehalten. Jetzt, wo viele dieser erfahrenen Beschäftigten in den Ruhestand gehen, wird klar, wie wichtig es ist, dieses Wissen zu sichern und weiterzugeben. Dafür braucht es Methoden — und ein Bewusstsein dafür, wie wichtig Erfahrungswissen ist.

Heute kann ich vieles aus dem Studium direkt anwenden. Ich bin freigestellter Betriebsrat, arbeite eng mit HR im Bereich Personalentwicklung zusammen und war an der Transformation der Sintermetallsparte beteiligt. Gerade dort habe ich gemerkt, wie wichtig es ist, verschiedene Perspektiven zusammenzubringen: Was brauchen die Beschäftigten? Was ist wirtschaftlich notwendig? Und wie kann Veränderung so gestaltet werden, dass sie nicht über die Menschen hinweg passiert, sondern mit ihnen?

Für mich war das Studium an der University of Labour deshalb kein Umweg, sondern ein wichtiger Schritt. Es hat mir Werkzeuge gegeben, um im Betrieb besser zu verstehen, besser zu vermitteln und besser mitzugestalten. Ich bin sehr dankbar, dass die Schunk Group mir diese Entwicklung ermöglicht hat — und dass die University of Labour Lernbedingungen schafft, die so nah an der Praxis und gleichzeitig so persönlich sind.

Denn eines ist für mich klar: Mitbestimmung bleibt nicht stehen. Die Arbeitswelt verändert sich, die Unternehmen verändern sich, und wir als Betriebsräte müssen uns mitentwickeln. Nur wenn wir weiter lernen, können wir die Zukunft gemeinsam gestalten.

Stimme aus der Praxis: Robert Richter, 45 Jahre alt, Projektmanager Rapid Prototyping, OptoTech, ein Unternehmen der Schunk Group

Ich bin Robert Richter, stellvertretender Vorsitzender des Betriebsrats von OptoTech, Mitglied im Konzernbetriebsrat der Schunk Group und Pro-

jektmanager Rapid Prototyping bei OptoTech, einem Unternehmen der Schunk Group. Meine Arbeit hat viel mit Zukunft zu tun: mit neuen Ideen, schnellen Lösungen, besseren Prozessen — und auch mit Menschen, die diese Veränderungen mittragen müssen.

Im Dezember 2025 habe ich an der University of Labour das „Diploma of Basics“ begonnen. Sechs Module, unter anderem zu Projektmanagement, Organisation oder auch Controlling und Finanzen. Das klingt erst einmal nach Zahlen und Tabellen. Für mich steckt dahinter aber etwas sehr Konkretes: die Frage, wie man Veränderung versteht, bevor man von ihr überrollt wird.

Denn genau das hat sich in der Betriebsratsarbeit verändert. Früher war die Rollenverteilung oft so: Das Management kümmerte sich um Strategie, Portfolio und Investitionen; der Betriebsrat reagierte, wenn Entscheidungen zur Verhandlung bereits auf dem Tisch lagen. Heute – und in Zukunft – funktioniert das nicht mehr. Die Themen sind zu komplex, die Folgen zu weitreichend, die Geschwindigkeit zu hoch. Wer Beschäftigteninteressen ernsthaft vertreten will, muss früher im Bild sein. Nicht erst dann, wenn ein Konzept fertig ist, sondern dann, wenn es entsteht.

Für mich heißt Mitbestimmung deshalb: mitdenken, mitfragen, mitgestalten. Welche Kennzahlen sagen wirklich etwas aus? Welche Investitionen bringen uns voran? Wo entstehen Risiken? Und wo liegen Chancen, die wir vielleicht noch gar nicht sehen? Gerade Betriebsräte aus produzierenden Bereichen bringen viel Nähe zur Realität im Betrieb mit. Das ist ein großer Wert. Aber heute brauchen wir zusätzlich den Zugang zur Zahlenwelt. Nur dann können wir auf Augenhöhe diskutieren.

Das Studium an der University of Labour liefert dafür genau die richtigen Werkzeuge. Die Kurse sind kompakt, praxisnah und nach vorn gerichtet. Es geht nicht darum, Stoff auswendig zu lernen. Es geht darum, Dinge besser einzuordnen. In kleinen Gruppen wird intensiv diskutiert, mit direkter Betreuung und viel Raum für die eigenen Erfahrungen.

Besonders stark merke ich das beim Projektmanagement. In meiner täglichen Arbeit geht es oft darum, alte Abläufe zu hinterfragen. Viele Prozesse sind über Jahre gewachsen. Man kennt sie, man hat sich eingerichtet — und gerade deshalb verändert man sie nicht so leicht. Ich sehe meine Rolle darin, zu vermitteln, Dinge zu sortieren und Veränderung so aufzusetzen, dass sie mitgetragen wird.

Durch das Studium hat sich mein Blick auf das Geschäft schon jetzt verbreitert. Wir müssen die wirtschaftliche Situation unseres Geschäfts verstehen. Nur so können wir Arbeitsplätze sichern und neue Perspektiven schaffen. Entscheidend ist, nicht ideologisch zu denken, sondern das Unternehmen voranbringen zu wollen.

Dass ich diesen Weg gehen kann, ist für mich nicht selbstverständlich. Mein Vorgesetzter unterstützt mein Engagement und meine Weiterbildung. Ohne diese Rückendeckung wäre das nicht möglich.

Das Einzigartige an der University of Labour ist für mich der Blick, den sie vermittelt: fachlich stark, praxisnah und immer mit dem Menschen im Mittelpunkt. Genau das passt für mich zu guter Mitbestimmung — und das passt auch zu Schunk.

Schlusswort

Die Erfahrungen der Schunk Group zeigen: Mitbestimmung ist heute wichtiger denn je – und zugleich anspruchsvoller geworden. Wer industrielle Transformation gestalten will, muss komplexe Zusammenhänge verstehen: Markt- und Technologieentwicklung, Kennzahlen und Investitionen, Beschäftigungssicherung und Wettbewerbsfähigkeit greifen immer stärker ineinander. Für Betriebsräte bedeutet das, nicht nur zu reagieren, wenn Entscheidungen bereits getroffen sind, sondern frühzeitig mitzudenken und konstruktiv an Lösungen mitzuarbeiten.

Dafür leistet die University of Labour einen wichtigen Beitrag. Sie qualifiziert Menschen aus der betrieblichen Praxis so, dass sie hochkomplexe Zusammenhänge innerhalb und außerhalb des Unternehmens besser verstehen und einordnen können. Das Wissen bleibt nicht abstrakt, sondern wird unmittelbar im Betrieb wirksam. Für die Schunk Group ist die Kooperation mit der University of Labour daher fester Bestandteil einer zeitgemäßen Sozialpartnerschaft.

Darin liegt auch eine Stärke für den Industriestandort Deutschland. Wenn Unternehmen und Betriebsräte bei tiefgreifenden Veränderungen nicht nur gegeneinander verhandeln, sondern miteinander um den besten Weg ringen können, entsteht ein echter Vorteil. Ideen aus der Belegschaft fließen in Entscheidungsprozesse ein, Risiken werden früher sichtbar und

Alternativen werden ernsthaft geprüft. Konflikte verschwinden dadurch nicht. Aber sie werden produktiv gemacht.

IV. Ausblick

Ausblick 2030 – Entwicklungslinien der University of Labour zwischen wissenschaftlichem Anspruch und gewerkschaftlicher Wirksamkeit

Von Martin Allespach und Katrin Martin

1. Bilanz und Programm

Eine Zwischenbilanz nach fünf Jahren ist keine Selbstverständlichkeit, und sie ist mehr als ein Rückblick. Wer die Entwicklung einer jungen Hochschule dokumentiert, tut dies nicht, um Erreichtes zu feiern, sondern um Rechenschaft abzulegen und Richtung zu bestimmen. Der vorliegende Beitrag versteht sich in diesem doppelten Sinne: Er zieht die Linie vom Erreichten zum Angestrebten und formuliert, wohin sich die University of Labour bis zum Ende des Jahrzehnts entwickeln will. Er ist damit weniger Chronik als Programm – eine Roadmap, die Entwicklungsrichtungen benennt, ohne sie in eine Detailltiefe zu überführen, die Teil des konkreten Plans der Umsetzung ist.

Dieses Programm ist notwendig, weil die Gründungsphase abgeschlossen ist. Die ersten fünf Jahre waren dem Aufbau gewidmet: der staatlichen Anerkennung, der Berufung des akademischen Kerns, der Einrichtung der ersten Studiengänge, dem Aufbau einer Forschungsinfrastruktur und der Übernahme der akademischen Weiterbildung. Diese Phase hat die Hochschule etabliert. Die kommenden fünf Jahre stellen eine andere Aufgabe: Die etablierte Hochschule zu einer wissenschaftlich profilierten, wirtschaftlich tragfähigen und in ihrem Wirkungsfeld von Arbeit, Mitbestimmung und Teilhabe unverzichtbaren Institution weiterzuentwickeln.

Dabei ist die menschenzentrierten Perspektive auf Arbeit und Beschäftigung kein normativer Zusatz, sondern eine eigenständige akademische und wissenschaftliche Disziplin, deren Erkenntnisse über die Hochschule hinauswirken und die gesellschaftliche Debatte über die Gestaltung der Arbeitswelt maßgeblich mitprägen sollen. Das ist keine bloße Fortschreibung des Bestehenden, sondern verlangt strategische Entscheidungen darüber, was die University of Labour sein will – und was nicht. Die angestrebte wissenschaftliche Strahlkraft, gesellschaftliche Wirksamkeit und wirtschaftliche Tragfähigkeit setzen ein nachhaltiges Wachstum der Studierenden-

zahlen voraus. Die University of Labour will bis 2030 zu einer anerkannten Profilhochschule mit rund 600 Studierenden heranwachsen. Für eine Hochschule, die vor fünf Jahren gegründet wurde, ist das ein ambitioniertes Ziel und ein erheblicher Aufwuchs gegenüber heute. Entscheidend ist dabei nicht allein die Zahl, sondern auch wie wir dieses Ziel erreichen möchten: Es soll das Profil der Hochschule stärken, nicht verwässern. Die University of Labour wächst also nicht in die Breite eines beliebigen Studienangebots, sondern in die Tiefe ihres spezifischen Feldes – Arbeit, Mitbestimmung und Teilhabe. Wachstum und Profilschärfung gehören zusammen.

Dieser Beitrag richtet sich an zwei Adressatenkreise zugleich, deren Verbindung das eigentliche Kennzeichen der University of Labour ist: an die Wissenschaft und an die Gewerkschaften. Für die Wissenschaft ist zu zeigen, dass eine gewerkschaftsgetragene Hochschule wissenschaftliche Standards nicht unterschreitet, sondern einen eigenständigen Typus von Wissensproduktion begründet. Für die Gewerkschaften und Interessenvertretungen ist zu zeigen, dass diese Hochschule mehr ist als ein weiterer Bildungsanbieter – dass sie ein Instrument der wissenschaftlich fundierten Gestaltung von Arbeit ist, dass auch ihr eigene Handlungsperspektiven erarbeitet werden, die in der Praxis Anwendung finden. Beide Ansprüche gehören zusammen. Sie zu trennen hieße, das Profil der Hochschule preiszugeben. Die Roadmap ist deshalb so angelegt, dass jede Entwicklungslinie in beide Richtungen zugleich gelesen werden kann.

Der Beitrag ist in vier Schritten aufgebaut. Er beginnt mit einer Bestimmung der Ausgangslage und legt anschließend das konzeptionelle Fundament frei, das die einzelnen Vorhaben zusammenhält – das Verständnis von Transfer als Methode und von Mitbestimmung als epistemischem Prinzip. Auf dieser Grundlage entfaltet er die drei Linien, entlang derer sich die Hochschule bis 2030 entwickeln wird: Forschung und Transfer, Studium und Portfolio sowie Netzwerke, Sichtbarkeit und gesellschaftliche Wirkung. Er schließt mit der Frage der Wissenschaftsfreiheit, einer knappen zeitlichen Ordnung der Vorhaben und einer Bestimmung dessen, worauf das ganze Vorhaben setzt.

2. Ein ehrlicher Ausgangspunkt

Eine belastbare Strategie beginnt nicht mit der Vision, sondern mit einer nüchternen Analyse der Lage. Die University of Labour steht nach fünf

Jahren an einem Punkt, der ihre Stärken ebenso sichtbar macht wie die Aufgaben, die vor ihr liegen.

Zu den Stärken zählt ein Alleinstellungsmerkmal, das in der deutschen und europäischen Hochschullandschaft ohne Vergleich ist: Es gibt keine zweite staatlich anerkannte Hochschule, die Arbeit, Mitbestimmung und Teilhabe institutionell in das Zentrum von Forschung und Lehre stellt. Diese Nische ist nicht eng, sondern präzise. Sie verbindet sich mit einer über hundertjährigen Tradition gewerkschaftlicher Bildungsarbeit, mit dem Rückhalt starker Trägerorganisationen und mit einem berufsintegrativen Studienformat, das berufliche Erfahrung nicht als bloße Zugangsvoraussetzung behandelt, sondern als epistemische Ressource des Studiums selbst.

Aus dieser Ausgangslage ergeben sich die Aufgaben, die die kommenden Jahre bestimmen und die jede junge Hochschule aus ihrer eigenen Aufbaudynamik kennt: die Studierendenzahlen entlang des angestrebten Profils auszubauen, die Sichtbarkeit der Hochschule zu erhöhen – im gewerkschaftlichen Kernmilieu selbst ebenso wie in der breiteren wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Öffentlichkeit –, das Portfolio zwischen grundständiger Lehre, wissenschaftlicher Weiterbildung und Forschung noch schärfer zu ordnen und aus einem Haus mit hochschulförmigen Strukturen einen lebendigen, auch öffentlich wahrgenommenen Ort der Begegnung zu machen. Diese Aufgaben offen zu benennen ist kein Eingeständnis von Defiziten, sondern Ausdruck eines strategischen Selbstbewusstseins: Wer seine Entwicklungsziele klar bestimmt, kann sie auch gezielt verfolgen.

Die zentrale strukturelle Herausforderung der kommenden Jahre lässt sich in einer Beobachtung verdichten: Die Hochschule muss ihre Profilbildung und ihre wirtschaftliche Tragfähigkeit gleichzeitig vorantreiben, ohne das eine dem anderen zu opfern. Wir gehen noch einen Schritt weiter: Die Schärfung des Profils steht nicht im Widerspruch zum Wachstumsziel, sondern ist dessen Voraussetzung. Unser Hochschulprofil mit seiner menschenzentrierte Perspektive auf Arbeit besitzt weit über den gewerkschaftlichen Kontext hinaus gesellschaftliche Relevanz. Sie greift Fragen auf, die viele junge Menschen bewegen und die angesichts der Transformation der Arbeitswelt weiter an Bedeutung gewinnen. Diesen Menschen wollen wir eine akademische Heimat bieten und die University of Labour als den Ort etablieren, an dem diese menschenzentrierte Perspektive auf Arbeit wissenschaftlich fundiert praxisorientiert weiterentwickelt und mit Strahlkraft in die gesellschaftliche Debatte eingebracht wird. Die Roadmap ordnet deshalb alle Entwicklungslinien einem inhaltlichen Anspruch unter – der Frage, welchen spezifischen Beitrag die University of Labour zur

wissenschaftlich fundierten und praktisch wirksamen Weiterentwicklung von Mitbestimmung und Teilhabe leisten kann.

3. *Transfer als Methode: das konzeptionelle Fundament*

Bevor die einzelnen Entwicklungslinien entfaltet werden, ist die konzeptionelle Grundlage zu klären, die sie zusammenhält. Denn die Roadmap der University of Labour ist keine Addition einzelner Vorhaben, sondern folgt einem Verständnis von Wissenschaft, das die Hochschule von ihrer Gründung an prägt und das ihre Handlungsfelder erst kohärent macht.

Die University of Labour versteht sich als ein spezifischer Typus von Wissensinstitution: **transdisziplinär, gestaltungsorientiert und transferintegriert**. Transdisziplinär bedeutet, dass sie Forschungsfragen nicht aus der Logik einzelner Disziplinen ableitet, sondern aus der Logik gesellschaftlicher Probleme. Die Frage etwa, wie Mitbestimmung bei algorithmischem Management wirksam werden kann, lässt sich weder allein arbeitsrechtlich noch allein soziologisch noch allein informatisch beantworten; sie verlangt die Integration von Rechtsdogmatik, Organisationstheorie, Informatik und politischer Ökonomie. Gestaltungsorientiert bedeutet, dass die Hochschule zwischen Diagnose und Handlung unterscheidet, beide aber zusammenhält: Die Diagnose bleibt kritisch und benennt Machtverhältnisse, Interessenkonflikte und strukturelle Ungleichgewichte, ohne sie wegzureden; die Handlungsorientierung bleibt pragmatisch und fragt nach Gestaltungsfähigkeit und konkreten Werkzeugen für die Akteure in Betrieben, Gewerkschaften und Aufsichtsgremien.

Der dritte Begriff – transferintegriert – verweist auf Folgendes. In der Erkenntnislogik der University of Labour sind Gewerkschaften und Interessenvertretungen nicht nur Adressaten wissenschaftlicher Ergebnisse, sondern Wissensakteure. Ihr Erfahrungs- und Konfliktwissen geht in die Fragestellung, in die Validierung und in die Umsetzung von Forschung ein. Mitbestimmung ist damit an dieser Hochschule nicht allein Gegenstand, sondern ein epistemisches Prinzip: Eine valide Erkenntnis der Arbeitswelt ist ohne die aktive Teilhabe derer, die sie täglich gestalten, nicht zu haben. Das lebendige Erfahrungswissen der Beschäftigten ist dabei kein Rohstoff, der wissenschaftlich erst veredelt werden müsste, sondern eine eigenständige Quelle der Erkenntnis, die die akademische Theorie an der Wirklichkeit prüft. Transfer ist deshalb nicht die nachgelagerte Verwertung fertiger Ergebnisse, sondern integraler Bestandteil des Forschungsprozesses selbst.

Was in der internationalen Wissenschaftsforschung als Ko-Produktion von Wissen beschrieben wird, ist an der University of Labour nicht projektweise praktiziert, sondern institutionell verankert – im Studienformat, in der Governance und in den Qualitätskriterien der Hochschule.

Damit verbindet sich ein Wissenschaftsverständnis, das seine eigenen Wertbindungen nicht verschweigt. Die University of Labour betreibt bewusst *reflexiv-normative Wissenschaft*: Sie legt ihre Bindung an Demokratie in der Arbeitswelt, an Machtbalance und an soziale Gerechtigkeit offen, begründet sie und kontrolliert sie methodisch. Das ist kein Abstrich an wissenschaftlicher Qualität, sondern folgt einer erkenntnistheoretischen Einsicht, die die Wissenschaftssoziologie seit langem formuliert: Wissenschaft kann nicht standpunktlos sein. Was über ihre Qualität entscheidet, ist nicht die Abwesenheit eines Standpunkts, sondern die Transparenz über ihn, die Reflektiertheit im Umgang mit ihm und die methodische Kontrolle der Arbeit, die aus ihm hervorgeht. Wer die Parteinahme für gute Arbeit offenlegt, verhält sich wissenschaftsethisch integrier als Institutionen, die ihre eigene Standpunktgebundenheit unsichtbar halten – und gewinnt zugleich einen analytischen Vorteil: Die eingenommene Perspektive macht Machtverhältnisse sichtbar, die eine vermeintlich neutrale Betrachtung übersieht. Die Transformation der Arbeitswelt erscheint aus dieser Perspektive nicht als naturwüchsiges, technisch determiniertes Ereignis, sondern als umkämpfter Prozess, in dem sich entscheidet, wessen Interessen zählen.

Aus diesem Fundament ergeben sich Qualitätskriterien, an denen sich die Arbeit der Hochschule messen lassen muss und die zugleich die Roadmap anleiten: Problemvalidität, also der nachgewiesene Realitäts- und Relevanzbezug einer Fragestellung; methodische Robustheit und Nachvollziehbarkeit; Transfervalidität, also die Frage, ob Erkenntnisse in der Praxis Bestand haben; Konfliktsensibilität, also die Sichtbarkeit von Interessen und Gegenpositionen; und schließlich die Frage nach der Verallgemeinerbarkeit über den Einzelfall hinaus. Diese Kriterien sind kein abstrakter Katalog. Sie sind der Maßstab, an dem jede der folgenden Entwicklungslinien zu prüfen ist. Der grundlegende Beitrag zum wissenschaftlichen Selbstverständnis der Hochschule, der diesen Band eröffnet, entfaltet dieses Fundament ausführlich; die Roadmap setzt es voraus und fragt, was daraus für die kommenden Jahre folgt.

Mitbestimmung und Teilhabe werden an der University of Labour nicht als Einzelthema eines Fachbereichs behandelt, sondern als Querschnitt, der sich in mehreren Dimensionen entfaltet. Er ist normativ-demokratisch fundiert, insofern die Herrschaft über Arbeit nicht allein denen zusteht, die

Kapital einsetzen, sondern auch denen, die ihre Arbeitskraft einbringen. Er ist institutionell verankert im elaborierten Rechtssystem der Betriebsverfassung, der Unternehmensmitbestimmung und des Tarifrechts – und wird zur Frage, unter welchen Bedingungen verbrieftes Beteiligungsrecht in tatsächliche Gestaltungsmacht übersetzt werden kann. Er hat eine sozio-technische Dimension dort, wo Digitalisierung und algorithmisches Management die Machtarchitektur der Betriebe verändern und Beteiligung neu erkämpft werden muss. Er ist bildungspolitisch, weil Teilhabe an Qualifizierung über Handlungsfähigkeit in einer sich wandelnden Arbeitswelt entscheidet. Und er ist ökonomisch-organisational, weil partizipative Organisationsgestaltung unter bestimmten Bedingungen mit höherer Produktivität, geringerer Fluktuation und größerer Innovationsfähigkeit einhergeht – Teilhabe also nicht nur ein normatives Desiderat, sondern ein Faktor gerecht gestalteter Wettbewerbsfähigkeit ist.

4. Entwicklungslinien

4.1 Forschung und Transfer

Die erste und für das wissenschaftliche Profil zentrale Entwicklungslinie betrifft die Forschung. Eine forschungsorientierte Hochschule, die sich als solche versteht, muss ihren Forschungsanspruch über die Gründungsphase hinaus verstetigen und in der Scientific Community sichtbar machen. Für die kommenden Jahre bedeutet das dreierlei: eine Schärfung des Forschungsprofils, den systematischen Ausbau der Drittmittelbasis und die Verankerung des Transfers als methodisches Prinzip.

Die Schärfung des Forschungsprofils zielt auf profilbildende Schwerpunkte in den Feldern, die den Kern der Hochschule ausmachen: die Wirksamkeit von Mitbestimmung unter den Bedingungen digitaler Transformation, die Gestaltung von Arbeit in der ökologischen und technologischen Wende, die Frage nach neuen Beteiligungsformen dort, wo klassische Strukturen der Betriebsverfassung nicht mehr greifen – in Plattform- und Projektarbeit etwa. Diese Schwerpunkte sind nicht beliebig. Sie folgen aus der Leitfrage, wie Mitbestimmung und Teilhabe in einer transformierten Arbeitswelt weiterentwickelt werden können, und sie verbinden wissenschaftliche Anschlussfähigkeit mit unmittelbarer arbeitspolitischer Relevanz.

Der Ausbau der Drittmittelbasis ist die materielle Voraussetzung dafür, dass aus diesen Schwerpunkten kontinuierliche Forschung wird. Die Hoch-

schule strebt an, ihre Rolle in Forschungsverbünden über die Beteiligung hinaus zur Projektleitung auszuweiten und die noch weithin unerschlossene Stiftungs- und Förderlandschaft systematisch zu erschließen. Neben der öffentlichen Forschungsförderung und den Mitteln der Europäischen Union kommt dabei den gewerkschaftsnahen Stiftungen eine besondere Rolle zu – nicht als Ersatz für kompetitive Drittmittel, sondern als Partner einer Forschung, die den Mitbestimmungsakteuren dient. Die Institutionalisierung der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation gewerkschaftlicher und betrieblicher Projekte ist hier ein eigenständiges Feld, das die Hochschule ausbauen wird. Ein wichtiger Bestandteil unserer Strategie ist der gezielte Ausbau der Zusammenarbeit mit gewerkschaftsnahen und stiftungsnahen Forschungsinstituten. Durch die Bündelung wissenschaftlicher Expertise und die Nutzung bestehender Strukturen wollen wir Synergien schaffen.

Wie eng Forschungsprofil und arbeitspolitische Relevanz hier verbunden sind, zeigt das Feld des algorithmischen Managements exemplarisch. Wenn Software Arbeit zuteilt, Leistung bewertet und Verhalten in einem bislang nicht gekannten Ausmaß überwacht, entsteht eine neue Machtarchitektur im Betrieb, auf die das geltende Mitbestimmungsrecht nur begrenzt vorbereitet ist. Die Forschung der University of Labour fragt hier nicht in der Logik der Akzeptanz – wie also Beschäftigte für den Einsatz solcher Systeme gewonnen werden können –, sondern in der Logik der Gestaltung: wie Beteiligungsrechte auf diese Systeme angewendet werden können, wo die Grenzen des bestehenden Rechts liegen und welche neuen Instrumente betriebliche Interessenvertretungen benötigen. Diese Fragestellung ist wissenschaftlich anspruchsvoll, weil sie Rechtsdogmatik, Organisationstheorie und Informatik integrieren muss, und sie ist arbeitspolitisch dringlich, weil die Antworten über die Handlungsfähigkeit der Mitbestimmung in der digitalen Arbeitswelt entscheiden. An solchen Gegenständen wird sichtbar, dass das transdisziplinäre Profil der Hochschule keine akademische Kür ist, sondern der Problemlage selbst entspringt.

Die dritte Aufgabe verbindet Forschung und Transfer zu dem, was das Profil der Hochschule ausmacht. Transfer ist an der University of Labour keine Öffentlichkeitsarbeit, die der Forschung folgt, sondern eine Forschungsmethode, die Praxis von Beginn an einbezieht. Konkret heißt das: Forschungskolloquien, die die Unternehmens- und Gewerkschaftswelt in die Hochschule holen; die strukturelle Verankerung des Praxis-Wissenschafts-Dialogs; und Publikations- und Vermittlungsformate, die Forschungsergebnisse nicht nur der wissenschaftlichen Gemeinschaft, sondern

auch den Interessenvertretungen zugänglich machen. Dass dieses Transferverständnis bereits Gestalt angenommen hat, zeigt exemplarisch das an der Hochschule entwickelte Zertifikatsprogramm zum menschenzentrierten Umgang mit Künstlicher Intelligenz, das in diesem Band eigens dokumentiert wird: Es befähigt Interessenvertretungen und Fachkräfte, Künstliche Intelligenz nicht nur zu dulden oder zu beklagen, sondern im Rahmen der Mitbestimmung aktiv zu gestalten – technisches Grundverständnis, soziotechnische Gestaltung und rechtliche Rahmung zusammengeführt in einem Angebot. Der vorliegende Band insgesamt ist ein weiteres Beispiel für dieses Transfervverständnis: Jedes seiner thematischen Kapitel übersetzt wissenschaftliche Erkenntnis in handlungsfähige Werkzeuge – in Betriebsvereinbarungsbausteine, Checklisten und Prozessmodelle, die in Bildungs-, Betriebsrats- und Strategiearbeit unmittelbar nutzbar sind.

Eine eigene Dimension dieser Entwicklungslinie ist die internationale Ausrichtung. Die Fragen, die die University of Labour bearbeitet – die Zukunft der Mitbestimmung, die Gestaltung von Arbeit in der Transformation, die demokratische Kontrolle digitaler Technik –, sind keine nationalen Fragen. Sie stellen sich in international agierenden Konzernen, in europäischen Betriebsräten und in grenzüberschreitenden Wertschöpfungsketten in verschärfter Form. Die Hochschule baut ihre internationalen Forschungsk Kooperationen deshalb gezielt aus und sucht den Austausch mit Partnern, die an vergleichbaren Gegenständen arbeiten. Internationalisierung ist dabei nicht Selbstzweck und nicht Prestige, sondern folgt der Sache: Wer Arbeitsbeziehungen unter den Bedingungen globaler Ökonomie erforscht, muss den Vergleich und die Kooperation über Grenzen hinweg suchen. Zugleich eröffnet die internationale Vernetzung Zugänge zu Förderlinien und zu einer Sichtbarkeit in der internationalen Scientific Community, die dem wissenschaftlichen Profil der Hochschule zugutekommt.

4.2 Studium und Portfolio

Die zweite Entwicklungslinie betrifft das Herzstück jeder Hochschule: Studium und Lehre. Hier geht es um die Konsolidierung und Weiterentwicklung eines Portfolio, das den besonderen didaktischen Anspruch der University of Labour trägt und zugleich die tragende Säule ihrer wirtschaftlichen Grundlage bildet.

Im Zentrum steht das berufsintegrative Studienformat, das die Hochschule in bewusster Abgrenzung sowohl vom berufsbegleitenden als auch

vom dualen Studium entwickelt hat. Sein Kern ist die enge Verzahnung von beruflicher Praxis und akademischer Bildung: Studierende bringen ein konkretes Projekt aus ihrem beruflichen Funktionsbereich in das Studium ein, bearbeiten es entlang der Studieninhalte und reflektieren es wissenschaftlich in Transferarbeiten. Diese Arbeiten sind keine Praktikumsberichte, sondern wissenschaftliche Ausarbeitungen, die Modulinhalte vor dem Hintergrund der eigenen Organisation und des jeweiligen Projekts verarbeiten. Die lerntheoretische Grundlage dieses Formats – die Behandlung beruflicher Erfahrung als epistemische Ressource statt als bloße Vorbedingung – verbindet die Hochschule mit den Traditionen des erfahrungsbaasierten Lernens und der reflexiven Praxis. Der Unterschied liegt in der Konsequenz: Was andernorts projektweise praktiziert wird, ist hier das strukturierende Prinzip des Curriculums.

Die Weiterentwicklung des Portfolios folgt dem Prinzip der geschärften Nische, nicht der Verbreiterung um jeden Preis. Sie umfasst die Konsolidierung der bestehenden grundständigen Studiengänge, die anschlussfähige Ergänzung um weiterführende Angebote und die durchlässige Verbindung von akademischer Weiterbildung und grundständigem Studium. Micro-Credits und teildigitale Formate erweitern die Zugänge, ohne den Anspruch an wissenschaftliche Qualität abzusenken; sie ermöglichen es, Angebote der wissenschaftlichen Weiterbildung anrechenbar zu machen und so Bildungswege durchlässig zu halten. In diesem Zusammenhang kommt auch der Erschließung und Entwicklung von Anrechnungsmöglichkeiten für gewerkschaftliche sowie gewerkschaftsnahe Bildungsformate eine zentrale Bedeutung zu. Die University of Labour versteht sich als Etappe einer lebenslangen Bildungsreise und schafft im Sinne der Durchlässigkeit Anschlussmöglichkeiten für unterschiedliche Bildungsbiografien. Das Prinzip durchgängiger Bildungswege – auch ohne Abitur – ist dabei nicht nur ein didaktisches, sondern ein bildungspolitisches Bekenntnis: Teilhabe an akademischer Bildung ist eine Gerechtigkeitsfrage.

Die Weiterentwicklung des Studiengangsportfolios ist ein Prozess, der sich an den Bedarfen unserer Zielgruppen orientiert. Da sich die Anforderungen der Arbeitswelt stetig verändern, verstehen wir die genannten Themen als aktuelle Entwicklungsschwerpunkte, die regelmäßig überprüft und angepasst werden müssen. Diese werden sich in der Neuentwicklung von Bachelor- und Masterstudiengängen sowie Weiterbildungsformaten widerspiegeln. Darüber hinaus bieten Spezialisierungsmöglichkeiten innerhalb unserer Bachelorstudiengänge die Chance, individuelle und kollektive

Interessen und berufliche Anforderungen gezielt aufzugreifen und fachliche Vertiefungen zu ermöglichen.

Alle Themen orientieren sich an einer menschenzentrierten Gestaltung von Arbeit und Organisation. Sie greifen Fragestellungen auf, die für die Interessenvertretung von Beschäftigten zunehmend an Bedeutung gewinnen, und vermitteln Kompetenzen, die Betriebsräte und Gewerkschaften bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben unterstützen. Deswegen stehen sowohl rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen als auch die Gestaltung guter Arbeitsbedingungen, die Begleitung von Veränderungsprozessen und die strategische Interessenvertretung im Mittelpunkt.

Unsere Studiengänge vermitteln neben fachlichem Wissen ein fundiertes methodisches Fundament. Sie befähigen die Studierenden, komplexe Fragestellungen zu analysieren, Veränderungen im Arbeitsleben aktiv mitzugestalten und Beschäftigteninteressen kompetent zu vertreten. Damit schaffen sie die Grundlage für eine professionelle Arbeit in Betriebsräten und Gewerkschaften.

Zur Weiterentwicklung des Portfolios gehört auch der Ausbau der akademischen Weiterbildung und der wissenschaftlichen Beratung als eigenständige Felder. Unsere Vorstellung ist es, die Kooperation und enge Zusammenarbeit mit gewerkschaftsnahen Weiterbildungs- und Forschungseinrichtungen sowie gewerkschaftlichen Gremien in diesem Aktionsbereich zu intensivieren, um bestehende Kompetenzen zu bündeln und Synergien zu nutzen. Weiterbildung ist an einer Hochschule für Arbeit und Mitbestimmung nicht bloß ein Zusatzgeschäft, sondern selbst eine Mitbestimmungs- und Gerechtigkeitsfrage: Wer in Phasen wirtschaftlicher Transformation keinen Zugang zu wissenschaftlich fundierter Weiterbildung hat, verliert nicht nur Einkommenschancen, sondern Handlungsfähigkeit. Wie eng berufliche Bildung mit Fragen der Mündigkeit und der sozialen Gerechtigkeit verknüpft ist, arbeitet der berufsbildungswissenschaftliche Beitrag in diesem Band aus; die Roadmap zieht daraus die strategische Konsequenz, Weiterbildungsangebote aus realen Konfliktlagen der betrieblichen und gewerkschaftlichen Praxis heraus zu entwickeln und sie mit einer arbeitnehmerorientierten Beratung zu verbinden, die Gremien der Interessenvertretung wissenschaftlich unterstützt. Aus Forschungsprojekten hervorgehende Formate – etwa zur Begleitung von Transformationsprozessen oder zum Umgang mit Künstlicher Intelligenz – lassen sich so skalieren und in das Portfolio überführen, ohne den Anspruch wissenschaftlicher Fundierung preiszugeben.

Damit rückt eine Zielgruppenfrage in den Vordergrund, die für eine gewerkschaftsnahe Hochschule von besonderer Bedeutung ist. Die University of Labour gewinnt nicht nur neue Zielgruppen, sondern erschließt ihre *bestehenden Zielgruppen besser*: Betriebs- und Personalräte, gewerkschaftliche Funktionsträgerinnen und Funktionsträger, Referentinnen und Referenten in Arbeitnehmergremien, Mitglieder von Aufsichtsräten und die wachsende Zahl von Alumni. Diese Zielgruppen sind über die gewerkschaftlichen, branchenspezifischen und industriepolitischen Netzwerke erreichbar, die kaum eine andere Hochschule in dieser Dichte hat. Sie systematischer anzusprechen – über die Verzahnung mit den gewerkschaftlichen Bildungsprogrammen, über Kontingentmodelle und über die Einbindung der Professorenschaft in die Studierendengewinnung – ist eine der wirksamsten Entwicklungsaufgaben der kommenden Jahre.

4.3 Netzwerke, Sichtbarkeit und gesellschaftliche Wirkung

Die dritte Entwicklungslinie betrifft die Beziehung der Hochschule zu ihrer Umwelt – zur wissenschaftlichen Gemeinschaft, zu den Gewerkschaften und Interessenvertretungen und zur breiteren Öffentlichkeit. Sie lässt sich in drei Aufgaben gliedern: den Ausbau der Netzwerke, die Schärfung von Marke und Sichtbarkeit und die Entfaltung einer eigenständigen gesellschaftlichen Wirkung.

Der Ausbau der Netzwerke ruht auf zwei Fundamenten. Das erste ist die wissenschaftliche Vernetzung: gemeinsame Projektanträge, Kooperationen mit Partnerhochschulen im In- und Ausland und die aktive Rolle in Fachvereinigungen, die die University of Labour als Teil der Scientific Community verankern. Das zweite ist die gewerkschaftliche und betriebliche Vernetzung: die systematische Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften des Deutschen Gewerkschaftsbundes, mit betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretungen und mit Industriepartnern. Ein eigenes Feld ist der Aufbau gewerkschaftsübergreifender Kompetenznetzwerke zu Zukunftsfragen der Arbeitswelt – etwa zu Künstlicher Intelligenz und ihren Folgen für die Mitbestimmung –, in denen die Hochschule ihre transdisziplinäre und transferintegrierte Arbeitsweise unmittelbar zur Geltung bringt.

Die Schärfung von Marke und Sichtbarkeit ist die Voraussetzung dafür, dass die Hochschule über ihre Kernmilieus hinaus wahrgenommen wird. Es geht dabei nicht um Marketing im engeren Sinne, sondern um die klare und eingängige Klärung dessen, wofür die University of Labour steht:

warum es sie gerade jetzt braucht, welchen Mehrwert ein Studium an ihr stiftet und was sie von anderen Hochschulen unterscheidet. Ein Element dieser Positionierung ist der Anspruch, als wissenschaftlicher Think Tank der Gewerkschaftsbewegung zu wirken, der Studium, Forschung und Beratung verbindet und in den arbeits-, bildungs- und wirtschaftspolitischen Debatten mit eigener Stimme präsent ist.

Über Netzwerke und Sichtbarkeit hinaus verfolgt die Hochschule ein Ziel, das ihren gesellschaftlichen Auftrag am unmittelbarsten ausdrückt: **gesellschaftliche Wirkung**. Sie macht den Wert von Mitbestimmung und guter Arbeit im öffentlichen Diskurs sichtbar, bringt wissenschaftliche Erkenntnisse aktiv in Politik, Gewerkschaften, Unternehmen und Zivilgesellschaft ein und etabliert Dialog- und Veranstaltungsformate als lebendigen Ort der Begegnung. Wir möchten, dass an unserer Hochschule Menschen zusammenkommen, um Ideen auszutauschen, um voneinander zu lernen und die Zukunft der Arbeitswelt gemeinsam zu gestalten. Mit zeitgemäßen, interaktiven Dialog- und Veranstaltungsformaten möchten wir Wissenschaft, Praxis und Gewerkschaften miteinander ins Gespräch bringen, neue Perspektiven eröffnen und insbesondere auch junge Menschen für unsere Themen begeistern.

Dabei setzen wir auch auf eine enge Zusammenarbeit mit gewerkschaftseigenen und gewerkschaftsnahen Einrichtungen, um gemeinsame Formate zu entwickeln, Synergien zu nutzen und bestehende Netzwerke zu stärken. So schaffen wir attraktive Angebote, die Austausch, Beteiligung und gemeinsames Lernen und Gestalten in den Mittelpunkt stellen. Diese Wirkung ist kein Nebenprodukt, sondern Teil des Selbstverständnisses einer Hochschule, die aus der Perspektive der Menschen, der Beschäftigten und ihrer Organisationen forscht und lehrt. Sie wird deshalb auch nicht dem Zufall überlassen, sondern mit eigenen Indikatoren erfasst – von der Medienpräsenz über Anfragen aus Politik, Gremien und Institutionen der Zivilgesellschaft bis zur Aufnahme von Forschungsergebnissen in politische und betriebliche Entscheidungen –, an denen sich messen lässt, ob der gesellschaftliche Anspruch eingelöst wird.

Für die Gewerkschaften und Interessenvertretungen liegt in dieser Entwicklungslinie ein besonderes Versprechen. Eine Hochschule, die aus ihrer Perspektive forscht und ihre Erkenntnisse in den öffentlichen Diskurs trägt, verschafft den Positionen der Beschäftigten in wirtschafts- und arbeitspolitischen Debatten eine wissenschaftliche Stimme. Sie flankiert die kollektive Interessenvertretung nicht mit Meinung, sondern mit belastbarem Wissen – und macht damit sichtbar, dass Beteiligung, gute Arbeit und ökonomi-

sche Vernunft keine Gegensätze sind. In dem Maße, in dem die University of Labour diese Rolle ausfüllt, wird sie für die Gewerkschaftsbewegung von einem Bildungsanbieter zu einem strategischen Partner, dessen Wert sich nicht in Absolventenzahlen erschöpft, sondern in der Fähigkeit, arbeitspolitische Gestaltung wissenschaftlich zu fundieren.

5. Wissenschaftsfreiheit und institutionelles Selbstverständnis

Eine Roadmap, die sich an Wissenschaft und Gewerkschaften zugleich richtet, muss eine Frage beantworten, die im Kontext einer gewerkschaftsgetragenen Hochschule unweigerlich gestellt wird: die nach der Wissenschaftsfreiheit. Sie ist keine Randfrage, sondern berührt die Glaubwürdigkeit des gesamten Vorhabens, und die Antwort der University of Labour ist zunächst struktureller Natur.

Die Grundordnung verankert die Freiheit von Forschung und Lehre nach Artikel 5 Absatz 3 des Grundgesetzes als verbindliche Norm. Der Akademische Senat, in dem die Professorinnen und Professoren die Mehrheit halten, ist für alle inhaltlichen akademischen Entscheidungen zuständig. Die Trägergesellschaft nimmt Einfluss auf wirtschaftliche, ausdrücklich nicht auf wissenschaftliche Entscheidungen. Dass die Hochschule ohne das finanzielle Engagement ihrer Trägerorganisationen nicht entstanden wäre, ist dabei kein Widerspruch, sondern die Bedingung ihrer Möglichkeit – ein Sachverhalt, der nicht zu relativieren, sondern transparent zu machen ist.

Die strukturelle Antwort allein greift jedoch zu kurz. Sie verweist auf die tiefere, erkenntnistheoretische Ebene, die bereits das konzeptionelle Fundament bestimmt hat: Wissenschaft kann nicht standpunktlos sein, und eine Hochschule, die ihre Perspektive offenlegt, handelt integrer als eine, die ihre eigene Standpunktgebundenheit verbirgt. Die University of Labour macht aus ihrer arbeitnehmerorientierten Perspektive keinen Hehl. Gerade weil sie diese Perspektive transparent macht, begründet und methodisch kontrolliert, kann sie beanspruchen, wissenschaftlich zu arbeiten – nach den Kriterien der Problemvalidität, der methodischen Robustheit, der Konfliktsensibilität und der Transfervalidität, die für alle gelten.

6. Wegmarken bis 2030

Die drei Entwicklungslinien lassen sich in einer knappen zeitlichen Ordnung zusammenführen, die weniger einen Plan als eine Richtung be-

schreibt. In der ersten Phase steht die Konsolidierung im Vordergrund: die Schärfung des Portfolios, der Abschluss des strukturellen Aufbaus und die Verstetigung der Forschungs- und Drittmittelbasis. Es sind dies die Aufgaben, die kurzfristig über die Tragfähigkeit der Hochschule entscheiden, und sie haben deshalb Vorrang.

In der mittleren Phase verschiebt sich der Schwerpunkt zur Profilierung: Die Forschungsschwerpunkte werden sichtbar, die akademische Weiterbildung ist institutionalisiert, der Markenkern ist geklärt, und die Bekanntheit der Hochschule wächst über die gewerkschaftlichen Kernmilieus hinaus. In der letzten Phase bis 2030 geht es um Verankerung und Wirkung: die University of Labour als etablierte Adresse für gewerkschaftsnahe Forschung, mit tragfähigen Studiengängen, verlässlichen Partnerschaften und einer messbaren gesellschaftlichen Wirkung – auf dem Weg zu jener wirtschaftlichen Tragfähigkeit, die das inhaltliche Profil erst dauerhaft absichert.

Wir möchten auch über Internationalisierung sprechen. Internationalisierung ist nicht nur eine Randnotiz, sondern ein grundsätzliches strategisches Thema. Die Frage einer menschenzentrierten Arbeitswelt ist nicht nur national zu analysieren und zu gestalten, sondern international. In unserer Projektprojektion 2030 wird Internationalisierung zunächst im Bereich Forschung wirksam, nach 2030 auch für die anderen Bereiche.

Diese Wegmarken sind keine Garantien. Sie sind Prüfsteine, an denen sich die Hochschule selbst wird messen lassen müssen. Ihre Reihenfolge folgt einem Grundsatz, der die gesamte Roadmap trägt: *Nicht alles zugleich, aber alles in der richtigen Ordnung* – und jede einzelne Entwicklungslinie im Dienst des einen Anspruchs, Mitbestimmung und Teilhabe wissenschaftlich fundiert und praktisch wirksam weiterzuentwickeln.

7. Der Einsatz

Am Ende einer Roadmap steht die Frage, worauf sie eigentlich setzt. Die University of Labour setzt darauf, dass eine bestimmte Verbindung möglich ist, die in der deutschen Hochschullandschaft bislang als unwahrscheinlich galt: die Verbindung von wissenschaftlicher Strenge und normativer Parteinahme, von akademischer Anschlussfähigkeit und gewerkschaftlicher Wirksamkeit, von Forschung und Transfer als zwei Seiten desselben Vorgangs.

Diese Verbindung ist kein Kompromiss, in dem beide Seiten Abstriche machen. Sie ist eine methodische Entscheidung, die aus dem Gegenstand

folgt. Wer Mitbestimmung erforscht, untersucht eine Institution, die auf Gestaltung zielt; wer die Zukunft der Arbeit gestalten will, braucht dafür wissenschaftlich fundiertes Wissen. Die Hochschule, die beides zusammenführt, schließt keine Lücke im Angebot, sondern eine Lücke im Denken über das Verhältnis von Wissenschaft und Praxis.

Für beide Adressatenkreise dieses Beitrags hat das eine konkrete Bedeutung. An die Wissenschaft richtet sich die Zusage, dass hier keine Auftragsforschung betrieben wird, die zu vorbestimmten Ergebnissen gelangt, sondern eine Wissenschaft, die ihre Wertbindung offenlegt und gerade dadurch ihre Ergebnisse überprüfbar macht. An die Gewerkschaften und Interessenvertretungen richtet sich die Zusage, dass diese Hochschule ihre Anliegen nicht in Wohlwollen, sondern in wissenschaftlicher Arbeit einlöst – dass sie also gerade dann nützlich ist, wenn sie den Kriterien wissenschaftlicher Qualität genügt und nicht, wenn sie sie zugunsten der guten Sache aufweicht. Die Verbindung beider Zusagen ist anspruchsvoll, und sie ist nicht ein für alle Mal gesichert. Sie muss in jedem Projekt, in jedem Studiengang und in jeder Publikation neu bewährt werden.

Ob dieser Einsatz aufgeht, wird sich bis 2030 zeigen – daran, ob die Forschung profilbildend wird, ob das Studienformat trägt, ob die Netzwerke halten und ob die gesellschaftliche Wirkung messbar wird. Die Roadmap benennt die Linien, entlang derer diese Fragen zu beantworten sind. Sie tut es im Bewusstsein, dass eine junge Hochschule ihre Zukunft nicht garantieren, sondern nur erarbeiten kann. Sie tut es aber auch in der Überzeugung, die dieser Band von seinem Geleitwort an trägt: dass Transformation keine rein technische, sondern eine Macht- und Gestaltungsfrage ist, und dass Mitbestimmung kein Auslaufmodell, sondern ein Erfolgsfaktor gelingender und demokratischer Veränderung ist. Der Anspruch, mit dem die Europäische Akademie der Arbeit vor über hundert Jahren als erste deutsche Hochschule für das Volk der Arbeit gegründet wurde, ist unter den Bedingungen des 21. Jahrhunderts neu zu formulieren. Ihn einzulösen, ist die Aufgabe der kommenden Jahre.

Anhang

Kurzbiografien aller Autorinnen und Autoren

Prof. Dr. Martin Allespach ist Präsident und Geschäftsführer der University of Labour und einer der Initiatoren der Hochschulgründung. Außerdem ist er Leiter und Direktor der Europäischen Akademie der Arbeit in der Universität Frankfurt und apl. Professor im Fachbereich Erwachsenenbildung an der Universität Hamburg. Er forscht und lehrt zu betrieblicher Aus- und Weiterbildung sowie politischer und gewerkschaftlicher Bildungsarbeit.

Christiane Benner ist seit Oktober 2023 Erste Vorsitzende der IG Metall. Zuvor war sie von 2015-2023 Zweite Vorsitzende und ist seit 2011 geschäftsführendes Vorstandsmitglied. Der University of Labour ist sie über ihr Amt als Aufsichtsratsvorsitzende verbunden.

Prof. Dr. Nicole Deci ist Professorin für Arbeitspsychologie an der University of Labour. Ihr Schwerpunkt in Forschung und Lehre liegt auf der Analyse, Bewertung und Gestaltung guter Arbeit.

Prof. Dr. Philipp Donath hat an der University of Labour die Professur für Rechtswissenschaften mit Schwerpunkt Arbeitsrecht inne. Er verantwortet den Studiengang Bachelor of Laws "Arbeitsrecht", ist Dozent an der Europäischen Akademie der Arbeit und zugelassener Rechtsanwalt. Sein Fokus in Forschung und Lehre liegt auf kollektivem und europäischem Arbeitsrecht sowie auf Rechtsfragen der Künstlichen Intelligenz (KI).

Prof. Dr. Andreas Engelmann ist Professor für Rechtswissenschaften an der University of Labour. Seine Lehr- und Forschungsschwerpunkte sind Arbeits- und Sozialrecht sowie die Schnittstelle von rechtstheoretischen und rechtsphilosophischen Fragestellungen.

Rainer Gröbel ist einer der beiden Initiatoren des Gründungsvorhabens der University of Labour und war der erste Kanzler. Er war 22 Jahre lang Personalleiter der IG Metall und engagierte sich über zehn Jahre als Vorsitzender des Vorstands bzw. Kuratoriums der Europäischen Akademie der Arbeit. Durch seine Tätigkeiten in verschiedenen Aufsichtsräten gilt er als Experte für strategische Personalarbeit, Unternehmensführung, Organisationsentwicklung und Mitbestimmung.

Prof. Dr. Markus Helfen lehrt an der University of Labour Strategie & Führung mit dem Schwerpunkt „Non-Profit-Organisationen“. Er ist u.a. associate editor des German Journal of Human Resource Management, Beirat der Zeitschrift "Industrielle Beziehungen" und Mitherausgeber von „Research in the Sociology of Work“ (RSW). Er forscht zu den Themen Meta-Organisationen, Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung und nachhaltige Personalpolitik.

Dr. Carola Hilbrand war bis Ende Mai 2026 Director Corporate Communications & Public Affairs bei der Schunk Group. Nach zehn Jahren im Journalismus ist sie seit 2014 in der Unternehmenskommunikation international agierender Industrieunternehmen tätig. Zu ihren Schwerpunkten zählen Strategiekommunikation, Storytelling sowie die glaubwürdige Vermittlung komplexer wirtschaftlicher und technologischer Themen.

Prof. Dr. Heiko Hoßfeld ist Professor für angewandte Betriebswirtschaftslehre an der University of Labour. Dort leitet er die Studiengänge Angewandte Betriebswirtschaftslehre (B.A.) sowie Strategie und nachhaltiges Management (MBA). Er lehrt und forscht zu Themen der nachhaltigen Unternehmensführung und Personalpolitik, insbesondere Mitbestimmung und Transformation.

Prof. Dr. Tobias Kämpf ist Professor für Sozialwissenschaften, Arbeit und Digitalisierung an der University of Labour. Er forscht und lehrt zur Transformation von Arbeit und Organisationen durch KI und Digitalisierung mit einem Fokus auf Unternehmenswandel, Beschäftigungsbedingungen und Arbeitszeitbeziehungen. Im Projekt MOOC4Mitbestimmung ergründet er aktuell die Entwicklung KI-gestützter Lern- und Beratungsinstrumente zur Stärkung der betrieblichen Mitbestimmung bei KI-Anwendungen.

Prof. Dr. Christian Kellermann hat die Professur für Sozialwissenschaften mit dem Schwerpunkt Arbeit und Digitalisierung an der University of Labour inne. Er ist außerdem Senior Researcher am Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI) und Projektleiter des KI Campus. Er forscht zu Auswirkungen von KI auf Arbeit, Kompetenzen, Produktivität und Lohnentwicklungen.

Janet Lori arbeitet als Solution Architektin bei der BE-terna GmbH und ist im Produktmanagement verantwortlich für das Fashion-AddOn zur ERP-Lösung Microsoft Dynamics 365. Sie studiert von 2024 bis voraussichtlich 2028 Arbeitsrecht an der UoL.

Dr. Katrin Martin ist seit Mai 2026 Kanzlerin und Geschäftsführerin der University of Labour. Sie war zuvor sieben Jahre Geschäftsleiterin der beiden FOM Hochschulzentren in Mannheim und Karlsruhe. Mit fast 20 Jahren Führungserfahrung, insbesondere im Hochschulmanagement, bringt sie umfassende Expertise in der strategischen Entwicklung und Gestaltung von Organisationen sowie in der Führung und Weiterentwicklung von Teams in die weitere Entwicklung der University of Labour ein.

Simon Quack arbeitet als „Junior Talent Manager – Early Careers“ bei RWE Renewables Europe and Australia GmbH und ist derzeit zuständig für den Berufseinstieg, mit Fokus auf die Berufsausbildung (Erstausbildung). Von 2022-2026 studierte er an der University of Labour – angewandte Bildungswissenschaften und schrieb seine Bachelorarbeit zum Thema „Zukunftsfähige Ausbildung für Servicetechniker*innen im Bereich der Erneuerbaren Energien. Berufliche Handlungsfähigkeit, betriebliche Praxis und die Frage nach einem Ausbildungsberuf.

Tobias Söchtig ist Referent der Hochschulleitung an der University of Labour und hat den Gründungsprozess mitgestaltet. Er steuert Prozesse in den Bereichen Finanzen, Personal und Controlling und ist darüber hinaus als wissenschaftlicher Berater in Forschungsprojekten tätig.

Julian Toewe war stv. Werkstattleiter und Betriebsratsvorsitzender bei Ulis Motorradladen GmbH und ist momentan in Elternzeit. Von 2023-2027 studiert er angewandte Betriebswirtschaftslehre an der University of Labour und schreibt seine Bachelorarbeit zur Unternehmenskrise aus organisationstheoretischer Perspektive.

Prof. Dr. Johanna Wenkebach ist Hauptjuristin im Vorstand der IG Metall, Professorin für Rechtswissenschaften mit dem Schwerpunkt Arbeitsrecht an der University of Labour und ehrenamtliche Richterin am Bundesarbeitsgericht. Sie publiziert regelmäßig zu Betriebsratsarbeit, dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz sowie dem Tarifvertragsgesetz.

Prof. Dr. Jana Wienberg ist Professorin für Angewandte Bildungswissenschaften an der University of Labour. Ihre Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind die Themen betriebliche Aus- und Weiterbildung, Nachhaltigkeit in der Berufsbildung, Future Skills in der Arbeitswelt und Resonanz in der Erwachsenenbildung/ Weiterbildung.

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AI	Artificial Intelligence
AoBWL	Arbeitsorientierte Betriebswirtschaftslehre
AoEWL	Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre
AP	Apitzsch-Stiftung
ASIIN	Akkreditierungsagentur für Studiengänge der Ingenieurwissenschaften, der Informatik, der Naturwissenschaften und der Mathematik e. V.
B. A.	Bachelor of Arts
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMAS	Bundes-Ministerium für Arbeit und Soziales
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BPersVG	Bundespersonalvertretungsgesetz
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
BvR	Aktenzeichen bei Verfassungsbeschwerde
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
CR	Computer und Recht (Juristische Fachzeitschrift)
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
DEKRA	Deutscher Kraftfahrzeug-Überwachungs-Verein e.V.
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund

Abkürzungsverzeichnis

Dr.	Doktor:in
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
EAdA	Europäische Akademie der Arbeit
ECTS	European Credit Transfer and Accumulation System
ESG	Environmental, Social, Governance
EU	Europäische Union
EuGH	Gerichtshof der Europäischen Union
EVG	Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft
Fn.	Fußnote
GB-Psych	Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung
GewO	Gewerbeordnung
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GJAV	Gesamt Jugend- und Auszubildendenvertretung
HBS	Hans-Böckler-Stiftung
HdA	Humanisierung des Arbeitslebens
HR	Human Resources
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IBM	International Business Machines Corporation
IG M	Industriegewerkschaft Metall
IGZA	Institut für die Geschichte und Zukunft der Arbeit
ISF	Institut für Sozialforschung (München)
IT	Information Technology
IuK	Informations- und Kommunikationstechnik
JAV	Jugend- und Auszubildendenvertretung
Jg	Jahrgang
KI	Künstliche Intelligenz

KI-VO	Künstliche-Intelligenz-Verordnung
KJAV	Konzern Jugend- und Auszubildendenvertretung
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
LL.M.	Master of Law
M. A.	Master of Arts
MBA	Master of Business Administration
Nr.	Nummer
NZA	Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
Prof.	Professor:in
PSA	Projektstudienarbeit
RdA	Recht der Arbeit
RPA	Robotic Process Automation
RW	Rechtswissenschaft (Fachzeitschrift)
RWE	Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk
stv.	stellvertretender
TA	Transferarbeiten
TDR	Transferdokumentationsreport
UoL	University of Labour
ver.di	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
Vgl.	Vergleiche

Abkürzungsverzeichnis

WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut
z.B.	zum Beispiel
ZF	Zahnradfabrik
ZfP	Zeitschrift für Personalforschung