

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 Hochschulniveau 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

