

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 Hofffeld 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

13

III. Projekt und Wirkungsbilanz

<i>Christian Kellermann und Tobias Kämpf</i> Aus der Praxis: Menschzentriertes KI-Management	181
<i>Tobias Söchtig</i> Akademische Weiterbildung für Betriebsräte am Beispiel der ZF Friedrichshafen AG	189
<i>Tobias Söchtig</i> Beteiligungsorientierte Führungsleitbildentwicklung in der Gewerkschaft EVG: Ein empowernder Ansatz der Organisationsentwicklung	195
<i>Janet Lori, Julian Toewe und Simon Quack</i> Stimmen aus der Studierendenschaft der UoL	201
<i>Carola Hilbrand</i> Zukunft gestalten durch Qualifizierung und Sozialpartnerschaft: Erfahrungen der Schunk Group in Zeiten der Transformation	211

IV. Ausblick

<i>Martin Allespach und Katrin Martin</i> Ausblick 2030 – Entwicklungslinien der University of Labour zwischen wissenschaftlichem Anspruch und gewerkschaftlicher Wirksamkeit	221
--	-----

Anhang

Kurzbiografien aller Autorinnen und Autoren	239
Abkürzungsverzeichnis	243