

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 transfer-integriert**. 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.

