

Jahres- bericht

*Die neue
Arbeitswelt:
Thesen zur
Gestaltung der
digitalen Trans-
formation*

acatech

HR-KREIS

#FutureWorkDebatte



 acatech

DEUTSCHE AKADEMIE DER
TECHNIKWISSENSCHAFTEN

Der Human-Resources-Kreis (HR-Kreis) von acatech widmet sich der Frage, wie die digitale Transformation gestaltet werden kann. Dieser Bericht fasst vor diesem Hintergrund einige unserer wesentlichen Arbeitsergebnisse zusammen und soll zum offenen politischen und gesellschaftlichen Diskurs zur Zukunft der Arbeit beitragen – unabhängig von partei-, arbeitgeber- und gewerkschaftspolitischen Ansätzen.

Executive Summary

Schon heute werden die Weichen gestellt, die über die Arbeitswelt von morgen entscheiden. Der von acatech koordinierte Human-Resources-Kreis (HR-Kreis) diskutiert in seiner Debattenreihe „Fit for Future Work“ in diesem Zusammenhang Themen, die die Vorstandsebene führender Technologie- und Dienstleistungsunternehmen aktuell beschäftigen. Ziel dieser Serie von Spitzengesprächen ist es, im Schulterschluss mit weiteren Stakeholdern aus dem Ökosystem Politik und Verwaltung, Sozialpartnerschaft, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft konkrete Lösungsansätze für die Gestaltung guter Arbeit in der digitalen Transformation zu entwickeln.

Ein übergreifendes Thema sämtlicher DEBATTEN ist die neue Art des Arbeitens, die infolge der Digitalisierung und sich wandelnder Anforderungen seitens der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer derzeit unter dem Schlagwort „New Work“ in den Unternehmen an Kontur gewinnt, sowie deren konkrete Ausgestaltung – insbesondere mit Blick auf Arbeitsprozesse, Arbeitsmittel, Arbeitsweisen und organisationale Rahmenbedingungen. Die DEBATTEN haben zu drei zentralen Erkenntnissen geführt. Erstens: Die neue Arbeitswelt lässt sich nicht mit standardisierten Prozessen implementieren; vielmehr bedarf es flexibler Rahmenwerke, die individuelle Konfigurationsmöglichkeiten bieten. Zweitens muss die neue Art des Arbeitens menschenzentriert gestaltet werden. Und sie muss drittens möglichst alle Beschäftigtengruppen in den verschiedenen Tätigkeitsfeldern – von der Wissensarbeit über die Produktion in der Fabrik bis hin zu Tätigkeiten in Logistik, Einzelhandel, Gesundheit, Erziehung und im sozialen Bereich – erreichen, damit sie auch zu einem gesellschaftlichen Fortschritt beiträgt.

Die neue Art des Arbeitens in der digitalen Arbeitswelt zeichnet sich durch eine Reihe aktueller Entwicklungen aus und beinhaltet zugleich auch eine Neubestimmung bereits existierender Themen und Tendenzen¹:

1. **Flexibilisierung von Zeit und Ort:** Spätestens seit der Corona-Pandemie ist Arbeit in vielen Tätigkeitsbereichen nicht mehr an einen bestimmten Ort oder feste Zeiten gebunden. Durch den zunehmenden Einsatz digitaler Werkzeuge in der Industrie 4.0 ergeben sich auch für Beschäftigte in produktionsnahen Tätigkeitsfeldern (und nicht mehr nur in der Büro- und Wissensarbeit) neue Chancen, Arbeit selbstbestimmter und individueller zu gestalten.
2. **Neue Gestaltungsspielräume in der Arbeit:** Gerade in der Wissensarbeit werden Arbeitsprozesse mithilfe von Künstlicher Intelligenz neu gedacht und starre Prozesse zunehmend aufgebrochen. Es kommt immer mehr darauf an, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darüber entscheiden können und dürfen, wie sie neue Werkzeuge intelligent einsetzen.
3. **Befähigung durch Technologie:** Digitale Werkzeuge sind menschenzentriert zu gestalten, sodass sie unmittelbar und niederschwellig eingesetzt werden können. Die Zusammenarbeit von Mensch und Technik bietet das Potenzial, die

Arbeitsbedingungen zu verbessern und gleichzeitig die Produktivität zu steigern.

4. **Kontinuierliche Fortschritte durch Agilität:** Anders als große Sonderprogramme bieten vor allem kleine, schnelle und lokale Lösungen einen spürbaren Mehrwert im Tagesgeschäft. Sie ermöglichen kontinuierliche Verbesserungen sowie kurzfristige Fortschritte und können so Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch für langfristige Veränderungsprozesse begeistern.
5. **Kompetenzentwicklung und Potenzialentfaltung:** Wissen ist dank zahlreicher E-Learning-Angebote für alle kostengünstig zugänglich sowie nahezu jederzeit verfügbar und nutzbar. Sowohl für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch für Unternehmen ergeben sich vielfältige Möglichkeiten, die Digitalisierung und Demokratisierung von Wissen effektiv zu nutzen.
6. **Mehr Individualität und Zeitsouveränität:** Durch die Möglichkeit zur „unbürokratischen“ Rekonfiguration von Arbeitsverträgen können Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite gemeinsam die Leitplanken für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in verschiedenen Lebenssituationen setzen. Gesetzliche Regelungen dienen dabei als wichtige Komplementärstruktur, die die individuelle sowie lebensphasensensible Gestaltung vertraglicher Bestimmungen absichert.

1 | Vgl. Jürgens et al. 2017.

7. **Sinnorientierung und veränderte Arbeitseinstellung:** Der Arbeitsmarkt hat sich von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt. Nicht zuletzt die große Kündigungswelle während der Corona-Pandemie (besser bekannt unter den Stichworten „Big Quit“ und „Great Resignation“) macht deutlich, dass Unternehmen auch personalpolitisch mit einer Zeitenwende konfrontiert sind. Arbeitgeber müssen ihren (potenziellen) Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sinnstiftende Tätigkeiten bieten und ihnen Entscheidungsspielräume mit Blick auf die Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort einräumen. Nur so können sie sich im Kampf um Talente behaupten.

Bei der Aufgabe, diese Trends in die Unternehmenspraxis zu übersetzen und an die betrieblichen Belange anzupassen, nimmt die Personalarbeit eine Schlüsselrolle ein: Sie stattet die Organisation mit zukünftig benötigten Fähigkeiten aus, ermöglicht den kontinuierlichen Kompetenzerwerb der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und leitet den kulturellen Wandel sowie die Organisationsentwicklung an. Dabei ist insbesondere die Funktion der beziehungsweise des Chief Human Resources Officer (CHRO) gefragt, die Weichen für die Transformation von Arbeit zu stellen – denn diese kann nur gelingen, wenn sie von Menschen für Menschen gestaltet wird.

Um in diesem Wandel Orientierung zu bieten, hat der HR-Kreis zwölf Thesen zur Gestaltung der digitalen Transformation in der Arbeitswelt entwickelt. Diese lassen sich in **vier thematische Cluster** einteilen:

Veränderungstreiber Technologie

Der technologische Fortschritt ist zugleich Treiber und Ermöglicher der neuen Arbeitswelt. Big Data, Algorithmen und Künstliche Intelligenz bieten große Potenziale, Arbeit neu zu denken und zu organisieren. Die Digitalisierung ist im Tagesgeschäft angekommen – allerdings müssen Unternehmen ihre Fähigkeit, neue Technologien schnell zu adaptieren und in der Organisation zu verankern, weiter ausbauen, um im Innovationswettbewerb bestehen zu können und hierfür die erforderlichen Fachkräfte zu gewinnen.

Zukunftsfähig durch neue Arbeit und die Bereitschaft zur Veränderung

Die Fähigkeit und die Bereitschaft zur Neugestaltung von Arbeit sind entscheidende Faktoren für die Zukunft des Innovationsstandorts Deutschland. HR und im Besonderen CHROs sind in diesem Zusammenhang gefordert, die Weichen für die Transfor-

mation in den Unternehmen zu stellen. Hierfür bedarf es nicht zuletzt einer Neuausrichtung des bisherigen Gestaltungsrahmens: Mitbestimmung und regulative Standards müssen weiterentwickelt werden, sodass sie den Unternehmen die nötige Flexibilität und Rechtssicherheit bieten und deren Fähigkeit zur Veränderung fördern. Die digitale Transformation – sowie die damit einhergehende Umgestaltung der Arbeitswelt – kann maßgeblich dazu beitragen, die Produktivität von Arbeit zu steigern und sich als attraktiver Arbeitgeber für Talente zu positionieren, um dem Fachkräftemangel zu begegnen.

Begeisterung der Menschen

Die Transformation steht und fällt mit der Begeisterung sowie dem Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Sie kann nur gelingen, wenn die Beschäftigten Veränderungsprozesse aktiv mitgestalten. Dafür ist es unerlässlich, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den individuellen sowie kollektiven Nutzen von neuen Arbeitsformen sowie digitalen Werkzeugen oder Prozessen nachvollziehen können. Alle Akteure müssen zudem digitale Technologien verstehen lernen und neue Kompetenzen ausbilden. Unternehmen müssen umdenken und sich auf die zielgerichtete Entwicklung von Fähigkeiten in der Belegschaft sowie der Organisation fokussieren. Sie müssen eine Kultur schaffen, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Agilität sowie lebensbegleitendes Lernen begeistert.

Neue Lösungsräume für Organisation und Partizipation

Die Digitalisierung bietet Chancen für Innovation und gute Arbeit. Dabei wirft die Gestaltung der Arbeitswelt von morgen eine Vielzahl von (technischen, organisatorischen, rechtlichen und sozialen) Fragen auf. Die Transformation erfordert neue Vorgehensweisen und Konzepte; es gibt keine „One size fits all“-Lösung. Daher bedarf es dedizierter Lösungsräume in Organisationen, um neue Ansätze ausprobieren und an die eigenen Anforderungen anpassen zu können. In diesem Zusammenhang wird die Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer wesentlichen Voraussetzung, denn die Arbeit der Zukunft erfordert partnerschaftliche Zusammenarbeit, menschenzentrierte Prozesse und eine Kultur, die Partizipation, Potenzialentwicklung und Veränderungsbereitschaft fördert.

Zwölf Thesen zur Gestaltung der digitalen Transformation

Der Jahresbericht 2023 fasst die zentralen Ergebnisse der Debattenreihe „Fit for Future Work“ des von acatech koordinierten HR-Kreises zusammen und stellt sie in Form von zwölf Thesen zur Neugestaltung von Arbeit dar. Der vorliegende Bericht präsentiert sechs neue Thesen, die auf Basis der DEBATTEN aus dem Jahr 2023 entwickelt wurden. Außerdem greift er die sechs Thesen des Zwischenberichts 2022 auf und ergänzt beziehungsweise erweitert diese punktuell um neue Erkenntnisse und Perspektiven aus der Debattenreihe.²

Die insgesamt zwölf Thesen stellen vier Kernthemen in den Mittelpunkt: (i) die Technologie als Veränderungstreiber, (ii) die Gestaltung von Rahmenbedingungen für die neue Arbeitswelt zur

Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Standorts, (iii) das Wecken von Begeisterung bei den Menschen als Schlüssel für eine gelingende Transformation sowie (iv) die Notwendigkeit, neue Lösungsräume für Organisation und Partizipation zu schaffen. Abbildung 1 bietet eine Übersicht der thematischen Cluster und der zwölf Thesen.

Ziel des Berichts ist es, konkrete Ansatzpunkte für eine zukunftsorientierte Gestaltung der Transformation zu liefern und zu einem offenen politischen und gesellschaftlichen Diskurs zur Zukunft der Arbeit beizutragen – unabhängig von partei-, arbeitgeber- und gewerkschaftspolitischen Ansätzen.

Veränderungstreiber Technologie	Zukunftsfähig durch neue Arbeit und die Bereitschaft zur Veränderung
These 1 Die digitale Transformation ist ein entscheidender Baustein für neue Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und unternehmensübergreifende Zusammenarbeit (2022).	These 4 Personalvorstände (CHROs) werden zum Motor der Veränderungsfähigkeit im Unternehmen (2022).
These 2 Die digitale Transformation ist Tagesgeschäft (2023).	These 5 Mitbestimmung und Regulierung für die neue Arbeitswelt sollten als internationaler Wettbewerbsvorteil gedacht und in diese Richtung weiterentwickelt werden (2023).
These 3 Daten, Algorithmen und KI sind mächtige Werkzeuge für Unternehmen. Die Chancen dieser neuen Technologien gilt es mit hoher Geschwindigkeit zu nutzen (2023).	These 6 Die Individualisierung und Flexibilisierung von Arbeit ist ein Hebel zur Bewältigung des Fachkräftemangels (2023).
Begeisterung der Menschen	Neue Lösungsräume für Organisation und Partizipation
These 7 Der wahrgenommene individuelle Nutzen ist entscheidend für die Transformationsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (2023).	These 10 Die Spannungsfelder der digitalen Transformation müssen aufgelöst werden (2022).
These 8 Das Gelingen der Transformation hängt maßgeblich von der Verbesserung des Technologieverständnisses aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen ab (2023).	These 11 Zum Gelingen der digitalen Transformation bedarf es neuer Lösungsräume (2022).
These 9 Lebensbegleitendes Lernen ist einer der Schlüssel, um den Wandel zu gestalten (2022).	These 12 Die „Digital Culture“ wird zur zentralen Fähigkeit für das Gelingen der Transformation (2022).

Abbildung 1: Übersicht der thematischen Cluster sowie der jeweils zugeordneten Thesen. Die Thesen sind mit den jeweiligen Jahreszahlen hinterlegt, um die Weiterentwicklung gegenüber dem Zwischenbericht aus dem Jahr 2022 kenntlich zu machen.

Cluster 1: Veränderungstreiber Technologie

Die technologische Entwicklung schreitet rasant voran und verändert die Art und Weise, wie wir in Zukunft wirtschaften, konsumieren und arbeiten werden. Unternehmen haben längst erkannt, dass sie die Potenziale digitaler Technologien konsequent nutzen müssen und es nun darauf ankommt, die gewonnenen Erkenntnisse in die Praxis umzusetzen.

These 1: Die digitale Transformation ist ein entscheidender Baustein für neue Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit (2022).

Unternehmen waren in den vergangenen Jahren mit verschiedenen, sich teils überlagernden Herausforderungen konfrontiert: der digitalen Transformation, der Arbeits- und Fachkräftesicherung (Stichwort „Great Resignation“), dem zunehmenden globalen Wettbewerb, der Energiekrise sowie den Lieferengpässen bei Vorleistungen und Zwischenprodukten. Dabei setzen Ausmaß, Tempo und Gleichzeitigkeit der Veränderungsprozesse die Unternehmen unter Handlungsdruck, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

Aus dem Zwischenbericht des acatech HR-Kreises geht hervor, dass die Digitalisierung ein zentraler Schlüssel ist, um den aktuellen Strukturwandel zu bewältigen und die Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen abzusichern – sie ist keine Option unter vielen, sondern eine Notwendigkeit. Unternehmen müssen die Chancen digitaler Technologien konsequent(er) nutzen und in die Umsetzung bringen. Cloud, Big Data und Künstliche Intelligenz eröffnen vielfältige Wertschöpfungs- und Wachstumspotenziale sowie neue Formen der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit; Digitalisierung und Automatisierung ermöglichen die Neugestaltung von Arbeitsprozessen (Stichwort „New Work“) und bieten die Chance, die Qualität und Attraktivität von Arbeit zu steigern sowie die Organisation veränderungsfähig aufzustellen.³

Die jüngsten DEBATTEN im HR-Kreis heben die Bedeutung der Digitalisierung für die Steigerung von Resilienz in der Transformation hervor. Unternehmen, die gezielt in die Adaption digitaler Technologien und Arbeitsformen investieren, sind eher in der Lage, auf technologische, ökologische und gesellschaftliche Entwicklungen oder Krisen zu reagieren sowie ihre Organisation auf veränderte Rahmenbedingungen einzustellen – und damit handlungsfähig zu bleiben. Eine Kernaufgabe für die Zukunft besteht darin, die Widerstands- und Veränderungsfähigkeit von Organisationen sowie deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern konsequent zu steigern: durch die Schaffung robuster digitaler Infrastrukturen, die Einführung agiler Arbeits- und Organisationsformen, die gezielte Qualifizierung und Weiterbildung der Belegschaft, die Implementierung intelligenter und selbstlernender Prozesse sowie die Ermöglichung von Kollaboration im Unternehmen und darüber hinaus.

These 2: Die digitale Transformation ist Tagesgeschäft (2023).

Die digitale Transformation ist mittlerweile im Tagesgeschäft deutscher Unternehmen angekommen. Die Einführung neuer Technologien und die damit einhergehende Umgestaltung von Organisationsstrukturen, Arbeitsweisen und -prozessen werden – anders als noch vor ein paar Jahren – nicht mehr in Sonderprogrammen vorangetrieben, sondern im laufenden Betrieb bewerkstelligt.

Allerdings zeigt sich, dass die Transformation keineswegs ein Selbstläufer ist. Unternehmen stehen angesichts des wachsenden globalen Wettbewerbs unter enormem Effizienzdruck und sind mit einer Vielzahl unterschiedlicher Anforderungen konfrontiert. Um den Spagat zwischen dem Erhalt des bestehenden Kerngeschäfts und der Fähigkeit zur Veränderung zu meistern, müssen sie ihre Ressourcen zielgerichtet einsetzen und auf geschäftskritische Trends fokussieren. Die Herausforderung besteht darin, herauszufinden, welche Technologien wirklich wichtig sind, und diese schnell und gezielt in den Arbeitsprozess zu integrieren.

Die DEBATTEN im HR-Kreis verdeutlichen zweierlei: Erstens muss das Management auf Vorstandsebene eine aktive Rolle bei der Gestaltung der Transformation einnehmen. Die Festlegung klarer Verantwortlichkeiten, die Priorisierung von Aktivitäten, die

3 | Vgl. acatech 2022.



Bereitstellung von Ressourcen und die Definition von Erfolgskriterien sind wichtige Hebel, um die digitale Transformation zu steuern, zu beschleunigen und zielgerichtet zu vertiefen. Zweitens bedarf es neuer Ansätze, um die Transformation von Arbeit mit der erforderlichen Geschwindigkeit voranzutreiben. Große, unternehmensweite Programme haben in der Vergangenheit oftmals nicht die erwünschte Wirkung erzielt.⁴

Eine vielversprechende Alternative bieten agile Vorgehensmodelle, die sich auf die Erarbeitung schneller, lokaler Lösungen fokussieren. So lassen sich in kurzen Zyklen konkrete Ergebnisse erzielen, die einen spürbaren Mehrwert im Tagesgeschäft bieten – für Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte. Die Realisierung schneller und kontinuierlicher Fortschritte trägt wesentlich dazu bei, Veränderungsprozesse wirkungsorientiert zu gestalten, gemeinsame Vorteile zu erzielen und Beschäftigte für langfristige Veränderungsprozesse zu begeistern.

These 3: Daten, Algorithmen und KI sind mächtige Werkzeuge für Unternehmen. Die Chancen dieser Technologien gilt es mit hoher Geschwindigkeit zu nutzen (2023).

Daten, Algorithmen und Künstliche Intelligenz (KI) werden mit dem Übergang zur Datenökonomie zu elementaren Werkzeugen für Unternehmen. Die Adaption dieser Schlüsseltechnologien bietet immenses Potenzial, Arbeit effizienter, produktiver und qualitativ hochwertiger zu gestalten – und trägt somit entscheidend dazu bei, dass sich Unternehmen im internationalen Wettbewerb behaupten und dem Fachkräftemangel begegnen können.

Besonders deutlich zeigt sich dies an den Fortschritten im Bereich generativer Künstlicher Intelligenz (GenAI). Anwendungen wie Chat GPT, Bard oder Stable Diffusion finden in der Unternehmenspraxis zunehmend Verbreitung. Es ist davon auszu-

gehen, dass generative KI die Transformation von Arbeit beschleunigen und vor allem kreative und hochqualifizierte Tätigkeitsbereiche verändern wird. Beispielsweise unterstützen digitale Assistenten Softwareentwicklerinnen und -entwickler bei der Erstellung von Programmcode, und auch im Personalmanagement rückt der Einsatz von KI-Anwendungen immer mehr in den Fokus, um operative Tätigkeiten wie das Verfassen von Stellenausschreibungen, das Beantworten von Fragen im Onboarding oder die Erarbeitung von Lern- und Entwicklungsprogrammen zu automatisieren. Der Einsatz generativer KI erlaubt somit, Fachkräfte von zeitaufwendigen Routinetätigkeiten zu entlasten, neue Freiräume für kreative Arbeit oder Innovation zu schaffen sowie die Selbstwirksamkeit und das Wohlbefinden in der Arbeit zu steigern.

Gleichzeitig stellen sich auf der betrieblichen Ebene grundlegende Fragen, die es zu bearbeiten gilt, um das Potenzial generativer KI zu realisieren. Die DEBATTEN im HR-Kreis verdeutlichen, dass es insbesondere darum geht, die Rolle des Menschen im Arbeitsprozess neu zu definieren und das Zusammenspiel zwischen Mensch und KI-Systemen („Hybride Intelligenz“) entsprechend auszugestalten. Entscheidungsverantwortliche innerhalb der Organisation müssen ein Verständnis dafür entwickeln, wie sie KI-Anwendungen sinnvoll einsetzen, sodass menschliche Fähigkeiten erweitert werden und das Erfahrungswissen von Menschen für algorithmische Lernprozesse nutzbar wird.⁵

Hierbei kommt insbesondere der Personalarbeit eine zentrale Rolle zu. HR muss nicht nur die technischen Aspekte der Einführung von KI verstehen, sondern auch die sozialen, ethischen und organisatorischen Implikationen berücksichtigen und die Weichen dafür stellen, dass Führungskräfte wie Beschäftigte die erforderlichen Kompetenzen für den produktiven Einsatz von KI in der Arbeit entwickeln. Entscheidend sind einerseits „kritisches Denken“ und das Wissen um die Stärken, Schwächen und Grenzen der Technologie. Andererseits sind Datenkompetenz, Kreativität und analytisches Denken unerlässlich, um Probleme adäquat beschreiben und dafür sorgen zu können, dass KI-Anwendungen hilfreiche Ergebnisse liefern.

4 | Vgl. Kleske et al. 2020.

5 | Vgl. Daugherty/Wilson 2018.

Cluster 2: Zukunftsfähig durch neue Arbeit und die Bereitschaft zur Veränderung

Im aktuellen Strukturwandel werden die Fähigkeit und Bereitschaft zur Veränderung für Unternehmen zu entscheidenden Faktoren und die Funktion des beziehungsweise der Chief Human Resources Officer (CHRO) zum zentralen Motor der Transformation von Arbeit. Zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts müssen mithilfe der Digitalisierung neue Wege des Arbeitens etabliert und Arbeitsarrangements flexibilisiert werden, um angesichts des Fachkräftemangels „schlummernde Potenziale“ auf dem Arbeitsmarkt zu aktivieren. Zudem sind Mitbestimmung und regulative Rahmenbedingungen innovationsorientiert weiterzuentwickeln.

These 4: Personalvorstände (Chief Human Resources Officers, CHROs) werden zum Motor der Veränderungsfähigkeit im Unternehmen (2022).

Die massiven Veränderungen durch die digitale Transformation betreffen sämtliche Organisationsbereiche sowie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Speziell den CHROs kommt in diesem Zusammenhang eine Schlüsselrolle zu: Einerseits repräsentieren sie die Belegschaft im Top-Management, andererseits stellen sie die Weichen für die Transformation, indem sie mittels strategischer Personalplanung und -entwicklung die Belegschaft dazu befähigen, in der neuen Arbeitswelt zu agieren. Damit sind sie maßgeblich an der Gestaltung des kulturellen Wandels und der Neuausrichtung von Arbeitsorganisation sowie Organisationsstrukturen beteiligt – sie werden zur treibenden Kraft, indem sie den Veränderungsprozess im gesamten Unternehmen ermöglichen und voranbringen.⁶

Um neue Technologien schnell adaptieren und gewinnbringend einsetzen zu können, müssen entsprechende Kompetenzen in der Organisation aufgebaut werden (zum Beispiel Adaptionsfähigkeit, Reflexivität und Technologiekompetenz). Gleichzeitig bedarf es

neuer Fähigkeiten in der Belegschaft: Neben den sogenannten digitalen Kompetenzen gewinnen vor allem auch kognitive, soziale und methodische Fähigkeiten wie Kreativität, Zeitmanagement und Selbststeuerung sowie Systemdenken an Bedeutung.

Der Aufbau des „Skill-Portfolios“ der Organisation und die Entwicklung nachhaltiger Qualifizierungsstrategien, die attraktive Zukunftsaussichten bieten, die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stärken und den (Fach-)Arbeitskräftebedarf im Unternehmen decken, werden zu entscheidenden Faktoren für den Unternehmenserfolg. Indessen steht auch die Personalarbeit selbst vor einem massiven Umbruch durch die digitale Transformation, denn die Potenziale neuer Technologien müssen auch in HR konsequent genutzt werden.

Die Personalvorständinnen und Personalvorstände werden zu Schlüsselfiguren in der Gestaltung des Transformationsprozesses im Unternehmen. Es kommt darauf an, strategische Entwicklungen in enger Zusammenarbeit mit anderen Führungskräften auf Vorstandsebene zu gestalten, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen.

These 5: Mitbestimmung und Regulierung für die neue Arbeitswelt sollten als internationaler Wettbewerbsvorteil gedacht und in diese Richtung weiterentwickelt werden (2023).

Der Wirtschaftsstandort Deutschland zeichnet sich durch eine starke Kultur der (über-)betrieblichen Mitbestimmung und – gerade im internationalen Vergleich – hohe Regulierungsstandards aus. Diese Grundkonstitution ermöglichte in der Vergangenheit ein hohes Maß an Stabilität, Wachstum und gesellschaftlichem Wohlstand. Gleichzeitig offenbart insbesondere die digitale Transformation, dass bestehende Institutionen und Regulationsmechanismen an ihre Grenzen kommen. Eine Schlüsselaufgabe besteht nun darin, Mitbestimmung und Regulierung an die Anforderungen der neuen Arbeitswelt anzupassen und diese etablierten Stärken als internationalen Standort- und Wettbewerbsvorteil weiterzuentwickeln.

Die DEBATTEN im HR-Kreis unterstreichen, dass die Mitbestimmung ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Transformation von



Arbeit ist: Gute Mitbestimmung im Betrieb stellt sicher, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Beginn an in Entscheidungsprozesse eingebunden sind. Betriebsräte organisieren die Partizipation der Beschäftigten und tragen wesentlich dazu bei, diese für die Adaption neuer Technologien und Arbeitsweisen zu begeistern. Die frühzeitige Einbindung der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen ist ein wesentliches Werkzeug, um Spannungsfelder zu bearbeiten, Reibungsverluste zu vermeiden und die Chancen der Digitalisierung für die Innovation von Arbeit zu nutzen.

Gleichzeitig geht aus den DEBATTEN hervor, dass die Mitbestimmung ein Update braucht, um die Arbeitswelt von morgen innovationsorientiert mitgestalten zu können. Einerseits gilt es, neue Verfahrensweisen für die Regulierung von Interessen auf der betrieblichen Ebene zu entwickeln. Prozessuale Vorgehensmodelle (zum Beispiel in Form sogenannter lebender Betriebsvereinbarungen) erweisen sich als agile Alternative zur statischen A-priori-Regulierung. In Anbetracht immer diversifizierterer Anforderungen werden zudem flexible Rahmenwerke benötigt, welche die Möglichkeit zur individuellen Rekonfiguration (unter anderem mit Blick auf die Gestaltung von Arbeitsbedingungen) bieten. Andererseits ist es notwendig, die Möglichkeiten der Digitalisierung zu nutzen, um Beschäftigte unmittelbarer in betriebliche Entscheidungsprozesse einzubinden und die Konsensfindung zu beschleunigen. Mit dem Betriebsrätemodernisierungsgesetz wurden unter anderem erste Grundlagen für die Digitalisierung der Mitbestimmung geschaffen.

Die Neugestaltung von Mitbestimmung und Regulation ist entscheidend für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts. Angesichts der Vielfalt der Veränderungsprozesse und Unterschiede in den unternehmerischen Anforderungen sollte der gesetzliche Rahmen derart angepasst werden, dass Betriebe größere Gestaltungsspielräume haben, Experimentierräume zu initiieren sowie Innovationen umzusetzen und gemeinsam mit Betriebspartnern auszugestalten; zugleich gilt es sicherzustellen, dass die gesetzliche Schutzfunktion über die Betriebe hinweg erhalten bleibt. Die These verweist somit auf die Notwendigkeit einer Re-Regulierung.

These 6: Die Individualisierung und Flexibilisierung von Arbeit ist ein Hebel zur Bewältigung des Fachkräftemangels (2023).

Der Fachkräftemangel stellt aktuell eine der drängendsten Herausforderungen für den Innovationsstandort Deutschland dar. Es gestaltet sich zunehmend schwierig für Unternehmen, gut ausgebildete Fachkräfte zu finden und zu halten.⁷ In Anbetracht der demografischen Entwicklung ist davon auszugehen, dass sich die bestehenden Engpässe durch den mittelfristigen Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials in Zukunft noch weiter verschärfen werden.⁸ Daher ist es von essenzieller Bedeutung, neue Lösungen für die Fachkräftesicherung zu entwickeln – für die Bewältigung der Transformation, den Erhalt der Innovationskraft der Volkswirtschaft und die Zukunftsfähigkeit des Standorts.

Die Bundesregierung hat vor diesem Hintergrund ihre Fachkräftestrategie neu aufgestellt und verschiedene Maßnahmen zur Förderung der Fachkräfteentwicklung in Deutschland (unter anderem in den Bereichen Aus- und Weiterbildung, Erwerbsbeteiligung, Arbeitskultur sowie Fachkräftemigration) formuliert.⁹ Die DEBATTEN im HR-Kreis liefern zusätzliche Impulse für die Bewältigung des Fachkräftemangels. So wird deutlich, dass zum einen technologische Lösungen benötigt werden, um bestehenden Fachkräfteengpässen zu begegnen. Die Digitalisierung von Geschäftsabläufen und die Automatisierung von Arbeitsprozessen werden zu zentralen Werkzeugen, um manuelle oder repetitive Tätigkeiten zu substituieren, vorhandene Fachkräfte zu entlasten und die Produktivität von Arbeit zu steigern.¹⁰

Zum anderen kann insbesondere die Individualisierung und Flexibilisierung von Arbeitsarrangements einen wichtigen Beitrag dazu leisten, Menschen in Arbeit zu bringen oder bereits Beschäftigte dauerhaft in Arbeit zu halten. Es kommt darauf an, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die sich an die Bedürfnisse der Menschen anpassen und sich über die verschiedenen Lebensphasen hinweg flexibel rekonfigurieren lassen. Die Neugestaltung von Arbeit ist ein entscheidender Hebel, um versteckte Talente zu rekrutieren und das Erwerbspotenzial von Teilzeitbeschäftigten, nicht mehr oder überwiegend nicht mehr erwerbstätigen Personen sowie Menschen mit Pflege- beziehungsweise Betreuungsverantwortung zu aktivieren und jeder Person die Möglichkeit zu geben, an der Arbeitswelt teilzuhaben.¹¹

7 | Vgl. Hickmann/Koneberg 2022.

8 | Vgl. BMAS 2023.

9 | Vgl. BMAS 2022.

10 | Vgl. Achleitner et al. 2023.

11 | Vgl. Jürgens et al. 2017.

Cluster 3: Begeisterung der Menschen

Die Transformation steht und fällt mit den Fähigkeiten und der Begeisterung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, die erforderlichen Kompetenzen für die Zukunft zu entwickeln und Beschäftigte für die Mitgestaltung der Arbeitswelt von morgen zu gewinnen. Zugleich sind sie zunehmend mit der Erwartung konfrontiert, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachzukommen sowie Initiativen auch jenseits der eigenen Geschäftsinteressen zukunfts- und wirkungsorientiert zu gestalten.

These 7: Der wahrgenommene individuelle Nutzen ist entscheidend für die Transformationsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (2023).

Die Transformation von Arbeit wird nur gelingen, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit sind, sich auf neue Technologien, Prozesse und Arbeitsweisen einzulassen und diese mitzugestalten. Es ist daher essenziell, die Beschäftigten von Beginn an in Veränderungsprozesse einzubinden und Win-win-Situationen zu schaffen.¹²

Die Bereitschaft der Beschäftigten zur Transformation hängt maßgeblich vom wahrgenommenen individuellen Nutzen ab: Menschen sind eher bereit, neue Wege einzuschlagen und sich auf Veränderungen einzulassen, wenn sie den daraus für sie persönlich oder ihr Umfeld erwachsenden Nutzen nachvollziehen können – dann dürfte die Wahrscheinlichkeit steigen, dass sie sich an der Transformation beteiligen und die damit verbundenen Anstrengungen auf sich nehmen. Dieser individuelle Nutzen kann dabei vielfältige Formen annehmen: Er reicht von der Erweiterung der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen durch Weiterbildungsmaßnahmen über verbesserte Karriere- und Entwicklungschancen sowie einen Zugewinn an ökonomischer Stabilität bis hin zu mehr Gestaltungsspielräumen in der Arbeit. Letztere werden beispielsweise durch die Automatisierung von Routinetätigkeiten oder die Einführung hybrider Arbeitsformen geschaffen, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erhöhen.

Den Führungskräften im Unternehmen kommt hierbei eine zentrale Aufgabe zu. Bei der Initiierung und Umsetzung von Veränderungsvorhaben müssen sie den persönlichen Nutzen in den Vordergrund stellen und vermitteln, welche Vorteile die Neugestaltung von Arbeit für die einzelnen Beschäftigten beziehungsweise die Gesellschaft als Ganzes – und nicht ausschließlich für die Organisation – mit sich bringt. Ein klares Verständnis dafür, wie digitale Technologien oder agile Arbeitsformen individuelle und/oder kollektive Ziele und Bedürfnisse unterstützen, hilft die Relevanz zu verdeutlichen und Anreize zu schaffen, an der Transformation mitzuwirken.

These 8: Das Gelingen der Transformation hängt maßgeblich von der Erhöhung des Technologieverständnisses aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen ab (2023).

Der Arbeitsplatz der Zukunft wird maßgeblich durch neue Technologien gestaltet. Damit sowohl Unternehmen als auch Beschäftigte aus der neuen Art des Arbeitens einen Nutzen ziehen können, müssen alle Beschäftigten in der Lage sein, versiert mit neuen Technologien umzugehen und Innovationen voranzutreiben. Die Erhöhung des Technologiequotienten (TQ) innerhalb der Organisation stellt folglich eine Schlüsselaufgabe in der Transformation dar.

Der Technologiequotient gibt Auskunft über die Kompetenz von Individuen im Umgang mit aktuellen beziehungsweise aufstrebenden Technologien, also die Fähigkeit, neue Technologien zu verstehen, zu adaptieren und für den Geschäftserfolg des Unternehmens einzusetzen. Je höher der TQ von Beschäftigten ist, desto eher sind Organisationen in der Lage, den technologischen Fortschritt als Innovationstreiber zu nutzen, sich an veränderte Anforderungen anzupassen und Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Die DEBATTEN im HR-Kreis machen deutlich, dass Unternehmen in Maßnahmen zur Steigerung des TQ der gesamten Belegschaft investieren müssen. Dabei reicht es nicht, für ausgewählte Bereiche im Unternehmen Tech-Talente zu akquirieren; vielmehr gilt es, die Belegschaft aller Organisationsbereiche dazu zu befähigen, technologische Neuerungen zu adaptieren und intelligent sowie selbstständig als Arbeitswerkzeuge einzusetzen. Aus

12 | Vgl. Jürgens et al. 2017.



Sicht der involvierten Expertinnen und Experten handelt es sich hierbei um ein aussichtsreiches Unterfangen: Während das intellektuelle Leistungsvermögen (IQ) und die emotionale Intelligenz (EQ) von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über den Lebensverlauf vergleichsweise konstant bleiben – was sich unter anderem in der relativen Stabilität der Kenngrößen IQ und EQ widerspiegelt –, ist die Technologiekompetenz in hohem Maße beeinfluss- und entwickelbar.

Die Personalarbeit ist gefragt, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in diesem Prozess zu unterstützen. „Upskilling“-Maßnahmen sind ein wichtiges Instrument, um Beschäftigten grundlegende digitale Kompetenzen wie Data Literacy (das heißt die Fähigkeit, Daten zu lesen, zu bewerten, zu interpretieren und für evidenzbasierte Entscheidungen nutzbar zu machen) zu vermitteln. Insbesondere niedrigschwellige Weiterbildungsangebote wie E-Learning oder das Schaffen von Gratifikationen können dazu beitragen, schnelle Fortschritte bei der Steigerung des TQ zu erzielen und Beschäftigte für die Transformation zu begeistern.

These 9: Lebensbegleitendes Lernen ist einer der Schlüssel, um den Wandel zu gestalten (2022).

Die technologische Entwicklung, der ökologische Strukturwandel und der demografische Wandel verändern die Grundlagen unseres Wirtschaftens und Arbeitens. Durch die Transformation wandeln sich bestehende Arbeitstätigkeiten, und neue entstehen. Dementsprechend müssen Kompetenzen und Fähigkeiten angepasst und erweitert werden. Lebensbegleitendes Lernen kann in diesem Zusammenhang einen wichtigen Beitrag leisten, um die beruflichen Zukunftsaussichten jeder und jedes Einzelnen zu verbessern, das volle Arbeitskräftepotenzial zu entfalten und die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts zu sichern.¹³

Das Personalmanagement steht vor der Herausforderung, ausgehend von Markttrends, technologischen Entwicklungen und

gesellschaftlichen Veränderungen zukünftige Kompetenzbedarfe zu ermitteln und die Auswirkungen auf die Skillprofile der Beschäftigten zu analysieren. Gleichzeitig müssen parallel zu laufenden Veränderungsprozessen konkrete Qualifizierungskonzepte und -angebote für die Belegschaften entwickelt werden. Durch kontinuierliches Re- und Upskilling wird dafür gesorgt, dass Beschäftigungsperspektiven erhalten bleiben.

Die DEBATTEN im HR-Kreis zeigen, dass sich die Nachhaltigkeit betrieblicher Qualifizierungsmaßnahmen durch drei Faktoren steigern lässt: (1) Die Einbindung von Beschäftigten und Sozialpartnern bei der Gestaltung von Angeboten trägt dazu bei, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Weiterbildungsmaßnahmen zu gewinnen. (2) Das Thema „Lernen“ muss positiv konnotiert und mit Eigenmotivation (und nicht mit Zwang) verbunden sein. (3) Betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen müssen bedarfsorientiert gestaltet werden (und dürfen nicht dem Gießkannenprinzip folgen).

Gleichzeitig bietet die Digitalisierung vielfältige Möglichkeiten, Qualifizierung flexibler, niedrigschwelliger und bedarfsgerecht zu gestalten. Frei oder kostengünstig zugängliche Angebote wie Tutorials, Blogs, Massive Open Online Courses (MOOCs) oder Podcasts stellen umfassendes Wissen bereit und können zeit- sowie ortsflexibel genutzt werden. Die Möglichkeiten von digital gestütztem, eigenverantwortlichem und selbstgesteuertem Lernen sollten systematisch genutzt und in die Arbeit integriert werden („Learning on the job“).

Auf der einen Seite nimmt lebensbegleitendes Lernen Individuen stärker in die Pflicht und baut auf Eigenmotivation auf; auf der anderen Seite bedarf es entsprechender Rahmenbedingungen, die Begeisterung und Mut zur Veränderung fördern. Lebensbegleitendes Lernen wird damit zu einer gesamtgesellschaftlichen Aufgabe von Betrieben, Belegschaften, Sozialpartnern und Politik. Gesetzliche Rahmenbedingungen müssen dahingehend angepasst werden, dass die Qualifizierung in der Breite (beispielsweise durch die Ausweitung der Weiterbildungsförderung) auf ein höheres Niveau gehoben wird.¹⁴

13 | Vgl. acatech 2022.

14 | Vgl. Jürgens et al. 2017.

Cluster 4: Neue Lösungsräume für Organisation und Partizipation

Der Arbeitsplatz der Zukunft lässt sich nicht mit alten Rezepten und Vorgehensweisen gestalten. Es braucht frische Ideen, Mut zur Veränderung, flexible Governance-Strukturen und neue Lösungsräume. Die Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Neugestaltung von Arbeitsweisen und -bedingungen sowie bei der Entwicklung einer digitalen Kultur wird zum Schlüssel sowohl für die erfolgreiche Transformation als auch für die Gewinnung und Bindung von Talenten.

These 10: Die Spannungsfelder der digitalen Transformation müssen aufgelöst werden (2022).

Die digitale Transformation geht gerade auf der betrieblichen Ebene mit großen Veränderungen einher und konfrontiert Unternehmen sowie deren Beschäftigte mit widersprüchlichen, aber interdependenten Anforderungen: Erstens gilt es, das bestehende Kerngeschäft erfolgreich weiterzuführen und gleichzeitig durch die frühzeitige Adaption innovativer oder gar disruptiver Technologien neue Pfade für die Zukunft zu erschließen. Zweitens stehen Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Organisation agil aufzustellen, die Fähigkeit zur permanenten Erneuerung auszubilden und die Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen zu stärken. Schließlich wächst der Druck, bei der Gestaltung der digitalen Transformation neben ökonomischen auch soziale und ökologische Zielstellungen gleichermaßen zu verfolgen und durch entsprechende Maßnahmen zu untermauern.

Die Transformation kann nur gelingen, wenn die damit einhergehenden Spannungen und Widersprüche proaktiv bearbeitet werden; Geschwindigkeit und Effektivität sind dabei wettbewerbsentscheidend. Führungskräfte wie Beschäftigte müssen hierfür dedizierte Fähigkeiten entwickeln, wie beispielsweise die Ausbildung eines sogenannten Paradox-Mindsets. Darunter ist ein Denkmuster zu verstehen, das es erlaubt, mit Widersprüchen

umzugehen und diese produktiv zu nutzen. Insbesondere die Personalarbeit spielt eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesem Prozess durch zielgerichtete Maßnahmen zu unterstützen und ihnen die erforderlichen Ressourcen an die Hand zu geben.¹⁵

Darüber hinaus verdeutlichen die DEBATTEN des HR-Kreises, dass die Bearbeitung von Widersprüchen und Spannungsfeldern neue Mechanismen der Konsensbildung erfordert. Bei der Gestaltung der digitalen Transformation sollten alle betroffenen Anspruchsgruppen involviert werden. Insbesondere die Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Problemlösung erweist sich als wichtiger Hebel, damit die entwickelten Lösungen in der Praxis tatsächlich greifen. Weiterführende Informationen zu den Spannungsfeldern und deren Bearbeitung finden sich im Zwischenbericht des acatech HR-Kreises.¹⁶

These 11: Zum Gelingen der digitalen Transformation bedarf es neuer Lösungsräume (2022).

Damit die digitale Transformation gelingen kann, müssen Unternehmen in der Lage sein, gänzlich neue Lösungen für die Gestaltung der Organisation und zahlreicher Arbeitsprozesse zu entwickeln und diese schnell umzusetzen. Nur so können die sich parallel vollziehenden großen Veränderungen bewältigt und damit auch die notwendige Resilienz aufgebaut werden. Hierfür bedarf es neuer Lösungsräume.

Den Erfahrungen aus dem acatech HR-Kreis zufolge eignen sich bestehende Strukturen, Prozesse und Praktiken immer weniger dafür, angemessen auf die Dynamik des Wandels zu reagieren. Die Mehrzahl der Unternehmen folgt wesentlich einem Organisationsmodell, das vor über hundert Jahren von Frederick Winslow Taylor entwickelt wurde. Der Organisationsgestaltung lag dabei die Annahme zugrunde, dass sich durch die Trennung von Planung und Ausführung einerseits sowie die Standardisierung und Automatisierung von Arbeitsschritten andererseits die Effizienz und Produktivität von Arbeit stetig verbessern lässt. Prozessstandardisierungen und hohe Automatisierung führten in der Vergangenheit tatsächlich zu großen Produktivitätsvorteilen – allerdings nahm dadurch auch die Flexibilität und die Fähigkeit ab, die Aufbau- und Ablauforganisation bei Bedarf

15 | Vgl. Wagner/Löw 2023.

16 | Vgl. acatech 2022.



schnell an neue Gegebenheiten anzupassen. Zur Bewältigung der Transformation ist es nun dringend erforderlich, neue Ansätze, Vorgehensweisen sowie Organisationsmodelle zu entwickeln, welche die Fähigkeit der Organisation zu Veränderung und Innovation stärken.¹⁷

Ein wichtiges Instrument zur Schaffung neuer Lösungsräume ist die Einrichtung von Experimentierräumen und Reallaboren im Betrieb. Sie bieten den verschiedenen Ziel- und Anspruchsgruppen die Möglichkeit, Veränderungen konkret auszuprobieren, in einem geschützten Raum neue Lösungen zu entwickeln und organisationale Lernprozesse anzustoßen. Bei der Umsetzung großer Reallabore besteht hinsichtlich rechtlicher und tariflicher Rahmenbedingungen zwar noch Klärungsbedarf, jedoch bieten sie den Vorteil, dass Beschäftigte und deren Erfahrungswissen direkt eingebunden werden können.

Akuter Handlungsbedarf besteht insbesondere deshalb, weil der direkte Produktivitätsgewinn durch die Digitalisierung nach Meinung von Expertinnen und Experten nicht ausreichen wird, um den demografisch bedingten Rückgang der Erwerbstätigenzahl auszugleichen. Es kommt daher umso mehr darauf an, das Potenzial von Beschäftigten auszuschöpfen, ruhende Talente zu mobilisieren und gleichzeitig Begeisterung bei den Menschen für die digitale Arbeitswelt zu wecken.¹⁸

These 12: Die „Digital Culture“ wird zur zentralen Fähigkeit für das Gelingen der Transformation (2022).

Die Ausbildung einer „Digital Culture“ wird, wie bereits im Zwischenbericht des HR-Kreises 2022 betont, zu einer entscheidenden Fähigkeit im internationalen Wettbewerb. Der Begriff der digitalen Kultur umfasst sämtliche Werte, Prinzipien, Praktiken und Verhaltensweisen innerhalb einer Organisation oder Gesellschaft, die sie in die Lage versetzen, die Chancen digitaler

Technologien zu nutzen, die damit verbundenen Veränderungen mit hoher Geschwindigkeit umzusetzen und die Menschen für die Mitarbeit an der Transformation zu begeistern. Ein hoher Digitalisierungsgrad und eine ausgeprägte digitale Kultur tragen wesentlich dazu bei, die Performanz von Unternehmen zu erhalten, diese stetig weiterzuentwickeln und den wirtschaftlichen Erfolg zu sichern.¹⁹

Eine „Digital Culture“ zeichnet sich vor allem durch folgende Merkmale aus: Sie fördert die Offenheit, neue Technologien aufzugreifen und für die Verbesserung von Arbeitsprozessen oder für die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen zu nutzen; sie ermutigt und befähigt Beschäftigte zu Experimenten, also dazu, neue Entwicklungen aufzugreifen, Risiken einzugehen und eigene Ideen voranzutreiben; sie kultiviert Freiräume für selbstbestimmtes und eigenverantwortliches Arbeiten und unterstützt dies durch interne Unternehmensstrukturen sowie die menschenzentrierte Gestaltung von Prozessen; sie regt dazu an, Wissen mithilfe digitaler Technologien zu teilen, verankert Innovation und Lernen in der Arbeitspraxis und animiert dazu, bisherige Gewohnheiten und Prozesse kritisch zu hinterfragen sowie kontinuierlich zu verbessern; und schließlich ermöglicht sie es Führungskräften und Beschäftigten, mit Unsicherheiten und widersprüchlichen Anforderungen umzugehen und diese produktiv zu bearbeiten.²⁰

Entscheidend ist, dass die „Digital Culture“ in der Praxis gelebt wird. Hierfür ist es notwendig, dass die zugrunde liegenden Werte, Prinzipien und Einstellungen von allen Betroffenen geteilt werden und ihre Umsetzung durch entsprechende Maßnahmen – vonseiten des Managements, der Sozialpartner und der Politik – unterstützt wird. Nur so lassen sich neue Arbeitsweisen nachhaltig verankern und die Fähigkeiten und Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Gestaltung der Transformation nutzen. Voraussetzung dafür wiederum ist das Vertrauen in den Leistungswillen sowie die Selbstmanagementfähigkeiten der Beschäftigten als mündige Gestalterinnen und Gestalter ihrer eigenen Arbeitswelt.

17 | Vgl. acatech 2022.

18 | Vgl. Achleitner et al. 2023.

19 | Vgl. acatech 2022.

20 | Vgl. Boes/Langes 2019; vgl. Rowles/Brown 2017.



Ausblick

Gerade im letzten Jahr haben sich die Rahmenbedingungen des Wirtschaftens und Arbeitens in mehrfacher Hinsicht verändert: Die Defossilisierung der Industrie nimmt angesichts des Klimawandels und der Energiekrise an Fahrt auf und erfordert einen tiefgreifenden Strukturwandel. Der Mangel an Arbeitskräften und gut ausgebildeten Fachkräften verschärft sich infolge des demografischen Wandels und droht zu einem ernst zu nehmenden Wachstums- und Transformationshemmnis für die deutsche Wirtschaft zu werden. Schließlich vollziehen sich technologische Umbrüche in immer kürzeren Zyklen und stellen Unternehmen vor die Herausforderung, ihre Arbeitsorganisation kontinuierlich anzupassen.

Der vorliegende Jahresbericht des acatech HR-Kreises zeigt konkrete Ansatzpunkte auf, wie sich die gegenwärtigen Transforma-

tionsprozesse in ökonomischer, sozialer und ökologischer Hinsicht nachhaltig und zukunftsorientiert gestalten lassen. Insbesondere die digitale Transformation bietet die Chance, Arbeit flexibler, produktiver und besser zu gestalten, die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu steigern sowie Wohlstand und Beschäftigung zu sichern.

In Anbetracht der Dynamik des Wandels ist es unerlässlich, kontinuierlich zu eruieren, wohin sich die Zukunft der Arbeit entwickelt. Der HR-Kreis wird die Transformation von Arbeit in weiteren Spitzengesprächen der Debattenreihe „Fit for Future Work“ begleiten und vertiefen. Ziel ist es, die Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Arbeitswelt ganzheitlich in den Blick zu nehmen und die Zukunft von Arbeit im Sinne des acatech Auftrags unabhängig, evidenzbasiert und gemeinwohlorientiert vorauszudenken.

HR-Kreis – Forum für Personalvorständinnen und Personalvorstände zur Zukunft der Arbeit

acatech bringt im HR-Kreis hochrangige Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Wissenschaft zu einem vertraulichen Strategiedialog über Fragen der Sicherung innovationsrelevanter Kompetenzen in Deutschland und zur Gestaltung der digitalen Transformation zusammen. Die Personalexpertinnen und -experten tauschen sich darüber aus, wie die Chancen der Digitalisierung auch in der Arbeitswelt realisiert werden und Unternehmen, Beschäftigte, Betriebspartner sowie Politik die Transformation gemeinsam gestalten können. Der Austausch im Ökosystem der Personalverantwortlichen trägt dazu bei, ein einheitliches Verständnis von den Zukunftsfragen und möglichen Handlungsempfehlungen zu entwickeln. Dabei können nur im kontinuierlichen Dialog mit der Politik die gemeinsam erarbeiteten Forderungen nach Gesetzesänderungen und -anpassungen auf die betrieblichen Bedarfe zugeschnitten werden.

Die Mitglieder des HR-Kreises sind in der Mehrzahl Personalvorstände und Personalvorständinnen führender Technologie- und Dienstleistungsunternehmen. Gastgeber sind Henning Kagermann, Vorsitzender des acatech Kuratoriums, und Frank Riemensperger, acatech Präsidiumsmitglied.

Zu den Mitgliedern des HR-Kreises gehören:

Julia Bangerth | Datev eG; Dr. Sebastian Beck | Festo SE & Co. KG; Khadija Ben Hammada | Merck KGaA; Sabine Bendiek | SAP SE; Dr. Sebastian Biedenkopf | Fresenius SE & Co. KGaA; Birgit Bohle | Deutsche Telekom AG; Susan-Stefanie Breitkopf | Carl Zeiss AG; Markus Fink | Infineon Technologies AG; Stefan Grosch | Robert Bosch GmbH; Dr. Immanuel Hermreck | Bertelsmann SE & Co. KGaA; Ilka Horstmeier | BMW AG; Dr. Achim Kassow | Munich Re; Ildiko Kreis | Accenture DACH; Dr. Claudia Mayfeld | Knorr-Bremse AG; Sabine Mlnarsky | Commerzbank AG; Dr. Thomas Ogilvie | Deutsche Post DHL Group; Prof. Dr. Manfred Prenzel | Universität Wien; Prof. Steffi Robak | Leibniz Universität Hannover; Petra Scharner-Wolff | Otto Group; Corinna Schittenhelm | Schaeffler AG; Martin Seiler | Deutsche Bahn AG; Prof. Dr.-Ing. Dieter Spath | TÜV Rheinland Berlin Brandenburg Pfalz; Prof. Dr. Isabell M. Welpel | Technische Universität München

Fit For Future Work – Überblick über die DEBATTEN

Im Jahr 2023 wurden im Rahmen der Debattenreihe des acatech HR-Kreises folgende Spitzengespräche geführt:

- 25.01.2023 | Die digitale Transformation gestalten – Zwischenfazit und Ausblick 2023
- 16.03.2023 | Personalarbeit der Zukunft – welche Rolle spielt Kollegin KI?
- 03.04.2023 | Freundfeind für Individuum und Unternehmen? Datengetriebene Entscheidungen in der Organisation
- 26.04.2023 | IQ? EQ? TQ! Voraussetzungen für die digitale Transformation im Unternehmen schaffen
- 22.05.2023 | Mitbestimmung als Erfolgsbaustein der digitalen Transformation
- 27.06.2023 | Alles im grünen Bereich!? – Wie eine zukunftsorientierte Personalstrategie die Green Transformation vorantreibt
- 15.11.2023 | Zeitenwende in der Arbeitswelt?! Trends, Implikationen und Thesen zur Gestaltung
- 05.12.2023 | Personalstrategie in Zeiten der Unsicherheit: Geopolitik, Resilienz, Agilität

Weiterführende Informationen

acatech 2022 acatech Kommuniké: *Zwischenbericht – Impulse zur Gestaltung der digitalen Transformation*, München 2022. URL: https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/06/HR-Kreis_Zwischenbericht_Debatten_2022_v2.pdf [Stand: 17.11.2023].

Achleitner et al. 2023 Achleitner, A.-K./Kussel, G./Pavleka, S./Schmidt, C. M.: *Innovationssystem Deutschland. Die Fachkräftesicherung in Deutschland unterstützen*, München 2023. URL: <https://www.acatech.de/publikation/innovationssystem-fachkraefte/> [Stand: 21.11.2023].

BMAS 2022 BMAS: *Fachkräftestrategie der Bundesregierung*, Berlin 2022. URL: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/fachkraeftestrategie-der-bundesregierung.pdf?__blob=publicationFile&v=8 [Stand: 21.11.2023].

BMAS 2023 BMAS: *Fachkräftemonitoring für das BMAS – Mittelfristprognose bis 2027*, Berlin 2023. URL: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-625-fachkraefte-monitoring-bmas-mittelfristprognose-2027.pdf?__blob=publicationFile&v=2 [Stand: 21.11.2023].

Boes/Langes 2019 Boes, A./Langes, B. (Hrsg.): *Die Cloud und der digitale Umbruch in Wirtschaft und Arbeit*, München: Haufe 2019.

Daugherty/Wilson 2018 Daugherty, P./Wilson, J.: *Human + Machine. Reimagining Work in the Age of AI*, Boston: Harvard Business 2018.

Dellermann et al. 2019 Dellermann, D./Ebel, P./Söllner, M./Leimeister, M.-J.: „Hybrid Intelligence.“ In: *Business & Information Systems Engineering*, Band 61, Nr. 5, 2019, S. 637–643.

DGFP 2023 Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.: *Trendbefragung. Generative Artificial Intelligence in der Unternehmenspraxis*, Berlin 2023. URL: <https://www.dgfp.de/media-thek/publikationen/> [Stand: 21.11.2023].

Hickmann/Koneberg 2022 Hickmann, H./Koneberg, F.: *Die Berufe mit den aktuell größten Fachkräftelücken*, IW-Kurzbericht, Nr. 67, Köln 2022. URL: <https://www.iwkoeln.de/studien/helen-hickmann-filiz-koneberg-die-berufe-mit-den-aktuell-groessten-fachkraefteluecken.html> [Stand: 21.11.2023].

Jürgens et al. 2017 Jürgens, K./Hoffmann, R./Schildmann, C.: *Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission „Arbeit der Zukunft“*, Bielefeld: Transcript Verlag 2017.

Kleske et al. 2020 Kleske, J./Krüger, S./Straub, J./Schwarzmann, I.: *Warum die Tempel der Digitalisierung oft scheitern*. Whitepaper, o. O. 2020. URL: <https://medium.thirdwaveberlin.com/warum-die-tempel-der-digitalisierung-oft-scheitern-8344364e7dae> [Stand: 21.11.2023].

Rowles/Brown 2017 Rowles, D./Brown, T.: *Building Digital Culture. A Practical Guide to Successful Digital Transformation*, London/New York: Kogan Page 2017.

Wagner/Löw 2023 Wagner, M./Löw, J.: „Spannungen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen.“ In: *PERSONAL quarterly*, Heft 3, 2023, S. 26–31.



Recherche, Text, Redaktion:

Dr. Caroline Adam

Managerin Strategic Projects, acatech
(adam@acatech.de)

M. A. Elisabeth Vogl

Wissenschaftliche Referentin, acatech
(vogl@acatech.de)

Dr. Felix Biermann

Senior Manager Strategic Projects, acatech
(biermann@acatech.de)

Impressum

Herausgeber:

Frank Riemensperger

(acatech – Deutsche Akademie für Technikwissenschaften, Georgenstraße 25, 10117 Berlin)

Prof. Dr. Dr. h. c. Christoph M. Schmidt

(acatech – Deutsche Akademie für Technikwissenschaften, Karolinenplatz 4, 80333 München/RWI – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung e. V., Hohenzollernstraße 1–3, 45128 Essen)

Titelbild: iStock/girafchik123 und acatech

Copyright © acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften • 2023