

Die digitale Transformation gestalten

Impulse des HR-Kreises für die Politik



 acatech

DEUTSCHE AKADEMIE DER
TECHNIKWISSENSCHAFTEN

Der Human-Resources-Kreis (HR-Kreis) von acatech widmet sich intensiv der Frage, wie aus der Digitalisierung Chancen für Innovation und gute Arbeit erwachsen können. Dieser Policy Brief 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.



Der Wirtschaftsstandort Deutschland steht vor einem Jahrzehnt der Erneuerung. Dies bedeutet: Wir brauchen einen gewaltigen Innovations- und Produktivitätssprung, auch um die Herausforderungen der demografischen Entwicklung und Dekarbonisierung sowie die wirtschaftlichen Folgen von Krisen zu bewältigen. Die zunehmende digitale Durchdringung von Wertschöpfung und die steigende globale Vernetzung erfordern einen tiefgreifenden Strukturwandel. Wer im digitalen Wandel erfolgreich sein will, muss diesen Strukturwandel als Innovationsmotor nutzen. Die Digitalisierung ist dafür ein Schlüssel. Mit dem technologischen Wandel geht aber auch eine kontinuierliche Veränderung der Arbeitswelt einher.

Die wachsende Diversität der Arbeitsformen und Arbeitsbedingungen und sich stetig ändernde Kompetenzanforderungen sind eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung. Sie bedürfen zeitgemäßer regulativer Rahmenbedingungen, die diese Vielfalt mit einer menschengerechten Arbeitsgestaltung und -organisation vereinbaren. Voraussetzung zur erfolgreichen Gestaltung des Wandels ist eine neue Governance, die Veränderungsbereitschaft fördert und Freiräume schafft – in Betrieben, Unternehmen sowie Einrichtungen der öffentlichen Hand und mit Blick auf die Regulierung.

Die Kernbotschaften

Die digitale Transformation geht mit einem grundlegenden Wandel der Arbeitswelt einher.

Wir sehen drei zentrale Handlungsfelder, in denen die Politik kurz-, mittel- und langfristig aufgefordert ist, die Gestaltung der Transformation zu begleiten:

1. **Schaffen Sie passende Rahmenbedingungen auch für länderübergreifendes mobiles Arbeiten:** Orts- und zeitflexibles Arbeiten und damit einhergehende Freiräume zur flexiblen Arbeitsorganisation und -gestaltung für Unternehmen und Beschäftigte benötigen definitorische und rechtliche Klarheit.
2. **Sichern Sie Partizipation und innovationsorientierte Mitbestimmung:** Eine zeitgemäße Sozialpartnerschaft nutzt die Möglichkeiten der Digitalisierung und bringt die Innovations- und Transformationsfähigkeit von Unternehmen mit Beschäftigteninteressen in Einklang.
3. **Unterstützen Sie zukunftsorientierte Bildung und Qualifizierung:** Die verbesserte Verfügbarkeit und der barrierefreie Zugang zu Bildungsinhalten in Verbindung mit einer gesteigerten Qualität der Lehre schaffen die benötigte Grundlage für lebensbegleitendes Lernen in der digitalen Transformation.

Drängendste Handlungsfelder und politische Handlungsoptionen

Deutsche Unternehmen konkurrieren weltweit um die innovativsten Köpfe der digitalen Welt. Um dabei bestehen zu können, müssen sie zeitgemäße und attraktive Bedingungen für **flexibles und selbstbestimmtes Arbeiten** schaffen. Es gibt bereits viele unternehmensspezifische und betriebliche Regelungen, die dies ermöglichen. Nicht immer sind pauschale tarifliche beziehungsweise gesetzliche Regelungen in einer pluralistischsten Gesellschaft der richtige Weg. Den Gegebenheiten einzelner Branchen und Unternehmen muss Rechnung getragen werden können.

In der aktuellen Legislaturperiode muss die Politik dabei mit **Anpassungen in Regulatorik und Gesetzgebung** die Entwick-

lungen und Anforderungen flankieren. Die Verschmelzung teils individuell geregelter und gelebter betrieblicher Praxis mit einer Verschlankung, Modernisierung und Digitalisierung der staatlichen Rahmenbedingungen sollte im Mittelpunkt stehen.

Der Human-Resources-Kreis (HR-Kreis) von acatech widmet sich intensiv der Frage, wie aus der Digitalisierung **Chancen für Innovation und gute Arbeit** erwachsen können. Dieser Policy Brief fasst vor diesem Hintergrund einige unserer wesentlichen Arbeitsergebnisse zusammen.

Unsere Grundüberzeugung lautet: Die Beschäftigten sind die besten „Expertinnen und Experten“ zur Gestaltung ihrer eigenen Arbeitswelt. Sie sollten die Möglichkeit erhalten, die **digitale Transformation als mündige Menschen selbstbestimmt mitzugestalten** – und nicht nur „mitgenommen“ zu werden. Mitarbeitenden in dieser Hinsicht mehr zuzutrauen, erfordert ein Umdenken – sowohl bei Führungskräften im Unternehmen als auch bei Betriebspartnern und beim Gesetzgeber.

Drei Handlungsfelder für die Transformation

Rahmenbedingungen für mobiles Arbeiten

- Homeoffice als mobiles Arbeiten regeln
- Steuerrechtliche Herausforderungen beheben
- Flexibilisierungsmöglichkeiten bei der Arbeitszeit schaffen

Mitbestimmung

- Einführungs- und Anwendungsmöglichkeiten für digitale Tools und Prozesse anpassen
- Digitalisierte Mitbestimmungsmöglichkeiten erweitern und verstetigen

Bildung und Qualifizierung

- Weiterbildung in der Hand der Unternehmen belassen
- Qualifizierten Einstieg in die Berufs- und Arbeitswelt ermöglichen

Keine „One Size Fits All“-Lösungen

Experimentierräume

Handlungsfeld 1: Rahmenbedingungen für mobiles Arbeiten

Mobile und hybride Arbeitsmodelle – als ein flexibler Mix verschiedener Arbeits- und Organisationsformen inner- und außerhalb des Unternehmens – werden langfristig bestehen bleiben. Viele Unternehmen in Deutschland boten ihren Beschäftigten bereits vor der Pandemie die Option zum mobilen Arbeiten an, die SARS-CoV-2-Krise hat dies noch einmal verstärkt; einen gesetzgeberischen Anstoß zur Förderung mobilen Arbeiten bedarf es nicht. Orts- und zeitflexibles Arbeiten und damit einhergehende Freiräume zur flexiblen Arbeitsorganisation und -gestaltung müssen so gestaltet werden, dass Beschäftigte und Unternehmen gleichermaßen davon profitieren (Win Win): Neben einer Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und der damit einhergehenden Mitarbeiterbindung und Anwerbung von (dringend benötigten) Fachkräften kann eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation erreicht werden. Eben diese individuellen Flexibilitätsversprechen werden von vielen Beschäftigten eingefordert.

Herausforderungen in der Praxis

Immer noch fehlt eine gesetzliche Definition des Begriffs **Homeoffice**. Die ist aber dringend notwendig, um im Gleichklang mit der „mobilen Arbeit“ eine klare **Abgrenzung zur Telearbeit** festzuschreiben. Unsicherheit über rechtliche Fragen und wirtschaftliche Folgen verhindern sonst bedarfsgerechte und gleichzeitig an betrieblichen Anforderungen orientierte Lösungen. Hierzu zählen unter anderem Fragen des Arbeits- und Datenschutzes, des Steuer- und Sozialversicherungsrechts und der Arbeitszeit. Nötig sind auch gesetzliche Klarstellungen, um eine unbeabsichtigte Begründung einer Betriebsstätte zu vermeiden. Konkret droht andernfalls unter anderem die Verpflichtung zur (ergonomischen) Ausstattung des Wahlarbeitsplatzes sowie zur regelmäßigen Begehung und Gefährdungsbeurteilung der Arbeitsstätte. Der damit einhergehende zusätzliche Bürokratieaufwand für Unternehmen und die Finanzverwaltung wäre erheblich. Unternehmen benötigen hier insgesamt Handlungssicherheit. Gestaltungsspielräume für Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen sind weiterhin erforderlich. Darüber hinaus bedarf es im Fall der steuerlichen **Absetzbarkeit von bei Homeoffice-Tätigkeiten entstehenden Kosten** (betrifft unter anderem den Arbeitsraum und die Arbeitsmittel) entsprechender Anpassungen: Bislang können das häusliche Arbeitszimmer beziehungsweise Homeoffice nur unter strengen Auflagen steuerlich geltend gemacht werden. Das Erfordernis eines abschließbaren Raums als Arbeitszimmer ist nicht mehr zeitgemäß.

Um eine echte Flexibilisierung der Arbeitsrealität sicherzustellen, wäre die Überarbeitung bestehender **Arbeitszeitregelungen** eine hilfreiche Initiative. Das Arbeitszeitgesetz trägt der modernen Arbeitswelt nicht mehr Rechnung; zeitlich flexibles Arbeiten wird hierdurch erschwert. Anpassungen des Arbeitszeitgesetzes würden Unternehmen mehr Flexibilität und den

Beschäftigten selbstbestimmtes Arbeiten, mehr Eigenverantwortung und eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ermöglichen. Viele Menschen verbinden ihre Erwartung an das „System Arbeit“ zunehmend mit genau diesen Freiheiten.

Der Wunsch der Arbeitnehmerinnen und -nehmer nach mobiler Arbeit bezieht sich sowohl auf nationale als auch auf **internationale Flexibilität** bei der Wahl des mobilen Arbeitsortes. Hier bestehen – mit Ausnahme sogenannter Grenzgängerregelungen – neben arbeits- und sozialversicherungsrechtlichen insbesondere **steuerrechtliche Herausforderungen**: Arbeitet eine beschäftigte Person im Ausland vom Homeoffice aus, kann dies Auswirkungen auf die Besteuerung des Arbeitsentgelts und auf die sozialversicherungsrechtliche Absicherung haben. Zudem kann ein regelmäßig genutztes Homeoffice zur unbeabsichtigten Begründung einer Betriebsstätte auch im Ausland führen. Dies kann vielfältige Registrierungs-, Deklarations-, Genehmigungs- und Steuerpflichten auslösen, während bei Nichtbeachtung Sanktionen drohen.

Lösungsansätze

- **Homeoffice als mobiles Arbeiten einfach und praxisnah regeln**
Der Gesetzgeber sollte deutlich machen, dass mobiles Arbeiten sowie Homeoffice auf der einen und (alternierende) Telearbeit auf der anderen Seite voneinander abzugrenzen sind. Es bedarf gesetzlicher Klarstellungen, dass **Homeoffice mobiles Arbeiten** ist und dementsprechend auch arbeitschutzrechtlich dem mobilen Arbeiten gleichgestellt ist; die Arbeitsstättenverordnung sollte hier keine Anwendung finden. Weitere Regulierungen der Schutzrechte sind zu vermeiden. Vertragliche Vereinbarungen über die Nutzung der



vom Arbeitgeber oder von den Beschäftigten gestellten Arbeitsmittel und mögliche Kostenerstattungen sind nach wie vor seitens beider sowie der Sozialpartner zu treffen.

Insgesamt sollte die **Politik als Enabler** für mobiles Arbeiten wirken; dabei gibt es keine generischen, allgemein passenden Standardlösungen. Bei allen Gestaltungsansätzen sind die Heterogenität und Bedarfe der Branchen und Betrieben zu berücksichtigen: Die jeweilige Ausgestaltung von mobilem Arbeiten sollte auch weiter in der Verantwortung der Arbeitsvertragsparteien liegen, unterstützt durch die Sozial- und Betriebspartner. Das Gespräch mit den Beschäftigten über die Frage, welche Formen die mobile Arbeit annehmen könnte und welche Möglichkeiten und betrieblichen Prozesse hier bestehen, ist zu befürworten. Betriebsvereinbarungen sollten als eigenständige Grundlage anerkannt werden; tarifgebundene Ausnahmen sind zu vermeiden.

Proportional zu den größeren Freiheiten, die Beschäftigte durch digitales, ortsunabhängiges Arbeiten erlangen, empfiehlt es sich, diesen mehr Eigenverantwortung – auch beim Arbeitsschutz – zuzubilligen. Das für mobiles Arbeiten notwendige arbeitsschutzrechtliche Wissen erhalten sie beispielsweise in Form von Schulungen.

- **Steuerrechtliche Herausforderungen beheben**

Steuerlich muss die **Absetzbarkeit von Arbeitsraum und Arbeitsmitteln** für Beschäftigte verbessert werden. Arbeitnehmerinnen und -nehmer sollten ein Arbeitszimmer auch dann steuerlich geltend machen können, wenn sie über keinen abgetrennten Raum verfügen, sondern beispielsweise von dem Esszimmer oder dem Wohnzimmer aus arbeiten. Die pandemiebedingten Änderungen im Steuerhilfegesetz sind ein guter Ansatz und sollten verstetigt werden.

Um grenzüberschreitendes mobiles Arbeiten noch besser zu ermöglichen, sind beschränkte Steuerpflichten des deutschen Arbeitgebers nach ausländischem Recht sowie lohnsteuerliche Verpflichtungen im **Ausland** zu vermeiden. Der Gesetzgeber sollte hier deutlich machen, dass in diesen Fällen keine Betriebsstätte vorliegt. Eine Harmonisierung von Steuer- und Sozialversicherungsrecht mindestens in der Europäischen Union wäre zu begrüßen.

- **Flexibilisierungsmöglichkeiten bei der Arbeitszeit schaffen**

Um mobiles Arbeiten zusätzlich zu unterstützen, sollten die Spielräume des Arbeitszeitgesetzes erweitert werden. Sie bedürfen eines Gestaltungsrahmens, der am besten in den Unternehmen gemeinsam mit den Sozial- und Betriebspartnern ausgefüllt werden kann.

Das Arbeitszeitgesetz sollte die Spielräume der EU-Arbeitszeitrichtlinie nutzen: Es empfiehlt sich, die tägliche Höchstarbeitszeit auf eine wöchentliche umzustellen und die Vorgaben zur Ruhezeit zu flexibilisieren. Diese Ansätze berücksichtigen sowohl individuelle Bedürfnisse als auch betriebliche Anforderungen besser als bisher. Darüber hinaus muss bei einer Umsetzung des Urteils des Europäischen Gerichtshofs zur Arbeitszeiterfassung sichergestellt werden, dass es Unternehmen und Mitarbeitenden flexible Arbeitszeitmodelle weiterhin ermöglicht und Rechtssicherheit bietet. Dies betrifft insbesondere Arbeitszeitsouveränität und Mobilarbeit, aber auch kollektive Zeiterfassung in Schichtmodellen und pauschale Pausenabzüge.

Handlungsfeld 2: Mitbestimmung

Betriebsräte sind wichtige Partner und Wegbegleiter der Unternehmen – gerade in Phasen der Transformation. Sie gestalten die ökonomische Orientierung der Unternehmen und daraus resultierende Entscheidungen mit und bringen so unternehmerische Notwendigkeiten und eine faire, nachhaltige Beschäftigung miteinander in Einklang. Betriebliche Interessenvertretung und Mitbestimmung auf Unternehmensebene als Möglichkeit der Mitwirkung und Mitentscheidung von Arbeitnehmerinnen und -nehmern erhöhen unter anderem auch die **Akzeptanz gegenüber geplanten Maßnahmen** in der Belegschaft.

Die Mitbestimmung in Deutschland kann insgesamt als sehr konstruktiv und verantwortungsvoll beschrieben werden. Sie ist einer der **Erfolgsfaktoren der sozialen Marktwirtschaft**. Eine Mitbestimmungskultur, die die Anforderungen an die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen mit den Interessen der Beschäftigten in Einklang bringt, könnte zu einem deutschen Alleinstellungsmerkmal in der digitalen Transformation werden.

Herausforderungen in der Praxis

Auch in der Mitbestimmung bedarf es Anpassungen an die Erfordernisse einer sich verändernden Arbeitswelt: Die mit der digitalen Transformation einhergehenden Veränderungen stoßen sich oftmals an der derzeitigen Mitbestimmungsstruktur in den Betrieben und der Auslegung beziehungsweise Handhabung ihrer Mechanismen; Regelungen sind bislang noch sehr prozessual orientiert, formal und starr. Die im Koalitionsvertrag formulierten Vorhaben zur Stärkung der digitalen Mitbestimmung entsprechen noch zu wenig den betrieblichen Forderungen nach einer **Modernisierung der Mitbestimmung**. Das analoge Konzept des Betriebsverfassungsgesetzes steht einer vereinfachten und digitalisierten Betriebsratsarbeit zum Teil noch entgegen und schwächt in Folge auch deren Attraktivität. Gerade die Nachwuchsförderung auch von jüngeren Beschäftigten ist für eine dauerhaft erfolgreiche und repräsentative Betriebsratsarbeit erfolgskritisch. Die vorherrschende Diskrepanz zwischen der betrieblichen Realität von Unternehmen – in Gestalt veränderter Geschäftsmodelle, neuer Formen von Arbeit und Organisation sowie der Digitalisierung betrieblicher Prozesse – und Regulatorik muss weiter verringert werden.

Das **Betriebsrätemodernisierungsgesetz** stellt einen ersten wichtigen Schritt zur Förderung der Betriebsratsarbeit in einer digitalen Arbeitswelt dar, beispielsweise durch die Ermöglichung von digitalen Sitzungen und der elektronischen Signatur von Betriebsvereinbarungen. Die Maßnahmen sind allerdings mit einem hohen administrativen und finanziellen Aufwand verbunden und entsprechen Bedarfen und Möglichkeiten einer innovationsorientierten, digitalisierten Betriebsratsarbeit nur in Grundzügen: So bleiben Regelungen zur Virtualisierung der Betriebsratsarbeit hinter den pandemiebedingten bewährten Lösungen zurück und

Möglichkeiten der Durchführung elektronischer Betriebsratswahlen ungenutzt.

Während der SARS-CoV-2-Pandemie wurden temporäre Ausnahmeregelungen eingeführt, die eine Fortführung der Mitbestimmungsarbeit im Rahmen des betrieblichen Infektionsschutzes ermöglicht haben. Die Verstetigung dieser Regelungen ist anzustreben. Der Anspruch an Gestaltung und Innovationsförderung kann nur erfüllt werden, wenn diese befristeten Möglichkeiten als **dauerhafte Maßnahmen** verabschiedet werden. Eine zukünftige Mitbestimmungskultur in der digitalen Transformation muss die Balance zwischen bewährten, kollektivrechtlichen Schutzmechanismen und modernen, verantwortungsvoll ausgestalteten Freiheitsrechten immer wieder neu justieren können.

Lösungsansätze

▪ Einführungs- und Anwendungsmöglichkeiten für digitale Tools und Prozesse anpassen

Die Mitbestimmung bei digitalen Tools und Programmen bildet die Realität der technologischen Entwicklungen und die betriebliche Praxis nicht mehr ab. Im Gegensatz zu Zeiten der Einführung dieser Regulatorik ist die Nutzung von IT-Systemen und -Tools heute Alltag in Unternehmen. Der Fokus des § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG muss im Sinne einer **Reduktion auf die Kernelemente** angepasst werden. Nur so kann die globale und zeitnahe Einführung von internationalen Standardtools vereinfacht werden. Beschleunigte und verschlankte Verfahren bei der Anwendung und Implementierung von IT-Systemen etwa durch eine Standardisierung von Datenschutzfreigaben weltweit genutzter Tools ermöglichen eine zügige und ressourcenschonende Durchführung der Prozesse im Unternehmen.



Bis heute muss die technische Einrichtung laut Gesetz „dazu bestimmt“ sein, das Verhalten oder die Leistung der Beschäftigten zu überwachen und suggeriert einen Zweck für die Überwachung von Arbeitnehmerinnen und -nehmern. Es handelt sich bei einer technischen Einrichtung allerdings bereits um eine mitbestimmungspflichtige technische Überwachungseinrichtung, wenn sie zur Überwachung des Verhaltens oder der Leistung geeignet ist – unabhängig von einer möglichen Absicht, mit der technischen Einrichtung erhobene Daten auszuwerten. Die Mitbestimmung sollte daher bei der tatsächlichen Nutzung und nicht bei der bloßen Eignung zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle ansetzen. Alltägliche technische Arbeitsmittel wie beispielsweise Smartphones, aber auch regelmäßige Updates sollten in dem Sinne nicht mehr als mitbestimmungspflichtige technische Überwachungseinrichtungen gelten.

- **Digitalisierte Mitbestimmungsmöglichkeiten erweitern und verstetigen**

Die Regelungen zur digitalen Betriebsratsarbeit sollten dauerhaft und nicht nur in Zeiten einer Pandemie greifen. Die Erfahrungen und temporären Erneuerungen der vergangenen zwei Jahre sollten mit dem Ziel der **Modernisierung der Betriebsratsarbeit** genutzt werden: Eine Verstetigung des § 129 Abs. 1,2 BetrVG für virtuelle Betriebsratssitzungen ist anzustreben. Dabei sollte zwingend eine Streichung der Vorrangregelung von Präsenzsitzungen erfolgen. Der Grundsatz der Präsenzsitzung ist immer noch vorherrschend, Ausnahmen sind bislang nur unter drei kumulativen Voraussetzungen möglich: Es liegt eine Geschäftsordnung mit entsprechenden Rahmenbedingungen vor, es erfolgt kein Widerspruch seitens eines Viertels der Betriebsrats-Mitglieder und die Sicherstellung der Geheimhaltung der Inhalte ist gewährleistet.

Die Bedeutung persönlicher und vertrauensvoller Gespräche zwischen Betriebsrat und Beschäftigten ist nach wie vor gegeben und sollte nicht unterminiert werden. Allerdings sollten auch **Betriebsversammlungen** dauerhaft ohne große administrative und bürokratische Hürden mittels neuer IT- und Kommunikationstechnologien **(teil-)virtuell** durchgeführt werden können; bestehende datenschutzrechtliche Bedenken sind mittels betrieblicher Vereinbarungen zu beheben. Durch orts- und zeitflexible Mitbestimmungsarbeit können alle Beschäftigten erreicht sowie das Recht jeder/jedes Einzelnen auf Teilnahme an der Betriebsversammlung gewährleistet werden.

Mit Blick auf die Betriebsratswahlen 2026 sollten die Weichen für Online-Wahlverfahren gestellt werden. Eine Anpassung des Betriebsverfassungsgesetzes und der Wahlordnung könnte unter Einbeziehung vorhandener Expertise aus der Praxis vorgenommen werden. Ziel sollte sein, die **Wahlen grundsätzlich und umfänglich digital zu ermöglichen** und das Wahlverfahren für Wahlvorstände einfacher, moderner und praxistauglicher zu gestalten.

Handlungsfeld 3: Bildung und Qualifizierung

Die Arbeit wird uns nicht ausgehen: Sie wird auch in Zukunft ein wesentliches Element gesellschaftlicher Teilhabe sein. Im Zuge der digitalen Transformation werden sich Tätigkeiten allerdings **qualitativ deutlich verändern** und die Diversität der Arbeitsformen und Arbeitsbedingungen wird weiter zunehmen. **Bildung und Qualifizierung sind einer der Schlüssel**, um damit einhergehende (neue) Kompetenzbedarfe frühzeitig zu adressieren.

Lebensbegleitendes Lernen wird in der digitalen Transformation zum kritischen Erfolgsfaktor – für Unternehmen, individuelle Karrieren und die allgemeine Beschäftigungsfähigkeit. Unternehmen und Beschäftigte haben eine **gemeinsame Verantwortung**: Unternehmen müssen lernförderliche Arbeitsbedingungen schaffen, individuelle Lernprozesse bedarfsgerecht begleiten und die Lernmotivation der Beschäftigten fördern. Die Beschäftigten lernen – nach ihren Möglichkeiten – verstärkt selbstbestimmt und eigenverantwortlich. Staat und Gesellschaft flankieren die zukunftsorientierte Weiterbildung. Eine gute **Erstausbildung** ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für lebensbegleitendes Lernen, gerade auch um Lernkompetenz zu erlangen.

Herausforderungen in der Praxis

Viele Unternehmen sind auf dem Weg, **lebensbegleitendes Lernen** noch strategischer zu fördern. Sie investieren bereits viel in die Qualifizierung ihrer Beschäftigten und haben ein hohes Eigeninteresse, gutes und produktives Lernen zu fördern. Gemeinsam mit Beschäftigten und den Sozial- und Betriebspartnern entwickeln sie innovative Ansätze. Politische Forderungen nach pauschalen gesetzlichen Regelungen sind dagegen kontraproduktiv: Ein rechtlicher Rahmen für staatlich geförderte **Bildungszeiten und Bildungsteilzeiten** würde bestehende betriebliche Bemühungen konterkarieren. Darüber hinaus sind Überlegungen, die **Bundesagentur für Arbeit (BA)** in eine lebensbegleitende Weiterbildungsagentur umzuwandeln und so eine stärkere Verstaatlichung von betrieblicher Weiterbildung zu forcieren, weder zielführend noch praktikabel. Signalfunktion hätte hier ein klares Bekenntnis seitens der Politik, dem zufolge lebensbegleitendem Lernen eine hohe gesellschaftliche Wertschätzung zuteil werden muss. Dem steht entgegen, dass sich bisherige Finanzierungs- und Fördermodelle noch zu wenig an der betrieblichen Praxis (etwa Fördervoraussetzungen, Bürokratieaufwand) orientieren.

Die Erfahrungen mit **digitaler Wissensvermittlung** während der SARS-CoV-2-Krise haben gezeigt, wo digitales Lernen und Lehren noch verbessert werden kann. Dabei geht es nicht nur darum, die **Verfügbarkeit** von und den **Zugang** zu Bildungsinhalten zu verbessern, sondern auch darum, die **Qualität** der Lehre zu steigern. **(Berufs-)Schulen** können mit der hohen Geschwindigkeit der Digitalisierung immer noch kaum mithalten. Sie müssen dazu befähigt werden, selbst aktive Gestalter der Transformation zu werden; Finanzierungsansätze allein reichen nicht. Zudem erfüllen zu viele Schulabgängerinnen und -abgänger nicht die

allgemeinen Merkmale der **Bildungs- und Arbeitsfähigkeit**: Ihnen fehlen die Mindestvoraussetzungen für den Einstieg in die berufliche Ausbildung, vor allem auch in den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (**MINT**).

Lösungsansätze

- **Weiterbildung in der Hand der Unternehmen belassen**
Pauschale Regelungen in Form gesetzlicher Weiterbildungs- oder weitgehender Freistellungsansprüche stehen im Widerspruch zu der Anforderung, lebensbegleitendes Lernen mit Blick auf **konkrete Bedarfe im Unternehmen und individuelle Bedürfnisse der Beschäftigten** zu fördern. Um Fehlsteuerungen zu vermeiden, müssen die entsprechenden Instrumente in der Hand der Unternehmen bleiben. Forderungen nach einem arbeitgeberunabhängigen Weiterbildungsanspruch sind kontraproduktiv und bergen das Risiko von Qualifizierungen, die am Bedarf des Arbeitsmarkts vorbeigehen. Bereits heute bestehen in den Betrieben vielfältige Teilzeitregelungen, auch über die gesetzlichen Regelungen hinausgehend. Das **Arbeit-von-morgen-Gesetz** bietet einen geeigneten Rechtsrahmen. Die **berufliche Nachqualifizierung** für gesellschaftliche Engpassberufe sollte für qualifizierende Unternehmen praktikabler werden; Verfahren müssen weiter vereinfacht und beschleunigt werden.
Um die Implementierung von Qualifizierungsprozessen vor allem für kleinere Unternehmen zu stärken, sind betriebs- und unternehmensübergreifende Kooperations- und Vernetzungsstrukturen für Weiterbildung hilfreich. Bund und Länder sollten hier Anreize schaffen, um vorhandene Ansätze einer systematischen Zusammenarbeit zwischen Großunternehmen und kleineren und mittleren Unternehmen

(KMU) noch stärker zu fördern: Das Bundesprogramm „**Aufbau von Weiterbildungsverbänden**“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales ist weiter auszubauen.

Die **Bundesagentur für Arbeit** (BA) muss ihren Charakter als beitragsfinanzierte Risikoversicherung behalten. Bei der Übergangs- und Anschlussqualifizierung spielen die Angebote der BA eine entscheidende Rolle zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit. Gerade bei Transferqualifizierungen, d.h. Beschäftigte „von Arbeit in Arbeit“ bringen, ist das konstruktive und zukunftsorientierte Zusammenspiel aller Akteure entscheidend.

- **Qualifizierten Einstieg in die Berufs- und Arbeitswelt ermöglichen**

Insbesondere vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und der abnehmenden Zahl an Erwerbstätigen müssen Bildungsangebote und das (allgemeine und berufsschulische) Bildungssystem zukunftsfähig aufgestellt sein. Neben einem **unbürokratischen Digitalpakt 2.0** für Infrastrukturen und Bildungsnetze zur Unterstützung von Schulen

– insbesondere der berufsbildenden Schulen – sind **Fortbildungen des Lehr- und Ausbildungspersonals** als Schlüssel zur digitalen Bildung zu adressieren; bestehende digitale Angebote müssen ausgebaut werden. Auch sind die Hochschulen für den Wissenstransfer in die berufliche Bildung zu stärken.

Mit einer geplanten **Ausbildungsgarantie** wird die Eindämmung des Fachkräftemangels durch nicht bedarfsgerechte und nicht marktorientierte Qualifizierung konterkariert; eine solche Garantie löst weder die durch fehlende noch die durch geeignete Bewerberinnen und Bewerber entstehende Herausforderung. Ein Zugang zu einer vollqualifizierenden Berufsausbildung für alle Jugendlichen existiert bereits. Hingegen müssen Programme wie die **Einstiegsqualifizierung für die Ausbildung** stärker genutzt und flächendeckend eingesetzt werden; sie sollten teilweise auf die Ausbildungszeit angerechnet werden. Die **Ausbildungsmobilität** von jungen Menschen nimmt eine wichtige Stellung bei der Besetzung der ausgeschriebenen Ausbildungsplätze ein; bereits bestehende Unterstützungsangebote sollten ausgebaut werden.

Politische Handlungsfelder

Umsetzungshorizont

Rahmenbedingungen für
mobiles Arbeiten
kurzfristig



Mitbestimmung
mittelfristig



Bildung/Qualifizierung
langfristig



Ausblick: Zukünftig relevante Themen

Auch in seinen weiteren Aktivitäten stellt der HR-Kreis die Gestaltung der digitalen Transformation und der zukünftigen Arbeitswelt in den Fokus. Dabei nehmen wir sowohl die Auswirkungen der SARS-CoV-2-Krise als auch zukünftige technologische Entwicklungen in den Blick.

In Vertiefungsprojekten und Dialogformaten behandeln wir unter anderem die Leitfrage, wie die digitale Transformation gemeinsam mit den Beschäftigten erfolgreich gestaltet werden kann. Folgende Themenschwerpunkte bewerten wir dabei als zentral:

- **Verständnis der digitalen Technologien:** Welche neuen digitalen Technologien bestimmen die Transformation maßgeblich? Wie wenden Beschäftigte und Unternehmen die neuen Technologien an und setzen die vermehrte Verschmelzung der digitalen und physischen Welt um?
- **Auswirkung der Anwendung neuer Technologien im Unternehmen:** Wie kann Arbeit in der Post-Covid-Welt neu gedacht werden? Wie muss Arbeit in einem datengetriebenen Unternehmen gestaltet und organisiert werden, um die Auswirkung der Digitalisierung abbilden und das Empowerment der Beschäftigten stärken zu können?
- **Neue Fähigkeiten bei Beschäftigten und der Organisation:** Welche Faktoren prägen die Kulturveränderungen in einem Unternehmen und wie können diese gemeinsam mit Beschäftigten und Sozialpartnern umgesetzt werden? Wie kann die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Bezug auf soziale, ökologische und ökonomische Aspekte gestaltet werden?

Mit unseren Arbeitsergebnissen wollen wir zum offenen politischen und gesellschaftlichen Diskurs über die Zukunft der Arbeit beitragen – unabhängig von partei-, verbands- und gewerkschaftspolitischen Ansätzen. Mit seiner Expertise will der HR-Kreis Orientierung bieten und mit Stakeholdern aus Politik und Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft in einen Dialog treten.



HR-Kreis – Forum für Personalvorstände zur Zukunft der Arbeit

acatech bringt im HR-Kreis hochrangige Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Wissenschaft zu einem vertraulichen Strategiedialog zu Fragen der Sicherung innovationsrelevanter Kompetenzen in Deutschland und der Gestaltung der digitalen Transformation zusammen. Die Personalexpertinnen und -experten tauschen sich darüber aus, wie die Chancen der Digitalisierung auch in der Arbeitswelt ihre Entsprechung finden und Unternehmen, Beschäftigte, Betriebspartner und Politik die Transformation gemeinsam gestalten können.

Die Mitglieder des HR-Kreises sind in der Mehrzahl Personalvorstände führender Technologie- und Dienstleistungsunternehmen. Gastgeber sind Henning Kagermann, Vorsitzender des acatech Kuratoriums, Frank Riemensperger, acatech Präsidiumsmitglied und Joh.Christian Jacobs, Managing Partner der Joh. Jacobs & Co. (AG & Co.) KG und acatech Senator.

Folgende Unternehmen und Universitäten wirken in dem HR-Kreis mit:

Beiersdorf AG, Bertelsmann SE & Co. KGaA, BMW AG, Commerzbank AG, Deutsche Bahn AG, Deutsche Post DHL Group, Deutsche Telekom AG, Fresenius SE & Co. KGaA, Infineon Technologies AG, Otto GmbH & Co. KG, Robert Bosch GmbH, SAP SE, Schaeffler AG, SMS group GmbH, Software AG, Leibniz Universität Hannover, Technische Universität München, Universität Wien

Interviews, Text und Redaktion:



Luise Ortloff

Leiterin Themenschwerpunkt Volkswirtschaft, Bildung und Arbeit, acatech
(ortloff@acatech.de, 089/52 03 09-53)



Katharina Winkler

Wissenschaftliche Referentin Themenschwerpunkt Volkswirtschaft, Bildung und Arbeit, acatech
(winkler@acatech.de, 089/52 03 09-837)



Weiterführende Informationen

acatech Politikbrief „Chancen für Innovation und gute Arbeit. Impulse des HR-Kreises für die Politik“ (2021): <https://www.acatech.de/publikation/chancen-fuer-innovation-und-gute-arbeit/>

acatech IMPULS „Von der Präsenz- zur Vertrauenskultur. Sieben Thesen des HR-Kreises zum mobilen und hybriden Arbeiten“ (2021): <https://www.acatech.de/publikation/von-der-praesenz-zur-vertrauenskultur/>

acatech DISKUSSION „Dynamisches Kompetenzmanagement – Kompetenzbedarfe früh erkennen, passgenaue Angebote ableiten. Ein Praxis-Leitfaden des Human-Resources-Kreises von acatech“ (2021): <https://www.acatech.de/publikation/dynamisches-kompetenzmanagement/>

acatech DISKUSSION „Lebenslanges Lernen fördern – gute Beispiele aus der Praxis. Ein Good-Practice-Bericht des Human-Resources-Kreises von acatech. Lessons Learned, wissenschaftliche Analysen und Handlungsoptionen“ (2020): <https://www.acatech.de/publikation/good-practice-bericht/>

acatech DISKUSSION (in Kooperation mit der Hans-Böckler-Stiftung) „Die digitale Transformation gestalten: Lebenslanges Lernen fördern“ (2018): <https://www.acatech.de/publikation/die-digitale-transformation-gestalten-lebenslanges-lernen-foerdern/>

acatech DISKUSSION „Arbeit in der digitalen Transformation: Agilität, lebenslanges Lernen und Betriebspartner im Wandel“ (2017): <https://www.acatech.de/publikation/arbeit-in-der-digitalen-transformation/>

Projekt HR-Kreis: <https://www.acatech.de/projekt/hr-kreis-forum-fuer-personalvorstaende-zur-zukunft-der-arbeit/>

Reiss, K. & Spath, D.: „MINT-Berufsqualifikation für alle. Impulse für die Politik“ (2022): <https://www.acatech.de/publikation/mint-berufsqualifikation-fuer-alle/>

Impressum

Herausgeber:

Dr. Joh. Christian Jacobs (Joh. Jacobs & Co. (AG & Co) KG, Neuer Jungfernstieg 17, 20354 Hamburg),

Prof. Dr. Henning Kagermann (acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften, Pariser Platz 4a, 10117 Berlin),

Frank Riemensperger (acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften, Pariser Platz 4a, 10117 Berlin)

Titelbild: shutterstock/Inspiring und acatech

Copyright © acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften • 2022