

# Zwischen- bericht

*Impulse zur  
Gestaltung  
der digitalen  
Transformation*

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 Zwischenbericht 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 von acatech koordinierte HR-Kreis, ein Think Tank bestehend aus Personalvorständen sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern verschiedener Disziplinen, führt seit Mai 2022 die Debattenreihe „Fit for Future Work“ durch. In dieser Serie virtueller Spitzengespräche rund um die digitale Transformation und deren Auswirkungen auf Organisation, Arbeit, Beschäftigung und Qualifizierung diskutiert der HR-Kreis, welche digitalen Technologien in der Anwendung im Unternehmensalltag zu massiven Veränderungen führen und wie sich Unternehmen und Beschäftigte idealerweise gemeinsam darauf vorbereiten. Ziel dieser Gespräche ist es, im Schulterschluss mit weiteren Stakeholdern aus dem Ökosystem Politik und Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft Lösungsansätze für die Gestaltung der digitalen Transformation zu erarbeiten. Handlungsleitend ist dabei: Die Digitalisierung wird vor allem von Menschen für Menschen gemacht („People Dimension“).

Das vorliegende Papier zeichnet ein inhaltliches Stimmungsbild der bisherigen Debatten und leitet erste Thesen für eine zukunftsorientierte Gestaltung der Transformation ab („Big Picture“). Die hier präsentierten Herausforderungen und Lösungsansätze reflektieren die Perspektive größerer Unternehmen im produzierenden Gewerbe. Die folgenden Spitzendialoge werden offene Fragen und weitere Schwerpunkte aufgreifen und diskutieren. Eine bisherige Kernbotschaft lautet: Unsere Industriegesellschaft braucht einen neuen Gestaltungsrahmen für die digitale Transformation, um diese im Konsens und mit hoher Geschwindigkeit voranzutreiben. Die „Digital Culture“ ist einer der Schlüssel für das Gelingen dieser Transformation.

## Sechs Thesen zur Gestaltung der digitalen Transformation

### 1. Die digitale Transformation ist ein entscheidender Baustein für neue Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und unternehmensübergreifende Zusammenarbeit.

Die erfolgreiche Umsetzung der digitalen Transformation ist eine unabdingbare Voraussetzung für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und des Wirtschaftsstandorts Deutschland. Die Digitalisierung ist ein Schlüssel dafür, den Strukturwandel als Innovationsmotor zu nutzen; sie wirkt als Auslöser und Hilfsmittel zugleich. Der technologische Wandel führt wiederum zu Veränderungen in der Arbeitswelt, deren Gestalt dadurch bestimmt wird, wie Organisationen mit weiterentwickelten oder gänzlich neuen Technologien umgehen – also durch deren Adaption, nicht allein deren bloße Existenz.

Die digitale Transformation ermöglicht zwar datenbasierte unternehmensübergreifende Zusammenarbeit und eröffnet so

neue Wertschöpfungspotenziale und Wachstumschancen. Aber: Digitalisierung ist kein Selbstläufer, sondern muss aktiv gestaltet werden. Jüngsten Studien zufolge sind nur 30 Prozent der Unternehmen in der Lage, kulturelle und operative Veränderungen in der Organisation zu verankern, neue Fähigkeiten auszubilden und zu internalisieren sowie neue Arbeitsweisen und innovative Ansätze für die Zusammenarbeit zu etablieren. Viele Unternehmen verharren vielmehr in organisatorischen Silos; eine Skalierung digitaler Lösungen fehlt bei ihnen.

Dabei haben wir in Deutschland insgesamt kein Erkenntnisproblem, sondern ein Umsetzungsproblem: Hiesigen Unternehmen gelingt es meist unzureichend, das Wissen um die Bedeutung der Digitalisierung auf die gesamte Kernorganisation zu übertragen. Viele Unternehmen sind zu unflexibel und reagieren zu langsam auf die Anforderungen der digitalen Transformation. Haupthemmnisse sind unter anderem fehlende Erfahrung bei nutzerzentriertem Vorgehen, die Verteidigung bestehender Strukturen oder starre Regulatorik, die ein agiles, flexibles Erproben neuer Lösungen verhindert.



Derzeit laufen zahlreiche Veränderungsprozesse gleichzeitig ab, die höchst dynamisch und komplex sind: Unternehmen sehen sich mit einer „Compressed Transformation“ konfrontiert – also Veränderungen im Zuge von demografischem Wandel, Dekarbonisierung, Dezentralisierung und Digitalisierung, geopolitischem Wandel sowie Auswirkungen der Coronakrise – und müssen immer schneller auf immer radikalere technische Umbrüche reagieren. Beschleunigt wird diese Transformation nicht zuletzt durch die Fortschritte im Bereich der Künstlichen Intelligenz.

Bisherige (betriebliche) Planungshorizonte werden diesen raschen und parallel auftretenden Veränderungen nicht mehr gerecht. Zum einen muss sich die Arbeitsorganisation immer schneller anpassen, zum anderen fällt dies in zunehmend komplexen Organisationen immer schwerer. In diesem Spannungsfeld wird die Fähigkeit zur permanenten Anpassung zum entscheidenden strategischen Wettbewerbsfaktor: Unternehmen müssen Agilität als neuen Standard leben, New Work muss das neue Normal werden.

## 2. Zum Gelingen der digitalen Transformation bedarf es neuer Lösungsräume.

Um die digitale Transformation zum Erfolg zu führen, müssen Unternehmen in der Lage sein, gänzlich neue Lösungen für die Gestaltung der Organisation und Arbeitsprozesse zu entwickeln und diese schnell umzusetzen. Nur so werden sie die sich parallel vollziehenden großen Veränderungen über den gesamten Zyklus der Wertschöpfung produzierender Unternehmen bewältigen und damit auch eine notwendige Resilienz ausbilden können.

Die vielfältigen digitalen Technologien können dabei als „Enabler“ dienen, indem sie weiterhin eine hohe Produktivität der Organisation ermöglichen und zusätzlich große Flexibilität für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewährleisten. Der Nutzen der digitalen Transformation entfaltet sich allerdings erst vollständig in einer Umgebung, die derartige schnelle und radikale Veränderungen zulässt. Daher gilt es, das oftmals noch bestehende „Korsett des Bewahrens“ bei der Gestaltung der Organisation und der Arbeit zu überwinden und neue Lösungsräume für diese Gestaltung zu schaffen.

Das bislang erfolgreiche „lineare“ Geschäftsmodell in produzierenden Großunternehmen war und ist oftmals in einer Kultur des

Bewahrens verankert. Der wirtschaftliche Erfolg der deutschen Industrie wurde über Jahrzehnte durch Exzellenz im Ingenieurwesen und kontinuierliche, aber inkrementelle Produktivitätssteigerungen realisiert. Dieser Organisationsgestaltung lag stets die Annahme zugrunde, dass Automatisierung in allen Bereichen eine höhere Produktivität schafft. Prozessstandardisierungen und hohe Automatisierung haben in der Tat zu großen Produktivitätsvorteilen geführt – allerdings zuungunsten der Flexibilität und der Fähigkeit, die Aufbau- und Ablauforganisation bei Bedarf schnell an neue Gegebenheiten anzupassen.

Um angesichts dieses Paradigmas zu vermeiden, dass die Produktivitätszuwächse zulasten der Beschäftigten und der Arbeitsplätze erreicht werden, wurden unternehmerische Rahmenbedingungen und Arbeitsgesetze über Jahrzehnte mit dem Ziel erweitert, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie Arbeitsverhältnisse zu schützen, während die organisatorische Flexibilität immer weiter eingeschränkt wurde. Dieses starre Korsett an Rahmenbedingungen steht nun jedoch den dringend notwendigen schnellen Veränderungen entgegen.

Der Weg der Transformation führt vor allem auch über kontinuierliches organisatorisches Lernen. Erforderlich sind große, zielgruppenorientierte Reallabore im Betrieb, kontrollierte tarifliche oder gesetzlich formulierte Öffnungsklauseln und Führung mit Mut, um Veränderungen auszuprobieren. Nur so wird es gelingen, bestehende Potenziale im deutschen Arbeitsmarkt zu nutzen und einen Produktivitäts- und Innovationssprung in Deutschland zu erreichen. Denn der direkte Produktivitätsgewinn durch die Digitalisierung wird nach Meinung von Expertinnen und Experten nicht ausreichen, um den demografisch bedingten Rückgang der Erwerbstätigenzahl auszugleichen. Vielmehr muss es in einem Umfeld, das durch einen großen Mangel an Arbeitskräften geprägt ist, das Ziel sein, Beschäftigte länger im Arbeitsprozess zu halten, ruhende Talente zu mobilisieren und gleichzeitig Begeisterung bei den Menschen für digital gestütztes Arbeiten zu schaffen.

Eine weitere Voraussetzung zur erfolgreichen Gestaltung des Wandels ist eine aktive, treibende Governance, die Veränderungsbereitschaft fördert und Freiräume schafft – in Betrieben, Unternehmen sowie Einrichtungen der öffentlichen Hand und mit Blick auf Regulierung. Hierzu gehören unter anderem eine innovationsorientierte Weiterentwicklung der betrieblichen Mitbestimmung und der gesetzlichen Rahmenbedingungen zur flexiblen Gestaltung von Arbeitszeit und -ort sowie neue Ansätze für zukunftsorientierte Bildung und Qualifizierung.



### 3. Die Spannungsfelder der digitalen Transformation müssen aufgelöst werden.

Die digitale Transformation bringt große Veränderungen in vielen Bereichen mit sich und erzeugt erhebliche Spannungen, die es zu diskutieren gilt. Gleichzeitig sollten Möglichkeiten erarbeitet werden, um diese sich zum Teil stark entgegenstehenden Zustände aufzulösen. Darüber hinaus strapaziert die Gleichzeitigkeit der vielen Veränderungen innerhalb kürzester Zeit die bestehenden Mechanismen zur Konsensfindung für Veränderungen – dies gilt vor allem für die Gestaltung von Organisation und Arbeit unter Berücksichtigung der neuen digitalen Möglichkeiten. Die Gestaltung der digitalen Transformation ist eine gemeinsame Aufgabe aller Beteiligten. Sämtliche relevanten Stakeholder sollte dabei die Einsicht einengen, dass das Thema untrennbar mit der Innovations- und Transformationsfähigkeit der Akteure in Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft verbunden ist – und dass hohe Geschwindigkeit wettbewerbsentscheidend ist.

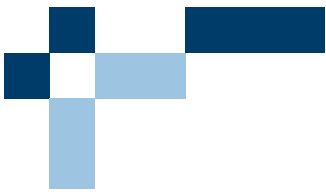
In der betrieblichen Praxis wechselten sich bislang große Umbrüche und längere Ruhephasen in mehr oder weniger planbaren Zyklen ab; heute herrscht hingegen ein permanenter Ver-

änderungsdruck vor. Daher muss zwischen der Kultur des Bewahrens und der Notwendigkeit zu permanentem Wandel eine neue Balance gefunden werden, die das Bedürfnis nach psychologischer Sicherheit und die Vorzüge einer engen Unternehmensbindung mit Agilität verbindet. Organisationen müssen bestrebt sein, den Beschäftigten mittels kontinuierlicher, transparenter Kommunikation Orientierung und Halt zu geben.

Viele Beschäftigte begrüßen die Chancen des digitalen Wandels: Sie wollen ihn aktiv mitgestalten und sein individuelles Flexibilitätsversprechen verwirklichen. Gleichzeitig brauchen sie ein gewisses Maß an Verlässlichkeit und Stabilität – auch und gerade in Zeiten des Strukturwandels. Dafür müssen Unternehmensstrategie und betriebliche Entwicklungen transparent dargelegt und den Beschäftigten in den Veränderungsprozessen eine aktive Rolle zugestanden werden.

Das Gelingen der digitalen Transformation erfordert konkrete Empfehlungen sowohl für die Auflösung der Spannungsfelder als auch für die Mechanismen der schnellen Konsensbildung zugunsten von Veränderungen. In den DEBATTEN des HR-Kreises zur digitalen Transformation wurden folgende Transformationshebel identifiziert:

Leadership und Geschwindigkeit		
Langsame Veränderungsgeschwindigkeit; fehlende Orientierung	↔	Hoher Veränderungsdruck; „Compressed Transformation“; Multispeed-Ansatz
Kultur des Bewahrens	↔	Kultur der Veränderung („Digital Culture“)
Starre Rahmenbedingungen für Veränderungen in Deutschland	↔	Höhere Veränderungsdynamik im Ausland; Verlagerung von Investitionen ins Ausland
Organisation und Geschäftsmodell		
Change-Prozesse im linearen Geschäftsmodell	↔	Transformationsmanagement für Digitalisierung
Kultur des „Schutzes von Intellectual Property“	↔	Kultur des „Teilens von Daten“
Regulierte Entscheidungsräume	↔	Öffnungsklauseln für große Reallabore im Betrieb
Prozessbasierte Entscheidungen	↔	Datenbasierte Entscheidungen



Organisation im Mittelpunkt	↔	Mensch im Mittelpunkt
Digitalisierung für „White Collar Arbeit“	↔	Digitalisierung für alle Beschäftigten
Digitale Fähigkeiten der Organisation	↔	Digitale Fähigkeiten der Beschäftigten
Produktivität durch Automatisierung	↔	Produktivität durch digitale Qualifizierung
Transparenz und Kontrolle durch Daten und Algorithmen	↔	KI und datengetriebenes Arbeiten mit Selbstbestimmung
Lösungen in größeren Unternehmen und Konzernen	↔	Lösungen für kleine und mittelständische Unternehmen
Veraltete digitale Lösungen im betrieblichen/öffentlichen Bereich	↔	Innovative digitale Lösungen im Privatbereich
Verharren in vertikalen Silos; eingeschränkte Skalierungsfähigkeit	↔	Strukturen, Prozesse und Kultur für Industrie 4.0
Automatisierung und Digitalisierung von linearen Geschäftsmodellen	↔	Entwicklung von Geschäftsmodellen unter voller Nutzung der digitalen Möglichkeiten
Klassisch hierarchisch-arbeitsteilige Strukturen	↔	Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit mit fließenden Autoritäten
<b>Förderung und Regulierung</b>		
Überbetriebliches Regelungskorsett	↔	Flexible betriebliche Gestaltung
Starre Regelungen der betrieblichen Praxis	↔	Rechtssichere Flexibilität und Freiräume zur Gestaltung
Kollektivistisch-deterministisches Mitbestimmungsmodell	↔	Rahmen für Freiheitsgrade u. a. Arbeitszeit, Einsatzmodell, Lern-Arbeitszeit
Beratungs- & Förderprogramme für „Arbeitszeit reduzieren“	↔	Beratungs- & Förderprogramme für „Arbeitszeit erhöhen“ u. a. Arbeitszeit, Überstunden, Zusatzverdienste
Breites Bildungsangebot („Gießkanne“)	↔	Selbstbestimmtes, bedarfsgerechtes Lernen
Abschlussorientierte Qualifizierungsnachweise	↔	Fähigkeitsbezogene Qualifizierungsnachweise
Ortsgebundenes, synchrones Arbeiten (kontrollorientierte Führung)	↔	Hybrides asynchrones Arbeiten (ergebnisorientierte Führung)

Diese Transformationshebel werden Gegenstand zukünftiger DEBATTEN des HR-Kreises sein. Mögliche Lösungswege sollen gemeinsam identifiziert, diskutiert und ausgearbeitet werden.



#### 4. Personalvorstände (Chief Human Resources Officer, CHRO) werden zum Motor der Veränderungsfähigkeit im Unternehmen.

Die neuen digitalen Technologien können erst dann ihre volle Wirkung entfalten, wenn Unternehmen und Belegschaften die Transformation aktiv gestalten: Neben der Automatisierung muss die Digitalisierung vor allem auch spürbare Vorteile für die Menschen bringen. Unternehmen müssen deshalb ein besonderes Augenmerk auf die Perspektive der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter legen – denn diese sind schlussendlich die Treiber für Veränderungen.

Die Personalvorstände werden dabei zu entscheidenden Change Agents des technologischen und betrieblichen Wandels; die CHRO werden zunehmend zum Motor der Fähigkeit zur Veränderung und spielen eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung des kulturellen Wandels im Unternehmen sowie bei der Neugestaltung von Arbeitsorganisation und Organisationsstrukturen. Dabei müssen sie sich noch intensiver mit der Frage befassen, wie sich die Rolle von Human Resources im Zuge der digitalen Transformation weiterentwickelt.

In diesem Zusammenhang geht es um die „digitalen Fähigkeiten der Organisation“ und die „digitalen Fähigkeiten der Beschäftigten“, aber auch um die „Digital Culture“ – also die Gesamtheit der Prinzipien und Wirkmechanismen, die über die Qualität des Zusammenspiels von Aufbau- und Ablauforganisation bei einem hohen Digitalisierungsgrad entscheiden. Die Personalrinnen und Personaler müssen dabei auch Freiräume für große Reallabore im Betrieb schaffen und gemeinsam mit Akteurinnen und Akteuren innerhalb und außerhalb der Unternehmen (in Verbänden und mit der Politik) Ideen zur Umsetzung entwickeln. Wesentliche Erfolgsfaktoren sind die Bereitschaft für neue Arbeits- und Organisationsformen und das Commitment zur Ressourcenbereitstellung.

#### 5. Die „Digital Culture“ wird zur zentralen Fähigkeit für das Gelingen der digitalen Transformation.

„Digital Culture“ – also die Fähigkeit, große, digital gestützte Veränderungen mit hoher Geschwindigkeit zu gestalten, adaptiv zu steuern und dabei die Menschen für Veränderung und Mitarbeit zu begeistern – wird zu einer wettbewerbs- und standortentscheidenden Fähigkeit. Denn ein hoher Digitalisierungsgrad trägt dazu bei, die gewonnene Leistungsfähigkeit des Unternehmens erfolgreich zu verteidigen, kontinuierlich zu verbessern, bei Bedarf radikal zu erneuern und den Unternehmenserfolg somit zu sichern.

Zu einer „Digital Culture“ gehört insbesondere auch die Fähigkeit, Spannungsfelder im Konsens mit großer Geschwindigkeit aufzulösen. Die „Digital Culture“ beinhaltet Prinzipien der Gestaltung, Verhaltensmuster und Vorgehensweisen, die für das Gelingen der digitalen Transformation entscheidend sind. Diese müssen von allen Entscheidungstragenden in Unternehmen, von Sozialpartnern und von der Politik als wichtig und richtig anerkannt und vor allem auch vorgelebt werden. Nur so werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu aktiven Akteurinnen und Akteuren des Wandels.

Vertrauen in den Leistungswillen und die Selbstmanagementfähigkeiten der Beschäftigten ist hierbei zentral. Führungskräfte dürfen den Menschen ruhig mehr zutrauen und sie als mündige Gestalterinnen und Gestalter ihrer eigenen Arbeitswelt ernst nehmen. Digitalisierung, Big Data und KI eröffnen neue Handlungsräume; Offenheit und Vertrauen bilden die Grundlage für den verantwortungsvollen Umgang mit der Transparenz, die in der Regel durch Digitalisierung unternehmensweit geschaffen wird.

## 6. Lebensbegleitendes Lernen ist einer der Schlüssel, um den Wandel zu gestalten.

Tätigkeitsprofile verändern sich, und neue – teils deutlich anspruchsvollere – Beschäftigungsmöglichkeiten entstehen. Dabei wird es kaum Tätigkeiten oder Berufe geben, die nicht von der Digitalisierung betroffen sind. Zukünftige Kompetenzbedarfe müssen rechtzeitig erkannt und entsprechende Qualifizierungskonzepte parallel zu technologischen Entwicklungen aufgesetzt werden. Darüber hinaus bedarf es mehr Offenheit für Neues sowie Freiräume und Mut für Experimente – auch im Bereich Lernen. Die Befähigung zu und die Ermöglichung eines kontinuierlichen Wissens- und Kompetenzerwerbs sowie das entsprechende Selbstverständnis werden zu einer Schlüsselkompetenz für die Arbeit der Zukunft und die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen. Dadurch steigen auch die professionellen Anforderungen der Erfassung von Bedarfen und Kompetenzanforderungen auf Seiten der Unternehmen und Beschäftigten sowie die Professionalitätsanforderungen an das Bildungspersonal, um die Qualifizierungsstrukturen und -konzepte zu gestalten.

Unternehmen stehen vor der Herausforderung, durch kontinuierliches Re- und Upskilling dafür zu sorgen, dass Beschäftigte möglichst innerhalb des Unternehmens, aber auch über Unternehmensgrenzen hinweg „von Arbeit in Arbeit“ kommen. Um (Weiter-)Beschäftigungsperspektiven zu erhalten, ist die Unter-

stützung entsprechender Umstiege derjenigen, für die es keine Entwicklungsperspektiven in ihrem bisherigen Unternehmen oder Berufsfeld geben wird, eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Unternehmen können diese Requalifizierung nicht allein stemmen; Anpassungsqualifizierungen bieten nicht immer eine Lösung.

Die Potenziale der Digitalisierung für die Qualifizierung sind dabei noch nicht ausgeschöpft. Im Zuge der digitalen Transformation werden der Zugang zu und der Zugriff auf Wissen in vielfacher Hinsicht erleichtert. Dadurch ergeben sich erweiterte Anforderungen an Selbstständigkeit und Eigenverantwortung, Zusammenarbeit und Offenheit für lösungsorientiertes Handeln. Zugleich eröffnet die Transformation vielfältige neue Möglichkeiten, im und durch das berufliche Handeln zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Selbstgesteuertes, eigenverantwortliches Lernen on the job kann beispielsweise über Lernlabore, Lernbegleitung, Lernzeiten oder Lerntools noch besser gefördert werden.

Individuelle und bedarfsorientierte Qualifizierung gewinnt weiter an Bedeutung – Weiterbildung nach dem „Gießkannenprinzip“ wird weder den Anforderungen der Unternehmen noch den Bedürfnissen der Beschäftigten gerecht. Die Lernmotivation der Beschäftigten stellt in den Unternehmen eine Herausforderung dar; die Grundpfeiler der Lernbiografie sowie Bereitschaft und Fähigkeit zum lebensbegleitenden Lernen müssen bereits stärker im Bildungssystem verankert werden.



## Ausblick

In weiteren Spitzengesprächen der Debattenreihe „**Fit for Future Work**“ wird der HR-Kreis die Gestaltung der digitalen Transformation und der zukünftigen Arbeitswelt ebenfalls in den Fokus stellen. In den kommenden Wochen und Monaten werden die dargestellten Thesen diskutiert und mögliche Handlungsfelder für den Wandel abgeleitet. In diesem Rahmen richtet der HR-Kreis im Herbst 2023 eine Jahreskonferenz aus: Stakeholder aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik werden sich über Gestaltungsmöglichkeiten der digitalen Transformation austauschen und die bis dahin gewonnenen Erkenntnisse aus unseren DEBATTEN der Öffentlichkeit vorstellen und diskutieren. Der HR-Kreis möchte mit seiner Expertise und seinen Arbeitsergebnissen Orientierung in der digitalen Transformation geben.

Als Ergänzung und in Verbindung mit der Arbeit und den Fragestellungen des acatech HR-Kreises soll zukünftig ein wissenschaftlicher Begleitkreis als Soundingboard zum Thema „Digitale Transformation“ fungieren: Ein Netzwerk aus Wissenschaftlerinnen und

Wissenschaftlern wird die acatech DEBATTEN wie auch die weiteren Diskussionen des HR-Kreises zur Gestaltung der digitalen Transformation interdisziplinär und evidenzbasiert begleiten und konsolidierte Thesen sowie Impulse als Handreichung für die betriebliche Praxis entwickeln. Der Begleitkreis stellt ein komplexes, interdisziplinäres Dialogformat zu bestehenden Initiativen im Ökosystem dar.

Für die weitere Arbeit des HR-Kreises stellen sich unter anderem folgende Fragen, über die wir auch in den kommenden DEBATTEN in einen Dialog mit dem Ökosystem treten wollen: Wie kann eine zukunftsorientierte „Digital Culture“ konkret ausgestaltet und gefördert werden? Wie können Führungskultur, Arbeits- und Organisationsprozesse dabei helfen? Wie kann eine innovationsorientierte Weiterentwicklung der betrieblichen Mitbestimmung aussehen? Wie kann die Zukunft der Wertschöpfung gestaltet werden?

In diesen gesamtgesellschaftlichen Dialog wollen wir uns gemeinsam mit Partnerinnen und Partnern aus dem Ökosystem einbringen.

## HR-Kreis – Forum für 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 der Gestaltung der digitalen Transformation zusammen. Die Personalexpertinnen und -experten tauschen sich darüber aus, wie die Chancen der Digitalisierung in der Arbeitswelt ihre Entsprechung finden und Unternehmen, Beschäftigte, Betriebspartner und 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 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 Forschungseinrichtungen 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, TÜV Rheinland Berlin Brandenburg Pfalz e.V., Leibniz Universität Hannover, Technische Universität München, Universität Wien



## Recherche, 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** „Die digitale Transformation gestalten. Impulse des HR-Kreises für die Politik“ (2022): [https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2022/05/acatech\\_HR-Kreis\\_\\_Politikbrief-2022.pdf](https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2022/05/acatech_HR-Kreis__Politikbrief-2022.pdf)

**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/>

## 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)  
Prof. Dr. Christoph M. Schmidt (acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften, Karolinenplatz 4, 80333 München)

Titelbild: shutter stock/Inspiring und acatech

Copyright © acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften • 2022