



Fünf Impulse aus den Reihen des acatech HR-Kreises

Ohne Arbeit geht es nicht

Deutschland steht vor gewaltigen Herausforderungen. Der demografische Wandel, der branchenübergreifende Fachkräftemangel, die Transformation der Wirtschaft und neue geopolitische Realitäten setzen das bisherige Wirtschafts- und Sozialmodell unter Druck. Durch eine erodierende Wirtschaftskraft, eine stagnierende Transformation und schlechte Arbeitsmarktprognosen sinkt Deutschlands Wettbewerbsfähigkeit und der gesellschaftliche Zusammenhalt droht brüchiger zu werden. Angesichts dieser Entwicklungen ist entschlossenes Handeln gefragt: Der acatech HR-Kreis formuliert fünf Handlungsoptionen, um die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands und des hiesigen Arbeitsmarktes zu stärken.

Ein wichtiger, wenn nicht der entscheidende Hebel für die Zukunftsfähigkeit Deutschlands ist Arbeit. Sie ist nicht nur ökonomische Notwendigkeit, sondern auch Schlüssel zu Innovation, sozialer Teilhabe und demokratischer Stabilität. Deutschland braucht eine neue Kultur der Arbeit. Die vor uns liegende Zeitenwende kann nur gelingen, wenn Arbeit als entscheidender Faktor für Stabilität, Wachstum, Innovation und Inklusion gesehen und gestaltet wird. Dazu gehört Anerkennung – für alle Formen von (Erwerbs- und Sorge-)Arbeit, für unterschiedliche Erwerbsbiografien und für die Menschen, die das gesellschaftliche Miteinander mit ihrem Engagement stützen.

Nach dem Transformationsstau der vergangenen Jahre gilt es nun, den Strukturwandel endlich entschieden anzugehen und schnell spürbare Fortschritte zu erzielen. Dieser Politikbrief aus den Reihen des acatech HR-Kreises zeigt konkrete Handlungsoptionen auf mit dem Ziel, Arbeit leistungsorientiert, wettbewerbsfähig und attraktiv zu machen, die Wertschätzung von Arbeit als Leitstern in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik zu verankern und somit die Zukunft des Wirtschaftsstandorts Deutschland zu sichern.

1. Arbeit wettbewerbsfähig machen

Die deutsche Wirtschaft hat in den vergangenen Jahren in puncto Wettbewerbsfähigkeit eingebüßt. In internationalen Rankings fällt der Wirtschaftsstandort immer weiter zurück. So belegt Deutschland im jüngsten IMD World Competitiveness Ranking lediglich Platz 24 von 67 und liegt damit hinter China, Saudi-Arabien und Island. Auch die Industrie bewertet ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit zunehmend negativ. Laut einer Umfrage des Ifo-Instituts hat sich die Wettbewerbsposition der deutschen Industrie in den letzten zwei Jahren so stark verschlechtert wie noch nie seit Erhebungsbeginn 1994.¹

Neben gestiegenen Energiepreisen, Infrastruktur- und Sozialversicherungskosten ist die Arbeitsproduktivität im Verhältnis zu den Arbeitskosten am Standort ein ausschlaggebender Faktor. Gemessen am EU-Durchschnitt von 31,80 Euro zahlten deutsche Arbeitgeber im Jahr 2023 rund 30 % mehr für eine Stunde Arbeit.² Zwischen 2019 und 2023 sind die Arbeitskosten für eine Stunde Arbeit in jeweiligen Preisen um 14,7 % gestiegen, volkswirtschaftlich sind sie jedoch angesichts der starken Preiserhöhungen in der Gesamtwirtschaft real um 2,6 % gefallen. Gleichwohl hat sich die Ertragslage vieler Unternehmen in Folge der gestiegenen Arbeitskosten und der stark gestiegenen sonstigen Kosten (unter anderem für Energie) verschlechtert, auch weil die Arbeitsproduktivität pro geleistete Arbeitsstunde real im gleichen Zeitraum insgesamt nur um 1,7 % gestiegen ist. Trotz moderater Lohnkostenentwicklung gefährden die schwache Produktivitätsentwicklung und die gestiegenen Kosten daher die internationale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands als Hochlohndland. Um Beschäftigung zu sichern und Wohlstand zu halten, bedarf es neuer Weichenstellungen für Arbeit:

- **Produktivität durch Technologieeinsatz steigern:** Regulatorische Anforderungen an Technologieeinsatz abbauen, steuerliche Anreize für Investitionen in Zukunftstechnologien schaffen und Rahmenbedingungen für den beschleunigten Einsatz von KI und Automatisierung verbessern.
- **Kosten der Arbeit senken:** Reformvorschläge entwickeln, um die Summe aller Belastungen (insbesondere für KMU) tragfähig zu gestalten. Dabei ist eine ganzheitliche und unternehmerische Perspektive auf Sozialversicherungskosten seitens der Politik erforderlich.
- **Arbeit individuell gestalten:** Lebensphasenorientierte Arbeitsmodelle und flexibles Arbeiten erleichtern. Ausbau sozialer Infrastrukturen (Pflege und Kinderbetreuung)



vorantreiben, damit Sorgeverpflichtungen nicht zum Ausschlusskriterium für vollzeitnahe Tätigkeiten werden und Mehrfachbelastungen reduziert werden.

- **Betriebsverfassung und Mitbestimmung digital transformieren:** Digitalisierung der Betriebsratsarbeit vorantreiben, virtuelle Versammlungen und Wahlen ermöglichen. Verfahrens- und Formvorgaben entbürokratisieren (beispielsweise Text- statt Schriftform). Neue Gestaltungsleitplanken mit Blick auf die Einführung und Nutzung digitaler Technologien für Betriebsräte schaffen, Experimentierräume und Prozessvereinbarungen ermöglichen.

2. Regulierung vereinfachen und Bürokratie abbauen

Gesetze und Verordnungen enthalten immer mehr Anforderungen an Unternehmen und Verwaltungen. Das Erfüllen von Melde-, Berichts- und Dokumentationspflichten und das Einhalten von Formvorschriften nimmt immer mehr personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen in Anspruch. Diese fehlen für Innovation und Wertschöpfung.



CSRD als größter Kostentreiber³

Laut Jahresbericht 2024 des Normenkontrollrats ist die Umsetzung der CSRD-Richtlinie der größte Kostentreiber. Das Bundesjustizministerium schätzt die einmaligen Umsetzungskosten auf

748 Mio. Euro

und den jährlichen Aufwand auf

1,4 Mrd. Euro⁴

Gerade im Personalbereich ist der Erfüllungsaufwand hoch. Das Lieferkettensorgfaltsgesetz, die EU-Richtlinie über Nachhaltigkeitsberichte (CSRD) und der EU AI-Act stellen neue, zum Teil auch unklare Anforderungen an HR („Hochrisikosysteme“). Auch wenn mit dem jüngsten Bürokratieentlastungsgesetz und der Anpassung des Nachweisgesetzes ein Schritt in die richtige Richtung gemacht wurde, muss die Entbürokratisierung – sowohl auf nationaler als auch auf EU-Ebene – entschieden vorangetrieben werden:

- **Überregulierung gegenüber EU-Vorgaben nur in begründeten Ausnahmefällen:** EU-Richtlinien möglichst 1:1 übernehmen und in nationales Recht überführen. Ausnahmeregelungen oder Erweiterungen von europäischen Richtlinien und Verordnungen nur in begründeten Ausnahmefällen vornehmen.
- **EU-Regularien praxistauglich gestalten:** Regelungsdichte von EU-Vorgaben (etwa in den Bereichen Entsenderecht und Entgelttransparenz) prüfen und reduzieren, Anwendbarkeit der Anforderungen des EU AI-Act sicherstellen, Meldepflichten überdenken und auf Praxistauglichkeit prüfen.
- **Berichts- und Dokumentationspflichten reduzieren:** Gezielte Vereinfachung von ESG-Reportingpflichten vorantreiben, HR-bezogene Dokumentationspflichten (zum Beispiel mit Blick auf Arbeitszeiterfassung) prüfen und auf ein Mindestmaß reduzieren.
- **Digitalisierung nutzen und Formvorschriften modernisieren:** Rechtssichere digitale Alternativen fördern, um Schriftformerfordernisse abzuschaffen und papierlose Prozesse in HR zum Standard zu machen – vom digitalen Arbeitsvertrag bis hin zur elektronischen Lohnabrechnung.

3. Lokale Experimentierräume aufbauen

Der Strukturwandel erfordert schnelle und flexible Anpassungen in Unternehmen. Doch vielerorts sind Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse zu langwierig, um auf die dynamischen Veränderungen angemessen zu reagieren. Häufig bleiben notwendige Änderungen in Debatten um grundsätzliche Positionen und Befürchtungen hängen. Unternehmen und Sozialpartner benötigen mehr Gestaltungsspielraum sowie innovative, regional verankerte Lösungen, um die Transformation effektiv und mit hoher Geschwindigkeit zu gestalten. Erfolgreiche Ansätze existieren bereits – nun kommt es darauf an, diese gezielt auszuweiten und in die Breite zu tragen:

- **Neue Dialog- und Umsetzungsformate schaffen:** Schnelle Realisierung tragfähiger und übertragbarer Lösungen anhand neuer Formate, welche Unternehmen, Politik und Sozialpartner frühzeitig und niederschwellig in den Dialog bringen – insbesondere auch auf administrativer Ebene beziehungsweise Arbeitsebene.
- **Experimentelle Lösungsansätze zulassen:** Klar definierte, wissenschaftlich evaluierte und ergebnisoffene Experimentierräume fördern, um die Diskussion zu versachlichen und empirisch zu fundieren. Experimentierklauseln können „konditionierte Außerkraftsetzungen“ möglich machen, die einen gemeinsamen sozialpartnerschaftlichen Erkenntnisfortschritt bringen.



- **Regionale Lösungen skalieren:** Abbau regulatorischer und administrativer Hürden, um die Skalierung regionaler Lösungen zu erleichtern. Schaffung flexibler Rahmenbedingungen für schnelle Anpassungen und institutionalisierter Austausch über erfolgreiche Projekte und Best Practices, damit funktionierende Lösungen flächendeckend wirken können.

4. Aus- und Weiterbildung priorisieren und strukturell modernisieren

Die zunehmende Bedeutung von digitalen Technologien und der schnelle technologische Wandel stellen völlig neue Anforderungen an Lern- und Lehrformate sowie die Lernenden. Kontinuierliches Lernen und Kompetenzentwicklung im Lebensverlauf werden zum Muss – sowohl für die Sicherung der Fachkräftebasis und der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit am Standort als auch für den Erhalt von Beschäftigungsperspektiven und individuellen Entwicklungs- und Aufstiegschancen.

Der betriebliche und individuelle Qualifizierungsbedarf steigt kontinuierlich an; die gesellschaftliche Notwendigkeit, die Menschen auf den Wandel vorzubereiten, wird immer dringlicher. Aus- und Weiterbildung ist die entscheidende Zukunftsaufgabe. Gerade angesichts der aktuellen Transformationsprozesse, der multiplen Krisen- und Umbruchserfahrungen und der zunehmenden politischen und sozialen Polarisierungstendenzen ist sie ein wichtiger Hebel für die Sicherung wirtschaftlicher Stabilität und gesellschaftlichen Zusammenhalts.

Im Rahmen der Nationalen Weiterbildungsstrategie, dem Arbeit-von-morgen-Gesetz und dem Aus- und Weiterbildungsgesetz wurden wichtige Impulse zur Veränderung gesetzt. Diese reichen nicht aus. Es existieren immer noch erhebliche Hürden, was den Zugang zu Weiterbildung betrifft. Flächendeckende, umfassende Weiterbildung und Qualifizierung sowie eine ausreichende Finanzierung sind nicht gegeben. Die Bundesregierung muss gezielt Maßnahmen ergreifen und einen neuen Rahmen für Aus- und Weiterbildung schaffen. Dies umfasst unter anderem:

- **Weiterbildung auf Bundesebene als politische Priorität etablieren:** Qualifizierung als Schlüsselthema im Regierungsprogramm der Bundesregierung verankern und gezielt Mittel für Weiterbildungsinitiativen bereitstellen. Dabei sollte insbesondere der Stellenwert beruflicher Bildung zum Ausdruck kommen, der durch die Akademisierung der letzten Jahrzehnte deutlich gelitten hat.
- **Förderprogramme für Re- und Upskilling ausbauen und praxisnah gestalten:** Nationale Weiterbildungsstrategie mit Blick auf betriebliche Bedarfe weiterentwickeln und Förderprogramme ausweiten, um Unternehmen (insbesondere KMU) bei der Qualifizierung von Beschäftigten und der Bewältigung sowie der Gestaltung des Strukturwandels zu unterstützen.
- **Erwerb von Futures Literacy und Future Skills fokussieren:** Aus- und Weiterbildung müssen für eine unbekanntere Zukunft befähigen. Strategische Vorausschau und Zukunftskompetenzen stärken und ausbilden, Passung bestehender Konzepte

Weiterbildungsgeschehen in Deutschland: Große Unterschiede nach Betriebsgröße und Qualifikation ⁵

77%

der Weiterbildungsaktivitäten fanden im Jahr 2022 im Betrieb statt.

71%

der Beschäftigten in Betrieben mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden nahmen an Weiterbildungen teil.

49%

der Beschäftigten in Betrieben mit weniger als 10 Mitarbeitenden nahmen an Weiterbildungen teil.

66%

der Hochqualifizierten nahmen an betrieblichen Weiterbildungen teil.

28%

der Personen ohne Berufsabschluss nahmen betrieblichen Weiterbildungen teil.



prüfen und Entwicklung geeigneter Instrumente fördern. Ausbildungs- und Lehrpläne anpassen.

- **Berufsorientierung modernisieren:** Bundesweite MINT-Förderstrategie, stärkere Kooperation zwischen Arbeitsmarkt- und Bildungsakteuren für eine bessere Abstimmung der Ausbildung an den Arbeitsmarkt und gezielte Förderung der Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Bildung.

5. Arbeitsmarkt stärken – mehr Talente für eine bessere Zukunft

Die Arbeits- und Fachkräftesituation in Deutschland wird sich aufgrund der demografischen Entwicklung in den kommenden Jahren weiter massiv verschärfen. Laut dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) wäre eine Nettozuwanderung von 400.000 Arbeitskräften pro Jahr notwendig, um das Erwerbspersonenpotenzial konstant zu halten. Gleichzeitig werden inländische Potenziale nicht ausgeschöpft und qualifizierte Fachkräfte kehren Deutschland zunehmend den Rücken. Das Ziel muss daher sein, Deutschland für internationale Fachkräfte attraktiv zu machen, die Talente, die hier sind, zu halten und ungenutzte Potenziale im Inland gezielt zu mobilisieren. In diesem Zusammenhang gilt es:

- **Internationale Fachkräftegewinnung erleichtern:** Abbau bürokratischer Hürden und konsequente Digitalisierung von Prozessen zur Beschleunigung von Visa-Verfahren und der Anerkennung ausländischer Qualifikationen. Auflösung der Fragmentierung von Verantwortlichkeiten zwischen Behörden auf verschiedenen Ebenen, stattdessen Bündelung von Aufgaben (One-Stop-Shop-Anlaufstellen).
- **Internationale Studierende halten und in den Arbeitsmarkt integrieren:** Verbleibsquote ausländischer Studierender erhöhen durch Schaffung attraktiver Bleibeperspektiven (zum Beispiel Übergangsprogramme von Studium in Beschäftigung), Sprachförderung und Ausbau beruflicher Netzwerke während des Studiums.



Zuständigkeitsdschungel bei der Anerkennung von Qualifikationen:

> 1.500 Stellen

sind für die Anerkennung von im Ausland erworbenen Berufsqualifikationen zuständig. Abhängig von Berufsbild und Bundesland sind die Zuständigkeiten zudem unterschiedlich organisiert.⁶

- **Inländische Potenziale besser nutzen:** Steigerung der Erwerbstätigkeit in Vollzeit – oder vollzeitnah – unter anderem durch Ausbau geeigneter Pflege- und Betreuungsangebote, Abbau steuerlicher Fehlanreize und erleichterte Weiterbildung im Rentenalter (Anhebung der Steuerfreibeträge für Hinzuverdienst). Förderung und Integration von Schulabgängerinnen und -abgängern ohne Abschluss in den Arbeitsmarkt durch konzertierte Initiativen von Politik und Wirtschaft.
- **Attraktive Arbeitsbedingungen und gesellschaftliches Klima als Standortvorteil entwickeln:** Schaffung fairer, moderner und wettbewerbsfähiger Arbeitsbedingungen, um im internationalen Wettbewerb attraktiv zu sein. Etablierung eines gesellschaftlichen und politischen Klimas, in dem internationale Fach- und Arbeitskräfte gewonnen und langfristig gehalten werden können.

Wir hoffen, dass wir mit diesen fünf Impulsen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit in Deutschland und des hiesigen Arbeitsmarkts eine konstruktive Diskussion von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Sozialpartnern anstoßen können. Sehr gerne stehen wir als HR-Kreis zur Verfügung, um gemeinsam tragfähige Lösungen für die Arbeit von morgen zu entwickeln.

1 | Vgl. ifo Institut (2024).

2 | Vgl. destatis (2024).

3 | Vgl. Nationaler Normenkontrollrat (2024).

4 | Vgl. Bundesministerium der Justiz (2024).

5 | Vgl. BMBF (2024).

6 | Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2025).



Weitere Informationen

Dieser Politikbrief präsentiert Handlungsoptionen aus den Reihen des von acatech koordinierten HR-Kreises – Forum zur Zukunft der Arbeit. Der HR-Kreis bringt Personalvorständinnen und -vorstände führender Technologie- und Dienstleistungsunternehmen sowie renommierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in den Dialog. Als branchenübergreifendes und interdisziplinäres Forum zur Zukunft der Arbeit möchte der HR-Kreis ein Bewusstsein für die drängendsten Herausforderungen unserer Zeit schaffen, Orientierung im Wandel bieten und fundierte Handlungsent-



würfe für die Transformation entwickeln. Die Arbeitsergebnisse und weitere Details zum HR-Kreis stehen auf der **Projektwebsite** zur Verfügung.

Kontakt

Prof. Dr. Katharina Hölzle
acatech/Fraunhofer IAO

Frank Riemensperger
acatech

Dr.-Ing. Caroline Adam
acatech

Elisabeth Vogl
acatech

T +49(0)89/52 03 09-927
adam@acatech.de

T +49(0)89/52 03 09-804
vogl@acatech.de

Über acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften

acatech berät Politik und Gesellschaft in technikwissenschaftlichen und innovationspolitischen Zukunftsfragen. Unter Schirmherrschaft des Bundespräsidenten erfüllt die Deutsche Akademie der Technikwissenschaften ihren Beratungsauftrag unabhängig, faktenbasiert und gemeinwohlorientiert. Mitglieder der Akademie sind herausragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus den Ingenieur- und Naturwissenschaften, der Medizin sowie den Geistes- und Sozialwissenschaften. Senatorinnen und Senatoren der Akademie sind Persönlichkeiten aus technologieorientierten Unternehmen und Vereinigungen sowie den großen Wissenschaftsorganisationen.

Weitere Informationen unter www.acatech.de

Reihenherausgeber:
acatech – Deutsche Akademie der
Technikwissenschaften

Geschäftsstelle
Karolinenplatz 4
80333 Munich | Germany
T +49 (0)89/52 03 09-0
F +49 (0)89/52 03 09-900

info@acatech.de
www.acatech.de

Geschäftsführendes Gremium des Präsidiums:
Prof. Dr.-Ing. Johann-Dietrich Wörner,
Prof. Dr.-Ing. Thomas Weber,
Prof. Dr. Ann-Kristin Achleitner,
Prof. Dr. Ursula Gather, Dr. Stefan Oschmann,
Prof. Dr. Christoph M. Schmidt

Vorstand i.S.v. § 26 BGB: Prof. Dr.-Ing. Johann-Dietrich Wörner, Prof. Dr.-Ing. Thomas Weber, Wolfgang Siegel

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von Abbildungen, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen bleiben – auch bei nur auszugsweiser Verwendung – vorbehalten.

Redaktion: Dr.-Ing. Caroline Adam,
Elisabeth Vogl

Layout-Konzeption: GROOTHUIS. Gesellschaft der Ideen und Passionen mbH für Kommunikation und Medien, Marketing und Gestaltung; groothuis.de

Konvertierung und Satz:
heilmeyerundsernau.com