

> DIE REIHE acatech IMPULS

In dieser acatech Reihe erscheinen Analysen und Denkanstöße zu Grundfragen der Technikwissenschaften sowie der wissenschaftsbasierten Politik und Gesellschaftsberatung. Die Impulse werden von acatech Mitgliedern und weiteren Fachleuten erarbeitet und vom acatech Präsidium autorisiert und herausgegeben.

Alle bisher erschienenen acatech Publikationen stehen unter www.acatech.de/publikationen zur Verfügung.

INHALT

VORWORT	7
PROJEKT	9
1 AUSGANGSLAGE UND HERAUSFORDERUNGEN	11
1.1 Wirtschaft und Arbeit im Wandel	11
1.2 Standort Deutschland	13
1.3 Kompetenzbedarfe	16
1.4 Recruiting	19
1.5 Mitbestimmung	20
2 HANDLUNGSFELDER UND LÖSUNGSANSÄTZE	23
2.1 Aus- und Weiterbildung	23
2.1.1 Schule	23
2.1.2 Hochschule	26
2.1.3 (Betriebliche) Weiterbildung	27
2.2 Unternehmensorganisation: Ambidextre Strukturen	28
2.3 Arbeitsorganisation	29
2.4 Führung	32
3 DIALOG MIT POLITIK UND GESELLSCHAFT	35
4 AUSBLICK	37

VORWORT

Wir haben im Jahr 2014 den Human-Resources-Kreis, kurz HR-Kreis, als ein Forum für Personalvorstände ins Leben gerufen, um für Top-„Personaler“ einen geschützten Raum für den Austausch über die Herausforderungen der zukünftigen Gestaltung der Arbeit zu schaffen. Und um ihnen die Möglichkeit zu bieten, sich mit einer Stimme in die wichtigen gesellschaftlichen und politischen Debatten einzubringen. Ausgewählte Fachleute aus der Wissenschaft vervollständigen den HR-Kreis; sie bringen aktuelle Erkenntnisse aus der Bildungsforschung, der Arbeitswissenschaft sowie der Betriebswirtschaft und Unternehmensorganisation ein und begleiten die Diskussionen im HR-Kreis.

Wir sind überzeugt, dass wir in Deutschland vor dem Hintergrund der digitalen Revolution **Arbeit neu definieren** müssen. Ein neues Verständnis von Arbeit beinhaltet dabei zunächst die Offenheit, die ganz verschiedenen Arten und Weisen, auf die Menschen „tätig“ werden können, gleichermaßen zu akzeptieren. Die Digitalisierung wird alle Formen der Arbeit verändern – vom Angestelltenverhältnis über die Selbstständigkeit und das Freelancertum bis hin zur Freiwilligen- und Familienarbeit. Wir werden sowohl Verschiebungen in der Bedeutung zwischen diesen Formen erleben als auch Veränderungen in Organisation und Führung sowie mit Blick auf Hierarchien. Wir sollten dafür offen sein und Freiräume für Experimente schaffen. Diese Flexibilität brauchen wir, damit Deutschland auch weiterhin zu den Spitzenreitern im internationalen Innovationswettbewerb gehören kann.

Denn wir stehen vor einer Zeitenwende. Die digitale Revolution wird Wirtschaft und Gesellschaft binnen kürzester Zeit transformatorisch verändern: die Art wie wir wirtschaften, wie wir arbeiten, wie wir lernen und wie wir leben. Der Wandel kommt – und zwar mit oder ohne uns und er kommt schnell. Wenn wir die Chancen der Digitalisierung zum Wohl unserer Volkswirtschaft und unserer Gesellschaft wirklich nutzen wollen, müssen wir die Transformation jetzt aktiv gestalten.

Mit den Initiativen zu „Industrie 4.0“ und „Smart Service Welt“ sind gute erste Schritte getan: Die Digitalisierung ist im Bewusstsein von Führungspersönlichkeiten in Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft angekommen. Jetzt geht es um die konkrete und vor allem schnelle Umsetzung.

Noch vor wenigen Jahren standen dabei eher technische Herausforderungen und Chancen im Zentrum der Debatte. Mittlerweile hat sich die Perspektive geweitet: Wir machen uns viel bewusster, dass die **Digitalisierung vor allem von Menschen für Menschen** gemacht wird. Unternehmen müssen in Zukunft noch stärker von den Nutzern ihrer Produkte und Dienstleistungen aus denken. Und mindestens genauso wichtig: aus der Sicht der Menschen im Unternehmen, die die Transformation konkret gestalten müssen. Die „Personaler“ werden dabei zu entscheidenden Change Agents des technologischen und gesellschaftlichen Wandels.

Der vorliegende acatech IMPULS stellt ein Meinungs- und Stimmungsbild aus dem HR-Kreis dar, das wir als ein Angebot an die vielen Stakeholder der digitalen Revolution verstehen, mit den Personalverantwortlichen in Unternehmen ins Gespräch zu kommen. Es fasst in Form eines Thesenpapiers die Diskussionen im Rahmen zweier Sitzungen des HR-Kreises und Einschätzungen aus vertiefenden Einzelinterviews zusammen, die wir mit allen Mitgliedern im Laufe des Jahres 2015 geführt haben. Auf Ergänzungen unsererseits oder weiterführende Kommentierungen beziehungsweise Einordnungen Dritter haben wir bewusst verzichtet, um ein authentisches Stimmungsbild aus dem HR-Kreis zu präsentieren. Das Papier erhebt daher auch keinen wissenschaftlichen Anspruch auf Vollständigkeit und vertieft auch nicht alle Aspekte, vor allem nicht die sozialen und psychologischen Aspekte, die für die Zukunft der Arbeit relevant sind. Vielmehr soll es Diskussionen anregen und Anknüpfungspunkte für vertiefende Nacharbeiten bieten.

Zwei übergeordnete Ziele liegen den Mitgliedern des HR-Kreises besonders am Herzen:

1. Wir müssen unsere Innovationskraft in Deutschland erhalten und schnellstmöglich die Transformation angehen. Die Notwendigkeit der Transformation betrifft Unternehmen, die Bereiche Bildung und Arbeit sowie die Gesellschaft als Ganzes. Eine besondere Herausforderung besteht darin, die Transformation von neuen Geschäftsmodellen aus zu denken.
2. Wir müssen auch weiterhin Wachstum in Deutschland ermöglichen, um unseren Wohlstand zu sichern.

Aspekte, mit denen wir uns dabei auseinandersetzen müssen, sind unter anderem die Fachkräftesicherung in Zeiten des demografischen Wandels, die Themen Integration und Diversity, ein Bildungssystem, das fördert, statt zu selektieren, und die Steigerung unserer Produktivität.

Ein neues und differenzierteres Verständnis von Arbeit wird das Bild der zukünftigen Arbeitswelt und der Bildung entscheidend prägen – die Gestaltung des Wandels und die Verständigung über die konkreten Transformationsprozesse sind eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe.

Joh. Christian Jacobs

Chairman Joh. Jacobs & Co. (AG & Co.) KG
Ehrenpräsident Jacobs Foundation
acatech Senator

Henning Kagermann

Präsident acatech

Thomas Sattelberger

Moderator des HR-Kreises
Vorstandsvorsitzender MINT Zukunft
schaffen

PROJEKT

> PROJEKTLEITUNG

- Dr. Joh. Christian Jacobs, Joh. Jacobs & Co. (AG & Co.) KG, Chairman/Jacobs Foundation, Ehrenpräsident/acatech, Senator
- Prof. Dr. Dr.-Ing. E. h. Henning Kagermann, acatech, Präsident
- Thomas Sattelberger, MINT Zukunft schaffen, Vorstandsvorsitzender

> INTERVIEWPARTNERINNEN UND -PARTNER/ MITGLIEDER DES HR-KREISES

- Dr. Werner Brinker, EWE AG, ehemaliger Vorstandsvorsitzender
- Dr. Immanuel Hermreck, Bertelsmann SE & Co. KGaA, Mitglied des Vorstands, Bereich Personal
- Katharina Heuer (Gast des HR-Kreises für die Zukunfts-Allianz Arbeit & Gesellschaft), Deutsche Gesellschaft für Personalführung, Vorsitzende der Geschäftsführung
- Heiko Hutmacher, Metro Group, Mitglied des Vorstands, Arbeitsdirektor
- Dr. Christian P. Illek, Deutsche Telekom AG, Mitglied des Vorstands, Bereich Personal
- Dr. Hartmut Klusik, Bayer AG, Mitglied des Vorstands, Bereich Personal, Technologie und Nachhaltigkeit
- Melanie Kreis, Deutsche Post DHL, Mitglied des Vorstands, Bereich Personal
- Janina Kugel, Siemens AG, Mitglied des Vorstands, Bereich Personal
- Zhengrong Liu, Beiersdorf AG, Mitglied des Vorstands, Bereich Human Resources
- Prof. Dr. Horst Neumann, Volkswagen AG, ehemaliges Mitglied des Vorstands, Geschäftsbereich Personal und Organisation
- Prof. Dr. Dres. h. c. Arnold Picot, Ludwig-Maximilians-Universität München, Forschungsstelle für Information, Organisation und Management/acatech, Mitglied
- Prof. Dr. Manfred Prenzel, Technische Universität München, TUM School of Education/Wissenschaftsrat, Vorsitzender/acatech, Mitglied
- Stefan Ries, SAP SE, Chief Human Resources Officer, Mitglied des Global Managing Board
- Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E. h. Dr. h. c. Dieter Spath, Wittenstein AG, Vorstandsvorsitzender/acatech, Mitglied
- Ralf Stemmer, Deutsche Postbank AG, Mitglied des Vorstands, Ressort Ressourcen
- Edgar Vieth, Roche Diagnostics GmbH, Geschäftsführer Personal
- Dr. Bettina Volkens, Deutsche Lufthansa AG, Mitglied des Vorstands, Ressort Personal und Recht
- Dr. Joachim Wenning, Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG, Mitglied des Vorstands, Bereiche Life und Human Resources
- Prof. Dr.-Ing. Katja Windt, Jacobs University Bremen, President und CEO/acatech, Mitglied

> WEITERE BETEILIGTE

Dr. Urs V. Arnold, Jacobs Foundation, Head of Operations

> REVIEWER

- Prof. Dr.-Ing. Jürgen Gausemeier, Universität Paderborn/acatech, Präsidiumsmitglied (Leitung des Reviews)
- Prof. Dr. habil. Dr. h. c. Reinhard F. Hüttl, acatech, Präsident/Helmholtz-Zentrum Potsdam – Deutsches GeoForschungs-Zentrum, Sprecher des Vorstands
- Prof. Dr. Christoph M. Schmidt, Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung RWI, Präsident/acatech, Präsidiumsmitglied

acatech dankt allen Fachgutachtern. Die Inhalte des vorliegenden IMPULSES liegen in der alleinigen Verantwortung von acatech.

> PROJEKTKOORDINATION UND REDAKTION

Dr. Thomas Lange, acatech Geschäftsstelle

präsentiert dazu ein erweitertes Meinungs- und Stimmungsbild, das auf Basis vertiefender Einzelinterviews im Laufe des Jahres 2015 mit den Mitgliedern des HR-Kreises erstellt wurde.

> PROJEKTVERLAUF

Im Human-Resources-Kreis (HR-Kreis) von acatech und Jacobs Foundation wurden im Januar 2015 zunächst sechs Themenfelder diskutiert, die vor dem Hintergrund der digitalen Transformation als besonders relevant eingestuft wurden (siehe Abbildung unten). Dieser acatech IMPULS

Der acatech IMPULS wurde im Februar 2016 durch das acatech Präsidium syndiziert.

> FINANZIERUNG

acatech dankt der Jacobs Foundation für ihre Unterstützung.

Abbildung: Prioritäre Themenfelder im Zusammenhang mit der digitalen Transformation aus Sicht des HR-Kreises, die in Einzelinterviews vertieft wurden

