

acatech DISKUSSION

# Arbeit in der digitalen Transformation

Agilität, lebenslanges Lernen und  
Betriebspartner im Wandel

Ein Beitrag des Human-Resources-Kreises von  
acatech und der Jacobs Foundation – Forum für  
Personalvorstände zur Zukunft der Arbeit

J. C. Jacobs, H. Kagermann, D. Spath (Hrsg.)

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>Projekt</b>	<b>6</b>
<b>Zusammenfassung</b>	<b>8</b>
<b>1 Die Chancen der digitalen Transformation nutzen – Arbeit neu denken</b>	<b>12</b>
<b>2 Handlungsfeld Agilität</b>	<b>15</b>
2.1 Ausgangslage	15
2.2 Ansatzpunkte zur Stärkung der Agilität und Transformationsfähigkeit von Unternehmen	17
2.2.1 Neue Freiräume zur Arbeitszeitgestaltung schaffen	17
2.2.2 Hindernisse für die Zusammenarbeit mit Freelancern abbauen	23
2.2.3 Mit neuen Feedbackinstrumenten das Performance-Management stärken	24
2.2.4 Mitarbeiterspezifisches Skill-Management fördern	26
2.3 Fazit/Kernbotschaften	29
<b>3 Handlungsfeld Lebenslanges Lernen</b>	<b>30</b>
3.1 Ausgangslage	30
3.2 Motivation und Lernerfolg durch Selbstbestimmung und Selbstmanagement – Impulse aus der Forschung	30
3.2.1 Lernmotivation: mehr als Reaktion auf Anreize	31
3.2.2 Lernfitness: Trainingssache – keine Altersfrage	31
3.2.3 Selbstwirksamkeit der Beschäftigten unterstützen	32
3.3 Lebenslanges Lernen zielgruppengerecht fördern: drei Fallbeispiele	33
3.3.1 Der Manager	34
3.3.2 Der Callcenter-Agent	37
3.3.3 Die Digital Native	40
3.4 Weiterbildungsinitiativen zur digitalen Transformation – Beispiele aus der Praxis	43
3.5 Fazit/Kernbotschaften	45



<b>4 Handlungsfeld Betriebspartner im Wandel der Zeit</b>	<b>47</b>
4.1 Ausgangslage	47
4.1.1 Herausforderungen	47
4.1.2 Lösungsansätze	48
4.2 Mitbestimmungsprozesse gestalten – von der Missbrauchsvermeidung zur Missbrauchskontrolle	49
4.2.1 Herausforderungen	49
4.2.2 Lösungsansätze	52
4.3 Innovationsorientierte Mitbestimmung – Beispiele aus der Praxis	54
4.4 Kernbotschaften	58
<b>Literatur</b>	<b>60</b>



## Zusammenfassung

Die digitale Transformation wird die Arbeits- und Organisationsprozesse in Unternehmen grundlegend verändern. Dieser Wandel muss so gestaltet werden, dass Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen davon profitieren (Win-Win).

Dazu gilt es, die Unternehmensorganisation auf **Agilität** – das heißt, die dynamische Fähigkeit, auf Umweltveränderungen schnell und effektiv reagieren zu können – auszurichten und ein weiterentwickeltes Verständnis von **lebenslangem Lernen** zu etablieren. Damit Beschäftigte den Wandel in diesen beiden Handlungsfeldern aktiv mitgestalten können, kommt die innovationsorientierte **Weiterentwicklung der betrieblichen Mitbestimmung** als Querschnittsthema und drittes Handlungsfeld hinzu. Die vorliegende acatech DISKUSSION ist entsprechend diesem Dreiklang aufgebaut. Sie veranschaulicht zentrale Herausforderungen der Transformation in jedem der drei Handlungsfelder und formuliert Lösungsvorschläge, wie eine Weiterentwicklung betrieblicher Ansätze und gesetzlicher Regelungen sowie Verfahren zur Mitbestimmung die Transformation unterstützen kann.

Den Ausführungen liegen folgende übergeordnete Überzeugungen zugrunde: Die Beschäftigten sind die besten „Expertinnen und Experten“ zur Gestaltung ihrer eigenen Arbeitswelt. Sie sollten die Möglichkeit haben, die digitale Transformation als **mündige Menschen** selbstbestimmt mitzugestalten, und nicht nur „mitgenommen“ werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in dieser Hinsicht mehr **zuzutrauen**, erfordert ein Umdenken – sowohl bei Führungskräften im Unternehmen als auch bei Betriebspartnern und beim Gesetzgeber. Eine zukunftsgerichtete Haltung zeichnet sich dadurch aus, dass sie im Gegensatz zum Prinzip „Steuern und Absichern“ stärker dem Motto **„Individuelle Freiräume schaffen und begleiten“** folgt. Denn: Es gibt keinen Masterplan zur Gestaltung der zukünftigen Arbeitswelt, der alle denkbaren Entwicklungen bereits antizipieren und entsprechende Regelungen treffen könnte. Der Weg der Transformation führt vor allem über Experimente.

### **Agilität – Anpassungsgeschwindigkeit von Unternehmen und Flexibilität für Beschäftigte steigern (Win-Win)**

Die digitale Transformation erlaubt es Unternehmen, noch schneller und präziser die Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden zu adressieren und ihre Angebote im Wettbewerb zu

differenzieren. Neue datengetriebene Geschäftsmodelle erschließen neue Umsatzpotenziale und können in etablierten Industrien disruptive Wirkungen erzielen. Umsetzungsgeschwindigkeit, Veränderungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit werden damit zu Erfolgsgaranten im globalen Wettbewerb. Die Chancen der Digitalisierung müssen auch in der Arbeitswelt ihre Entsprechung finden: Unternehmen orientieren sich daher zunehmend am Prinzip der organisationalen Agilität. Der Wandel der Arbeitswelt bietet dabei vor allem auch die Chance, dass Beschäftigte die Flexibilitätsangebote der digitalen Technologien nutzen können, um ihre **individuellen Arbeitsanforderungen und ihre persönliche Lebensgestaltung noch besser in Einklang** zu bringen und gemeinsam mit den Unternehmen einen Beitrag für die nachhaltige **Sicherung von Beschäftigung** zu leisten.

### **Lebenslanges Lernen – Produktivität und Innovationsfähigkeit von Unternehmen erhöhen und Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steigern (Win-Win)**

Lebenslanges Lernen ist nicht nur einer der wichtigsten Schlüssel, um die Chancen der digitalen Transformation in eine Steigerung der Produktivität sowie Innovationsfähigkeit und -geschwindigkeit von Unternehmen umzumünzen; lebenslanges Lernen gilt auch als Grundvoraussetzung, um die **Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit** von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu sichern und langfristig zu erhalten. Unternehmen und Beschäftigte können im Sinne einer **geteilten Verantwortung** jeweils ihren Beitrag dazu leisten: Unternehmen müssen lernförderliche Arbeitsplätze bieten und die individuellen Lernprozesse ihrer Beschäftigten aktiv unterstützen, um deren Selbstwirksamkeit und lebenslange Beschäftigungsfähigkeit zu fördern. Dabei gibt es keine Standardlösungen. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen bedarfsgerechte Angebote erhalten, noch gezielter „On the Job“ und „On Demand“ lernen und auf neue, zunehmend digitale Lernangebote zurückgreifen können (zum Beispiel Massive Open Online Courses, sogenannte MOOCs). Die Beschäftigten wiederum leisten ihren Beitrag, indem sie – nach ihren Möglichkeiten – verstärkt selbstbestimmt und eigenverantwortlich lernen und in ihre eigene berufliche Zukunft gegebenenfalls auch Freizeit für das Lernen investieren.

### **Innovationsorientierte Mitbestimmung – Transformationsfähigkeit von Unternehmen mit Beschäftigteninteressen in Einklang bringen (Win-Win)**

Mitbestimmung ist einer der Erfolgsfaktoren der sozialen Marktwirtschaft in Deutschland. Die Zusammenarbeit der Sozialpartner

zeichnet sich durch einen hohen Grad an Verlässlichkeit aus. Die Betriebsräte sind wichtige Partner und Wegbegleiter der Unternehmen – gerade in Phasen der Transformation. Eine Mitbestimmungskultur, die die Anforderungen an die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen mit den Interessen der Beschäftigten in Einklang bringt – im Sinne einer **gemeinsamen Zukunftsentwicklung** –, könnte zu einem deutschen Alleinstellungsmerkmal und internationalen Wettbewerbsvorteil in der digitalen Transformation werden. Entscheidend ist dabei vor allem, dass die Beschäftigten den Wandel aktiv mitgestalten und von den individuellen Flexibilitätsversprechen auch profitieren können.

In allen drei genannten Handlungsfeldern wird es in Zukunft darum gehen, **Ambidextrie zu leben**. Der Begriff beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, nach dem Prinzip „eine

Organisation – zwei Betriebssysteme“ bestehende Stärken auf Basis des etablierten Geschäfts weiter effizient auszubauen, gleichzeitig aber auch Freiräume für radikalere und visionärere Lösungen und Innovationen zu schaffen. Bewährte Verfahren, beispielsweise in der Produktion, aber auch im Bereich der Mitbestimmung, werden im Zuge der Transformation nicht grundlegend infrage gestellt, sondern in Einzelfällen weiterentwickelt. Daneben müssen Gestaltungsspielräume besser genutzt werden – insbesondere für innovationsorientierte Einheiten –, um Freiräume zur flexiblen Arbeitsgestaltung zu schaffen und die Fähigkeit zur Transformation zu fördern.

Die im Folgenden präsentierten Herausforderungen und Lösungsansätze nehmen vor allem die Perspektive von Wissens- und Verwaltungsarbeitnehmerinnen und -arbeitnehmern ein.

## Kernbotschaften

### Handlungsfeld Agilität

- **Wettbewerbsfähigkeit, Produktivität und Zufriedenheit steigern**

Flexibles, agiles und selbstbestimmtes Arbeiten wird künftig zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor für Unternehmen. Dies ermöglicht es, auf veränderte Kundenwünsche und Rahmenbedingungen einzugehen sowie innovations- und wettbewerbsfähig zu bleiben. Zudem steigert es die Arbeitsproduktivität und Zufriedenheit der Beschäftigten.

- **Neue Freiräume zur Arbeitszeitgestaltung schaffen**

Neue, dem gesellschaftlichen Wandel angepasste Regelungen zu Höchstarbeitszeit, Mindestpausen, Ruhezeiten sowie Arbeit an Sonn- und Feiertagen sollten größere Freiräume zur Gestaltung der Arbeit schaffen. Diese berücksichtigen sowohl individuelle Bedürfnisse als auch betriebliche Anforderungen besser als bisher. Nach dem Motto: „Nicht mehr, sondern flexibler arbeiten.“

- **Hindernisse für die Zusammenarbeit mit Freelancern abbauen**

Eine Weiterentwicklung des Arbeits-, Sozialversicherungs- und Betriebsverfassungsrechts würde die temporäre Beschäftigung freier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Innovationsprozessen (zum Beispiel auf Projektbasis) und folglich auch deren Einbindung in agile Arbeitsformen erleichtern. Unternehmen bewegen sich dann nicht mehr in

einer rechtlichen Grauzone. Eine wichtige Herausforderung ist dabei die soziale Absicherung der Freelancer.

- **Mitarberspezifisches Skill-Management fördern**

Kurze Innovationszyklen erfordern passgenaue Qualifikationsmaßnahmen für die Beschäftigten. Für deren Entwicklung gilt es, individuell vorhandene und benötigte Kompetenzen zu analysieren. Die Regelungen zur Mitbestimmung bei der Einführung und Anwendung von IT-Tools sowie bei betrieblichen Bildungsmaßnahmen und dem Einsatz von (Online-)Schulungsformaten sollten dahingehend angepasst werden, dass sie eine schnelle und konsequente Ausrichtung der Weiterbildungsangebote an individuellen und betrieblichen Bedarfen fördern.

- **Mit neuen Feedbackinstrumenten das Performance-Management stärken**

Ganzheitliche, technisch unterstützte Feedbackinstrumente, die kontinuierliches und transparentes Ad-hoc-Feedback der Bezugsgruppe (Peergroup) berücksichtigen, können die Qualität agiler Arbeit nachhaltig steigern. Die Mitbestimmungsregelungen sollten dahingehend angepasst werden, dass sie den Beschäftigten mehr Spielraum im Umgang mit modernen Feedbackinstrumenten geben: Sie sollten frei entscheiden können, ob sie beispielsweise via Apps mit Kolleginnen und Kollegen kommunizieren und ihnen Feedback geben möchten.