



Unternehmen in der arbeitsrechtlichen Transformation – Zwischen Digitalisierung und demografischem Wandel

Briefing

Dezember 2025

Unternehmen in der arbeitsrechtlichen Transformation – Zwischen Digitalisierung und demografischem Wandel



I. Einleitung

Die fortschreitende Digitalisierung einerseits und der demografische Wandel andererseits fordern ständig Veränderungen in Unternehmen. Angesprochen ist eine strukturelle Neuaufstellung durch Transaktionen, Umstrukturierungen und Outsourcings, aber auch durch andere organisatorische Maßnahmen zur Sicherung des unternehmerischen Handlungsspielraums. So kann beispielsweise die Kostenstruktur eines Unternehmens mithilfe eines flexiblen Mitarbeiterereinsatzes (inkl. Leiharbeit) oder durch die Ausgliederung von Pensionsverpflichtungen optimiert werden. Nur Unternehmen, die agil sind, bleiben dauerhaft wettbewerbsfähig und können Marktchancen nutzen.

Die digitalisierte Arbeitswelt macht eine innovative und präzise Gestaltung arbeitsrechtlicher Verhältnisse notwendig – einzelvertraglich, aber auch kollektivrechtlich. Daten und digitale Tools prägen den Unternehmensalltag. Künstliche Intelligenz automatisiert Aufgaben, wertet riesige Datenmengen in Sekunden aus und trifft zum Teil eigenständig Entscheidungen. Digitalisierung bedeutet nicht nur den Einsatz neuer Software, sondern führt zu einem fundamentalen Wandel in den Unternehmen: Berufsbilder ändern sich, verschwinden vollständig und entstehen neu. Stellenprofile und vorhandene Qualifikationen der Mitarbeitenden passen häufig nicht mehr zusammen. Außerdem muss das Verhältnis zwischen menschlicher Arbeit und maschineller Leistung stetig neu bestimmt werden. Ferner sind mobile oder virtuelle Arbeitsplätze sowie der Wandel hin zu Cloud-Arbeitswelten flexibel und gleichzeitig sicher im Hinblick auf Daten- und Know-how-Schutz zu gestalten.

Parallel zeigen sich zunehmend die Folgen des demografischen Wandels. In alternden Gesellschaften, in denen die geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand gehen, droht Unternehmen ein kaum zu ersetzender Abfluss von Know-how. Der Ruf nach Beschäftigung über die Regelaltersgrenze hinaus wird lauter. Zeitgleich streben Unternehmen im Ringen um Fachkräfte danach, sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren. Gelungene Mitarbeiterführung wird zu einem zentralen Erfolgsfaktor: Moderne Arbeits(zeit)modelle, passende Anreizsysteme zur Talent- und Leistungsförderung und Fortbildungsangebote tragen maßgeblich zum unternehmerischen Erfolg bei. Gerade jüngere Mitarbeiter (der sogenannten Generation Z oder jünger) sehen „Work-Life-Balance“ längst nicht mehr als optionales Zusatzangebot, sondern als integralen Bestandteil ihres Arbeitsverhältnisses.

Unternehmen müssen sich dieser Transformation stellen. Das ist zwar arbeits- und kostenintensiv, aber alternativlos. Wer die Herausforderungen nicht angeht, verliert wirtschaftlich den Anschluss. Einer der zentralen Erfolgsfaktoren der Transformationen ist dabei das Arbeitsrecht – insbesondere mit Blick auf die Themen Qualifizierung und Flexibilisierung.

II. Arbeitsrechtliche Transformation durch Qualifizierung

Neue Geschäftsmodelle, technischer Fortschritt (u.a. künstliche Intelligenz) und ein zunehmender Fachkräftemangel machen es notwendig, die eigene Belegschaft flexibel an veränderte Anforderungen anzupassen. Obgleich es nicht möglich ist, jeden Mitarbeiter bei diesem Transformationsprozess mitzunehmen, können Unternehmen ihre Belegschaft nicht einfach „austauschen“.

So sind mit einem „klassischen“ Stellenabbau – sei es im Rahmen von Kündigungen oder Freiwilligenprogrammen – nicht nur hohe Kosten verbunden, sondern Unternehmen verlieren auch Know-how, das durch eine Qualifizierung der Mitarbeiter im Unternehmen hätte gehalten werden können. Ziel des Transformationsprozesses ist daher nicht der Austausch der vorhandenen Belegschaft durch qualifiziertere Fachkräfte. Vielmehr soll die bereits vorhandene Belegschaft durch Qualifizierung befähigt werden, den Transformationsprozess mitzugestalten.

Als einfachste Maßnahme kann das Unternehmen den Mitarbeitern Qualifizierungsmaßnahmen anbieten. Nimmt ein Mitarbeiter ein solches Angebot nicht an, kann das Unternehmen die Qualifizierungsmaßnahmen rechtlich einseitig durch Arbeitsanweisung durchsetzen.¹ Falls es sich um Qualifizierungsmaßnahmen handelt, die nicht im Zusammenhang mit der vertraglich geschuldeten Arbeitsleistung stehen, ist eine Änderungskündigung erforderlich.² Allerdings dürfte der Erfolg einer erzwungenen Qualifizierungsmaßnahme überschaubar sein.

In mitbestimmten Betrieben hat der Betriebsrat über die Ausgestaltung der Qualifizierungsmaßnahmen mitzubestimmen (§§ 96 ff. BetrVG). Häufig ist das Thema dabei in übergeordnete Verhandlungen eines Interessenausgleichs und Sozialplans eingebettet. Das ist dann der Fall, wenn der Transformationsprozess nicht nur zur Notwendigkeit führt, die Belegschaft zu qualifizieren, sondern damit ein Personalabbau einhergeht oder der Transformationsprozess bereits für sich genommen eine Betriebsänderung gem. § 111 BetrVG darstellt (z.B. bei der Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden). In dieser Situation bietet sich die Möglichkeit, mit dem Betriebsrat einen sogenannten Qualifizierungssozialplan zu verhandeln. Ein solcher Sozialplan beinhaltet vier Komponenten: Erhebung des Qualifizierungsbedarfs, Festlegung der Qualifizierungsziele, Festlegung des Teilnehmerkreises sowie Finanzierung. Geht der Transformationsprozess mit einem Personalabbau einher, bietet der Qualifizierungssozialplan ein zusätzliches Argument für die Verhandlungen mit dem Betriebsrat: Statt das Sozialplanvolumen im Wesentlichen für teure Abfindungen aufzuwenden, kann es in die Qualifizierung der verbleiben-

den Belegschaft fließen, um so das Unternehmen wettbewerbsfähiger zu machen („Bestandssicherung durch Qualifizierung“).

Bei tarifgebundenen Unternehmen kann es bereits Qualifizierungstarifverträge geben, die es gegebenenfalls zu beachten gilt. Daneben besteht jedoch die Möglichkeit, einen passgenauen Tarifvertrag mit der Gewerkschaft zu verhandeln. Das kann insbesondere dann sinnvoll sein, wenn mit der Gewerkschaft ohnehin Verhandlungen zu einem Firmentarifvertrag erfolgen (zum Beispiel um eine vom bestehenden Tarifvertrag abweichende flexiblere Arbeitszeit zu erreichen).

Qualifizierungsmaßnahmen können auch im Rahmen von Kooperationen von mehreren Unternehmen erfolgen. Gerade in Branchen, die vor denselben Herausforderungen stehen, können der Austausch und die gemeinsame Qualifizierung von Mitarbeitern nicht nur Kosten sparen, sondern auch einen Zuwachs von Fachwissen der Mitarbeiter mit sich bringen. Allerdings muss bei solchen Kooperationen stets der Daten- und Know-how-Schutz mitgedacht werden.

Unternehmen sollten darüber hinaus prüfen, welche staatlichen Förderungsmöglichkeiten es gibt. Die Bundesagentur für Arbeit bietet Unternehmen finanzielle Unterstützung für die Weiterbildung von Mitarbeitern über das Programm „Qualifizierungschancengesetz“ (§ 82 SGB III). Unternehmen können Zuschüsse zu den Weiterbildungskosten (Lehrgangskosten) sowie teilweise einen Zuschuss zum Arbeitsentgelt für die Teilnehmer erhalten, wobei die Höhe der Förderung von der Unternehmensgröße abhängt.

III. Arbeitsrechtliche Transformation durch Flexibilisierung

Flexibilisierung bietet den zweiten Baustein gelungener Transformation – einmal in Form der Flexibilisierung der Belegschaftsstärke im Sinne einer sogenannten „atmenden Belegschaft“ und einmal in Form der Flexibilisierung von Arbeitsbedingungen.

¹ Vgl. BAG, 22.06.2011 – 8 AZR 48/10, NZA 2011, 1226 Rn. 39 ff.

² Vgl. BAG, 17.02.2016 – 2 AZR 613/14, AP KSchG 1969 § 2 Nr. 168 Rn. 17 ff.

Eine Flexibilisierung der Belegschaftsstärke im Sinne einer „atmenden Belegschaft“ hilft Unternehmen nicht nur in der Transformation, sondern auch mit Blick auf ungewisse Entwicklungen der Konjunktur. Der Einsatz externen Personals schafft Flexibilität und vermeidet gegebenenfalls einen – oft interessenungleich- und (tarif)sozialplanpflichtigen – Personalabbau unter Einbeziehung von Betriebsratsgremien und gegebenenfalls Gewerkschaften.

Zentral ist dabei, dass der Einsatz des externen Personals in Übereinstimmung mit den arbeitsrechtlichen Vorgaben erfolgt und sozialversicherungsrechtlich zutreffend bewertet wird. Das Ziel einer „atmenden Belegschaft“ wird nicht erreicht, wenn etwa eine Arbeitnehmerüberlassung unter Verstoß gegen das AÜG erfolgt und zu einem Arbeitsverhältnis zwischen Leiharbeitnehmer und (intendiertem) Entleiher führt.

Ebenso verfehlt der Einsatz eines freien Mitarbeiters (Freelancer) seinen Zweck, wenn eine zutreffende sozialversicherungsrechtliche Bewertung des Rechtsverhältnisses dazu führt, dass diese in Wahrheit als Beschäftigte im Sinne des § 7 SGB IV anzusehen sind. Das hat zur Folge, dass nicht nur Arbeitnehmerschutzvorschriften zugunsten der Freelancer greifen, sondern auch Sozialversicherungsbeiträge auf die vereinbarte Vergütung abzuführen sind – und zwar sowohl Arbeitgeber- als auch Arbeitnehmeranteile rückwirkend mindestens für die vergangenen vier Jahre und nahezu ohne Regressmöglichkeit beim Freelancer (§§ 28e Abs. 1 S. 1, 28g S. 1 bis 3, 25 Abs. 1 S. 1 SGB IV).

Erst recht sorgfältiger Prüfung bedarf der Einsatz externen Personals über die Landesgrenzen hinweg. In grenzüberschreitenden Konstellationen sind die sozialversicherungs- und steuerrechtlichen Folgen einer solchen Gestaltung in den Blick zu nehmen – etwa das Risiko einer dauerhaften Niederlassung im steuerrechtlichen Sinne („permanent establishment“). Immerhin hat die Bundesagentur für Arbeit – nach heftiger Kritik – ihre kurzzeitige Auffassung wieder aufgegeben, wonach das AÜG auch auf Fälle anwendbar sei, in denen ein Mitarbeiter zwar im Homeoffice im Ausland sitzt, seine Tätigkeit aber für ein deutsches Unternehmen erbringt.³

Neben der Flexibilisierung der Belegschaftsstärke ist auch die Flexibilisierung von Arbeitsbedingungen ein wirksames Werkzeug in der Transformation. Die Anwendungsbereiche sind vielfältig. Nutzbar sind insbesondere:

- Die Flexibilisierung der Arbeitszeit, etwa durch befristete Regelungen inklusive Kurzarbeit oder Arbeitszeitkonten
- Die Flexibilisierung des Entgelts, etwa durch Anpassung variabler Vergütungsbestandteile, Nutzbarmachung von Widerrufs- und Freiwilligkeitsvorbehalten und Einschränkung von Ermessensleistungen
- Die Flexibilisierung des Arbeitsortes, etwa durch Homeoffice oder mobile Arbeit (auch im Ausland unter Beachtung aufenthalts-, sozialversicherungs- und steuerrechtlicher Regelungen)
- Als Sonderfall die Flexibilisierung des Übergangs in den Ruhestand durch Altersteilzeit oder eine (rechtssicher) befristete Verlängerung des Arbeitsverhältnisses über den Renteneintritt hinaus gem. § 41 SGB VI zur Bindung erfahrener Fachkräfte

Bei Einsatz jedes der vorgenannten Flexibilisierungsinstrumente ist die individualvertragliche Umsetzbarkeit ebenso mitzudenken wie potenzielle Beteiligungsrechte von Betriebsratsgremien.

Anpassungen des Arbeitsvertrags sind nicht erforderlich, solange Flexibilisierungsoptionen wirksam im Arbeitsvertrag angelegt sind – etwa eine Kurzarbeitsklausel oder Widerrufsvorbehalte.⁴ Gerade bei Eingriffen in zentrale Arbeitsvertragsinhalte wird indes oftmals eine Vereinbarung mit den Mitarbeitern unvermeidbar sein und sollte sorgfältig gestaltet werden.

Ist die Flexibilisierung gegenüber einer Vielzahl an Mitarbeitern geplant, kann die Implementierung nicht nur zu zwingend zu beachtenden Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats führen (etwa nach § 87 BetrVG), sondern auch den Tatbestand einer interessenungleichs- und sozialplanpflichtigen Betriebsänderung nach § 111 BetrVG verwirklichen.

³ [Erleichterungen für das IT-Near- und Offshoring – Die Bundesagentur für Arbeit gibt ihre Auffassung zur globalen Anwendung des AÜG wieder auf](#), abgerufen am 04.12.2025.

⁴ Vgl. ErfK/Greiner, 26. Aufl. 2026, § 611a BGB Rn. 749 ff.; ErfK/Preis, 26. Aufl. 2026, § 307 BGB Rn. 26 ff.

Strategisch gilt dabei: Zwingende Mitbestimmungsrechte kann der Betriebsrat – gegebenenfalls im Einigungsstellenverfahren – durchsetzen; sie sind unbedingt zu beachten. Werden arbeitnehmerbelastende Maßnahmen mitbestimmungswidrig eingeführt, sind sie dem individuellen Mitarbeiter gegenüber unwirksam (sogenannte Theorie der Wirksamkeitsvoraussetzungen).⁵ Einen Interessenausgleich, d.h. eine Vereinbarung, die das Ob und das Wie der Betriebsänderung regelt (zum Beispiel die abweichende Arbeitsorganisation), kann der Betriebsrat nicht erzwingen; den Sozialplan, der den Ausgleich der durch die Betriebsänderung entstehenden Nachteile betroffener Mitarbeiter regelt, hingegen in bestimmten Grenzen schon (§§ 112 f. BetrVG).⁶

IV. Fazit

Digitalisierung und demografischer Wandel stellen Unternehmen vor große Herausforderungen. Wie aufgezeigt, haben sie jedoch eine Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten, um die arbeitsrechtliche Transformation durch Qualifizierung und Flexibilisierung erfolgreich zu gestalten. In der Regel dürfen Tarifpartner und/oder Betriebsverfassungsorgane bei all diesen Themen nicht außen vorbleiben – hier sind Verhandlungsgeschick und -erfahrung gefragt.

V. Ausblick

Neben den vorgenannten Themen erzeugen auch gesetzliche Neuerungen sowie die Rechtsprechung, insbesondere des Bundesarbeitsgerichts, ständig arbeitsrechtlichen Anpassungsbedarf in den Themenbereichen Digitalisierung und demografischer Wandel. Beispiele sind das Inkrafttreten der KI-Verordnung, die geplante Digitalisierung der Betriebsverfassung, das digitale Zugangsrecht für Gewerkschaften, Neuerungen im Arbeitszeitrecht, der Umgang mit datenschutzrechtlichen Auskunfts- und Schadensersatzansprüchen und die vereinfachte Beschäftigung von Rentnern:

- KI-Verordnung: Damit hat die Europäische Union einen Rechtsrahmen für den Einsatz von künstlicher Intelligenz geschaffen. Die KI-Verordnung regelt die Einteilung von KI-Systemen in Risikokategorien und daran anknüpfend bestimmte Beschränkungen und Pflichten für Unternehmen beim Einsatz von künstlicher Intelligenz. Beispielsweise dürfen bestimmte KI-Systeme im Personalbereich gar nicht verwendet werden, und im Übrigen bestehen umfangreiche Prüfungs-, Organisations-, Aufsichts-, Dokumentations-, Informations- und Schulungspflichten. Die Verordnung entfaltet stufenweise Wirkung ab dem 02.02.2025, der überwiegende Teil ab dem 02.08.2026. Die Koalition von CDU, CSU und SPD möchte die Umsetzung der KI-Verordnung in Deutschland laut Koalitionsvertrag innovationsfreundlich und bürokratiearm gestalten, wobei Belastungen für die Wirtschaft abgebaut werden sollen. Weiterhin verspricht die Koalition, den Unternehmen eine zentrale Servicestelle zur Verfügung zu stellen. Mitarbeiter sollen für den Umgang mit künstlicher Intelligenz qualifiziert werden.
- Digitalisierung der Betriebsverfassung: Der Koalitionsvertrag verspricht, die Mitbestimmung vor dem Hintergrund von Digitalisierung und künstlicher Intelligenz weiterzuentwickeln, etwa durch Online-Betriebsratssitzungen, Online-Betriebsversammlungen und Online-Betriebsratswahlen. Der Bundesrat fordert die Bundesregierung in einer Entschließung sogar zur grundlegenden Überarbeitung der Betriebsverfassung auf mit dem Ziel einer Modernisierung der betrieblichen Mitbestimmung. Der Vorschlag beinhaltet u.a. eine Vereinfachung der Gründung von Betriebsräten in der Plattformökonomie und eine Erweiterung der Mitbestimmung beim Umgang mit Beschäftigtendaten sowie bei der Qualifizierung von Mitarbeitern.

⁵ BAG, 25.04.2017 – 1 AZR 427/15, NZA 2017, 1346 Rn. 16.

⁶ SWK ArbR/Schimmelpfennig, 4. Aufl. 2025, Stichwort Sozialplan Rn. 3.

- **Digitales Zugangsrecht für Gewerkschaften:** Das Bundesarbeitsgericht hat jüngst entschieden, dass die klagende Gewerkschaft jedenfalls im konkreten Streitfall keinen Anspruch auf einen digitalen Zugang zum Betrieb hat. Das Unternehmen musste der Gewerkschaft also nicht zum Zwecke der Mitgliederwerbung die betrieblichen E-Mail-Adressen seiner Mitarbeiter mitteilen. Nach den Urteilsgründen ist ein digitales Zugangsrecht für Gewerkschaften jedoch nicht generell ausgeschlossen. Die Koalition möchte ein digitales Zugangsrecht von Gewerkschaften gesetzlich ausdrücklich regeln.
- **Arbeitszeitrecht:** Mit einer vielbeachteten Entscheidung hat das Bundesarbeitsgericht Unternehmen und Mitarbeitern zusätzlichen bürokratischen Aufwand auferlegt: Unternehmen sind verpflichtet, ein System einzuführen, mit dem Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Überstunden erfasst werden können. Unternehmen delegieren die Pflicht zur Aufzeichnung der konkreten Arbeitszeit regelmäßig auf ihre Mitarbeiter. Im Koalitionsvertrag wird eine nähere gesetzliche Regelung zu einer elektronischen Arbeitszeiterfassung versprochen. Für Vertrauensarbeitszeit soll die Arbeitszeiterfassungspflicht nicht gelten. Für kleine und mittlere Unternehmen sind Übergangsregeln geplant. Außerdem möchte die Koalition die Option einer wöchentlichen anstatt einer täglichen Höchstarbeitszeit schaffen. Dies soll Mitarbeitern mehr Flexibilität sowie eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen.
- **Datenschutzrechtliche Auskunfts- und Schadensersatzansprüche:** Mit der Digitalisierung gewinnt für Unternehmen das Datenschutzrecht immer mehr an Bedeutung. Zahlreiche Gerichtsurteile aus jüngster Zeit beschäftigen sich mit datenschutzrechtlichen Fragen. Arbeitsrechtlich von besonderem Interesse sind Voraussetzungen und Reichweite des Auskunftsanspruchs gem. Art. 15 DS-GVO. Zunehmend sehen sich Unternehmen auch mit Schadensersatzansprüchen von Mitarbeitern gem. Art. 82 DS-GVO wegen (angeblicher) Verstöße gegen Datenschutzrecht konfrontiert. Das Sofortprogramm der Bundesregierung erwähnt die Einführung eines eigenen Beschäftigten-datenschutzgesetzes.
- **Beschäftigung von Rentnerinnen und Rentnern:** Die Koalition möchte mehr Flexibilität beim Übergang vom Beruf in die Rente schaffen und die Beschäftigung von Rentnern fördern. Hierfür soll ein neues steuerliches Anreizsystem für freiwilliges längeres Arbeiten im Ruhestand sorgen: Das Gehalt von Rentnern, die weiterarbeiten, wird bis zu einer Höhe von EUR 2.000,00 monatlich steuerfrei. Bereits in der Umsetzung befindet sich ein Gesetzesentwurf, wonach Unternehmen künftig einfacher mit bisherigen Mitarbeitern, welche die Regelaltersgrenze der Gesetzlichen Rentenversicherung erreicht haben, neue sachgrundlos befristete Arbeitsverträge abschließen können.

Autoren



Andreas Butz

Rechtsanwalt, Partner
Speditionsstraße 1, 40221 Düsseldorf
andreas.butz@noerr.com
T +49 211 49986254



Patrick Mückl

Rechtsanwalt, Partner
Speditionsstraße 1, 40221 Düsseldorf
patrick.mueckl@noerr.com
T +49 211 49986256