

V. Die Zukunft der Arbeit

1. Die Zukunft ist schon da

Wer heute über die Zukunft der Arbeit spricht, spricht selten über die Zukunft. Meist sprechen wir über die Gegenwart. Genauer gesagt über die Unsicherheit der Gegenwart. Kaum ein gesellschaftliches Thema bündelt derzeit so viele Hoffnungen, Ängste und Projektionen wie die Frage, wie wir in zehn, zwanzig oder dreißig Jahren arbeiten werden. Werden Roboter unsere Arbeitsplätze übernehmen? Wird Künstliche Intelligenz Millionen Beschäftigte ersetzen? Arbeiten wir bald nur noch vier Tage pro Woche? Oder erleben wir im Gegenteil eine Rückkehr der Vollbeschäftigung, weil überall Fachkräfte fehlen?

Die ehrliche Antwort lautet: Wir wissen es nicht.

Das klingt zunächst ernüchternd. Schließlich beschäftigen sich ganze Forschungsinstitute, Ministerien, Unternehmensberatungen und internationale Organisationen mit genau dieser Frage. Jedes Jahr erscheinen neue Zukunftsstudien, Szenarien und Rankings. Doch wer einen Blick in die Geschichte wirft, erkennt schnell ein bemerkenswertes Muster: Die meisten Vorhersagen über die Zukunft der Arbeit lagen erstaunlich oft daneben.

Das ist kein Zufall. Die Zukunft der Arbeit gehört zu jenen Themen, bei denen Menschen regelmäßig die technischen Entwicklungen überschätzen und die gesellschaftlichen unterschätzen. Wir sehen die Maschine, aber nicht die Menschen, die lernen, mit ihr umzugehen. Wir erkennen, was verschwindet, aber selten, was neu entsteht.

Bereits während der Industrialisierung war die Sorge groß, Maschinen würden menschliche Arbeit überflüssig machen. Im frühen 19. Jahrhundert zerstörten englische Arbeiter mechanische Webstühle, weil sie um ihre Existenz fürchteten. Die Angst war nachvollziehbar. Viele Tätigkeiten verschwanden tatsächlich. Dennoch erwies sich die Grundannahme als falsch. Die Arbeit verschwand nicht. Sie veränderte lediglich ihre Form. Aus einer Agrar- wurde eine Industriegesellschaft. Aus Handwerkern wurden Fabrikarbeiter. Aus kleinen Werkstätten wurden Unternehmen.

Ein ähnliches Muster wiederholte sich im 20. Jahrhundert. Als das Automobil seinen Siegeszug antrat, diskutierten viele Beobachter über die Berufe, die nun aussterben würden. Kutscher, Stallmeister oder Hufschmiede galten als die großen Verlierer des Fortschritts. Kaum jemand fragte

dagegen, welche neuen Tätigkeiten entstehen würden. Niemand prognostizierte Tankstellen, Fahrschulen, Autohäuser, Raststätten oder die Millionen Arbeitsplätze der späteren Automobilindustrie. Die Menschen sahen das Ende des Alten, nicht die Entstehung des Neuen.

Auch die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts liefert zahlreiche Beispiele für diese Fehleinschätzungen. In den 1960er Jahren glaubten manche Ökonomen, dass die fortschreitende Automatisierung die Arbeitszeit drastisch reduzieren würde. Anfang des 21. Jahrhunderts, so die Erwartung, würden Menschen vielleicht nur noch zwanzig Stunden pro Woche arbeiten. In den 1980er Jahren wurde der Computer als Jobkiller gefürchtet. In den 1990er Jahren sollte das Internet ganze Branchen vernichten. Nach der Jahrtausendwende standen Globalisierung und Outsourcing im Mittelpunkt der Debatte. Heute übernimmt die Künstliche Intelligenz die Rolle des großen Hoffnungsträgers oder Untergangsszenarios, je nachdem, wen man fragt.

Bemerkenswert ist dabei weniger, dass sich die Technologien verändert haben. Bemerkenswert ist die erstaunliche Konstanz der Reaktionen. Fast jede Generation hält sich für Zeugin einer einzigartigen Revolution. Fast jede Generation glaubt, nun werde die Arbeitswelt grundlegend umgewälzt. Und fast jede Generation unterschätzt die Anpassungsfähigkeit von Menschen, Unternehmen und Institutionen.

Der amerikanische Science-Fiction-Autor William Gibson formulierte diesen Zusammenhang einmal mit einem Satz, der inzwischen zu den meistzitierten Beobachtungen der Zukunftsforschung gehört: *„Die Zukunft ist schon da. Sie ist nur ungleich verteilt.“* (Gibson, 1999)

Tatsächlich begegnen uns viele Elemente der vermeintlichen Zukunft bereits heute. Künstliche Intelligenz schreibt Texte, analysiert medizinische Bilder und unterstützt Programmierer. Roboter kommissionieren Waren in Logistikzentren. Digitale Plattformen vermitteln Aufträge in Echtzeit. Videokonferenzen haben einen Teil der Geschäftsreisen ersetzt. Die Zukunft der Arbeit beginnt nicht erst morgen. Sie hat längst begonnen.

Gerade deshalb lohnt sich ein Blick auf die großen Zukunftsstudien. Nicht weil sie die Zukunft exakt vorhersagen könnten, sondern weil sie zeigen, welche Entwicklungen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik derzeit für besonders wahrscheinlich halten.

Besondere Aufmerksamkeit erhielt 2013 die Studie der Oxford-Ökonomen Carl Benedikt Frey und Michael Osborne. Die beiden Forscher kamen zu dem Ergebnis, dass langfristig rund 47 Prozent aller Arbeitsplätze in den USA durch Computerisierung gefährdet seien. Die Studie wurde weltweit diskutiert. Zum ersten Mal schien es denkbar, dass nicht nur Fabrikarbeiter,

sondern auch Sachbearbeiter, Buchhalter, Bankangestellte oder sogar Akademiker durch intelligente Systeme ersetzt werden könnten. Die öffentliche Resonanz war enorm. Viele Medien interpretierten die Ergebnisse als Beleg dafür, dass ein großer Teil menschlicher Arbeit vor dem Aus stehe.

Spätere Untersuchungen zeichneten allerdings ein deutlich differenzierteres Bild. Forschende der OECD kritisierten, dass Frey und Osborne ganze Berufe bewertet hatten. In der Realität werden jedoch selten vollständige Berufe automatisiert. Automatisiert werden einzelne Tätigkeiten innerhalb eines Berufs. Die OECD kam deshalb zu deutlich vorsichtigeren Ergebnissen. Nicht die Hälfte aller Arbeitsplätze sei bedroht, sondern eher zehn bis fünfzehn Prozent. Gleichzeitig würden sich jedoch die Aufgaben innerhalb fast aller Berufe verändern.

Dieser Unterschied erscheint auf den ersten Blick technisch. Tatsächlich verändert er die gesamte Perspektive. Die entscheidende Frage lautet nicht mehr: Welche Berufe verschwinden? Sondern: Wie verändern sich bestehende Berufe?

Genau an diesem Punkt nähern sich heute viele große Studien an. Das World Economic Forum erwartet bis 2030 erhebliche Verschiebungen auf dem Arbeitsmarkt, gleichzeitig aber auch einen deutlichen Nettozuwachs neuer Tätigkeiten (World Economic Forum, 2025). McKinsey prognostiziert tiefgreifende Veränderungen vieler Berufsbilder durch Künstliche Intelligenz und Automatisierung, geht jedoch nicht von einem Zusammenbruch der Beschäftigung aus, sondern von umfassenden Anpassungs- und Weiterbildungsprozessen (McKinsey Global Institute, 2023). Für Deutschland verweist das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung insbesondere auf die Folgen des demografischen Wandels. Selbst dort, wo Tätigkeiten automatisiert werden können, dürften Arbeitskräfteengpässe aufgrund der alternden Bevölkerung viele Rationalisierungseffekte teilweise kompensieren (Fuchs et al., 2024).

Und hier beginnt die deutsche Besonderheit. Während in den USA häufig über den Verlust von Arbeitsplätzen diskutiert wird, beschäftigt Deutschland zunehmend das gegenteilige Problem. Die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer verlassen in den kommenden Jahren den Arbeitsmarkt. Gleichzeitig rücken deutlich kleinere Generationen nach. Die Folge ist ein Mangel an Fachkräften, der viele Branchen bereits heute spüren. Die deutsche Zukunft der Arbeit wird deshalb vermutlich anders aussehen als die amerikanische. Nicht die Frage „Wo finden Menschen Arbeit?“ steht im Mittelpunkt. Sondern immer häufiger die Frage: Wo finden Unternehmen noch Menschen?

Nimmt man die wichtigsten nationalen und internationalen Studien zusammen, ergibt sich insgesamt ein erstaunlich nüchternes Bild. Weder die Untergangspropheten noch die Technik-Euphoriker scheinen vollständig Recht zu behalten. Die Arbeit verschwindet nicht, sie verändert eher ihre Gestalt. Und diese Veränderung betrifft weit mehr als einzelne Berufe. Sie verändert Qualifikationen, Organisationsformen und Karrierewege. Sie beeinflusst die Frage, welche Tätigkeiten gesellschaftlich wertgeschätzt werden und welche nicht. Sie verändert sogar unser Verhältnis zur Arbeit selbst.

Besonders deutlich wird dies in Deutschland. Über Jahrzehnte galt Erwerbsarbeit als zentrale Quelle sozialer Identität. Man war Ingenieur/in, Lehrer/in, Handwerker/in, Ärztin oder Beamter. Die Antwort auf die Frage „Was machen Sie beruflich?“ war immer auch eine Antwort auf die Frage „Wer sind Sie?“. Diese Selbstverständlichkeit beginnt langsam zu bröckeln.

Viele junge Menschen wünschen sich weiterhin interessante, sinnvolle und gut bezahlte Arbeit. Gleichzeitig soll Arbeit nicht mehr das gesamte Leben dominieren. Beruflicher Erfolg bleibt attraktiv, verliert jedoch seine Stellung als alleiniger Maßstab eines gelungenen Lebens. Freizeit, Familie, Gesundheit, Selbstbestimmung und persönliche Entwicklung gewinnen an Bedeutung. Arbeit soll wichtig sein, aber sie soll nicht alles sein.

Damit verändert sich nicht nur die Arbeitswelt. Es verändert sich auch die Rolle, die Arbeit im Leben der Menschen spielt. Wer die Zukunft der Arbeit verstehen will, muss deshalb zunächst die Kräfte verstehen, die diesen Wandel antreiben.

2. Die vier großen Treiber der Transformation

Wenn über die Zukunft der Arbeit diskutiert wird, richtet sich die Aufmerksamkeit häufig auf einzelne Berufe. Wird die Steuerberaterin durch Künstliche Intelligenz ersetzt? Brauchen wir künftig noch Programmierer? Welche Zukunft hat die Pflege? Solche Fragen sind verständlich, greifen aber zu kurz. Berufe verändern sich nicht im luftleeren Raum. Hinter ihnen wirken gesellschaftliche Kräfte, die weit größer sind als jede einzelne Tätigkeit. Wer verstehen möchte, warum sich Arbeit verändert, sollte deshalb weniger auf Berufe schauen als auf die Entwicklungen, die ganze Volkswirtschaften und Gesellschaften umformen.

Vier dieser Entwicklungen stechen derzeit besonders hervor: die Künstliche Intelligenz, der demografische Wandel, die ökologische Transforma-

tion und die zunehmende globale Vernetzung von Wirtschaft und Arbeitsmärkten. Interessanterweise werden diese vier Faktoren häufig getrennt voneinander diskutiert. Tatsächlich wirken sie jedoch wie Zahnräder eines komplexen Systems. Die Alterung der Gesellschaft erhöht den Fachkräftemangel. Der Fachkräftemangel erhöht den Druck zur Automatisierung. Die ökologische Transformation erzeugt neue Qualifikationsbedarfe. Migration und internationale Arbeitsmärkte gewinnen an Bedeutung. Wer nur auf einen dieser Faktoren blickt, versteht die Dynamik der Arbeitswelt nur zur Hälfte.

Beginnen wir mit der sichtbarsten Veränderung: der **Künstlichen Intelligenz**.

Seit der Veröffentlichung von ChatGPT Ende 2022 hat sich die öffentliche Wahrnehmung von KI grundlegend verändert. Was zuvor als Spezialthema für Informatiker, Technologieunternehmen und einige Zukunftsforscher galt, wurde innerhalb weniger Monate zum Gegenstand gesellschaftlicher Debatten. Plötzlich konnten Computer Texte schreiben, Bilder erzeugen, Präsentationen erstellen, Programmcode entwickeln oder komplexe Fragen beantworten. Tätigkeiten, die lange als typisch menschlich galten, schienen ihren Sonderstatus zu verlieren.

Bemerkenswert ist dabei weniger die Technologie selbst als die Geschwindigkeit, mit der sie in den Alltag eingedrungen ist. Die Dampfmaschine benötigte Jahrzehnte, um ganze Volkswirtschaften zu verändern. Das Internet brauchte ebenfalls viele Jahre, bis es selbstverständlich wurde. Künstliche Intelligenz erreichte innerhalb weniger Monate Millionen Nutzerinnen und Nutzer. Gleichzeitig erinnert die Debatte an frühere technologische Revolutionen. Wieder wechseln sich Euphorie und Untergangsstimmung ab. Für die einen steht eine neue Ära menschlicher Produktivität bevor. Für die anderen der Verlust von Millionen Arbeitsplätzen. Wahrscheinlich liegen beide Seiten daneben.

Denn wie so oft wird die entscheidende Veränderung nicht darin bestehen, dass Maschinen Menschen ersetzen. Die eigentliche Veränderung wird darin liegen, dass Menschen und Maschinen künftig anders zusammenarbeiten. Viele Routinetätigkeiten werden automatisiert werden. Gleichzeitig gewinnen jene Fähigkeiten an Bedeutung, die sich nur schwer standardisieren lassen: Urteilsvermögen, Kreativität, Kommunikation, Verantwortung und die Fähigkeit, mit Unsicherheit umzugehen. Was bleibt also übrig, wenn Künstliche Intelligenz bestimmte Aufgaben übernimmt? Die Antwort auf diese Frage wird die Arbeitswelt der kommenden Jahrzehnte prägen.

Mindestens ebenso bedeutsam ist jedoch ein zweiter Faktor, der deutlich weniger Aufmerksamkeit erhält: **die Demografie**.

Deutschland altert. Kaum ein Satz wird in wirtschaftspolitischen Debatten häufiger wiederholt. Vielleicht liegt genau darin das Problem. Die Aussage ist so vertraut geworden, dass ihre Tragweite leicht unterschätzt wird. Dabei handelt es sich um eine der tiefgreifendsten Veränderungen der kommenden Jahrzehnte. Die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer verlassen schrittweise den Arbeitsmarkt. Gleichzeitig rücken deutlich kleinere Generationen nach. Die demografische Entwicklung ist dabei keine abstrakte Zukunftsprognose, sondern längst statistische Realität. Nach Berechnungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) werden die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer in den kommenden Jahren schrittweise aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Bis Mitte der 2030er Jahre droht Deutschland dadurch der Verlust mehrerer Millionen Erwerbspersonen, sofern dieser Rückgang nicht durch Zuwanderung, höhere Erwerbsquoten oder Produktivitätssteigerungen kompensiert wird (Fuchs et al., 2021). Die Folgen sind bereits sichtbar. Pflegeeinrichtungen suchen Personal. Handwerksbetriebe finden keine Nachfolger. Schulen fehlen Lehrkräfte. Krankenhäuser werben international um Fachpersonal. Selbst Verwaltungen, die lange als sichere Arbeitgeber galten, berichten zunehmend über Rekrutierungsprobleme.

Interessanterweise verändert diese Entwicklung auch die Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt. Über viele Jahrzehnte konkurrierten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer um attraktive Stellen. In zahlreichen Branchen hat sich dieses Verhältnis inzwischen umgekehrt. Arbeitgeber konkurrieren zunehmend um qualifizierte Beschäftigte. Viele Entwicklungen der vergangenen Jahre lassen sich auch vor diesem Hintergrund verstehen. Home-Office, flexible Arbeitszeiten, Weiterbildungsangebote oder moderne Führungskonzepte sind nicht nur Ausdruck eines kulturellen Wandels. Sie sind zunehmend Ausdruck eines Arbeitsmarktes, in dem Unternehmen attraktiver werden müssen, um Personal zu gewinnen.

Man könnte zugespitzt formulieren: Die Künstliche Intelligenz ist die lauteste Veränderung der Arbeitswelt. Die Demografie könnte die folgenreichere sein.

Ein dritter Treiber entsteht aus einer Entwicklung, die lange vor allem als ökologische Herausforderung betrachtet wurde: **der Klimawandel**.

Über viele Jahre wurde Klimapolitik häufig als Verichtsdebatte geführt. Weniger Auto. Weniger Energieverbrauch. Weniger Emissionen. Inzwi-

schen wird jedoch deutlich, dass die ökologische Transformation zugleich eines der größten Modernisierungs- und Investitionsprogramme des 21. Jahrhunderts darstellt.

Gebäude müssen saniert werden. Stromnetze werden ausgebaut. Windparks entstehen. Wasserstofftechnologien werden entwickelt. Verkehrssysteme werden umgestaltet. Produktionsprozesse werden angepasst. Jede dieser Veränderungen erzeugt neue Arbeit. Interessanterweise profitieren davon häufig Berufe, die in Zukunftsdebatten lange übersehen wurden. Während viele Menschen bei Innovation an Programmierer oder KI-Experten denken, werden für die Energiewende vor allem Handwerker, Technikerinnen, Ingenieure, Bauplaner, Elektriker oder Anlagenmechaniker benötigt. Die ökologische Transformation erinnert uns damit an eine einfache Wahrheit: Nicht jede Zukunft ist digital. Manche Zukunft muss gebaut werden. Und gebaut wird sie von Menschen.

Der vierte große Treiber schließlich ist **die globale Vernetzung von Wirtschaft und Arbeitsmärkten**.

Globalisierung ist zwar kein neues Phänomen. Neu ist jedoch ihre Reichweite und Geschwindigkeit. Unternehmen können heute weltweit nach Fachkräften suchen. Teams arbeiten über mehrere Zeitzonen hinweg zusammen. Digitale Plattformen ermöglichen internationale Kooperationen in Echtzeit.

Gleichzeitig wird Deutschland auf Zuwanderung angewiesen sein, um die Folgen des demografischen Wandels abzufedern. Migration ist deshalb längst nicht mehr nur eine gesellschaftspolitische Frage. Sie ist zunehmend eine arbeitsmarktpolitische Notwendigkeit. Damit verändert sich auch die Arbeitskultur. Teams werden internationaler. Karrierewege vielfältiger. Organisationen heterogener. Unterschiedliche Vorstellungen von Arbeit, Autorität, Verantwortung oder Zusammenarbeit treffen aufeinander. Für manche Beschäftigte bedeutet dies Unsicherheit. Für andere eröffnet es neue Chancen. In jedem Fall wird die Arbeitswelt der Zukunft kulturell vielfältiger sein als die Arbeitswelt der Vergangenheit. Betrachtet man diese vier Entwicklungen gemeinsam, entsteht ein interessantes Bild.

- Die Künstliche Intelligenz erhöht die Produktivität.
- Die Demografie erhöht die Nachfrage nach Arbeitskräften.
- Die ökologische Transformation schafft neue Tätigkeitsfelder.
- Die Globalisierung erweitert die Reichweite von Arbeitsmärkten.

Keine dieser Entwicklungen wirkt isoliert. Sie verstärken sich gegenseitig und erzeugen jene Dynamik, die wir heute als Wandel der Arbeitswelt

wahrnehmen. Deshalb wird die Zukunft der Arbeit weder durch Künstliche Intelligenz allein entschieden noch durch Migration, Klimawandel oder Fachkräftemangel.

Die eigentliche Herausforderung besteht darin, die Wechselwirkungen zwischen diesen Kräften zu verstehen. Denn erst dann lässt sich beantworten, welche Berufe unter Druck geraten, welche sich verändern und welche möglicherweise stärker werden als jemals zuvor.

3. Warum Berufe nicht verschwinden – sondern sich verändern

Nachdem wir die großen Kräfte betrachtet haben, die den Arbeitsmarkt verändern, stellt sich zwangsläufig die Frage, die Eltern, Schülerinnen, Studierende und Journalisten gleichermaßen beschäftigt:

Welche Berufe haben eigentlich Zukunft? Die Antwort fällt überraschend unspektakulär aus. Die meisten Berufe werden weder vollständig verschwinden noch unverändert bestehen bleiben. Sie werden sich verändern. Wahrscheinlich schneller, als es vielen Menschen lieb ist. Genau an diesem Punkt scheitern jedoch viele Debatten über die Zukunft der Arbeit. Sie denken in Kategorien, die zwar einfach klingen, aber selten hilfreich sind. Berufe gelten als „sicher“ oder „gefährdet“, als „Gewinner“ oder „Verlierer“ der Digitalisierung. Die Wirklichkeit ist deutlich komplizierter.

Berufe sind keine Naturgesetze. Sie sind auch keine unveränderlichen Schubladen, die einmal geschaffen wurden und dann für die Ewigkeit bestehen bleiben. Berufe sind soziale Konstruktionen. Sie bestehen aus Tätigkeiten, Kompetenzen, Routinen, Erwartungen und institutionellen Regeln. Und all diese Elemente verändern sich ständig.

Ein Blick in die Geschichte genügt, um dies zu erkennen. Als in den 1980er Jahren die ersten Geldautomaten in größerem Umfang eingeführt wurden, prognostizierten zahlreiche Experten das Ende der Bankangestellten. Warum sollte man noch Menschen beschäftigen, wenn Maschinen Bargeld auszahlen konnten? Die Prognose klang plausibel. Sie war dennoch falsch. Banken existieren weiterhin. Auch Bankangestellte existieren weiterhin. Allerdings erledigen sie heute andere Aufgaben. Das Auszahlen von Bargeld wurde automatisiert. Beratung, Vermögensverwaltung, Kundenbetreuung und komplexe Finanzdienstleistungen gewannen dagegen an Bedeutung. Aktuell sind wiederum diese Bereiche des Finanzsektors von KI-Anwendungen bedroht.

Die Technologie ersetzt eher selten den Beruf, aber sie verändert ihn. Ähnliches geschieht derzeit in vielen akademischen Tätigkeiten. Künstliche

Intelligenz kann juristische Dokumente durchsuchen, medizinische Bilddaten analysieren oder Texte formulieren. Trotzdem werden Anwältinnen, Ärzte oder Journalistinnen nicht einfach verschwinden. Die Routinen verändern sich. Die Verantwortung bleibt.

Berufe bestehen fast immer aus einer Mischung unterschiedlicher Tätigkeiten. Manche davon sind standardisiert und regelbasiert. Andere erfordern Erfahrung, Urteilsvermögen, Kreativität oder soziale Kompetenz. Technologie greift selten einen Beruf als Ganzes an. Sie greift einzelne Bestandteile eines Berufs an. Die Arbeit einer Ärztin besteht nicht nur aus Diagnosen. Die Arbeit eines Lehrers besteht nicht nur aus Wissensvermittlung, die eines Steuerberaters nicht nur aus Steuererklärungen. Wer Berufe verstehen will, muss deshalb tiefer schauen als auf die Berufsbezeichnung selbst.

Aus den großen nationalen und internationalen Studien sowie den bisherigen Entwicklungen lassen sich sechs Faktoren ableiten, die helfen, die Zukunftsfähigkeit eines Berufs realistischer einzuschätzen. Sie sind keine mathematische Formel und ersetzen keine Kristallkugel. Sie ermöglichen jedoch eine deutlich differenziertere Betrachtung als die üblichen Schlagzeilen über „Jobs der Zukunft“.

Der erste Faktor ist die **Automatisierbarkeit**.

Je stärker eine Tätigkeit aus klaren Regeln, Routinen und standardisierten Abläufen besteht, desto leichter lässt sie sich automatisieren. Das gilt für körperliche ebenso wie für geistige Arbeit. Datenerfassung, einfache Buchhaltung, standardisierte Sachbearbeitung oder Teile des Kundenservices gehören deshalb zu den Bereichen, die besonders stark unter Rationalisierungsdruck geraten.

Ein Blick in die Praxis verdeutlicht dies. Bankfilialen beschäftigen heute deutlich weniger Personal für einfache Transaktionen als noch vor dreißig Jahren. Geldautomaten, Online-Banking und digitale Services haben viele Routinetätigkeiten übernommen. Ähnliches gilt für Reisebüros, einfache Versicherungsberatung oder standardisierte Verwaltungsaufgaben. Selbst in hochqualifizierten Berufen werden Routineanteile zunehmend automatisiert. Steuerberater nutzen Software zur Erstellung von Steuererklärungen, Anwälte lassen Verträge durch KI-Systeme prüfen und Radiologen erhalten Unterstützung bei der Auswertung medizinischer Bilder.

Der zweite Faktor betrifft die **Kompetenz- und Aufgabenstruktur** eines Berufs.

Berufe unterscheiden sich nicht nur durch Fachwissen, sondern vor allem durch die Art der Probleme, die gelöst werden müssen. Je mehr situative Entscheidungen, Kreativität, soziale Interaktion oder Kontextwissen erforderlich sind, desto schwieriger wird eine vollständige Automatisierung.

Ein Elektriker, der auf einer Baustelle eine unerwartete Situation lösen muss, arbeitet unter anderen Bedingungen als eine Maschine in einer Fabrikhalle. Eine Sozialarbeiterin, die zwischen Jugendamt, Familie und Schule vermittelt, benötigt Empathie, Erfahrung und situatives Urteilsvermögen. Eine Führungskraft muss widersprüchliche Interessen ausgleichen und Entscheidungen unter Unsicherheit treffen. Solche Tätigkeiten lassen sich bislang nur begrenzt standardisieren.

Interessanterweise zeigt die Forschung seit Jahren, dass gerade die Kombination unterschiedlicher Fähigkeiten an Bedeutung gewinnt. Die Zukunft gehört vermutlich weder den reinen Technikexperten noch den reinen Kommunikationstalenten. Gefragt sind Menschen, die technische, soziale und analytische Kompetenzen miteinander verbinden können. Besonders deutlich wird dies bei Berufen wie Pflegeinformatikern, Nachhaltigkeitsmanagern, Projektleitern im Gesundheitswesen oder Spezialisten für digitale Bildung.

Der dritte Faktor ist die **Nachfrageentwicklung**.

Dieser Aspekt wird in öffentlichen Debatten häufig unterschätzt. Selbst ein hochgradig automatisierbarer Beruf kann wachsen, wenn die Nachfrage schneller steigt als die Produktivität.

Die Pflege liefert hierfür das bekannteste Beispiel. Viele Dokumentations- und Verwaltungsaufgaben können digitalisiert werden. Trotzdem wird die Zahl der Beschäftigten in Pflegeheimen, Krankenhäusern und ambulanten Diensten voraussichtlich steigen, weil eine alternde Gesellschaft mehr Pflegeleistungen benötigt.

Ähnliches gilt für das Gesundheitswesen insgesamt. Moderne Diagnostik erhöht die Produktivität von Ärzten, gleichzeitig wächst die Nachfrage nach medizinischer Versorgung. Auch Lehrerinnen, Erzieher, Physiotherapeutinnen oder psychologische Berater profitieren von diesem Effekt. Technische Möglichkeiten und gesellschaftliche Bedürfnisse entwickeln sich nicht immer im Gleichschritt.

Der vierte Faktor betrifft die **institutionelle und kulturelle Einbettung** eines Berufs.

Manche Tätigkeiten sind tief in gesellschaftlichen Institutionen verankert. Schule, Gesundheitswesen, Justiz, Polizei oder bestimmte Handwerksberufe besitzen eine kulturelle Legitimität, die weit über ihre unmittelbare Funktion hinausgeht.

Natürlich werden auch diese Bereiche digitalisiert. Aber Digitalisierung bedeutet nicht automatisch Verdrängung. Eine Gesellschaft könnte theoretisch einen Teil der Bildung automatisieren. Sie wird dennoch Lehrerinnen und Lehrer wollen. Sie könnte Pflege stärker robotisieren. Die meisten Menschen möchten dennoch von Menschen gepflegt werden. Sie könnte juristische Entscheidungen durch Algorithmen vorbereiten lassen. Die Bereitschaft, zentrale Rechtsfragen vollständig an Maschinen zu delegieren, dürfte dagegen begrenzt bleiben.

Man stelle sich vor, ein Angeklagter erfährt, dass nicht ein Richter, sondern ein Algorithmus über seine Zukunft entscheidet. Oder Eltern hören, dass die Schule ihres Kindes künftig weitgehend durch KI-Systeme betrieben wird. Technische Machbarkeit und gesellschaftliche Akzeptanz sind offensichtlich nicht dasselbe.

Der fünfte Faktor ist die **Transformationsfähigkeit** eines Berufs.

Vielleicht handelt es sich sogar um den wichtigsten Faktor überhaupt. Berufe, die neue Technologien integrieren können, besitzen einen entscheidenden Vorteil. Sie verändern sich, ohne ihre Existenzberechtigung zu verlieren.

Die moderne Landwirtschaft arbeitet mit Satellitendaten, Sensorik und GPS-gesteuerten Maschinen. Architekten nutzen digitale Gebäudemodelle und Simulationen. Ärztinnen greifen auf KI-gestützte Diagnostik zurück. Journalisten recherchieren mit Hilfe intelligenter Suchsysteme. Selbst Handwerksbetriebe arbeiten heute mit digitalen Aufmaßsystemen, Drohnen oder 3D-Planungssoftware.

Die erfolgreichsten Berufe der Zukunft werden vermutlich nicht jene sein, die unverändert bleiben. Erfolgreich werden jene sein, die neue Technologien nutzen können, ohne ihre eigentliche Funktion zu verlieren.

Der sechste Faktor schließlich ist der **gesellschaftliche Kontext**.

Berufe existieren nicht im luftleeren Raum. Sie sind Teil einer Wirtschaftsstruktur, einer Kultur und eines politischen Systems. Deutschland unterscheidet sich in dieser Hinsicht erheblich von vielen anderen Ländern.

Die industrielle Basis ist stärker ausgeprägt als etwa in Großbritannien. Das duale Ausbildungssystem besitzt eine internationale Sonderstellung. Handwerk und technische Berufe genießen gesellschaftlich eine andere Bedeutung als in vielen angelsächsischen Ländern. Deshalb besitzen Berufe wie Mechatroniker, Industriemechaniker oder Anlagenmechaniker für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik in Deutschland häufig bessere Zukunftsperspektiven als vergleichbare Tätigkeiten in anderen Ländern.

Umgekehrt können Berufe, die in den USA stark nachgefragt werden, hierzulande weniger Bedeutung besitzen. Die Zukunft der Arbeit ist deshalb nie nur eine technologische Geschichte. Sie ist immer auch eine nationale, kulturelle und institutionelle Geschichte.

Nimmt man diese sechs Faktoren zusammen, entsteht ein deutlich differenzierteres Bild der Arbeitswelt. Berufe verschwinden nicht einfach. Sie bewegen sich vielmehr entlang eines Spektrums. Am einen Ende stehen Tätigkeiten mit hohem Routineanteil, geringer Anpassungsfähigkeit und sinkender Nachfrage. Dort ist das Risiko besonders groß, dass Beschäftigung zurückgeht oder einzelne Tätigkeiten vollständig automatisiert werden.

Am anderen Ende stehen Tätigkeiten mit hoher sozialer, kreativer oder situativer Komplexität, starker gesellschaftlicher Nachfrage und hoher Transformationsfähigkeit. Dort entstehen die robustesten Zukunftsperspektiven.

Die Zukunft der Arbeit entscheidet sich deshalb nicht zwischen Mensch und Maschine. Sie entscheidet sich zwischen Anpassung und Stillstand. Die meisten Menschen werden ihren Beruf nicht verlieren. Viele werden jedoch erleben, dass sich ihr Beruf verändert. Neue Technologien übernehmen einzelne Aufgaben. Andere Tätigkeiten gewinnen an Bedeutung. Wieder andere verschwinden vollständig.

Der eigentliche Wettbewerb der Zukunft findet nicht zwischen Berufen statt. Er findet innerhalb der Berufe statt. Die „Gewinner“ werden jene sein, die bereit sind, sich gemeinsam mit ihrem Beruf weiterzuentwickeln. Genau deshalb lohnt sich nun ein genauerer Blick auf die unterschiedlichen Arbeitswelten. Denn die großen Transformationskräfte wirken keineswegs überall gleich. Manche Bereiche wachsen rasant. Andere stehen unter Druck. Einige werden grundlegend umgebaut. Andere verändern sich erstaunlich langsam. Die Zukunft der Arbeit sieht nicht überall gleich aus.

4. Die Zukunft der Arbeitswelten

Je länger ich mich mit Arbeitsmärkten beschäftige, desto weniger interessieren mich Berufsbezeichnungen. Die eigentliche Frage lautet: Womit verbringt ein Mensch seinen Arbeitstag? Arbeitet sie/er mit Dingen oder mit Menschen? Organisiert sie/er Prozesse oder erzeugt sie/er Ideen? Nutzt sie/er Daten oder erschafft sie/er etwas mit seinen Händen? Aus dieser Perspektive lassen sich die zahlreichen Berufe der modernen Arbeitswelt auf einige grundlegende Arbeitswelten zurückführen. Und genau diese entwickeln sich sehr unterschiedlich.

4.1 Die Welt der Dinge

Beginnen wir mit einer Arbeitswelt, die erstaunlich häufig unterschätzt wird.

Während Eltern ihren Kindern seit Jahrzehnten einreden, sie müssten unbedingt studieren, um erfolgreich zu sein, erleben viele handwerkliche und technische Berufe aktuell eine Renaissance. Fast jede politische Debatte über die Zukunft Deutschlands führt irgendwann zu derselben Erkenntnis: Es fehlen Menschen, die etwas bauen, reparieren, installieren oder herstellen können. Diese Arbeitswelt umfasst Landwirtschaft, Produktion, Handwerk, Bauwesen und Gebäudetechnik. Auf den ersten Blick wirken viele dieser Tätigkeiten altmodisch. Tatsächlich gehören sie zu den modernsten Bereichen der Wirtschaft.

Der Landwirt arbeitet heute mit Satellitendaten, Sensorik und GPS-gesteuerten Maschinen. Der Industriemechaniker überwacht hochautomatisierte Produktionsanlagen. Der Anlagenmechaniker für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik ist ein zentraler Akteur der Energiewende. Die Vorstellung, körperliche Arbeit sei automatisch einfache Arbeit, gehört zu den größten Irrtümern der modernen Arbeitsgesellschaft. Gleichzeitig verändert sich die Struktur dieser Arbeitswelt massiv. Die klassische Landwirtschaft wird weiter an Beschäftigung verlieren. Große Betriebe, Automatisierung und technologische Rationalisierung werden diesen Prozess fortsetzen. Die Bedeutung der Landwirtschaft als kultureller Identitätsanker bleibt jedoch bestehen.

Anders sieht es im Handwerk und im Bauwesen aus. Hier treffen mehrere Entwicklungen gleichzeitig aufeinander: Wohnungsbau, energetische Sanierung, Infrastrukturmodernisierung und Fachkräftemangel. Kaum ein anderer Bereich profitiert so stark von der ökologischen Transformation. Die Ironie besteht darin, dass ausgerechnet viele der Berufe, die lange als

wenig attraktiv galten, heute hervorragende Zukunftsaussichten besitzen. Ein Dach deckt sich nicht selbst. Eine Wärmepumpe installiert sich nicht per App. Ein Badezimmer renoviert sich nicht durch künstliche Intelligenz. Wer gerne sichtbar arbeitet, Ergebnisse unmittelbar erleben möchte und Freude daran hat, Dinge zu erschaffen, findet hier wahrscheinlich robustere Zukunftsaussichten als in vielen vermeintlichen Prestigeberufen.

Wenn ich in dieser Arbeitswelt einen „Leidenschaftsberuf“ auswählen müsste, wäre es überraschenderweise nicht der Landwirt, sondern **die/der Gärtner/in**. Der professionelle Gartenbau verbindet Natur, Gestaltung, Technik und Unternehmertum auf eine Weise, die in modernen Arbeitsmärkten selten geworden ist. Hier entsteht etwas Sichtbares. Etwas, das wächst. Etwas, das Menschen unmittelbar wahrnehmen können. Vielleicht ist genau das der Grund, warum viele Menschen diese Arbeit als besonders befriedigend erleben.

Ähnlich verhält es sich mit **der/dem Industriemechaniker/in**. Kaum ein Beruf vereint technisches Verständnis, handwerkliche Präzision und unmittelbare Wirksamkeit so konsequent. Während viele Tätigkeiten immer abstrakter werden, bleibt hier die Verbindung zwischen Denken und Tun erhalten.

Die Welt der Dinge wird kleiner werden als in der industriellen Hochphase Deutschlands. Verschwinden wird sie nicht. Wahrscheinlicher wird sie sogar wertvoller werden.

4.2 Die Welt der Daten

Wenn die industrielle Gesellschaft auf Kohle, Stahl und Maschinen beruhte, dann basiert die digitale Gesellschaft auf Daten. Daten sind der Rohstoff des 21. Jahrhunderts. Allerdings besitzen Daten allein keinen Wert. Wert entsteht erst dort, wo sie interpretiert, verbunden und in Entscheidungen übersetzt werden, danach nennen wir sie Informationen. Genau deshalb wächst die Bedeutung jener Berufe, die Informationen sammeln, analysieren und nutzbar machen.

Zu dieser Arbeitswelt gehören Informatik, Naturwissenschaften, Geografie, Forschung, Datenanalyse, Cybersecurity und große Teile der KI-Entwicklung. Die Dynamik dieses Bereichs ist enorm. Während viele traditionelle Branchen über Fachkräftemangel klagen, wächst hier zusätzlich die Nachfrage. Praktisch jede Organisation wird in Zukunft stärker datengetrieben arbeiten. Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäuser, Schulen und Forschungseinrichtungen benötigen Menschen, die digitale Systeme verstehen und gestalten können. Programmierer werden nicht verschwin-

den. Aber sie werden anders arbeiten. Viele Routineaufgaben können inzwischen automatisiert werden. Gleichzeitig steigt die Bedeutung von Architektur, Problemlösung, Kommunikation und Systemverständnis.

Besonders spannend erscheint mir ein Beruf, von dem viele junge Menschen vermutlich noch nie gehört haben: **die/der Geomatiker/in**. Diese arbeiten an der Schnittstelle von Raum, Daten und Technologie. Sie vermessen Städte, analysieren Landschaften, nutzen Satellitendaten und erstellen digitale Modelle unserer Umwelt. Ohne sie wären moderne Verkehrsplanung, Hochwasserschutz, Windparks oder Smart Cities kaum denkbar. Vielleicht verkörpert kaum ein Beruf die Zukunft besser als dieser. Er verbindet Naturwissenschaft, Digitalisierung, Klimaschutz und konkrete gesellschaftliche Wirkung.

Die Welt der Daten wird weiter wachsen, aber auch hier gilt: Nicht die Technologie allein entscheidet über den Erfolg, sondern die Fähigkeit, Informationen sinnvoll einzuordnen.

4.3 Die Welt der Menschen

Je weiter die Digitalisierung voranschreitet, desto deutlicher wird eine paradoxe Entwicklung. Menschlichkeit wird knapper. Und gerade deshalb wertvoller. In dieser Arbeitswelt stehen nicht Maschinen, Gebäude oder Daten im Mittelpunkt, sondern andere Menschen. Gesundheit, Pflege, Bildung, Sozialwesen, Therapie, Beratung, Hotellerie und große Teile des Dienstleistungssektors gehören dazu.

Lange galten viele dieser Berufe als wenig attraktiv. Schlechte Bezahlung, hohe Belastung und begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten prägten ihr Image. Gleichzeitig wächst ihre gesellschaftliche Bedeutung kontinuierlich. Der wichtigste Grund dafür ist die Demografie. Deutschland altert. Die Zahl älterer Menschen steigt. Der Bedarf an Pflege, medizinischer Versorgung und sozialer Unterstützung nimmt zu. Gleichzeitig wächst der Bildungsbedarf in einer immer komplexeren Gesellschaft. Hier zeigt sich eine Grenze technologischer Entwicklung. Maschinen können unterstützen. Sie können dokumentieren, analysieren oder organisieren. Aber sie können keine echte Beziehung herstellen.

Ein Pflege-Roboter kann Medikamente bringen. Er kann jedoch keine Angst nehmen. Eine KI kann Lernmaterial erstellen. Sie kann aber keine vertrauensvolle Beziehung zu einem Kind aufbauen. Ein Chatbot kann Informationen liefern. Er kann keine echte Gastfreundschaft erzeugen. Deshalb gehören diese Berufe zu den robustesten der kommenden Jahrzehnte.

Die/der Notfallsanitäter/in steht exemplarisch für diese Arbeitswelt. Kaum ein Beruf verbindet Fachwissen, Verantwortung und unmittelbare

Wirksamkeit so direkt. Wer helfen möchte, ohne in romantischen Helferfantasien zu versinken, findet hier eine Form von Arbeit, deren Sinn sich täglich konkret zeigt.

Ähnlich unterschätzt ist die **Hotellerie**. Gute Gastgeber schaffen weit mehr als Dienstleistungen. Sie schaffen Erfahrungen, Beziehungen und Erinnerungen. In einer Welt, in der vieles digital wird, könnte genau diese Fähigkeit immer wertvoller werden.

Die Zukunft der Arbeit wird deshalb nicht nur technischer. Sie wird gleichzeitig menschlicher.

4.4 Die Welt der Organisation

Wenn es eine Arbeitswelt gibt, die durch Künstliche Intelligenz tatsächlich unter Druck geraten könnte, dann ist es die Welt der Organisation.

Das überrascht zunächst nicht. Verwaltung, Recht, Personalwesen, Logistik, Controlling oder große Teile des Managements gehören zu den klassischen Büroberufen moderner Gesellschaften. Gleichzeitig besteht ein erheblicher Teil dieser Tätigkeiten aus genau jenen Aufgaben, die Künstliche Intelligenz besonders gut beherrscht: Informationen verarbeiten, Dokumente auswerten, Regeln anwenden, Berichte erstellen, Anträge prüfen oder Prozesse koordinieren.

Wer heute eine Behörde, eine Versicherung oder die Verwaltung eines Großunternehmens besucht, begegnet vielerorts noch Arbeitsabläufen, die bereits teilweise automatisiert werden können. Künstliche Intelligenz kann Verträge analysieren, Schadensfälle bewerten, Dienstpläne erstellen, Bewerbungen vorsortieren oder komplexe Datenbestände auswerten. Man muss kein Technik-Enthusiast sein, um zu erkennen, dass zahlreiche klassische Sachbearbeitungsaufgaben in den kommenden Jahren verschwinden oder zumindest deutlich kleiner werden dürften.

Ausgerechnet jene Arbeitswelt, die lange als besonders sicher galt, könnte deshalb zu den großen Verlierern der Automatisierung gehören. Zumindest auf den ersten Blick. Denn hier beginnt ein interessanter Denkfehler. Viele Menschen verwechseln Organisation mit Verwaltung. Beides ist nicht dasselbe. Verwaltung verarbeitet Informationen. Organisation trifft Entscheidungen.

Dieser Unterschied mag sprachlich klein erscheinen. Für die Zukunft der Arbeit ist er jedoch entscheidend. Die meisten Organisationen leiden heute nicht unter einem Mangel an Informationen. Im Gegenteil. Unternehmen, Behörden und Krankenhäuser produzieren täglich mehr Daten, als einzelne Menschen jemals verarbeiten könnten. Genau deshalb erscheinen KI-Sys-

teme so attraktiv. Sie können Muster erkennen, Risiken berechnen und Vorschläge generieren. Was sie jedoch nicht können, ist Verantwortung übernehmen.

Ein Algorithmus kann ausrechnen, welche Schule geschlossen werden sollte, um Kosten zu sparen. Er kann jedoch nicht beantworten, ob eine Gesellschaft diese Entscheidung für richtig hält. Er kann den wirtschaftlich optimalen Standort eines Krankenhauses bestimmen, aber nicht entscheiden, welche medizinische Versorgung einer Region zusteht. Er kann Personalabbau empfehlen, trägt jedoch nicht die sozialen und politischen Folgen dieser Entscheidung. Je länger man darüber nachdenkt, desto deutlicher wird ein Paradox der digitalen Transformation.

Künstliche Intelligenz könnte einen erheblichen Teil klassischer Verwaltungsarbeit überflüssig machen und gleichzeitig die eigentliche Organisationsarbeit wichtiger denn je werden lassen. Denn moderne Organisationen existieren nicht in erster Linie, um Informationen zu verarbeiten. Sie existieren, um Verbindlichkeit herzustellen. Schulen organisieren Bildung. Krankenhäuser organisieren Gesundheit. Unternehmen organisieren Zusammenarbeit. Verwaltungen organisieren gesellschaftliches Zusammenleben. In allen Fällen geht es letztlich darum, Menschen dazu zu bringen, gemeinsame Ziele zu verfolgen, Konflikte auszuhalten und Entscheidungen zu akzeptieren.

Genau dort stößt Technik an Grenzen. Die Soziologie hat Organisationen deshalb nie als Maschinen verstanden. Organisationen sind soziale Systeme. Sie bestehen aus Erwartungen, Machtbeziehungen, Vertrauen, Konflikten und Kompromissen. Wer einmal eine Hochschule, ein Krankenhaus oder eine Kommunalverwaltung von innen erlebt hat, weiß, dass die größten Probleme selten technischer Natur sind. Meist geht es um widersprüchliche Interessen, knappe Ressourcen und schwierige Entscheidungen.

Genau hier liegt die eigentliche Ironie der KI-Revolution. Je mehr Informationen verfügbar werden, desto wichtiger wird die Fähigkeit, sie einzuordnen. Je mehr Prozesse automatisiert werden, desto größer wird der Bedarf an Menschen, die Verantwortung übernehmen. Und je intelligenter Maschinen werden, desto sichtbarer wird, dass Organisation letztlich keine technische, sondern eine soziale Leistung ist.

Die Welt der Organisation wird deshalb vermutlich nicht verschwinden. Sie wird sich jedoch stärker verändern als viele andere Arbeitswelten. Zahlreiche Routinetätigkeiten werden automatisiert werden. Gleichzeitig gewinnen jene Aufgaben an Bedeutung, die sich gerade nicht automatisie-

ren lassen: Führung, Konfliktlösung, Legitimation, Verantwortung und die Fähigkeit, unter Unsicherheit Entscheidungen zu treffen.

Die eigentliche Bedrohung durch Künstliche Intelligenz besteht daher nicht darin, dass Organisation überflüssig wird. Die Bedrohung besteht darin, dass wir Organisation auf Verwaltung reduzieren und vergessen, dass moderne Gesellschaften weit mehr brauchen als gut funktionierende Algorithmen.

Gerade deshalb lohnt ein genauerer Blick auf einzelne Berufe dieser Arbeitswelt. Viele von ihnen wirken auf den ersten Blick unspektakulär. Sie stehen selten im Mittelpunkt öffentlicher Aufmerksamkeit und tauchen kaum auf den Listen vermeintlicher Traumjobs auf. Gleichzeitig übernehmen sie Aufgaben, die sich erstaunlich schwer automatisieren lassen, weil sie juristische, organisatorische oder praktische Verantwortung mit menschlichem Urteilsvermögen verbinden.

Ein besonders spannendes Beispiel ist der Beruf der **Rechtspflegerin** beziehungsweise des **Rechtspflegers**. Er verbindet juristische Kompetenz mit unmittelbarer Gestaltungsmacht. Rechtspfleger/innen entscheiden eigenständig über zentrale Fragen des Rechtslebens, etwa in Grundbuch-, Nachlass- oder Vollstreckungsverfahren, und bleiben dennoch für die meisten Menschen weitgehend unsichtbar. Gerade darin zeigt sich ein Charakteristikum der Welt der Organisation: Ihre Bedeutung wird häufig erst dann sichtbar, wenn sie nicht mehr funktioniert.

Ähnlich faszinierend erscheint mir die Tätigkeit **nautischer Offiziere**. Während viele Menschen digitale Informationen verwalten, navigieren sie reale Schiffe durch reale Gewässer. Moderne Technik unterstützt sie dabei selbstverständlich. Satellitensysteme, digitale Karten und automatisierte Steuerung gehören längst zum Alltag. Dennoch bleibt die Verantwortung beim Menschen. Wer ein Schiff durch Nebel, Sturm oder stark befahrene Wasserstraßen führt, kann Entscheidungen nicht vollständig an Algorithmen delegieren. Technologie unterstützt die Arbeit, sie ersetzt weder Urteilstkraft noch Verantwortung.

4.5 Die Welt der Ideen

Die letzte Arbeitswelt ist vielleicht die seltsamste. Sie produziert keine Autos. Sie baut keine Häuser. Sie repariert keine Maschinen. Und dennoch beeinflusst sie, wie Menschen über all diese Dinge denken. Hier arbeiten Wissenschaftlerinnen, Soziologen, Medienmacher, Designerinnen, Kulturarbeiter, Journalisten und viele andere, die Wissen, Bedeutung und Orientierung erzeugen.

Lange galt dieser Bereich als unsicher. Teilweise zu Recht. Viele klassische Medienmodelle stehen unter Druck. Künstliche Intelligenz kann Texte schreiben, Bilder erzeugen und Inhalte produzieren. Dennoch könnte die Bedeutung dieser Arbeitswelt gerade steigen. Warum?

Weil Informationen im Zeitalter der KI zur billigsten Ressource überhaupt werden. Orientierung dagegen nicht. Je mehr Inhalte produziert werden, desto wichtiger werden Menschen, die einordnen, erklären und bewerten können. Die Gesellschaft der Zukunft wird nicht unter Informationsmangel leiden. Sie wird unter Orientierungsmangel leiden. Genau hier liegt die Rolle von Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaften.

Vielleicht ist deshalb die **Soziologie** mein persönlicher Leidenschaftsberuf. Nicht weil sie besonders lukrativ wäre. Nicht weil sie sichere Karrierewege verspricht. Und nicht, weil ich selbst einer bin. Sondern weil sie eine seltene Fähigkeit trainiert: die Fähigkeit, Zusammenhänge zu erkennen. Soziologie fragt nicht nur, was geschieht. Sie fragt, warum es geschieht. Und manchmal sogar, warum Menschen glauben, dass etwas geschieht, obwohl es gar nicht geschieht. In einer Zeit, in der Algorithmen immer mehr Antworten produzieren, könnte die Fähigkeit, die richtigen Fragen zu stellen, wertvoller werden als jemals zuvor.

Am Ende zeigt der Blick auf die fünf Arbeitswelten etwas Überraschendes. Die Zukunft gehört weder allein den Technikern noch den Kreativen, weder den Handwerkern noch den Akademikern. Sie gehört Menschen, die Probleme lösen können. Mal mit den Händen. Mal mit Daten. Mal mit Beziehungen. Mal mit Organisation.

Und manchmal einfach mit einer guten Idee.

5. Leidenschaft als Zukunftskompetenz

Was bedeutet all das eigentlich für den Einzelnen? Denn die meisten Menschen stehen morgens nicht auf und fragen sich, wie sich die globale Beschäftigungsstruktur entwickelt. Sie fragen sich etwas anderes: Welcher Beruf passt zu mir? Werde ich in Zukunft noch gebraucht? Und wie finde ich Arbeit, die mich nicht nur ernährt, sondern auch erfüllt? Genau an diesem Punkt schließt sich der Kreis zum Thema dieses Buches.

Denn vielleicht ist die wichtigste Erkenntnis der vergangenen Kapitel eine überraschend einfache: Die Zukunft der Arbeit wird nicht von Berufen entschieden. Sie wird von Menschen entschieden. Über viele Jahrzehnte war Berufsorientierung vergleichsweise einfach. Wer einen soliden Beruf

erlernte, konnte davon ausgehen, diesen Beruf bis zur Rente auszuüben. Veränderungen gab es natürlich auch damals. Doch die grundlegende Struktur blieb oft über Jahrzehnte erstaunlich stabil. Diese Welt verschwindet.

Die meisten jungen Menschen werden in Zukunft nicht nur einen Beruf ausüben, sie werden mehrere berufliche Rollen durchlaufen. Sie werden sich weiterbilden, spezialisieren, neu orientieren oder sogar völlig neue Tätigkeiten übernehmen. Die entscheidende Kompetenz der Zukunft besteht deshalb nicht darin, den richtigen Beruf zu finden, sondern mit Veränderung umgehen zu können.

Genau hier kommt Leidenschaft ins Spiel.

Leidenschaft wird häufig missverstanden. Viele Menschen verbinden damit außergewöhnliche Begabungen, spektakuläre Karrieren oder eine Art dauerhafte Begeisterung. Als müssten Menschen morgens aufwachen und jeden Tag voller Euphorie zur Arbeit gehen. So funktioniert Leidenschaft nicht. Leidenschaft ist kein Dauerfeuerwerk. Sie ist eine langfristige Bindung an eine Tätigkeit. Robert Vallerand beschreibt Leidenschaft wie bereits erwähnt als eine starke Neigung zu einer Aktivität, die Menschen wichtig finden, die sie mögen und in die sie Zeit und Energie investieren. Entscheidend ist dabei nicht der kurzfristige Spaß. Entscheidend ist die Verbindung zwischen Person und Tätigkeit. Genau deshalb wird Leidenschaft in einer dynamischen Arbeitswelt wichtiger. Wer ausschließlich auf Sicherheit setzt, wird immer wieder enttäuscht werden. Kaum ein Beruf ist vollkommen sicher. Keine Branche bleibt unverändert. Keine Technologie allein garantiert dauerhaften Erfolg. Leidenschaft dagegen schafft etwas anderes. Sie schafft Orientierung. Ein Mensch, der sich für Technik begeistert, wird sich wahrscheinlich auch dann weiterentwickeln, wenn sich Technologien verändern. Ein Mensch, der gerne mit Menschen arbeitet, wird auch in neuen Organisationsformen Wege finden, diese Stärke einzusetzen. Ein Mensch, der Freude am Lernen hat, wird sich leichter an neue Anforderungen anpassen als jemand, der lediglich versucht, Veränderungen zu vermeiden.

Leidenschaft ersetzt keine Qualifikation. Aber sie erleichtert die Entwicklung von Qualifikationen. Vielleicht erklärt dies, warum manche Menschen selbst große Umbrüche erfolgreich bewältigen, während andere an kleinen Veränderungen scheitern. Oft sind nicht Intelligenz oder Talent der entscheidende Unterschied. Häufig ist es die Bereitschaft, sich dauerhaft mit einem Thema auseinanderzusetzen.

Leidenschaft erzeugt und braucht Ausdauer gleichermaßen. Und Ausdauer wird in einer Welt des Wandels zu einem entscheidenden Vorteil. Interessanterweise gewinnt Leidenschaft gerade deshalb an Bedeutung, weil Künstliche Intelligenz leistungsfähiger wird. Maschinen können Wissen speichern, Informationen analysieren und Muster erkennen. Was sie nicht besitzen, ist ein eigenes Interesse an einer Sache. Eine Maschine interessiert sich nicht für Architektur. Nicht für Medizin und nicht für Musik. Sie interessiert sich nicht für soziale Gerechtigkeit. Sie verarbeitet Daten.

Menschen hingegen verfolgen Ziele, entwickeln Interessen und suchen nach Bedeutung. Vielleicht liegt genau darin ein Teil des menschlichen Vorsprungs. Die Zukunft gehört nicht den Menschen, die mit Maschinen konkurrieren. Sie gehört den Menschen, die etwas verfolgen, das über die Maschine hinausgeht. Je standardisierter Tätigkeiten werden, desto wichtiger werden Motivation, Kreativität, Verantwortungsbereitschaft und Gestaltungswille. All dies entsteht nicht durch Algorithmen. Es entsteht durch Menschen.

Damit soll Leidenschaft nicht romantisiert werden. Leidenschaft kann auch scheitern. Sie kann in Sackgassen führen. Sie kann zu Enttäuschungen und Überforderung führen. Nicht jede Leidenschaft wird zum Beruf. Nicht jede berufliche Tätigkeit wird zur Leidenschaft. Doch vielleicht ist dies die falsche Perspektive. Die entscheidende Frage lautet daher nicht wie ich den perfekten Beruf finde, sondern für welche Themen, Probleme oder Tätigkeiten ich bereit bin, mich langfristig zu engagieren?

Das ist die eigentliche Botschaft dieses Kapitels. Die Zukunft der Arbeit wird nicht vorhergesagt. Sie wird gestaltet. Von Menschen, die lernen. Von Menschen, die sich anpassen. Von Menschen, die Verantwortung übernehmen. Und von Menschen, die etwas gefunden haben, für das sie bereit sind, Zeit, Energie und Aufmerksamkeit zu investieren.

Man kann dieses Etwas Leidenschaft nennen. Vielleicht wird sie deshalb zu einer der wichtigsten Zukunftskompetenzen des 21. Jahrhunderts. Nicht weil sie uns vor Veränderungen schützt. Sondern weil sie uns hilft, mit ihnen umzugehen.

