

Zukunft der Arbeit: Mehr Arbeit und weniger Beschäftigung

Conny Dethloff¹

¹ Conny Dethloff ist seit 1999 in der Wirtschaft aktiv, teils als Berater und teils als Führungskraft in Konzernen. Seine Hauptmotivation sieht er darin, Umwelten für Menschen zu gestalten, in denen sie sich einbringen wollen und können, um gemeinsam Wert zu generieren und Nutzen zu stiften. [\[LinkedIn\]](#)

1 Ich arbeite in Organisationen und beobachte, wie Menschen miteinander agieren, zusammenarbeiten und gemeinsam Wert schaffen. Dabei reflektiere ich Strukturen und Prozesse, um Schwachstellen und Herausforderungen zu identifizieren.

In Zusammenarbeit mit den Beteiligten entwickle ich passgenauere Strukturen und Prozesse und unterstütze deren Umsetzung. Mein Ziel ist es, Menschen in Organisationen dabei zu begleiten, bessere Modelle der Zusammenarbeit und Führung zu gestalten und die Organisation gezielt in diese Richtung weiterzuentwickeln. Ich bin ein sogenannter Organisationsdesigner.

2 Die Arbeitswelt verändert sich rasant – Routinetätigkeiten werden zunehmend von Künstlicher Intelligenz übernommen, und es wird immer wichtiger, sich auf kreative, innovative und komplexe Tätigkeiten zu fokussieren. Mein Rat an junge Menschen ist daher:

1. Folge deiner Begeisterung, nicht nur dem Geld: Ein Beruf, der wirklich Spaß macht und intrinsisch motiviert, ist langfristig erfüllender als eine rein finanzielle Entscheidung. Geld ist wichtig, aber Motivation und Leidenschaft sind der Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg.

2. Baue kontinuierlich Wissen und Können auf: Wissen wird zu einer immer zentraleren Ressource. Wer bereit ist, sich stetig weiterzubilden und neugierig zu bleiben, wird sich besser anpassen und langfristig erfolgreicher sein. Dann übertrage neues Wissen stetig in Handlungen, um neues Können aufzubauen.

3. Lerne, dich selbst zu strukturieren und zu managen: Die Welt wird dynamischer und unvorhersehbarer. Selbstorganisation, Zeitmanagement und Flexibilität sind essenzielle Fähigkeiten, um mit Unsicherheiten und Überraschungen souverän umzugehen.

4. Sicherheit in Unsicherheit für sich entwickeln: Die Fähigkeit, sich in einer unsicheren Welt sicher zu fühlen,

wird immer wichtiger. Statt nach externer Sicherheit zu suchen, sollte man innere Stabilität und Resilienz aufbauen. In diesem Sinne sollte Komplexität nicht als Bedrohung, sondern als Bereicherung angesehen werden.

5. IT-Kompetenz und digitale Sicherheit stärken: IT-Kenntnisse sind in fast allen Berufen von Bedeutung. Grundlagen des Programmierens helfen nicht nur bei technischen Herausforderungen, sondern auch beim strukturierten Problemlösen und analytischen Denken.

6. Konflikte und systemschlaues Agieren meistern: Die Fähigkeit, adressatengerecht zu kommunizieren, wird immer wichtiger. Wer versteht, wie Systeme – seien es Organisationen, Teams oder Netzwerke – funktionieren, kann gezielter und erfolgreicher agieren.

7. Brücken bauen zwischen Disziplinen: Eine immer komplexer werdende Welt benötigt Menschen, die in der Lage sind, verschiedene Fachrichtungen miteinander zu verknüpfen. Deshalb lohnt es sich, sich auch in verbindenden Wissenschaften wie Philosophie, Kybernetik oder Systemtheorie weiterzubilden. „Brückenbauer“, die Experten aus unterschiedlichen Bereichen vernetzen und interdisziplinäre Lösungen entwickeln, sind heute noch selten, werden aber in Zukunft zunehmend gebraucht.

8. Netzwerke aufbauen und pflegen: Die richtigen Kontakte sind oft wichtiger als Noten oder Zertifikate. Junge Menschen sollten früh lernen, sich mit inspirierenden Menschen zu vernetzen, an Communities teilzunehmen und sich in ihrem Feld sichtbar zu machen.

Jungen Menschen würde ich empfehlen, sich bewusst in obigen Themenfeldern zu entwickeln und die eigene Anpassungsfähigkeit, Kreativität und Widerstandsfähigkeit zu stärken.

Zukunft der Arbeit: Mehr Arbeit und weniger Beschäftigung

3 In den nächsten fünf bis zehn Jahren werden in meinen Augen mehrere Faktoren die Arbeitswelt in Deutschland prägen.

1. *Automatisierung und KI:* Viele Routineaufgaben werden zunehmend von KI und Robotern übernommen. Dadurch verschieben sich Jobprofile: Kreativität, Problemlösung und menschliche Interaktion werden wichtiger.

2. *Schwächung starker Industrien:* Das Beispiel „Automobilindustrie“. Es geht immer mehr um Software- als um Ingenieurskunst in der Karosserie, Motoren, Getriebe etc. Chinesen denken Automobile ganz anders: „Software mit einer Karosserie darum, als wenn man sich in ein Mobiltelefon setzt und mobil ist.“ Wir in Deutschland agieren wie Ingenieure: „Karosserie ist Trumpf und dann bauen wir Software dort hinein.“

3. *Fachkräftemangel:* Ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften wird zu beobachten sein. Unternehmen müssen attraktiver für junge Talente werden und lebenslanges Lernen stärker fördern. Die Arbeitslosenzahl wird ansteigen, jedoch nicht weil Arbeit fehlt, sondern weil viele Menschen nicht die erforderlichen Skills für kreative Arbeiten haben. KI wird immer mehr Routine- und Standardarbeiten übernehmen (siehe Punkt 1).

4. *New Work:* Hybrides Arbeiten und flexible Arbeitszeitmodelle werden immer mehr zum Standard. Menschen erwarten mehr Autonomie in ihrer Arbeit. Unternehmen sollten durchlässiger werden und weniger über Verträge, denn über Möglichkeiten zum Wirken Menschen anziehen und binden. Es werden Anfänge da sein, wo Menschen sich für einen gewissen Zeitraum und für dedizierte Aufgaben in Netzwerken zusammenfinden und gemeinsam agieren.

5. *Kreislaufwirtschaft:* Klimaschutz und nachhaltige Wirtschaft sind zentrale Themen. Unternehmen müssen nachhaltige Geschäftsmodelle entwickeln, und neue Jobs im Bereich erneuerbare Energien, Kreislaufwirtschaft und CO₂-Reduktion entstehen.

6. *Digitalisierung:* Datenanalyse, Cybersicherheit und Softwareentwicklung werden immer wichtiger. IT-Kompetenzen sind nicht mehr nur für Spezialisten relevant, sondern für fast alle Berufsfelder.

7. *Globalisierung und geopolitische Veränderungen:* Die internationale Vernetzung bleibt entscheidend, aber geopolitische Spannungen und Handelskonflikte könn-

ten neue Herausforderungen für deutsche Unternehmen mit sich bringen.

4 Die Bedeutung von Technologie für die Zukunft der Arbeit in Deutschland ist enorm und wird in den kommenden Jahren noch weiter zunehmen, als es in der Vergangenheit bereits der Fall war. Digitale Transformation, Automatisierung und Künstliche Intelligenz verändern bereits heute Arbeitsprozesse und Anforderungen in nahezu allen Branchen. Und diese Entwicklung geht weiter und ist nicht aufzuhalten.

Wir setzen damit nur einen Trend fort, der mit der Industrialisierung begonnen hat, wo wir unsere physischen Fähigkeiten an Maschinen „outsourced“ haben. Nun versuchen wir es im Zuge der Entwicklungen rund um KI auch mit unseren psychischen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Hier sollten wir vorsichtig sein und ganz genau validieren, was Maschinen wirklich übernehmen können und was nicht. Derzeit erkenne ich eine zu unreflektierte Maschinengläubigkeit.

Es werden neue Berufsfelder entstehen, die technologische Kompetenzen erfordern, während repetitive oder stark standardisierte Tätigkeiten zunehmend automatisiert werden. Bestehende Berufsfelder werden jedoch auch „sterben“, selbst Berufe, an die wir heute noch gar nicht denken. Das bringt enorme Herausforderungen im Bereich der Umschulung und Weiterbildung mit sich.

Deutschland als Industrienation kann von technologischen Fortschritten insbesondere in den Bereichen Industrie 4.0, Robotik und KI profitieren. Das bedingt allerdings ein Umdenken in vielen bürokratischen Prozessen derzeit.

Ich muss es hier so klar formulieren: Deutschland hat in den letzten Jahren und Jahrzehnten Entwicklungen rund um Digitalisierung verschlafen. Viele andere Länder sind hier bedeutend weiter. Das gilt es schnellstens aufzuholen, was jedoch hohe Anforderungen an Bildung und Politik bedingt.

Langfristig wird Technologie dazu beitragen, Arbeit flexibler, effizienter und oft auch ortsunabhängiger zu gestalten, wobei gesellschaftliche und politische Maßnahmen entscheidend sein werden, um den Wandel sozial verträglich zu gestalten. ■