

Verantwortung in Zeiten des Umbruchs – Die Zukunft von Arbeit, Führung und Qualifikation

Warum wir angesichts der tiefgreifenden Transformation
des Arbeitsmarktes neu nachdenken müssen.

Jasmin Biermann-Gässler | 23.03.2026

Der Elefant im Raum – Nimmt uns KI die Arbeitsplätze weg?

Mythos



Die Angst vor der totalen Ersetzbarkeit ist ein historisches Leitmotiv. "Arbeitsplätze verschwinden."

Realität



KI übernimmt Automatisierung, Datenanalyse & repetitive Aufgaben. Menschen übernehmen Kreativität, Empathie & Komplexität. Der Fachkräftebedarf steigt sogar.

NICHT ARBEITSPLÄTZE VERSCHWINDEN – SONDERN TÄTIGKEITEN VERÄNDERN SICH.

Technisches Potenzial ist nicht gleichzusetzen mit tatsächlicher Substitution (es gibt rechtliche, kulturelle & ethische Hürden).



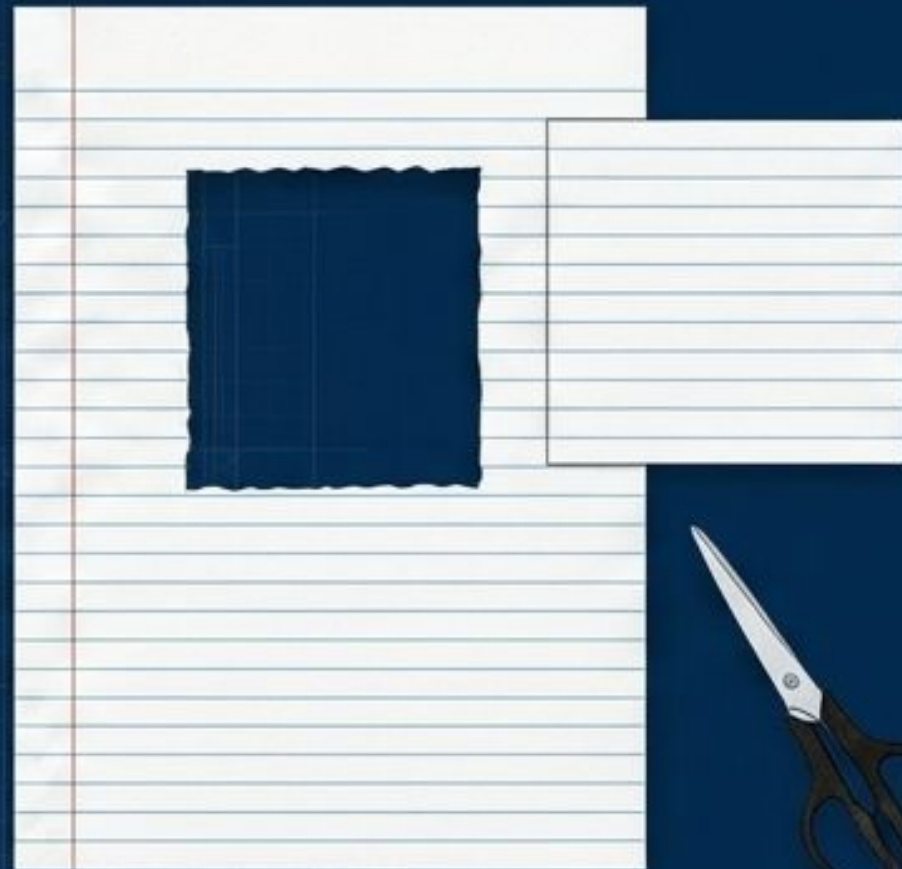
AUTOPILOT
ENGAGED

ALT: 29,000 FT
SPD: 450 KT
TQS: 126
MI: 825



Die Schweizer Käse-Metapher – Wo entsteht die Lücke?

? Wofür fehlt im Arbeitsalltag die Zeit? Wann passieren die meisten Missgeschicke?



Tätigkeit: Bürotätigkeit (z.B. ein komplexes Angebot schreiben).

Vorher: Bis zu 4 Stunden Aufwand.

KI-Einsatz: Reduktion auf 1 Stunde Aufwand.

**Das Resultat: 3 Stunden
Zeitersparnis pro Vorgang.
Die entstehende Effizienz.**

Die Konsequenz der neuen Kapazitäten

Was passiert mit diesen frei gewordenen neuen Kapazitäten?

Transformation bedeutet: Nicht die Technologie verändert Unternehmen – sondern das, sondern das, was wir mit den gewonnenen Kapazitäten machen.

- ✓ 1. Mehr Zeit für das, was wirklich **Wert schafft**.
- ✓ 2. Mehr Zeit für **strategische Entscheidungen**.
- ✓ 3. Mehr Zeit für **menschliche Beziehungen**.
- ✓ 4. Mehr Zeit für **Entwicklung und Qualität**.



Praxisbeispiel 1 – Die Radiologie im Wandel

Was Technologie übernimmt (⚙️)



- Bildauswertung (KI erkennt Auffälligkeiten schneller)
- Vorbefundung
- Mustererkennung in riesigen Datensätzen

Menschliche Wertschöpfung (💡)



1. **Kontextualisierung:** Was bedeutet der Befund für exakt diesen Patienten? (Einordnung in Gesamtbild/Vorerkrankungen).
2. **Kommunikation:** Befunde verständlich erklären, Ängste nehmen, Therapieoptionen besprechen.
3. **Interdisziplinäre Entscheidung:** Abstimmung mit anderen Ärzten, Therapiepfade entwickeln.
4. **Verantwortung:** Die finale Entscheidung und Risikoabwägung.

Praxisbeispiel 2 – Die Landwirtschaft im Wandel

Was Technologie übernimmt (⚙️)

- Sensorik und Bodenanalyse in Echtzeit
- Automatische Maschinensteuerung (GPS) über das Feld
- Datengesteuerte Ertragsprognosen

Menschliche Wertschöpfung (💡)

1. **Systemisches Denken:** Wann greife ich ein? Wie balanciere ich Ertrag, Nachhaltigkeit und Risiko?
2. **Erfahrung & Intuition:** Wetter, Boden, Timing – das unersetzliche „Gefühl für den Betrieb“.
3. **Strategische Entscheidungen:** Fruchtfolge, Investitionen, langfristige Betriebsentwicklung.
4. **Anpassungsfähigkeit:** Agiler Umgang mit Unsicherheit (Klima, Marktvolatilität).

Messbarkeit – Das Substituierbarkeitspotenzial

Dies misst schon heute den Anteil der Tätigkeiten, welcher durch Computer oder Maschinen erledigt werden kann. Es ist ein Indikator für den Wandel **eines Berufs**, nicht für den automatischen Arbeitsplatzverlust!

Beispiel: Kaufmann/-frau für Büromanagement

- | | |
|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> [x] Buchführung, Buchhaltung | <input checked="" type="checkbox"/> [x] Korrespondenz |
| <input type="checkbox"/> [] Personalwesen (Nicht automatisierbar) | <input checked="" type="checkbox"/> [x] Postbearbeitung |
| <input checked="" type="checkbox"/> [x] Terminplanung, -überwachung | <input checked="" type="checkbox"/> [x] Büro- und Verwaltungsarbeiten |

5 von 6

wesentlichen Tätigkeiten

= 83%

Substituierbarkeitspotenzial.

Berufe fallen nicht weg, sondern ändern sich!

Tools für die Praxis – Der Job-Futuromat (IAB)



The screenshot displays the Job-Futuromat interface. At the top, there is a search bar and a user profile icon. The main heading is "Job-Futuromat". Below it, a search bar contains "Suchen für Professionen...". A button labeled "Abmelden" is visible. The main content area shows a large circular gauge with "88%" in the center, indicating the automation score. To the left of the gauge is a list of tasks with checkboxes, including "Sekretär*in", "Besprechung", "Büromaterialverwaltung", "Kunden- und Besucherempfang", "Phonotypie & Präsentationsunterlagen erstellen", and "Korrekturlesen & Social-Media-Kommunikation". To the right of the gauge is a section titled "Warum der Mensch bleibt" with a list of tasks: "Reisekosten- und Spesenabrechnung", "Besprechungsvorbereitung & -organisation", "Büromaterialverwaltung", "Kunden- und Besucherempfang", "Phonotypie & Präsentationsunterlagen erstellen", and "Korrekturlesen & Social-Media-Kommunikation".

Beispiel Sekretär*in: 88% Automatisierbarkeit
(7 von 8 Kerntätigkeiten sind Stand heute durch Technologie ersetzbar).

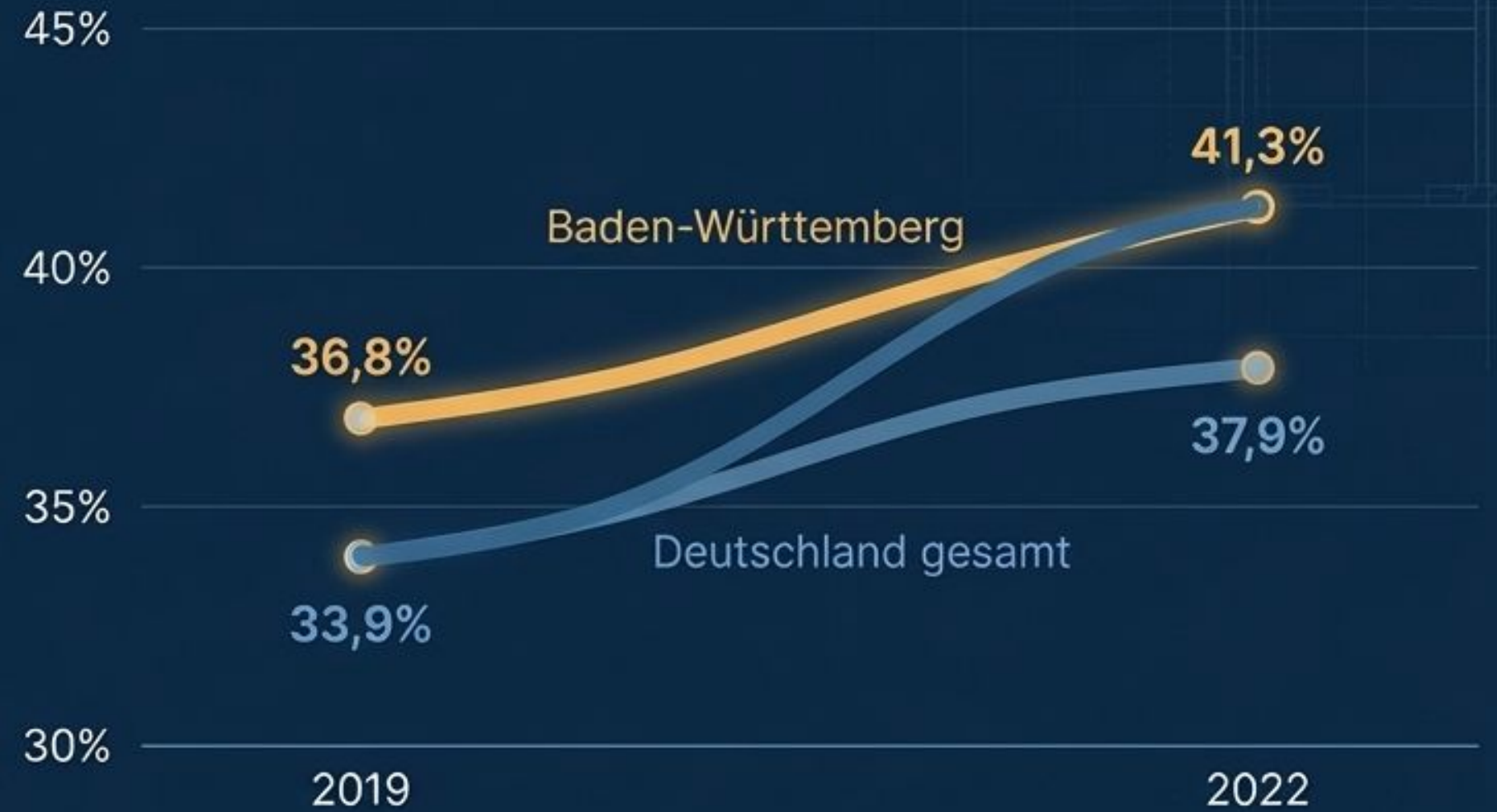
Warum der Mensch bleibt.

Warum der Mensch bleibt. Ein Blick auf die "Weiteren Tätigkeiten", die Flexibilität und menschliche Interaktion erfordern:

- Reisekosten- und Spesenabrechnung
- Besprechungsvorbereitung & -organisation
- Büromaterialverwaltung
- Kunden- und Besucherempfang
- Phonotypie & Präsentationsunterlagen erstellen
- Korrekturlesen & Social-Media-Kommunikation

Der Wandel beschleunigt sich: Substituierbarkeitspotenzial steigt stetig

Anteil der Beschäftigten, die in Berufen mit hohem Substituierbarkeitsrisiko arbeiten (Anteil ersetzbarer Tätigkeiten >70%).



Key Insight: Baden-Württemberg hat nach dem Saarland (41,8%) den zweithöchsten Anteil an betroffenen Beschäftigten bundesweit. Über ein Drittel der Tätigkeiten gelten als automatisierbar.

Anforderungsniveaus – Wer ist am stärksten betroffen?



The Crucial Trend

- Der Zuwachs für Fachkräfte fällt am größten aus (+8%).
- Der Anteil digitalisierbarer Tätigkeiten innerhalb von Expertenberufen hat sich am deutlichsten erhöht (Anstieg von 28% auf 39% = +10% Zuwachs). Technologie dringt massiv in die Wissensarbeit vor.

Branchen im Wandel – Gewinner, Verlierer und ein Paradoxon

Massive Verschiebungen am Arbeitsmarkt (IAB Prognose für die nächsten 15 Jahre).

Die Verlierer (Rückgang):

Unternehmensdienstleistungen und das Verarbeitende Gewerbe verlieren massiv an Bedeutung, da KI hier vieles leisten kann.



Die Gewinner (Wachstum):

Gesundheit, Erziehung und Soziales sind die unangefochtenen Wachstumsmotoren der Zukunft.

Die IT-Paradoxie: Offiziell wird für die IT ein Zuwachs prognostiziert. Aber Vorsicht: Moderne KI (wie Devin oder Claude) automatisiert genau diese Entwickler-Jobs am schnellsten. Diese Prognose wackelt bereits!

Die reale Entwicklung in Baden-Württemberg (Stand Oktober 2025)

Rückgang der Beschäftigung in der Industrie aktuell bestätigt
(Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, Vorjahresveränderung).



Rückläufige Branchen
(Die Transformation greift)

Wachsende Branchen
(Der menschliche Fokus)

Warum passiert das? Die drei Treiber des Wandels



Die paradoxe Realität heute: Die Gesamtbeschäftigung wächst kaum noch. Die Industrie baut aktuell massiv Stellen ab, aber der Fachkräftemangel bleibt bestehen, da Branchen ungleich schnell transformieren.

Das Demografie-Dashboard – Deutschland 2040

Die Ausgangslage:

Bis 2035 gehen 12–13 Mio. Menschen in Rente.
Heute fehlen bereits 1,7 Mio. Fachkräfte.

**Zentrale Zahl: Bis 2040 fehlen
ca. 3 bis 3,3 Millionen Arbeitskräfte.**

Deutschland 2040 – Die "Hoffnungsrechnung"

3,1 Mio. weniger Fachkräfte

– Minus 0,8 Mio. (durch mehr Erwerbsbeteiligung/Integration)

– Minus 1,1 bis 2,3 Mio. (durch KI & Automatisierung)

Ergebnis:

Eine Restlücke von 0 bis 1,2 Mio. fehlenden Arbeitskräften.
Zusätzlich könnten 1,1 Millionen Stellen dauerhaft unbesetzt bleiben.

👉 „Vereinfachte Szenariobetrachtung“

👉 Wir müssten so gut wie jeden Beschäftigungsfähigen gezielt qualifizieren und in Arbeit bringen = Qualimismatch

**Das eigentliche Problem: In vielen Berufen sind 60-70% der Tätigkeiten automatisierbar.
Fazit: Das Problem ist nicht Arbeit - sondern Struktur.**

Die menschliche Antwort – Skills der Zukunft

Erwartete Entwicklung der Kompetenznachfrage. Welche Fähigkeiten zählen in einer Welt der KI wirklich?



Analytisches Denken:
Muster verstehen und
komplexe Sachverhalte
evaluieren.



Unternehmerische Initiative:
Chancen ergreifen und
Lösungen finden.



Der wertvollste Skill:
Empathie. Die Fähigkeit, sich
emotional zu verbinden,
wird zum ultimativen
Differenzierungsmerkmal.



Anpassungsfähigkeit:
Schnell lernen und mit
Ambiguität umgehen.

“ Transformation: Von 'Was muss ich können?'
zu 'Wie muss ich denken?' ”

Ambidextrie – Die Kunst der beidhändigen Führung

Die Fähigkeit, gleichzeitig Stabilität zu geben und den Wandel aktiv zu gestalten.

Exploitation (Das Tagesgeschäft)

- Fokus: Stabilität, Effizienz, Prozessoptimierung.
- Führungsstil: Direktive Steuerung, zielorientiert.
- Kultur: Fehlervermeidung, Leistungserbringung.



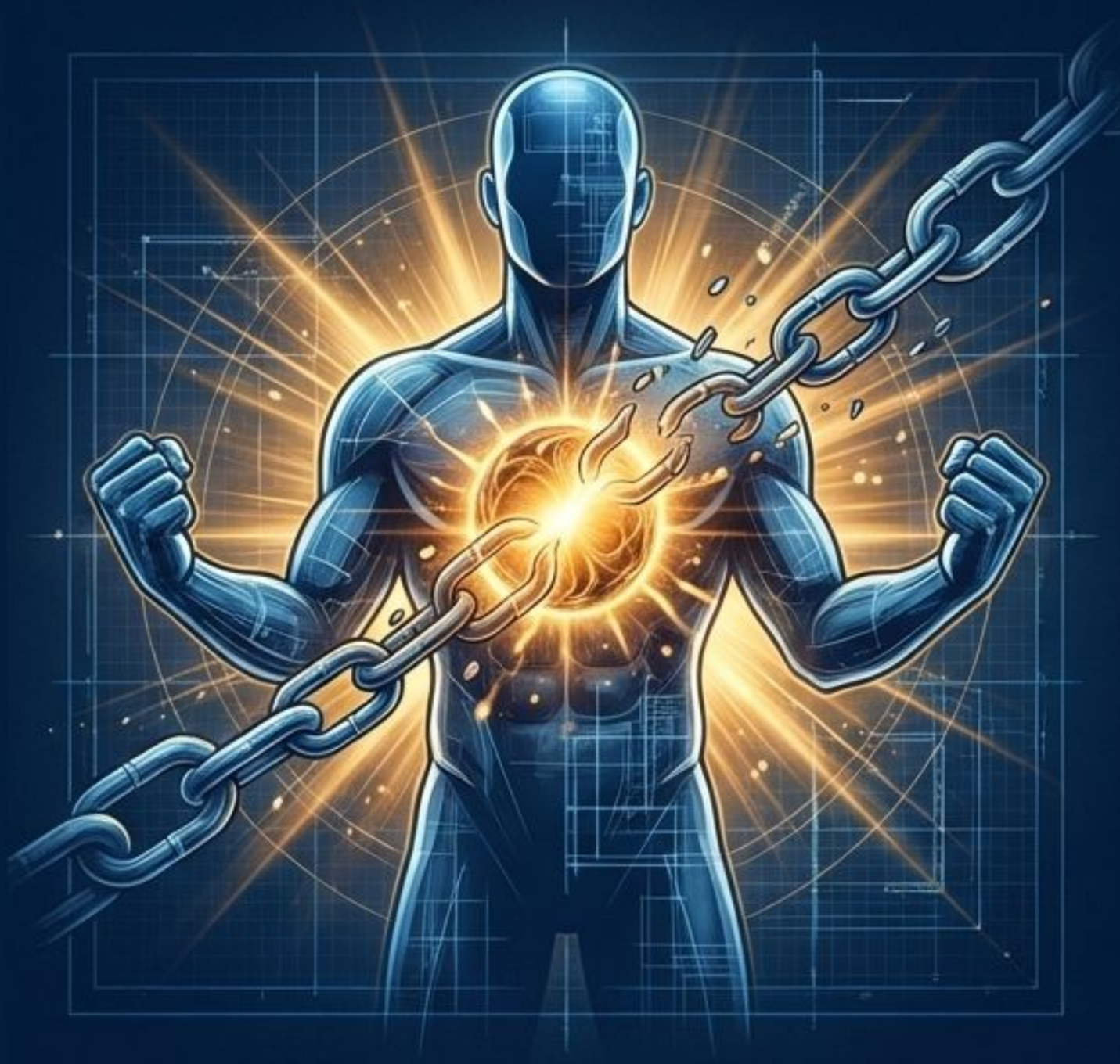
Exploration (Der Wandel)

- Fokus: Innovation, Anpassung, Neues erkunden.
- Führungsstil: Coachend, begleitend, fragend.
- Kultur: Ambiguitätstoleranz, Experimentierfreude (Fehlertoleranz).

Schlüsselkompetenz: Rollenflexibilität. Die Führungskraft muss situativ erkennen, welcher Modus gefordert ist, und fließend wechseln.



Der Schlüssel liegt in der intrinsischen Motivation



Das alte Paradigma: Führung durch Druck, Angst, Zwang und Kontrolle. Funktioniert in der komplexen Wissensarbeit nicht mehr.

Das neue Paradigma: Führung durch Neugier, Sinn und Eigenantrieb. Bildung ist nicht mehr nur Wissen vermitteln, sondern Instrumente erlernen, mit denen man an Wissen gelangt.

Die goldene Regel:
"Menschen dort packen, wo sie wollen.
Nicht dort, wo sie müssen."

Verantwortung als Kern des Wandels



Dieser Wandel geht nicht nur um Fähigkeiten.
Es geht um eine **neue Art von Verantwortung.**



Die Zukunft der Arbeit wird nicht durch
Technologie entschieden. Sie entscheidet sich
durch strategische **Qualifikation** und durch
verantwortungsvolle Führung.



Unser Beitrag: Wie wir diese Transformation begleiten



Analyse & Profiling

Substituierbarkeitsanalysen
(für Einzelne, Teams,
Unternehmen).

Feststellung persönlicher
Kompetenzen, Talente,
Motive und Werte.



Strukturierung

Strategische Planung
und Strukturierung der
Transformation.



Qualifizierung & Umbau

Passende
Qualifizierungsstrategien
entwickeln.
Hilfe bei Um- und
Neuorientierung,
Unterstützung beim
Quereinstieg (Matches
generieren).



Personalabbau (Verantwortungsvoll)

Outplacement,
Transferagentur,
Transfergesellschaft.

Die finale Entscheidung

Die Zukunft der Arbeit entscheidet sich nicht an der Technologie. Sie entscheidet sich daran, wie wir Verantwortung übernehmen: für uns selbst, für unsere Unternehmen, für unsere Mitarbeitenden und für unsere Region.

**Welche Verantwortung
übernehmen Sie?**

**Was machen Sie morgen aus
der neu gewonnenen Zeit?**

Verantwortung in Zeiten des Umbruchs

Die Zukunft von Arbeit,
Führung und Qualifikation

**Vielen Dank
für
Ihre/ Eure Aufmerksamkeit**

Präsentatorin Jasmin Biermann-Gässler
23.03.2026

