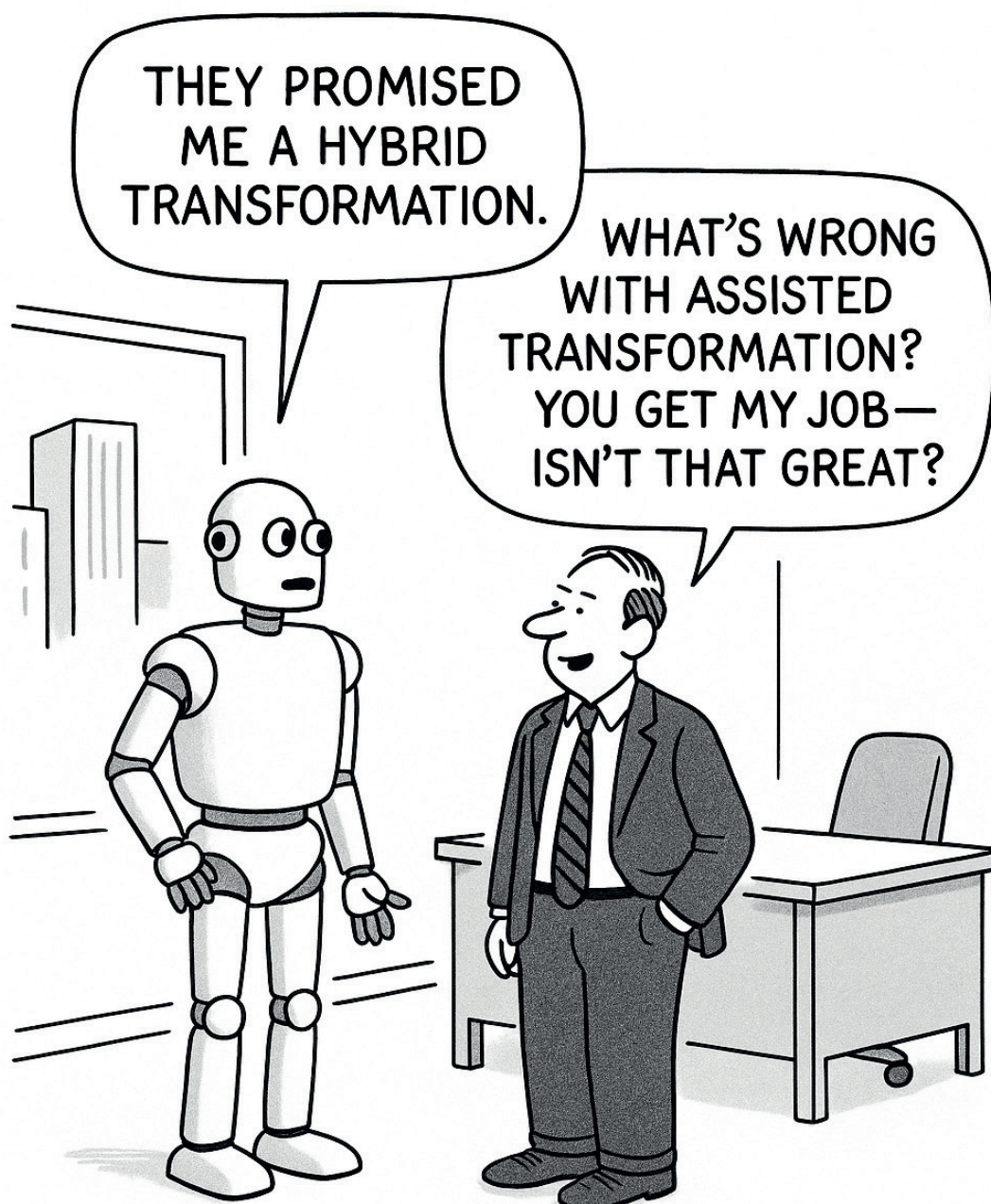




infpro THEMENSERVICE

DER HYBRIDE ARBEITSPLATZ

Zwischen KI, Automatisierung und Aufsicht



KI UND DIE ZUKUNFT DER ARBEIT

Die Einführung generativer Künstlicher Intelligenz verändert die Arbeitswelt – aber nicht im Sinne eines abrupten Jobabbaus. Drei Viertel der Beschäftigten in Deutschland, die KI-Tools nutzen, sparen bislang höchstens drei Stunden pro Woche. Entscheidend ist daher weniger die Technik selbst als die Frage, ob Unternehmen digitale Strukturen schaffen, Weiterbildung ermöglichen und eine offene Kultur fördern. Erst dort, wo dies gelingt, verschiebt sich Arbeit tatsächlich: weg von manueller Routine, hin zu Steuerung, Aufsicht und Kontextbewertung.

Von Künstlicher Intelligenz ist viel erwartet worden. Sie sollte den Büroalltag revolutionieren, den Fachkräftemangel lindern und die deutsche Produktivität aus dem Dornröschenschlaf erwecken. Konferenzen überbieten sich mit Visionen, Beratungsfirmen malen Wachstumsphantasien, und Politiker sprechen von einem Epochenbruch. Doch im Alltag der Unternehmen zeigt sich ein anderes Bild: KI ist zwar angekommen, aber die erhoffte Dynamik bleibt aus. Was bislang überwiegt, ist Ernüchterung – und die Erkenntnis, dass Technik allein keinen Fortschritt garantiert.

Ernüchterung im Alltag

Eine Umfrage der Jobplattform Indeed, durchgeführt im Frühjahr 2025, offenbart die Diskrepanz zwischen Erwartung und Wirklichkeit. Drei Viertel der Beschäftigten, die KI einsetzen, sparen höchstens drei Stunden Arbeitszeit pro Woche. Fast 16 Prozent vermerken überhaupt keinen Unterschied. Nur eine kleine Minderheit von acht Prozent erreicht mehr als sechs Stunden. Die nüchterne Botschaft: Generative KI verändert Prozesse nur dort spürbar, wo Unternehmen Rahmenbedingungen schaffen, Freiräume eröffnen und Mitarbeitende ermutigen, Erfahrungen zu teilen.

Wo dies gelingt, sieht die Bilanz anders aus. In Firmen mit offener KI-Kultur berichten fast ein Fünftel der Beschäftigten von signifikanten Zeitgewinnen. Sie nutzen den Freiraum nicht für Pausen oder überflüssige Meetings, sondern für Weiterbildung und kreative Projekte. Damit zeigt sich: KI ist kein Selbstläufer, sondern wirkt nur im Zusammenspiel mit Organisation, Kultur und klarer Strategie.

Die Logik der Transformation: assistiert, hybrid, voll

Forscherinnen und Forscher des Indeed Hiring Lab haben versucht, die Bandbreite der Effekte zu ordnen.

Ihr „GenAI Skill Transformation Index“ unterscheidet vier Stufen möglicher Veränderung: minimale, assistierte, hybride und vollständige Transformation.

- Assistierte Transformation bedeutet, dass der Mensch die führende Rolle behält. Die KI liefert Vorlagen oder Routinen, die anschließend geprüft und weiterentwickelt werden. In einer Steuerkanzlei etwa kann sie Gesetzestexte durchsuchen und Tabellen aufbereiten, doch die eigentliche Bewertung bleibt beim Berater.
- Hybride Transformation beschreibt Tätigkeiten, in denen die KI den Großteil der Ausführung übernimmt. Sie erstellt Entwürfe, verarbeitet Routinedaten oder schlägt Entscheidungen vor, während der Mensch prüft, bewertet und bei Ausnahmen eingreift. In der Buchhaltung etwa erzeugt die KI automatische Kontierungsvorschläge, die Fachkraft korrigiert nur noch Sonderfälle.
- Volle Transformation bleibt Ausnahme. Nur rund ein Prozent der untersuchten 2.900 Fähigkeiten gilt heute als vollständig automatisierbar – enge Routinen wie das Klassifizieren standardisierter Daten oder einfache Rechenoperationen.

Diese Typologie verdeutlicht, dass es nicht um den abrupten Ersatz menschlicher Arbeit geht, sondern um Verschiebungen in den Rollen: weniger manuelle Ausführung, mehr Steuerung, Kontextbewertung und Verantwortung.

Transformation statt Ersatz

Die öffentliche Debatte reduziert sich gerne auf die Frage, ob Jobs wegfallen oder gerettet werden. Doch diese Alternative greift zu kurz. Die eigentliche Dynamik liegt in der Transformation: Welche Tätigkeiten ändern sich, welche bleiben stabil, und warum?

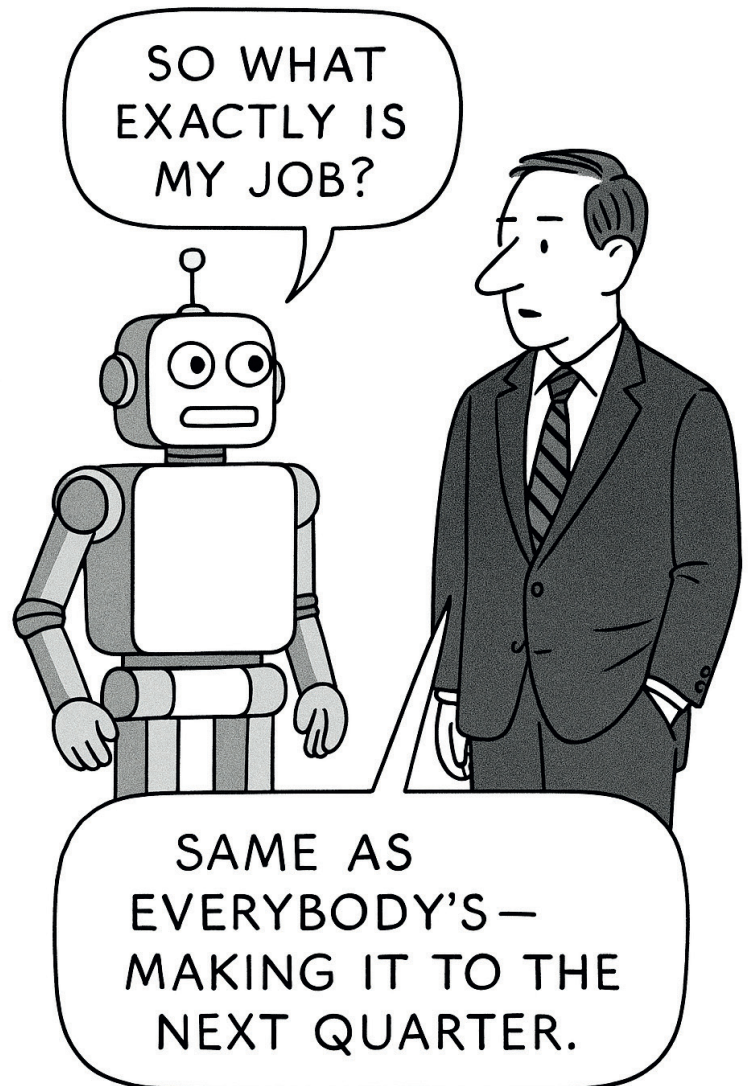
Nach den Berechnungen des Hiring Lab gelten 41 Prozent der beruflichen Fähigkeiten als potenziell stark transformierbar, ein Viertel aller Tätigkeiten könnte grundlegend umgestaltet werden. Doch dies beschreibt Möglichkeiten, keine Wirklichkeit. Ob sie eintreten, hängt davon ab, ob Unternehmen digitale Infrastruktur bereitstellen, Prozesse umbauen und Beschäftigte qualifizieren. Ohne diese Voraussetzungen bleibt das Potenzial Statistik.

Erschwerend kommt hinzu, dass sich gegenwärtige Verschiebungen schwer von allgemeinen Konjunktoreinflüssen trennen lassen. In den USA, woher die Daten stammen, leidet der Arbeitsmarkt seit Jahren unter einem Abschwung. Nicht jede Veränderung ist auf KI zurückzuführen; manches ist Ausdruck ökonomischer Normalität.

Der hybride Horizont

Besonders aufschlussreich ist die Verteilung der Transformationsgrade: Im Durchschnitt könnten 46 Prozent der Fähigkeiten in einer typischen Stelle entweder hybrid oder vollständig durch KI verändert werden. Weitere zwölf Prozent entfallen auf assistierte Formen, 42 Prozent bleiben vorerst unberührt.

Die Unterschiede zwischen Berufen sind erheblich. In der Softwareentwicklung erscheinen 81 Prozent der genannten Kompetenzen für hybride Transformation geeignet – Routineprogrammierung, Testverfahren, Dokumentation. In der Pflege dagegen fallen zwei Drittel der Tätigkeiten in die Kategorie „minimal transformierbar“. Der Kern der Arbeit – körpernahe Betreuung, Empathie, Verantwortung – bleibt menschlich.



Damit zeigt sich ein Muster: Je stärker Tätigkeiten standardisierbar sind, desto höher das Potenzial. Je stärker sie Kontext, Urteilskraft oder physische Präsenz verlangen, desto geringer.

Deutschland im Spiegel

Die Versuchung ist groß, diese Werte direkt auf Deutschland zu übertragen. Doch ihre Relevanz hängt von drei Parametern ab: Digitalisierungsgrad, Arbeitsmarktstruktur und Unternehmenskultur. Erstens bleibt der Digitalisierungsgrad deutscher Firmen niedrig. Im EU-Vergleich liegt Deutschland im unteren Mittelfeld. Gerade der Mittelstand kämpft mit fragmentierten IT-Systemen und fehlenden Standards. Wo Prozesse nicht digital vorliegen, lässt sich KI nicht einsetzen.

Zweitens unterscheidet sich die Arbeitsmarktstruktur. Deutschland ist stärker durch Industrie, Maschinenbau und handwerkliche Dienstleistungen geprägt. Viele Tätigkeiten sind körpernah oder individuell, was ihren Automatisierungsgrad begrenzt. KI verändert hier vor allem die administrativen Umfelder, nicht die Kernarbeit.

Drittens entscheidet die Kultur. Während US-Unternehmen pragmatisch experimentieren, herrscht in Deutschland eine abwartende Haltung. Studien des ZEW zeigen: Mehr als 60 Prozent der Beschäftigten nutzen zwar KI-Tools, oft aber ohne strategischen Rahmen. Die Folge: informelle Anwendung, geringe Produktivitätseffekte.

Das Institut der deutschen Wirtschaft erwartet, dass KI das Produktivitätswachstum bis 2030 auf etwa 0,9 Prozent jährlich steigern könnte – kein Wunder, aber ein relevanter Beitrag. Die Bertelsmann-Stiftung spricht von „Stagnation statt Boom“: Neue KI-Jobs entstehen selten, Fähigkeiten werden eher in bestehende Profile integriert. PwC hingegen kalkuliert optimistischer und sieht die Möglichkeit, Produktivität und Löhne spürbar steigen zu lassen. McKinsey wiederum geht davon aus, dass bis zu 30 Prozent der Arbeitsstunden bis 2030 durch KI beeinflusst werden könnten.

Der Konsens ist dennoch eindeutig: KI entfaltet ihr Potenzial nur, wenn Infrastruktur, Qualifizierung und Unternehmenskultur Schritt halten. Ohne sie bleibt sie ein Nebengeräusch.

Risiken und Wahrnehmungen

Technologie wirkt nicht im luftleeren Raum. Laut EY-Barometer befürchten 70 Prozent der europäischen Beschäftigten Jobverluste durch KI; in Deutschland sorgen sich 36 Prozent konkret um ihre Stelle. Auch Ungleichheiten verschärfen sich: Hochschulabsolventen nutzen KI weit häufiger als Beschäftigte ohne höheren Abschluss.

Eine Spaltung droht nicht zwischen Industrie und Dienstleistungen, sondern zwischen Wissensarbeitenden mit und ohne KI-Kompetenz. Hinzu treten ethische Fragen. Forscher

wie Rainer Mühlhoff warnen, dass KI bestehende Machtstrukturen verstärken könnte – durch algorithmische Verzerrungen, intransparente Systeme oder ungleichen Datenzugang.

Angesichts dieser Lagen lassen sich zentrale Handlungslinien definieren:

- Strategische Einbettung: KI darf nicht als Werkzeug addiert werden, sondern muss eingebettet sein in Prozessdesign, Organisationsentwicklung und Strategie.
- Weiterbildung und Qualifizierung: Kompetenzen wie Datenverständnis, Promptgestaltung, KI-Aufsicht oder Schnittstellenmanagement werden zu Schlüsselqualifikationen.
- Dateninfrastruktur und Schnittstellen: Nur wer hochwertige Daten, Zugänglichkeit und sichere Plattformen bietet, schafft die Bedingungen, unter denen KI produktiv wirken kann.
- Regulatorischer Rahmen und Transparenz: Gesetzgeber und Behörden müssen Datenschutz, Haftung, Transparenzpflichten und KI-Governance definieren – eine Bedingung für unternehmerische Sicherheit.
- Partizipation und Gestaltungsmacht: Mitarbeitende müssen eingebunden werden, Vertrauen aufgebaut werden; KI darf nicht zu „Überwachung ohne Mitbestimmung“ führen.
- Langfristige Investitionsstrategie: Deutschland muss KI, Forschung und Unternehmertum stärker vernetzen und gezielt fördern, damit wir nicht Rückstand ansammeln.

„GenAI has gotten (and continues to get) smarter. As long as physical execution is not required — an admittedly big caveat — and GenAI capabilities continue to grow, more skills are likely to cross the threshold into realistic automation as work continues to evolve.“

— Dr. Annina Hering, AI at Work Report 2025: How GenAI is Rewiring the DNA of Jobs, Indeed Hiring Lab, 23. September 2025
Studie im Hiring Lab

Der Faktor Mensch entscheidet

Die technische Machbarkeit generativer KI ist keine Frage mehr — sie ist gegeben. Entscheidend aber bleibt, wie sie kulturell und organisatorisch verankert wird. In Deutschland existiert ein wachsendes Bewusstsein, dass KI nicht bloß digitales Tool ist, sondern Teil der Wettbewerbsfähigkeit im 21. Jahrhundert. Doch viele Unternehmen stehen am Anfang, viele Prozesse sind analog, viele Entscheider ungeübt.

Wer künftig von KI spricht, müsste weniger von Automatisierung sprechen. Vielmehr geht es um Transformation, um Umbau von Kompetenzen und Neugestaltung von Arbeitsabläufen. Die Frage lautet nicht, ob KI Jobs verändert, sondern welche Teile von Tätigkeiten transformiert werden. Unternehmen, die früh lernen, Mensch und KI produktiv zu koppeln, sichern sich einen Vorsprung — nicht durch Technologie allein, sondern durch kluge Architektur der Arbeit.

Potenzial ohne Wunder

Die Bilanz fällt gemischt aus. KI ist da, sie verändert Prozesse und eröffnet Spielräume. Doch sie wirkt nicht automatisch, sondern nur, wenn Rahmenbedingungen stimmen. Wer in KI lediglich ein modisches Add-on sieht, wird wenig gewinnen. Wer sie als Bestandteil von Strategie, Organisation und Weiterbildung begreift, kann Produktivität, Innovationsfähigkeit und Attraktivität der Arbeit steigern. Deutschland steht damit vor einer Entscheidung. Entweder bleibt KI ein „nice to have“, dessen Zeitgewinne in Pausen verpuffen.

Oder sie wird Teil einer produktiven Normalität, die Effizienz und Qualität gleichermaßen hebt. Die Technik selbst gibt die Richtung nicht vor. Sie hängt ab von den Unternehmen, die sie anwenden, und von der Politik, die die Voraussetzungen schafft. Die Uhr tickt.

Kurzporträt Dr. Annina Hering

Dr. Annina Hering ist Senior Economist im Indeed Hiring Lab und bewegt sich an der Schnittstelle von Economics, Data Science und Data Engineering, um neue Einblicke in den Arbeitsmarkt zu gewinnen.. Sie ist promovierte Sozialwissenschaftlerin und hat vor ihrer Zeit bei Indeed als Wissenschaftlerin am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung gearbeitet. In ihren Analysen betrachtet Dr. Annina Hering die Arbeitsmarktentwicklung. Sie legt dabei einen Fokus auf die Auswirkungen des demografischen Wandels und untersucht, wie die Zukunft der Arbeit aussehen wird. Dabei beschäftigt sie sich mit Themen wie künstlicher Intelligenz, internationalen Fachkräften oder Frauen im Erwerbsleben. Ihr Interesse gilt insbesondere der Frage, wie Technologien Kompetenzen in Stellenanzeigen und Arbeitsprozesse transformieren – und welche Implikationen dies für Beschäftigte und Unternehmen hat.



DER HYBRIDE HORIZONT UND DIE DEUTSCHE REALITÄT

Die Debatte über Künstliche Intelligenz kreist oft um Arbeitsplatzverluste oder Produktivitätsgewinne. Doch die eigentliche Verschiebung zeigt sich im Graubereich dazwischen: Routinen wandern an Algorithmen, während Menschen Kontrolle und Urteilkraft behalten. Ein neuer Report von Indeed markiert diesen Wandel nicht mit großen Schlagworten, sondern mit Zahlen, die eine stille, aber weitreichende Transformation andeuten.

Als Indeed im September seinen neuen AI at Work Report 2025 vorlegte, war der Befund auf den ersten Blick spektakulär. Zum ersten Mal stuften die Forscher 19 Fähigkeiten – 0,7 Prozent von knapp 2.900 untersuchten Skills – als „sehr wahrscheinlich“ voll durch generative KI ersetzbar ein. Im Jahr zuvor hatte es keine einzige gegeben. Noch ist dieser Anteil verschwindend gering, doch die Dynamik deutet auf einen qualitativen Sprung. KI-Modelle haben in kurzer Zeit deutlich an Leistungsfähigkeit gewonnen. Solange keine physische Ausführung erforderlich ist, überschreiten immer mehr Tätigkeiten die Schwelle zur realistischen Automatisierung.

Noch größer fällt die Verschiebung beim „hybriden Horizont“ aus. Im Durchschnitt, so der Report, könnten 46 Prozent der in einer typischen amerikanischen Stellenanzeige genannten Fähigkeiten entweder hybrid oder vollständig durch GenAI transformiert werden.

Das heißt: KI übernimmt Routinearbeit, der Mensch bleibt für Aufsicht, Urteilkraft und Sonderfälle unverzichtbar. Weitere zwölf Prozent der Skills liegen im Bereich „assistierte Transformation“ – Aufgaben, bei denen die Maschine unterstützt, aber nicht ersetzt. Nur 42 Prozent gelten als weitgehend unberührt. In der Softwareentwicklung sind es 81 Prozent der Kompetenzen, die transformierbar erscheinen; in der Pflege hingegen zwei Drittel, die weiterhin dem Menschen vorbehalten bleiben.

Lässt sich das auf Deutschland übertragen?

Die Versuchung ist groß, diese Zahlen als Blaupause zu lesen. Doch ihre Übertragbarkeit auf Deutschland ist nur bedingt gegeben. Denn drei Parameter sind entscheidend: Digitalisierungsgrad, Arbeitsmarktstruktur und organisatorische Kultur.

Erstens ist der Digitalisierungsgrad deutscher Unternehmen nach wie vor gering. Laut dem Digital Economy and Society Index der EU liegt Deutschland 2025 auf Platz 14 von 27 Mitgliedsstaaten. Besonders der Mittelstand kämpft mit heterogener IT-Infrastruktur, fragmentierten Datenbeständen und einer langsamen Einführung digitaler Prozesse. Unter diesen Bedingungen bleibt das Potenzial generativer KI zwangsläufig theoretisch.

Zweitens unterscheidet sich die Arbeitsmarktstruktur. Deutschland ist stärker von Industrie, Maschinenbau und handwerklich geprägten Dienstleistungen getragen als die USA. In vielen dieser Sektoren sind Fähigkeiten erforderlich, die sich nur begrenzt digitalisieren lassen. Zwar betrifft das nicht die administrativen Anteile – Dokumentation, Planung, Abrechnung –, doch der Kern der Tätigkeit bleibt körpernah. Der Report selbst räumt ein: Wo physische Präsenz unabdingbar ist, bleibt KI außen vor.

Drittens entscheidet die organisatorische Kultur. Während amerikanische Unternehmen oft pragmatisch experimentieren und neue Tools in bestehende Abläufe einschleusen, überwiegt in Deutschland

eine Haltung des Abwartens. Studien des ZEW und des Instituts der deutschen Wirtschaft zeigen, dass zwar mehr als 60 Prozent der Beschäftigten KI-Tools nutzen, häufig jedoch ohne strategische Rahmung durch das Management. Der Effekt: informelle Nutzung, aber kaum systematischer Produktivitätsgewinn.

Generative KI ist leistungsfähiger geworden – und entwickelt sich weiter. Solange keine physische Ausführung erforderlich ist – ein freilich gewichtiger Vorbehalt – und die Modelle ihre Fähigkeiten stetig ausbauen, werden weitere Fähigkeiten die Schwelle zur realistischen Automatisierung überschreiten, je stärker sich die Arbeitswelt wandelt.

Der hybride Horizont: Fast die Hälfte aller US-Jobskills ist für eine Transformation durch GenAI bereit. Nicht alle Unternehmen befinden sich auf demselben Stand ihrer KI-Reise. Manche integrieren generative Modelle aktiv in ihre Abläufe, andere stehen noch am Anfang der digitalen Transformation oder haben sie noch gar nicht begonnen. Genau deshalb misst diese Analyse nicht die tatsächliche Transformation, sondern lediglich das Potenzial – also das, was geschehen könnte, wenn GenAI vollständig in die Arbeitsprozesse eingebettet wäre.

Um dieses Potenzial zu erfassen, haben wir den „GenAI Skill Transformation Index“ (GSTI) auf die Fähigkeiten angewandt, die in einem breiten Spektrum von US-Stellenanzeigen auf Indeed vorkommen. Für jede Berufsgruppe wurde der Anteil der aufgeführten Fähigkeiten bestimmt, der in eine der vier Kategorien fällt: minimale, assistierte, hybride oder vollständige Transformation.

Im Durchschnitt lassen sich 46 % der in einer typischen Stellenanzeige genannten Fähigkeiten den Kategorien hybride oder vollständige Transformation zuordnen. Mit anderen Worten: Unter optimalen Bedingungen könnte generative KI nahezu die Hälfte der Kompetenzen, die ein durchschnittlicher Beschäftigter benötigt, tiefgreifend verändern. Weitere 12 % der Fähigkeiten fallen in die Kategorie der assistierten Transformation – Bereiche also, in denen menschliche Arbeit unterstützt, aber nicht ersetzt wird. Die verbleibenden 42 % der Fähigkeiten bleiben vorerst weitgehend unberührt und gehören in die Zone der minimalen Transformation.

Was wäre nötig?

Damit die Befunde des amerikanischen Reports auf Deutschland übertragbar werden, müssten mehrere Voraussetzungen erfüllt sein:

- Digitale Infrastruktur: ohne leistungsfähige

Netze, sichere Cloudlösungen und harmonisierte Datenformate bleibt KI ein Inselprojekt.

- Qualifizierung: Mitarbeitende benötigen Kompetenzen in Datenverständnis, Prozessgestaltung und KI-Überwachung. Weiterbildung darf kein Randthema sein, sondern muss in die Kernstrategie von Unternehmen integriert werden.
- Kultureller Wandel: Unternehmen müssen bereit sein, KI nicht als Konkurrenz, sondern als Werkzeug zur Arbeitsteilung zu begreifen. Wo Effizienzgewinne verschwiegen oder aus Angst vor Zusatzaufgaben zurückgehalten werden, bleibt das Potenzial blockiert.
- Regulatorische Klarheit: Datenschutz, Haftungsfragen und Standards für Transparenz müssen eindeutig geregelt sein, damit Unternehmen Sicherheit haben.

Es mag verlockend erscheinen, anzunehmen, dass mit zunehmender Leistungsfähigkeit generativer KI immer mehr Fähigkeiten automatisch in die Kategorie „vollständig transformierbar“ wandern. Doch das Bild ist komplexer. Unsere Analyse zeigt, dass heute lediglich rund ein Prozent der untersuchten Skills in diese Zone fällt – und selbst dabei handelt es sich meist um eng umgrenzte Teilfertigkeiten innerhalb größerer Abläufe, etwa das Parsen von XML-Dateien, die Klassifizierung von Texten oder einfache Berechnungen. Solche Tätigkeiten mögen isoliert betrachtet automatisierbar sein. In der Praxis sind sie jedoch eingebettet in Systeme, die menschliches Urteil, Kontextwissen und Qualitätskontrolle erfordern.

Genau hier wird die Unterscheidung zwischen assistierter und hybrider Transformation entscheidend. Bei der assistierten Transformation bleibt der Mensch der Hauptakteur, die KI unterstützt lediglich. Im hybriden Modell hingegen übernimmt die KI den Großteil der Ausführung, während der Mensch überblickt, bewertet und im Bedarfsfall eingreift. Entscheidend ist: Die Arbeit selbst verschwindet nicht, sie verändert ihre Form. Weniger händisches Programmieren etwa, dafür mehr Steuerung, Koordination und Lösung jener Ausnahmen, an denen die Maschine scheitert. Diese Verschiebung senkt das Anforderungsniveau nicht, sie hebt es. Wer GenAI wirksam beaufsichtigen will, muss es in Urteilskraft, Fachwissen und Kontextkompetenz übertreffen.

Die „volle Transformation“ bleibt somit vorerst eher eine theoretische Obergrenze als eine gegenwärtige Realität. Hinzu kommt, dass nicht alle Modelle gleichermaßen leistungsfähig oder für jeden Zweck geeignet sind. Ihre Qualität schwankt je nach An-

bieter und Anwendung, und die Wahl des passenden Systems ist längst nicht nur eine technische, sondern auch eine strategische und finanzielle Entscheidung. Infrastruktur, Prozessreife und Risikobereitschaft bestimmen, wie weit und wie schnell Unternehmen tatsächlich gehen können.

Was wir derzeit erleben, ist keine vorübergehende Übergangsphase, sondern ein struktureller Wandel. Generative KI beginnt, die DNA der Arbeit umzuschreiben. Die hybride Transformation ist dabei nicht bloß eine Brücke zur vollständigen Automatisierung – sie ist für viele Tätigkeiten das Ziel selbst.

Die Logik der Transformation: assistiert, hybrid, voll

Die gegenwärtige Debatte über Künstliche Intelligenz leidet oft an Übertreibung: Hier die Vision der totalen Automatisierung, dort die Skepsis, ob sich überhaupt ein Mehrwert erkennen lässt. Tatsächlich liegt die Wahrheit in einer differenzierteren Betrachtung. Forscher des Hiring Lab von Indeed haben dafür eine Typologie geschaffen, die inzwischen internationale Beachtung findet. Ihr „GenAI Skill Transformation Index“ unterscheidet vier Stufen möglicher Veränderung: minimale, assistierte, hybride und vollständige Transformation.

Die assistierte Transformation beschreibt Tätigkeiten, in denen der Mensch die führende Rolle behält. Die KI liefert Vorschläge, Vorlagen oder einfache Routinen, die anschließend geprüft und weiterentwickelt werden. Ein klassisches Beispiel ist die juristische Arbeit: Ein Modell kann relevante Urteile auffinden oder Textbausteine formulieren, doch die Bewertung, Gewichtung und Argumentation bleibt beim Juristen. Die Verantwortung bleibt also ungeteilt, die Maschine wirkt lediglich als Werkzeug.

Die hybride Transformation geht deutlich weiter. Hier übernimmt die KI den Großteil der Ausführung – Standardanalysen, Routinen, Erstentwürfe –, während der Mensch in die Rolle des Aufsehers, Korrektors und Entscheiders wechselt. Im medizinischen Kodierwesen etwa kann eine KI Diagnosen weitgehend automatisch verschlüsseln. Ärztinnen und Ärzte greifen nur noch ein, wenn Unklarheiten auftreten. In diesem Szenario verschiebt sich die Balance zwischen menschlicher Arbeit und maschineller Abarbeitung grundlegend, ohne dass die Verantwortung gänzlich aufgegeben wird.

Die vollständige Transformation bleibt dagegen Ausnahme und theoretische Obergrenze. Lediglich ein Prozent der von Indeed untersuchten knapp 2.900 Fähigkeiten ließ sich in diese Kategorie einordnen. Dabei handelt es sich um eng begrenzte Routinen

wie einfache Berechnungen oder die Klassifizierung standardisierter Daten.

Diese Typologie ist keine akademische Spitzfindigkeit, sondern markiert die realistischen Horizonte. Sie macht deutlich, dass das Bild einer flächendeckenden Verdrängung menschlicher Arbeit durch KI unzutreffend ist. Weitaus wahrscheinlicher ist eine Verschiebung der Rollen: weniger manuelle Ausführung, mehr Steuerung, Kontextbewertung und Verantwortung für Ausnahmefälle.

Neujustierung statt Ablösung

Die Schlagworte vom „Jobkiller KI“ haben Konjunktur, doch sie verstellen den Blick auf die eigentliche Entwicklung. In den meisten Berufen liegt die Zukunft nicht in der Ablösung, sondern in der Neujustierung. Algorithmen übernehmen Routinen, Menschen bewahren Urteilskraft. Was verschwindet, ist nicht die Arbeit an sich, sondern die kleinteilige Ausführung, die sich standardisieren lässt.

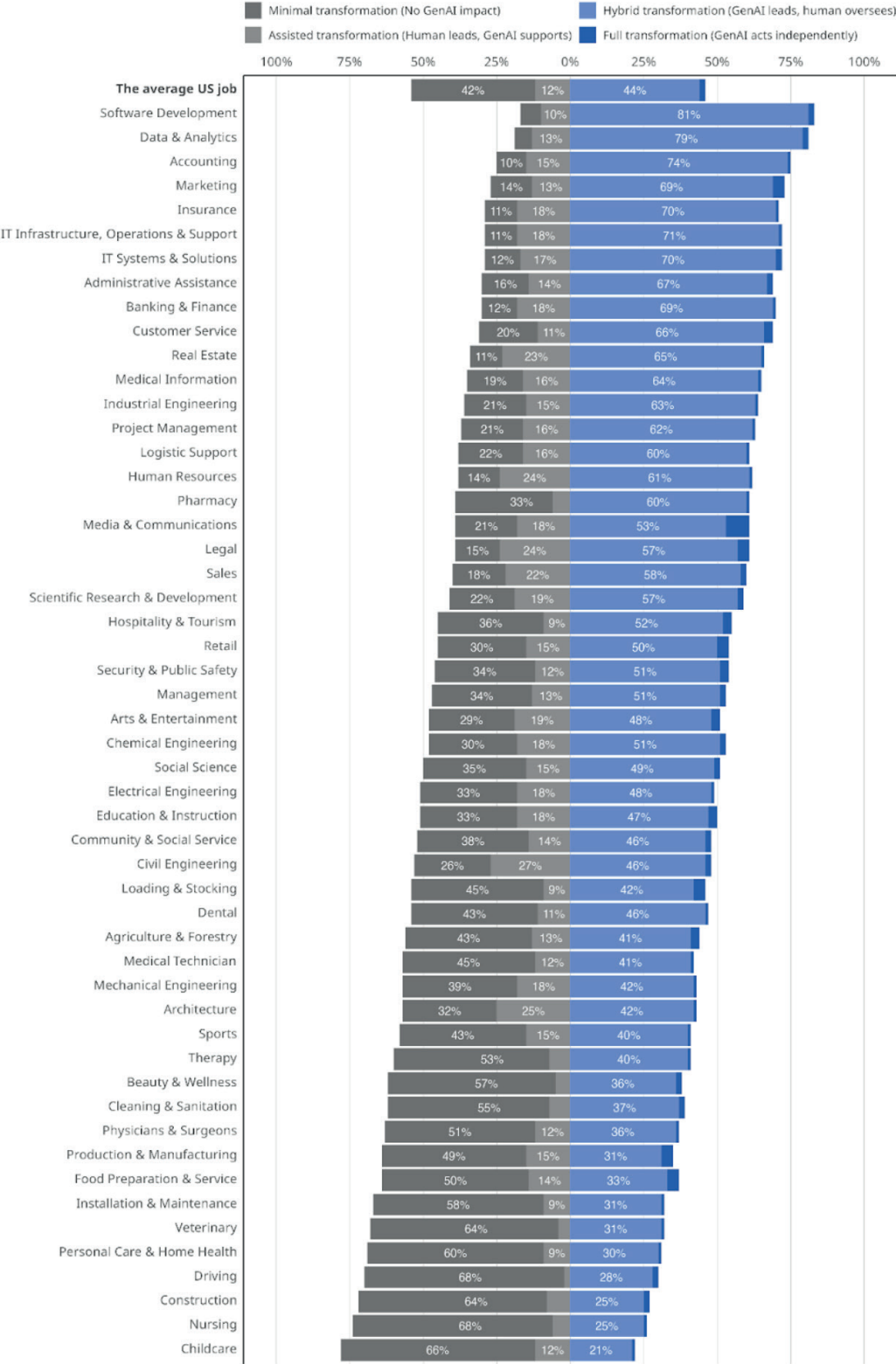
Gerade darin liegt die Chance. Wenn Beschäftigte weniger Zeit mit administrativen Handgriffen verlieren, wächst der Raum für Analyse, Gestaltung und Verantwortung. Die Anforderungen an Kompetenzen steigen, nicht sinken. Wer künftig eine Maschine beaufsichtigt, muss sie in Wissen, Kontext und Urteilskraft übertreffen.

Für den Standort Deutschland bedeutet das eine doppelte Herausforderung: Unternehmen müssen investieren – in Infrastruktur, Weiterbildung, Kultur. Und Beschäftigte müssen bereit sein, neue Rollen anzunehmen, in denen Kontrolle, Kreativität und strategisches Denken wichtiger sind als routinierte Abläufe.

Die Zukunft der Arbeit mit KI ist kein Entweder-oder zwischen Verlust und Bewahrung, sondern ein Sowohl-als-auch der Verschiebung. Wer das begreift, wird nicht vom Wandel getrieben, sondern gestaltet ihn.

Almost half of skills in the typical US job are poised for deep transformation

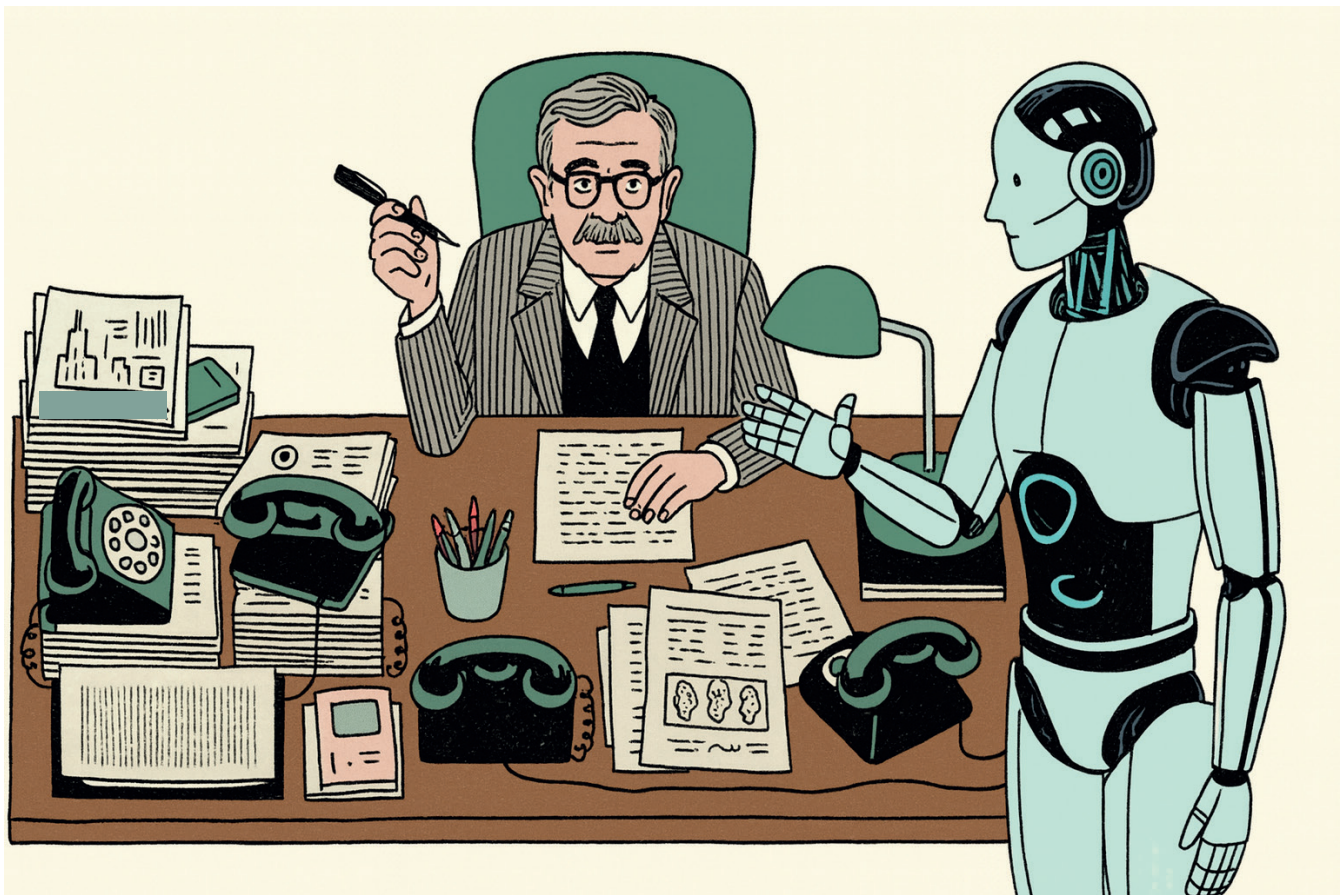
Share of skills in US job postings on Indeed by transformation level, based on the GenAI Skill Transformation Index (GSTI).
Derived from GPT-4.1 and Claude Sonnet 4 evaluations. Job postings from May 2024 to April 2025



Source: Indeed.



Graph titled “Almost half of skills in the typical US job are poised for deep transformation” shows the share of skills in US job postings by their transformation level based on GSTI (minimal, assisted, hybrid, and full transformation).



infpro

Institut für Produktionserhaltung e.V.

Impressum:

infpro

Institut für Produktionserhaltung e.V.
Ostergasse 26
D-86577 Sielenbach

Vertreten durch Klaus Weßing, Vorstand infpro

E-Mail: info@infpro.org
www.infpro.org

Verantwortlich für den Inhalt im Sinne des § 18 Abs. 2 MStV:

Klaus Weßing, Vorstand infpro

Design und Bildgestaltung: Susanne O'Leary, alle Bilder wurden mit DALL-E von OpenAI erstellt.

Redaktion: Lothar K. Doerr, Roberto Zongi, Dr. Maximilian Krause, Ian McCallen,
Holger Kleinbaum, KI-Beirat des Instituts

Haftungshinweis:

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.