



# Die Zukunft der Arbeit im KI-Zeitalter



---

HERAUSGEBER

**ETHIK SOCIETY**  
Stürtzelstrasse 20  
79106 Freiburg  
[www.ethik-society.com](http://www.ethik-society.com)

INITIATOR UND KONTAKT:

Jürgen Linsenmaier  
[j.linsenmaier@juergen-linsenmaier.de](mailto:j.linsenmaier@juergen-linsenmaier.de)

---

# TEILHABE UND VERANTWORTUNG AM RADIKALSTEN WENDEPUNKT SEIT DER INDUSTRIELLEN REVOLUTION

---

## Vorbemerkungen

Die Künstliche Intelligenz (KI) ist kein Trend, sondern ein neues Zeitalter. Sie wird nicht nur die Arbeitswelt verändern, sondern die gesamte Art, wie Menschen und Gesellschaften zukünftig zusammenleben, revolutionieren. Was wir derzeit in Sachen KI sehen und erleben, ist erst der Anfang. Die Dynamik der Entwicklung wird alle bisher bekannten technischen Innovationen in den Schatten stellen. Fast täglich kommen neue Anwendungen und Verfahren hinzu, die ganze Berufsgruppen sowie deren Ausbildungen infrage stellen und tendenziell obsolet machen – nicht immer schlagartig, aber kontinuierlich und unablässig. Identitäten, Lebens- und Karrierewege werden dabei ebenso disruptiert wie Branchen, Industriezweige und Technologien.

Politik und Gesellschaft, wirtschaftliche Akteure und jeder einzelne Mensch wird handeln und sich anpassen müssen. Niemand wird von der Entwicklung verschont. Es werden Veränderungen für einzelne sein, die nicht ohne Widerstände erfolgen werden – dem muss sich die Politik stellen. Die Entwicklungen der neuen KI-gesteuerten Arbeitswelt werden sich weder ignorieren noch wegmoderieren lassen. Handeln ist gefragt.

## Arbeitslosigkeit und Arbeitskräftemangel – zwei Seiten derselben Transformation

Dabei werden sich aktuelle multiple Problemlagen kumulieren. So sind eine potenzielle Massenarbeitslosigkeit auf der einen und grassierender Fach- und Arbeitskräftemangel auf der anderen Seite keine Widersprüche, sondern zwei Seiten des gleichen disruptiven Wandels.

Die fortschreitende Automatisierung durch Künstliche Intelligenz hat das Potenzial, bis zu 80 Prozent der derzeit existierenden Arbeitsplätze obsolet zu machen. Gleichzeitig wird ein erheblicher Anteil der künftig notwendigen Berufsbilder heute noch nicht einmal definiert. 80 Prozent der Berufe, die in den kommenden zehn Jahren relevant sein werden, kennen wir teilweise noch gar nicht. Für sie existieren keine formalen Ausbildungen, keine Curricula und keine Prüfungsordnungen.

Dieser tiefgreifende Strukturwandel führt zu einer doppelten Herausforderung: In bestimmten Sektoren wird es zu einem Überangebot an Arbeitskräften kommen, deren bisherige Qualifikationen nicht mehr gefragt sind, während in anderen Bereichen – sowohl im hochqualifizierten Segment als auch bei essenziellen, aber formal einfachen Tätigkeiten wie Reinigung, Gastronomie, Pflege oder persönlicher Betreuung – gravierender Personalmangel herrschen wird.

Gesellschaftliche Erwartungen, die an vielen Stellen weiterhin auf menschliche Interaktion, Präsenz und Empathie setzen, verstärken diesen Bedarf. Künstliche Intelligenz löst damit nicht automatisch bestehende Engpässe, sondern verschiebt sie und verschärft strukturelle Ungleichgewichte. Eine zukunftsfähige Arbeitsmarktpolitik muss diese widersprüchliche Dynamik adressieren, Bildungs- und Qualifikationssysteme neu ausrichten und Rahmenbedingungen schaffen, die auch für nicht automatisierbare Tätigkeiten attraktive Beschäftigungsperspektiven bieten.

Dieses Thesenpapier soll einige der notwendigen Handlungsfelder beschreiben und politische Akteure zum Umdenken und Handeln animieren.

# ACHT THESEN ZUR NEUEN ARBEITSWELT UND FÜR NOTWENDIGE WEICHENSTELLUNGEN

## 1. Talententwicklung für alle

Wissen wird an Wert verlieren. Die klassische Schul- und eine spätere Berufsausbildung oder ein Studium sind kein Garant mehr für ein erfolgreiches Berufsleben. Statt Fakten und Zusammenhängen werden Denkfähigkeit, Lernbereitschaft und individuelle Begabungen maßgeblich darüber entscheiden, wie sich Karrieren gestalten. Das Bildungssystem wird sich verändern müssen, die Forderung nach lebenslangem Lernen wird keine Phrase mehr sein können und Berufsorientierung wird bis zur Rente zur Aufgabe werden.

In einer KI-getriebenen Wirtschaft kann es sich niemand leisten, Menschen in starren Kategorien zu halten. Stattdessen wird entscheidend sein, dass jeder Mensch seine eigenen Talente und Stärken erkennt, versteht und gezielt entwickelt. Wer um seine persönlichen Antriebe und Fähigkeiten weiß, kann souverän an der Seite von KI agieren – nicht als passiver Nutzer, sondern als aktiver Gestalter. Digitale Teilhabe wird zu einer zentralen sozialen Frage und Talententwicklung zu einer der wichtigsten Zukunftsaufgaben.

KI wirkt inklusiv, jeder wird mit ihrer Unterstützung einen Beitrag leisten können – und müssen. Wo sich Milieus früher durch Bildungsabschlüsse trennten, werden zukünftig digitale und nicht-digitale Lebensweisen die Trennlinien definieren, wobei nicht digital zu leben bedeuten wird, nahezu vollständig von Teilhabe ausgeschlossen zu sein. Umso wichtiger wird es sein, Menschen so früh wie möglich auf ein digitales Leben in einem digitalen Zeitalter vorzubereiten.

### **Digitale Teilhabe wird zur zentralen sozialen Frage**

Bereits in der Vor- und Grundschule sollten digitale Tools zum Einsatz kommen. Die schulische Bildung muss mehr das systemische Denken und die Förderung natürlicher Intelligenz fokussieren, statt die Vermittlung von Elementarwissen. Der Umgang mit KI, digitalen Endgeräten und digitalen Technologien muss so zur menschlichen Routine und Lebensweise werden wie Lesen und Schreiben. Dabei muss jedem Menschen – vom Vorschüler bis zum Rentner – eine Vision von einer individuellen positiven Zukunft vermittelt werden, die jedes Individuum ausgestalten und für sich entwickeln kann. Beginnen muss diese Vision in der Kinder- und Jugendbildung, enden darf sie nicht mit dem Ende des Erwerbslebens.

Möglich werden kann ein digitales Berufsleben mit KI nur durch individualisierte Bildungsangebote über das gesamte Leben hinweg. Nicht mehr Lehrpläne und starre Ausbildungsmodule werden die Zukunft sein können, sondern permanente Talent-Assessments und individuelle Persönlichkeitsentwicklung – insbesondere an den Schnittstellen zwischen Mensch und Maschine. Permanentes Berufs-Coaching, eine regelmäßig angepasste Berufsorientierung während der gesamten Schulzeit sowie eine Anpassung der betrieblichen Ausbildung werden unabdingbar, ebenso eine Überarbeitung der bekannten Persönlichkeitsdiagnostiken, die im Rahmen von Neueinstellungen, Beförderungen und Bewerbungsprozessen zum Einsatz kommen.

Entscheidend wird kaum mehr sein, was jemand weiß oder kann, sondern ob seine persönlichen Talente den Anforderungen genügen, Ziele selbständig mit Unterstützung diverser Mensch-Maschine-Teams zu erreichen.

Die Persönlichkeit wird neu belebt, das Individuum gestärkt – (s)eine Persönlichkeit im Maschinenzeitalter zu entwickeln, wird die große Herausforderung der Zukunft sein. Das Bildungssystem muss dies abbilden und sich dahingehend neu erfinden.

## 2. Neue Modelle im Sozialsystem

Die KI-Revolution wird zur Folge haben, dass Erwerbsbiografien nicht mehr stringent verlaufen werden. Das Modell Festanstellung könnte ebenso zur Ausnahme werden wie der systemische Grundpfeiler einer „sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung“. Befristete Arbeit in Projekten, eine starke Gig-Economy, mehrere Job-Projekte gleichzeitig, Remote Work und schwankende Einkommen von Erwerbspersonen werden das neue Normal sein. Bezahlt werden in einer digitalen Welt mehr Ergebnisse als Anwesenheit, mehr Leistung als Zeit. Selbständiges Arbeiten wird mehr denn je gefragt sein. Ein Großteil der Produktivität wird nicht mehr von Menschen erbracht werden, sondern von Maschinen und Algorithmen.

Auf diese Entwicklung werden die deutschen Sozialversicherungssysteme reagieren müssen. Arbeitszeit- und Arbeitsschutzgesetze werden an ihre Grenzen stoßen, wenn sich Menschen ihren Arbeitsort, ihre Arbeitszeiten, ihre Arbeitsweise und weitgehend sogar die jeweilige Arbeitstechnologie selbständig wählen können. Sozialversicherungsbeiträge werden stark schwankend sein und systemisch scheitern.

Vor diesem Hintergrund wird es notwendig werden, weniger Arbeitszeit zu besteuern als vielmehr Produktivität. Eine Roboter- oder Maschinensteuer könnte eine logische Konsequenz sein.

Ebenso sollten die bestehenden Sozialsysteme auf in erster Linie kapitalgedeckte Einnahmen und Erträge umgestellt werden. Wenn Selbständigkeit und Projektarbeit zum neuen Normal werden, sollten auch die erprobten Systeme der privaten Alters- und Gesundheitsvorsorge als Maßstab dienen. In diesem Zusammenhang ist die finanzielle Bildung von Kindern und Jugendlichen zu stärken, damit vor allem junge Menschen frühzeitig die Chance erhalten, sich eine geeignete Kapitalausstattung für das Leben und vor allem den eigenen Ruhestand aufzubauen.

Denkbar wären neben einer kapitalgedeckten Säule in der gesetzlichen Rentenversicherung (Aktienrente) als Übergang ein staatlicher ETF-Sparplan für jedes Neugeborene. Eine Roboter- oder Maschinensteuer könnte die notwendigen Einnahmen dafür erzielen. Die von der Koalition geplante „Frühstart-Rente“ kann hier bestenfalls ein Anfang sein.

Steuerliche (Fehl-)anreize, die die beschriebene Transformation zu einer neuen Arbeitswelt behindern und dem individuellen Kapitalaufbau entgegenwirken, gehören auf den Prüfstand.

## 3. Recht auf analoges Leben

Die KI-Revolution wird noch nicht von allen Menschen in gleicher Weise wahr- und angenommen und in ihrer Dramatik erfasst. Was für junge Menschen normal ist (Digital Natives), ist für viele ältere eine Belastung, wird gar von Teilen als Zumutung empfunden. Im Sinne des gesellschaftlichen Zusammenhalts, einer alternden Gesellschaft und einer noch weitgehend analogen Bürokratie, erscheint es schwierig, ganze Gruppen von Menschen vom sozialen und öffentlichen Leben sowie von privaten Dienstleistungen auszuschließen, indem man ihnen ausschließlich digitale Zugänge ermöglicht. Auch dies ist eine soziale Frage.

Unter anderem mit dem Online-Zugangsgesetz (OZG) und dem Barrierefreiheitsstärkungsgesetz (BFSG) werden Richtlinien geschaffen, die es älteren oder eingeschränkten Menschen leichter machen sollen, digitale Teilhabe zu erlangen. Unternehmen und Behörden werden entsprechende Auflagen gemacht. Doch nicht jeder wird sich wird oder will sich zwingen lassen, weitgehend digital zu leben.

Die Politik sowie die technischen und wirtschaftlichen Akteure werden damit leben müssen, dass sie teilweise teure und ineffiziente analoge Systeme so lange weiterhin offenhalten müssen bis der Übergang zu einer digitalen Gesellschaft gelungen ist. Dies wird Jahre, wenn nicht Jahrzehnte dauern. Die Kosten hierfür müssen sich fair verteilen und dürfen nicht allein zu Lasten der noch analogen Verbraucher gehen. Denkbar sind steuerliche Anreize oder öffentliche Zuschüsse, notwendig wird aber auch an der einen oder anderen Stelle ein Verzicht auf betriebswirtschaftliche Erträge sein. Mit dem Widerspruch, auf diese Weise „kontraindiziert“ zu fördern und zu subventionieren, wird im Sinne des gesellschaftlichen Zusammenhalts und der Teilhabe übergangsweise zu leben sein.

Zudem wird es zur gemeinschaftlichen Aufgabe aller Akteure werden, ältere und eingeschränkte Menschen darin zu befähigen, sich am digitalen Leben zu beteiligen. Entsprechende Bildungsangebote sind zu entwickeln und niedrigschwellig vorzuhalten. Ziel muss sein, möglichst viele Menschen positiv in die digitale Transformation einzubeziehen und Vorteile individuell spürbar und lukrativ zu machen. Eine systematische Benachteiligung analoger Verhaltensweise darf es nicht geben.

## **4. Ethische KI als Garant für Lebensqualität und geistige Freiheit**

Künstliche Intelligenz kann ein kraftvoller Motor für gesellschaftlichen Fortschritt sein – aber nur, wenn sie konsequent am Wohl des Menschen ausgerichtet ist. Ihr Einsatz ist nur dann legitim und sinnvoll, wenn dieser das Leben in spürbarer Weise verbessert, Service und Servicequalität in allen Lebensbereichen erhöht und den Zugang zu Leistungen vereinfacht. KI muss dazu beitragen, dass Bürgerinnen und Bürger effizienter unterstützt werden, Dienstleistungen verlässlicher, schneller und individueller zu nutzen – von der öffentlichen Verwaltung über das Gesundheitswesen bis hin zu Bildung, Mobilität und Wirtschaft.

Gleichzeitig trägt KI eine besondere Verantwortung: Sie darf das Denken der Menschen nicht einschränken, weder durch algorithmische Vorselektion von Informationen noch durch einseitige Gewichtung von Inhalten. Das Ziel muss sein, den menschlichen Intellekt zu fördern, nicht zu gefährden. Kreativität, kritisches Denken und die Fähigkeit, eigene Urteile zu fällen, sind zentrale Grundlagen einer lebendigen Demokratie und dürfen nicht durch technologische Bequemlichkeit oder einseitige Informationsfilter erodieren.

Ein zentrales Prinzip muss daher die vollständige Transparenz von Ergebnissen und Algorithmen sein – in einer Form, die nicht nur Fachleuten, sondern jedem Bürger zugänglich ist. Nur wer nachvollziehen kann, wie eine Entscheidung zustande gekommen ist, kann ihr vertrauen und kritisch damit umgehen. Intransparente Systeme schaffen Abhängigkeiten, die langfristig das Fundament einer freien Gesellschaft untergraben.

Darüber hinaus muss ethische KI nachhaltig gestaltet werden: ressourcenschonend im Betrieb, langlebig in ihrer Systemarchitektur und so programmiert, dass sie auf diskriminierende Muster verzichtet. Sie soll unterstützen, nicht bevormunden; erweitern, nicht ersetzen; verbinden, nicht trennen.

Gerade im Hinblick auf den Klimaschutz ist dies von zentraler Bedeutung. KI-Systeme, insbesondere große Sprach- und Bildmodelle, benötigen erhebliche Mengen an Energie und Rechenleistung – und damit häufig auch fossile Ressourcen. Diese ökologischen Kosten dürfen nicht zum blinden Fleck der Digitalisierungsstrategie werden. Politik und Wirtschaft müssen deshalb klare Effizienzstandards definieren, erneuerbare Energien konsequent einsetzen und die Entwicklung von Green Coding sowie ressourcenschonender Algorithmen fördern. Nur wenn die ökologischen Auswirkungen von KI von Anfang an in ihrer Architektur berücksichtigt werden, kann technologische Innovation mit den Zielen des Klimaschutzes in Einklang gebracht werden.

Nur eine KI, die Nutzen, Fairness, Transparenz, Nachhaltigkeit und Klimaverantwortung vereint, wird dauerhaft Akzeptanz finden und ihr Potenzial als Werkzeug einer humanen und zukunftsfähigen Gesellschaft voll entfalten.

## 5. Qualifizierung von Arbeitgebern: Führung in Zeiten des Wandels

Die digitale Transformation mit Künstlicher Intelligenz verlangt nicht nur von Beschäftigten neue Fähigkeiten – auch Arbeitgeber und Führungskräfte müssen sich aktiv weiterentwickeln. Sie tragen die Verantwortung, den technologischen Wandel so zu gestalten, dass er menschlich bleibt, soziale Verantwortung wahrt und wirtschaftlich tragfähig ist. Dazu benötigen sie ein tiefes Verständnis für die Möglichkeiten und Grenzen von KI, für ihre ethischen Implikationen sowie für die notwendigen organisatorischen Veränderungen.

Führung im Zeitalter der KI bedeutet mehr als die Einführung neuer Technologien. Es geht um die Fähigkeit, Teams in Veränderungsprozessen zu begleiten, Ängste ernst zu nehmen, neue Rollenbilder zu entwickeln und einen offenen Dialog zu fördern. Arbeitgeber müssen die Kompetenz besitzen, Potenziale in der Belegschaft zu erkennen, Weiterbildung gezielt zu fördern und Arbeitsprozesse so zu gestalten, dass Mensch und Maschine produktiv zusammenarbeiten.

Darüber hinaus gehört zur Qualifizierung der Arbeitgeber ein fundiertes Wissen über Datenschutz, Informationssicherheit und algorithmische Transparenz. Wer KI-Systeme einsetzt, muss nachvollziehen können, wie diese Entscheidungen treffen – und in der Lage sein, Verantwortung für deren Ergebnisse zu übernehmen. Nicht zuletzt verlangt eine nachhaltige, zukunftsfähige Unternehmensführung auch, ökologische Aspekte in den Technikeinsatz einzubeziehen. Arbeitgeber müssen lernen, den Energie- und Ressourcenverbrauch von KI-Systemen zu bewerten und aktiv Maßnahmen zur Reduzierung einzuleiten.

Im Wettbewerb um Fachkräfte wird die Qualifizierung der Arbeitgeber selbst zu einem entscheidenden Attraktivitätsfaktor. Unternehmen, die den verantwortungsvollen Einsatz von KI transparent gestalten, Weiterentwicklungsmöglichkeiten anbieten und eine klare Haltung zu Menschlichkeit und Nachhaltigkeit zeigen, werden im Arbeitsmarkt sichtbarer und anziehender sein. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ist dies ein strategischer Vorteil: Talente entscheiden sich zunehmend für Arbeitgeber, die eine moderne, wertorientierte Arbeitskultur bieten und die neuen Technologien nicht nur der Effizienzsteigerung wegen implementieren, sondern auch zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen.

KI und Fachkräftemangel wirken direkt zusammen: Während KI bestimmte Tätigkeiten automatisieren und so Kapazitäten freisetzen kann, steigt gleichzeitig der Bedarf an hochqualifizierten Mitarbeitern, die die Technologie verstehen, steuern und sinnvoll einsetzen. Arbeitgeber, die diesen Qualifikationsaufbau aktiv fördern und gleichzeitig eine Kultur der Offenheit, Teilhabe und Innovationsfreude pflegen, werden nicht nur die richtigen Fachkräfte gewinnen, sondern sie auch langfristig binden.

Eine wirksame Qualifizierung der Arbeitgeber ist damit nicht nur ein Wettbewerbsfaktor, sondern auch eine gesellschaftliche Notwendigkeit. Politik, Verbände und Bildungsinstitutionen sollten gezielte Programme entwickeln, die Führungskräften das Rüstzeug geben, um den Wandel fair, transparent und verantwortungsvoll zu gestalten – und so den Weg für eine menschliche, nachhaltige und attraktive Arbeitswelt mit KI ebnen.

## **6. Teilhabe am technologischen Fortschritt: Gewinnbeteiligung für Beschäftigte**

Der Einsatz von KI, Robotik und Automatisierung führt in vielen Branchen zu erheblichen Effizienzsteigerungen, Kostensenkungen und Produktivitätszuwächsen. Diese Wertschöpfung darf nicht allein bei Unternehmen und Investoren verbleiben. Wer den Wandel aktiv mitträgt, wer sich weiterbildet, neue Technologien einsetzt und an der Transformation mitwirkt, sollte auch materiell vom Erfolg profitieren. Nur so entsteht ein faires Gleichgewicht zwischen Kapital, Technologie und menschlicher Arbeit.

Ein zukunftsfähiges Beteiligungsmodell sollte auf drei Säulen ruhen:

### **1. Direkte Gewinnbeteiligung**

Ein festgelegter Prozentsatz des Jahresgewinns wird an die gesamte Belegschaft ausgeschüttet – unabhängig von Hierarchie, Vertragsform oder Arbeitszeitmodell. Damit wird klar signalisiert: Der Unternehmenserfolg ist eine Gemeinschaftsleistung. Gewinnbeteiligungen schaffen nicht nur Motivation, sondern auch Vertrauen in die unternehmerische Fairness.

### **2. Technologie-Dividende**

Einsparungen, die direkt durch den Einsatz von KI oder Robotern entstehen – etwa geringere Betriebskosten oder Produktivitätsgewinne – fließen anteilig in einen Innovations- und Beteiligungsfonds. Aus diesem Fonds können Sonderzahlungen, zusätzliche Urlaubstage, erweiterte Sozialleistungen oder gezielte Weiterbildungsprogramme finanziert werden. So wird deutlich: Technologischer Fortschritt ist nicht nur ein Rationalisierungsinstrument, sondern bringt auch greifbare Vorteile für die Beschäftigten. Die Technologie-Dividende könnte ergänzend auch zu einer Säule der individuellen betrieblichen Altersvorsorge ausgebaut werden.

### **3. Langfristige Beteiligung**

Beschäftigte erhalten die Möglichkeit, Unternehmensanteile oder virtuelle Beteiligungen zu vergünstigten Konditionen zu erwerben. Matching-Programme des Arbeitgebers – bei denen jede vom Arbeitnehmer investierte Summe anteilig ergänzt wird – fördern diese langfristige Teilhabe. Dies stärkt nicht nur die Bindung an das Unternehmen, sondern vermittelt auch unternehmerisches Denken und Verantwortungsbewusstsein. Wo Mitarbeiter zu Mitunternehmern werden, werden technologische Innovationen leichter umzusetzen sein und die neuen Modelle der Arbeitswelt zahlen sich finanziell für diejenigen aus, die sich aktiv am Unternehmenserfolg beteiligen.



## **Wettbewerbsvorteil im Fachkräftemangel**

In einem Arbeitsmarkt, der zunehmend vom Kampf um qualifizierte Fachkräfte geprägt ist, kann eine faire und transparente Gewinnbeteiligung zu einem entscheidenden Attraktivitätsfaktor werden. Talente orientieren sich verstärkt an Arbeitgebern, die nicht nur moderne Technologien einsetzen, sondern ihre Mitarbeiter auch an den daraus entstehenden Vorteilen teilhaben lassen. Beteiligungsmodelle senden ein klares Signal: „Wir investieren nicht nur in Maschinen, sondern auch in Menschen.“

## **Positive Nebenwirkungen auf Unternehmenskultur und Innovation**

Solche Modelle fördern eine Kultur der Zusammenarbeit, Innovationsfreude und Eigenverantwortung. Beschäftigte werden eher bereit sein, neue Technologien anzunehmen und konstruktiv mitzugestalten, wenn sie wissen, dass ihre Anstrengungen und Ideen auch finanziell honoriert werden. Gleichzeitig wirkt diese Haltung dem verbreiteten Misstrauen entgegen, das viele gegenüber Automatisierung und KI verspüren, weil sie primär mit Arbeitsplatzverlusten in Verbindung gebracht wird.

Ein modernes Unternehmen sollte den technologischen Fortschritt also nicht nur nutzen, um Prozesse effizienter zu gestalten, sondern auch, um soziale Innovationen zu fördern.

Gewinnbeteiligung, Technologie-Dividende und langfristige Beteiligung sind Werkzeuge, die beides verbinden: wirtschaftlichen Erfolg und gesellschaftliche Verantwortung – und damit die Basis für eine Arbeitswelt, in der Mensch und Maschine gemeinsam Wert schaffen und diesen Wert auch genießen.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die digitale Transformation immense Investitionen von Unternehmen erfordern wird. Diese Investitionen müssen sich amortisieren. Beteiligungsmodelle und andere soziale Errungenschaften der KI-Revolution müssen daher so gestaltet werden, dass sie Unternehmen nicht substanziell benachteiligen oder finanziell überfordern. Politische Weichenstellungen in diese Richtung sollten deswegen nur einen Rahmen definieren, der derartige Beteiligungsmodelle ermöglicht und steuerlich sowohl für die Unternehmen als auch für die Beschäftigten attraktiv macht, die konkrete Umsetzung aber den Unternehmen oder den Tarifpartnern überlassen.

## **„Mehr Netto vom Brutto“ bleibt aktuell**

Die Frage nach „mehr Netto vom Brutto“ ist im KI-Zeitalter weniger eine steuertechnische als eine gesellschaftliche: Wie können auch diejenigen Beschäftigten, die im System „sozialversicherungs-pflichtiger Beschäftigungsverhältnisse“ verbleiben und die nicht oder nicht hinreichend in den Genuss einer Unternehmensbeteiligung oder einer Technologie-Dividende kommen, ebenfalls am Wohlstand einer zunehmend automatisierten und digitalisierten Wirtschaft teilhaben? Modelle der klassischen Nettolohnoptimierung wirken in diesem Zusammenhang wie Relikte einer alten Arbeitswelt. Sie sind kompliziert, ungleich verteilt und belohnen primär diejenigen Beschäftigten in Unternehmen, die bereit sind, teures Beratungswissen einzukaufen oder über Strukturen verfügen, die das komplexe Regelwerk ausnutzen können. Die breite Mehrheit der Beschäftigten profitiert von klassischer Nettolohnoptimierung nicht. Zudem erweisen sich kurzfristige scheinbare Vorteile als trügerisch, weil sie Sozialabgaben reduzieren und damit potenzielle Alterseinkünfte aus der gesetzlichen Rentenversicherung schmälern.

Zukunftsgerecht ist ein anderer Weg: einfache, transparente und für alle zugängliche Instrumente, die spürbar im Alltag ankommen. Hierzu gehören unter anderem klug ausgestaltete, großzügig bemessene und flexibel umzusetzende Sachbezugsfreigrenzen, die es ermöglichen, Wertschätzung unmittelbar und ohne Hürden auszudrücken.

Gerade in einer Zeit, in der KI enorme Effizienzgewinne ermöglicht und die menschliche Arbeit neu bewertet wird, braucht es Modelle, die nicht auf Steuertricks setzen, sondern die Würde der Arbeit anerkennen, Teilhabe stärken und finanzielle Vorteile gerecht verteilen. Nur so kann „mehr Netto vom Brutto“ im KI-Zeitalter mehr sein als ein Schlagwort – nämlich ein Baustein für eine faire, zukunftsfähige Arbeitsgesellschaft.

## 7. Mut zu neuen Ideen im KI-Zeitalter

Innovationskraft ist der Motor einer zukunftsfähigen Wirtschaft. Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz und Automatisierung eröffnet Unternehmen sowie Beschäftigten die Möglichkeit, völlig neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle zu entwickeln. Doch Pioniergeist entsteht nicht von selbst – er braucht Rahmenbedingungen, die Freiräume schaffen, Sicherheit geben und den Mut zum Experiment belohnen.

Unternehmen müssen ihren Mitarbeitern Räume für Kreativität und Erprobung neuer Ideen bieten. Interne Innovationsprogramme, Hackathons, Pilotprojekte oder die Möglichkeit, auch abseits des Tagesgeschäfts an eigenen Konzepten zu arbeiten, fördern die Bereitschaft, Neues auszuprobieren. Innovationskultur entsteht dort, wo Fehler als Lernchance verstanden werden und nicht als Grund für Sanktionen. Führungskräfte tragen hier eine zentrale Verantwortung: Sie müssen Offenheit vorleben, unkonventionelles Denken wertschätzen und Entscheidungswege verkürzen, um schnelle Umsetzung zu ermöglichen. Flache Hierarchien und agile Methoden sind entscheidend, damit Ideen zügig in die Praxis gelangen.

### Vorsichtige Regulierung

Staatliche Regulierung kann sowohl hinderlich als auch schützend wirken. Zu viel Vorschrift, bürokratische Genehmigungen oder starre Datenschutzinterpretationen können Innovationen bremsen. Gleichzeitig sind grundlegende ethische Leitplanken unverzichtbar, um Missbrauch, Diskriminierung und gesellschaftliche Schäden zu verhindern. Der Schlüssel liegt im Prinzip „Freiheit mit Verantwortung“: KI sollte in einem weitgehend offenen Marktumfeld entwickelt und eingesetzt werden können, jedoch auf Basis klarer, schlanker Regeln zu Transparenz, Fairness und Datenschutz.

Nur wenn Unternehmen, Beschäftigte und öffentliche Akteure gleichermaßen den Mut haben, Neues auszuprobieren, und zugleich Verantwortung übernehmen, kann KI ihr volles Potenzial entfalten – als Werkzeug des Fortschritts, nicht als Quelle neuer Ungleichheit. Pioniergeist wird so zu einem zentralen Bestandteil einer menschlichen, ethischen und attraktiven Arbeitswelt im Zeitalter der Digitalisierung.

## 8. Identität in einer Welt der KI

Bisher bestimmt der Beruf maßgeblich, wer wir sind. Er liefert gesellschaftliche Legitimation, sozialen Status und ökonomische Sicherheit. Die Frage „Was machst du beruflich?“ ist in vielen Kulturen der primäre Marker für Identität und Zugehörigkeit. Doch die rasante Entwicklung von Künstlicher Intelligenz, Automatisierung und digitalen Kommunikationsmöglichkeiten verändert diese Ordnung

grundlegend. Wenn Maschinen komplexe Aufgaben übernehmen, sprachliche Barrieren verschwinden und formale Abschlüsse zunehmend an Relevanz verlieren, wird das traditionelle Bindeglied zwischen Leistung und gesellschaftlicher Anerkennung brüchig.

Diese Entwicklung wirft existenzielle Fragen auf: Worauf stützt sich Identität, wenn Leistung, Qualifikation oder Beruf nicht mehr exklusiv sind? Wie finden Menschen Orientierung und Halt in einer Welt, in der fast jeder theoretisch alles tun kann? Welche sozialen und kulturellen Mechanismen können die bisher über den Beruf organisierten Bindungen ersetzen?

Es wird entscheidend sein, neue Formen der Selbstdefinition und sozialen Anerkennung zu entwickeln. Mögliche Ansatzpunkte liegen in Bereichen, die menschliche Kreativität, Empathie und soziale Kompetenz betonen – Fähigkeiten, die Maschinen (noch) nur unzureichend abbilden können. Gemeinschaft, Engagement, künstlerisches Schaffen, ehrenamtliche Tätigkeiten oder die Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen können künftig zentrale Rollen für Identität und gesellschaftliche Zugehörigkeit übernehmen.

Zudem werden Konzepte kollektiver Teilhabe und Mitgestaltung an gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Prozessen zunehmend wichtig. Menschen brauchen Möglichkeiten, sich über Sinn, Wirkung und Beitrag zur Gemeinschaft zu definieren, statt ausschließlich über den Beruf. Bildungs- und Weiterbildungsformate, die nicht nur Wissen vermitteln, sondern auch Reflexion, Kreativität und ethische Urteilsfähigkeit fördern, können hier Orientierung geben.

Schließlich wird der gesellschaftliche Diskurs selbst an Bedeutung gewinnen: Werte, Narrative und Normen müssen neu verhandelt werden, damit Individuen und Gruppen in der digitalen Zukunft soziale Kohärenz und Sinnstiftung erleben. Die Herausforderung besteht darin, Identität vom exklusiven Leistungs- und Berufsmaßstab zu lösen und alternative Wege der Selbstverortung, Anerkennung und sozialen Teilhabe zu schaffen.

## Schlussbemerkungen

Die Arbeitswelt steht vor dem tiefgreifendsten Umbruch der modernen Geschichte. Künstliche Intelligenz, Automatisierung und digitale Systeme verändern nicht nur einzelne Branchen, sondern die gesamte Struktur von Wirtschaft und Gesellschaft. Was bislang über Jahrzehnte oder gar Jahrhunderte gewachsen ist, wird nun innerhalb weniger Jahre neu geordnet. Die Geschwindigkeit dieser Entwicklung ist beispiellos – niemals zuvor hat technologischer Fortschritt so rasch in alle Lebensbereiche hineingewirkt.

Dieser Wandel wird jeden betreffen. Kein Beruf, keine Branche und keine Qualifikation bleibt unberührt. Bis zu 80 Prozent der heutigen Tätigkeiten können entfallen, während gleichzeitig neue Berufsbilder entstehen, die heute noch nicht einmal bekannt sind. Arbeitslosigkeit und Fachkräftemangel treten daher nicht nacheinander, sondern gleichzeitig auf – mit allen sozialen Spannungen, die daraus erwachsen. Hinzu kommt: Gesellschaft und Konsumenten erwarten weiterhin menschliche Arbeit in Bereichen, die schwer automatisierbar sind – in der Pflege, im Service, in der Bildung. Gerade dort fehlen heute schon die Kräfte.

### Keine Zeit für politisches Klein-Klein

Die Politik ist mit ihren klassischen, oft langwierigen Prozessen diesem Tempo nicht gewachsen. Ein Aussitzen oder Abwarten ist keine Option. Wer in Zeiten exponentieller Technologie lineares Denken anwendet, verspielt Zukunft. Nötig sind schnelle, klare und entschlossene Entscheidungen, die zugleich

Innovationskraft freisetzen und ethische Leitplanken sichern. Bürokratische Hemmnisse, überzogene Regulierung und ritualisierte Abwehrkämpfe – ob aus Gewerkschaften, Interessengruppen oder durch politisches Klein-Klein – können sich Gesellschaft und Wirtschaft in dieser Situation nicht leisten.

Die Aufgabe ist eindeutig: Rahmenbedingungen müssen so gestaltet werden, dass Unternehmen in KI investieren, Menschen qualifiziert und am Erfolg beteiligt werden und neue Arbeitsmodelle entstehen, die Identität, Sinn und Teilhabe sichern. Nachhaltigkeit und Klimaschutz dürfen dabei nicht in den Hintergrund treten, sondern müssen zum integralen Bestandteil des technologischen Fortschritts werden.

Dieser Wandel ist nicht aufzuhalten. Er kann nicht gebremst, wohl aber gestaltet werden. Wer ihn ignoriert, wird von ihm überrollt. Wer ihn gestaltet, kann die Arbeitswelt der Zukunft zu einem Motor für Wohlstand, Gerechtigkeit und menschliche Entwicklung machen. Die Zeit für Entscheidungen ist jetzt.

## Autoren

**Gerald Wood** ist Autor des Buches „#NextGenWork – The Upgraded Definition of the Future of Work“, Experte für intrinsische Motivation, Mensch-Maschine-Kooperation und die KI-Arbeitswelt. Er ist CEO der AC Authentic – Architects for Change. Zuvor war er Geschäftsführer von Gallup Deutschland, Metro-Manager und Pressesprecher des Brandenburgischen Landtages.

**Reiner Huthmacher** ist Publizist, Kolumnist und einer der führenden HR-Experten rund um die Themen Arbeitgeberattraktivität, Fach- und Arbeitskräftemangel, Recruiting und Mitarbeiterbindung. Er entwickelt insbesondere mittelständische Unternehmen zu anziehenden Fachkräftemagneten.

**Jürgen Linsenmaier** ist Experte in den Themen Nachhaltigkeit, CSR, ESG, Business-Ethik sowie Vereinbarkeit von Ökonomie und Ökologie. Er ist Gründer der Ethik Society, Autor, Herausgeber des Magazins Wirtschaft & Ethik und Leiter der Wirtschaft-und-Ethik-Akademie.

## Unterstützer

Al-Omary Medien-Management & Politikberatung, Falk S. Al-Omary  
green.in.pieces, Daniel Klimke  
habermann hoch zwei gmbh, Hendrik Habermann  
Ingenieurgesellschaft Patzke GmbH, Bernd Patzke  
Immobilien Dienstleistungs Aktien Gesellschaft, Josef Hennebrüder  
intelligent fluids GmbH, Christian Römlein  
Luber Consulting, Thorsten Luber  
Markus Euler – Der Spielveränderer  
MOSCA GmbH, Simone Mosca  
Paul H. Kübler Bekleidungswerk GmbH & Co. KG, Thomas Kübler  
SACHS Printing AG, Reto Sachs  
SandkornKomm, Gabi Maier-Güttler  
Schindlerhof Kobjoll GmbH, Nicole Kobjoll  
Starke Datensysteme Erfurt GmbH, Björn Blossey  
Sonnendruck GmbH, Uwe Treiber