



Künstliche Intelligenz und der Arbeitsmarkt: Implikationen für Berufsanfänger in wissensintensiven Dienstleistungen

Deggendorfer Notiz 2026/06 | 15. März 2026

Die zunehmende Verbreitung generativer KI verändert den Arbeitsmarkt weniger durch unmittelbare Arbeitsplatzverluste als durch eine schrittweise Transformation von Tätigkeiten, Qualifikationsanforderungen und Einstellungspraktiken. Besonders betroffen sind Einstiegsrollen, in denen bislang viele Routine- und Analyseaufgaben angesiedelt waren. Aktuelle Studien zeigen, dass sich Veränderungen zunächst in Stellenprofilen, Arbeitsprozessen und Kompetenzanforderungen manifestieren. Für Berufsanfänger entstehen dadurch neue Anforderungen, insbesondere im Umgang mit KI-Systemen, Datenanalyse sowie in beratungs- und kommunikationsorientierten Tätigkeiten.

1. Ausgangssituation

Die Diskussion über die Auswirkungen künstlicher Intelligenz auf den Arbeitsmarkt hat in den vergangenen zwei Jahren erheblich an Intensität gewonnen. Besonders im Umfeld wissensintensiver Dienstleistungen – etwa in der Wirtschaftsprüfung, im Consulting oder im Steuerbereich – stellt sich zunehmend die Frage, wie sich der Einsatz generativer KI auf traditionelle Arbeitsstrukturen auswirkt. Diese Branchen sind historisch stark durch eine pyramidenförmige Personalstruktur geprägt. Große Gruppen von Berufseinsteigern übernehmen zunächst standardisierte Analysen, Recherchearbeiten, Dokumentationsaufgaben oder vorbereitende Tätigkeiten, während erfahrene Fachkräfte komplexere Bewertungs-, Entscheidungs- und Beratungsleistungen erbringen.

Mit dem rasanten Fortschritt generativer KI-Systeme verändert sich jedoch die ökonomische Logik dieser Arbeitsteilung. Moderne Modelle sind zunehmend in der Lage, strukturierte Wissensarbeit zu unterstützen oder teilweise zu automatisieren. Dazu zählen beispielsweise Datenanalysen, Dokumentenzusammenfassungen, Recherche, Codegenerierung oder das Erstellen standardisierter Berichte. In vielen Organisationen entsteht dadurch eine neue Form der Zusammenarbeit zwischen Menschen und KI-Systemen, in der digitale Agenten einzelne Arbeitsschritte übernehmen oder komplette Prozessketten unterstützen.



Diese Entwicklung wirft mehrere strategische Fragen auf. Wenn KI insbesondere Routineaufgaben automatisiert, die bislang häufig von Berufseinsteigern erledigt wurden, stellt sich die Frage nach der zukünftigen Rolle dieser Einstiegspositionen. Gleichzeitig bilden genau diese Tätigkeiten traditionell die Grundlage für den Kompetenzaufbau junger Fachkräfte. Über mehrere Jahre hinweg erwerben Nachwuchskräfte in diesen Rollen fachliche Erfahrung, Verständnis für Prozesse sowie Urteilskraft. Werden diese Tätigkeiten jedoch zunehmend automatisiert, entsteht ein strukturelles Spannungsfeld zwischen Effizienzsteigerung und beruflicher Qualifizierung.

Parallel dazu wird in der öffentlichen Diskussion zunehmend auf erste empirische Hinweise verwiesen, wonach der Einsatz generativer KI bereits Veränderungen in bestimmten Arbeitsmärkten auslösen könnte. So wird beispielsweise in wirtschaftspolitischen Debatten darauf hingewiesen, dass insbesondere in der Softwareentwicklung ein Rückgang von Einstiegspositionen beobachtet wird. Solche Hinweise führen zu einer grundlegenden Forschungsfrage: Verändert künstliche Intelligenz primär die Anzahl von Arbeitsplätzen oder vielmehr die Struktur von Tätigkeiten und Karrierewegen?

Die arbeitsökonomische Forschung beginnt erst allmählich, diese Entwicklungen empirisch zu analysieren. Mehrere aktuelle Studien liefern erste Hinweise darauf, dass sich Veränderungen möglicherweise zunächst subtil und schrittweise vollziehen. Dabei steht weniger ein abrupter Arbeitsplatzverlust im Vordergrund, sondern vielmehr eine Transformation von Aufgabenprofilen, Qualifikationsanforderungen und Einstellungspraktiken.

2. Studie von Maxim Massenkoff und Peter McCrory (Anthropic, 05.03.2026)

Eine der jüngsten empirischen Analysen zu diesem Themenfeld stammt von Maxim Massenkoff und Peter McCrory von Anthropic. In ihrem Working Paper analysieren die Autoren anhand umfangreicher Arbeitsmarktdaten die Entwicklung von Beschäftigung und Einstellungen in Berufen mit unterschiedlicher KI-Exposition. Das Paper ist unter folgendem [Link](#) verfügbar.

Ein zentrales Ergebnis der Studie besteht darin, dass bislang kein klarer Anstieg der Arbeitslosigkeit in Berufen mit hoher KI-Exposition beobachtet werden kann. Diese Beobachtung widerspricht teilweise der weit verbreiteten Erwartung, dass generative KI kurzfristig zu massiven Arbeitsplatzverlusten führen könnte. Stattdessen zeigen die Daten ein differenzierteres Bild der Transformation.

Die Autoren stellen fest, dass sich die Beschäftigungsentwicklung in stark KI-exponierten Berufen bislang nur moderat verändert hat. Allerdings zeigen sich erste Hinweise darauf, dass diese Berufe in den kommenden Jahren möglicherweise etwas langsamer wachsen könnten als andere Tätigkeitsfelder. Dieser Effekt ist insbesondere im Kontext der Einstellungsdynamik sichtbar.



Besonders bemerkenswert ist die Beobachtung, dass sich Einstellungen in KI-exponierten Berufen verlangsamen könnten. Dieser Trend scheint vor allem jüngere Arbeitnehmer zu betreffen, die typischerweise am Beginn ihrer beruflichen Laufbahn stehen. Unternehmen stellen demnach möglicherweise vorsichtiger ein, wenn ein wachsender Anteil der bisherigen Aufgaben durch KI-Systeme unterstützt oder automatisiert werden kann.

Die Studie argumentiert daher, dass sich die Auswirkungen künstlicher Intelligenz auf den Arbeitsmarkt vermutlich nicht in Form eines abrupten Schocks manifestieren werden. Vielmehr sprechen die empirischen Daten für einen graduellen Transformationsprozess. Dieser Prozess beginnt vermutlich lange bevor sich deutliche Effekte in klassischen Arbeitsmarktindikatoren wie Arbeitslosenquoten oder Beschäftigtenzahlen zeigen.

Die Autoren beschreiben diese Entwicklung als eine schrittweise Reorganisation von Arbeit. Veränderungen könnten zunächst in der Struktur von Aufgaben auftreten. Tätigkeiten, die sich besonders gut automatisieren lassen, werden zunehmend von KI-Systemen übernommen. Gleichzeitig entstehen neue Rollen, in denen menschliche Fachkräfte stärker koordinierende, interpretierende oder kontrollierende Aufgaben übernehmen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt betrifft die Organisation von Arbeit. Unternehmen könnten zunehmend hybride Arbeitsmodelle etablieren, in denen menschliche Mitarbeiter gemeinsam mit KI-Agenten arbeiten. Die Rolle des Menschen verschiebt sich dabei häufig von der direkten Bearbeitung einzelner Aufgaben hin zur Steuerung, Überprüfung und Interpretation von KI-generierten Ergebnissen.

Die Autoren formulieren daher eine besonders prägnante Hypothese: Die eigentliche KI-Revolution wird vermutlich zunächst in Stellenbeschreibungen sichtbar werden – nicht in Arbeitsplatzverlusten. Unternehmen verändern möglicherweise zuerst ihre Erwartungen an Qualifikationen und Aufgabenprofile, bevor sich diese Veränderungen statistisch in Beschäftigtenzahlen niederschlagen.

Aus arbeitsökonomischer Perspektive bedeutet dies, dass sich die ersten Anzeichen der Transformation eher in Rekrutierungsstrategien und Karrierewegen zeigen könnten. Neue Stellenprofile könnten beispielsweise stärker auf Kompetenzen im Umgang mit KI-Systemen ausgerichtet sein. Gleichzeitig könnten klassische Einstiegsaufgaben, die bisher als Lernfeld für Nachwuchskräfte dienten, zunehmend automatisiert werden.

3. Studie von McKinsey & Company (19.02.2026)

Eine weitere wichtige Perspektive liefert die globale Organisationsstudie von McKinsey & Company aus dem Jahr 2026. Der Bericht analysiert, wie Unternehmen weltweit ihre Organisationsstrukturen im Kontext digitaler Transformation und künstlicher Intelligenz anpassen. Die Studie ist unter folgendem [Link](#) abrufbar.



Die Analyse zeigt deutlich, dass künstliche Intelligenz weniger die Anzahl von Arbeitsplätzen verändert als vielmehr die Struktur von Arbeit selbst. Unternehmen stehen zunehmend vor der Aufgabe, Arbeitsprozesse neu zu gestalten. Dabei entstehen neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Menschen, Automatisierungssystemen und KI-Agenten.

Während klassische Organisationsmodelle häufig auf klar abgegrenzten Aufgaben basierten, verschiebt sich der Fokus zunehmend auf integrierte Arbeitsprozesse. Teams bestehen nicht mehr ausschließlich aus menschlichen Mitarbeitern, sondern umfassen zunehmend auch digitale Systeme, die bestimmte Aufgaben übernehmen oder unterstützen. Diese Entwicklung führt zu einer grundlegenden Neugestaltung von Rollen innerhalb von Organisationen.

Ein zweiter zentraler Befund der McKinsey-Studie betrifft die Veränderung der Kompetenzerfordernisse. Die Nachfrage nach Fähigkeiten im Umgang mit künstlicher Intelligenz ist innerhalb von zwei Jahren um etwa das Siebenfache gestiegen. Besonders gefragt sind Kompetenzen, die eine produktive Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine ermöglichen.

Zu diesen Fähigkeiten zählen insbesondere ein grundlegendes Verständnis von KI-Systemen, datenanalytische Kompetenzen sowie die Fähigkeit zur strukturierten Problemlösung. Gleichzeitig gewinnen klassische menschliche Fähigkeiten zunehmend an Bedeutung. Dazu gehören etwa Kommunikationsfähigkeit, Führungskompetenz, kritisches Denken und die Fähigkeit, komplexe Ergebnisse zu interpretieren.

Darüber hinaus zeigt die Studie, dass Organisationen ihre Strukturen zunehmend flexibler gestalten müssen. Rollen verändern sich schneller als Jobtitel. Mitarbeiter übernehmen häufiger unterschiedliche Aufgaben innerhalb dynamischer Projektstrukturen. Dies führt zu einer zunehmenden Entkopplung zwischen traditionellen Karrierepfaden und tatsächlichen Arbeitsinhalten.

Aus arbeitsökonomischer Perspektive ergibt sich daraus ein wichtiges Gesamtbild: Der primäre Effekt künstlicher Intelligenz besteht nach Einschätzung von McKinsey nicht in massiven Arbeitsplatzverlusten, sondern in einer erheblichen Steigerung der Produktivität. Unternehmen können mit denselben Ressourcen mehr Leistungen erbringen oder neue Dienstleistungen entwickeln.

Gleichzeitig führt diese Produktivitätssteigerung zu einer Transformation bestehender Tätigkeitsprofile. Aufgaben werden neu verteilt, Prozesse automatisiert und neue Rollen geschaffen. Besonders stark betroffen sind dabei Tätigkeiten, die stark regelbasiert oder standardisiert sind.

Für wissensintensive Dienstleistungen bedeutet dies, dass klassische Einstiegsrollen möglicherweise stärker verändert werden als seniorige Beratungsfunktionen. Während



erfahrene Fachkräfte KI-Systeme häufig nutzen, um ihre Produktivität zu steigern, könnten standardisierte Vorbereitungs- und Analyseaufgaben zunehmend automatisiert werden.

4. Weitere relevante Studien und Diskussionen

Neben den genannten Analysen existiert mittlerweile eine wachsende Zahl empirischer Studien, die versuchen, die arbeitsmarktökonomischen Effekte generativer KI genauer zu quantifizieren. Besonders interessant sind dabei Untersuchungen, die konkrete Beschäftigungsdaten analysieren.

Eine viel beachtete Studie stammt aus dem Stanford Digital Economy Lab. Das Paper *„Canaries in the Coal Mine? Six Facts about the Recent Employment Effects of Artificial Intelligence“* von Erik Brynjolfsson, Bharat Chandar und Ruyu Chen untersucht reale Payroll-Daten von Millionen Beschäftigten. Das Dokument ist unter folgendem [Link](#) verfügbar

Die Analyse liefert einen der ersten empirischen Hinweise darauf, dass generative KI bereits messbare Auswirkungen auf bestimmte Arbeitsmarktsegmente haben könnte. Besonders auffällig ist die Entwicklung bei Berufseinsteigern. Beschäftigte im Alter zwischen 22 und 25 Jahren in stark KI-exponierten Berufen verzeichneten nach dem Aufkommen generativer KI einen Rückgang der Beschäftigung um etwa 13 bis 16 Prozent.

Dieser Effekt zeigt sich vor allem in Tätigkeiten wie Softwareentwicklung, Marketing oder Customer Support. In diesen Bereichen übernehmen KI-Systeme zunehmend Aufgaben, die zuvor von juniorigen Mitarbeitern ausgeführt wurden. Gleichzeitig profitieren erfahrene Fachkräfte häufiger von der Technologie, da sie KI gezielt zur Steigerung ihrer Produktivität einsetzen können.

Ein weiteres relevantes Paper stammt vom IZA Institute of Labor Economics. Die Studie *„The Effects of Artificial Intelligence on Jobs: Evidence from an AI Subsidy Program“* von Mark Hellsten, Shantanu Khanna, Magnus Lodefalk und Yaroslav Yakymovych analysiert die arbeitsmarktökonomischen Effekte staatlicher KI-Förderprogramme. Das Paper ist unter folgendem [Link](#) abrufbar.

Die Autoren identifizieren mehrere Mechanismen, über die künstliche Intelligenz Beschäftigung beeinflusst. Dazu gehören die Automatisierung bestimmter Aufgaben, Produktivitätssteigerungen sowie Veränderungen in den Kompetenzanforderungen. Besonders interessant ist die Beobachtung, dass Unternehmen KI häufig zunächst einsetzen, um Routineaufgaben zu automatisieren – also genau jene Tätigkeiten, die traditionell von Berufseinsteigern übernommen werden.

Eine weitere aktuelle Analyse liefert Ryan Stevens in seinem Working Paper *„Payrolls to Prompts: Firm-Level Evidence on the Substitution of Labor for AI“*. Das Paper ist unter folgendem [Link](#) verfügbar.



Die Studie untersucht auf Unternehmensebene, wie sich der Einsatz generativer KI auf Arbeitskosten auswirkt. Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen mit intensiver KI-Nutzung tendenziell geringere Ausgaben für menschliche Arbeit in bestimmten Tätigkeitsfeldern aufweisen. Besonders betroffen sind standardisierte digitale Wissensarbeiten, die häufig von Freelancern oder juniorigen Mitarbeitern durchgeführt werden.

Insgesamt entsteht aus diesen Studien ein relativ konsistentes Bild. Künstliche Intelligenz ersetzt bislang nicht in großem Umfang ganze Berufe, verändert jedoch zunehmend die Struktur von Tätigkeiten innerhalb dieser Berufe. Besonders stark betroffen sind Aufgaben mit hoher Standardisierung und klaren Regeln – also genau jene Tätigkeiten, die traditionell als Einstieg in viele wissensintensive Karrierewege dienen.

5. Zusammenfassung zentraler Aspekte für den Umgang mit Berufseinsteigern

- **Neue Einstiegsrollen definieren:** Unternehmen sollten Einstiegspositionen stärker auf Analyse, Steuerung von KI-Systemen und Interpretation von Ergebnissen ausrichten. Dadurch entsteht eine neue Form von Junior-Rollen, die weniger operative Routinetätigkeiten und stärker koordinierende Aufgaben umfasst.
- **AI-Literacy frühzeitig entwickeln:** Bereits beim Berufseinstieg sollte ein systematisches Verständnis für KI-Tools und deren Einsatz vermittelt werden. Mitarbeitende lernen dadurch, KI-Systeme produktiv einzusetzen und deren Ergebnisse kritisch zu bewerten.
- **Arbeitsprozesse statt Einzelaufgaben organisieren:** Die Struktur von Arbeit verändert sich von einzelnen Tätigkeiten hin zu integrierten Prozessen. Nachwuchskräfte sollten daher früh in End-to-End-Arbeitsabläufe eingebunden werden, anstatt ausschließlich isolierte Routineaufgaben zu bearbeiten.
- **Lernkurven durch KI-gestützte Arbeit beschleunigen:** KI kann als Lerninstrument genutzt werden. Berufseinsteiger können schneller komplexe Aufgaben bearbeiten, wenn KI-Systeme Analysen vorbereiten oder Hintergrundwissen bereitstellen.
- **Mentoring und Erfahrungswissen stärken:** Da traditionelle Lernschritte über Routinearbeit teilweise entfallen, gewinnt die gezielte Weitergabe von Erfahrungswissen durch erfahrene Mitarbeiter an Bedeutung.
- **Karrierepfade neu gestalten:** Organisationen sollten prüfen, wie sich Karrierewege entwickeln, wenn klassische Einstiegsaufgaben automatisiert werden. Neue Rollenprofile können beispielsweise stärker auf Prozessmanagement, Datenanalyse oder KI-gestützte Entscheidungsunterstützung ausgerichtet werden.
- **Produktivitätsgewinne strategisch nutzen:** KI ermöglicht erhebliche Effizienzsteigerungen. Unternehmen können diese Produktivität nutzen, um neue Dienstleistungen zu entwickeln oder Beratungsleistungen stärker auf strategische Fragestellungen auszurichten.



- **Nachwuchsrekrutierung langfristig sichern:** Trotz Automatisierung bleibt der Aufbau von Talenten zentral. Unternehmen sollten daher gezielt Programme entwickeln, die Berufseinsteiger früh an KI-gestützte Arbeitsformen heranzuführen und gleichzeitig langfristige Kompetenzentwicklung ermöglichen.

6. Zusammenfassung der wesentlichen Aspekte für Berufsanfänger

- **KI als Arbeitswerkzeug systematisch beherrschen:** Berufseinsteiger sollten künstliche Intelligenz nicht primär als Bedrohung, sondern als produktives Werkzeug verstehen. Dazu gehört die Fähigkeit, generative KI-Systeme gezielt für Recherche, Analysen, Dokumentation oder Datenaufbereitung einzusetzen. Organisationen können diese Entwicklung unterstützen, indem sie strukturierte Trainingsprogramme für den praktischen Einsatz von KI im Arbeitsalltag etablieren.
- **Kompetenzen zur Steuerung von KI-gestützten Arbeitsprozessen entwickeln:** Zukünftige Einstiegsrollen werden zunehmend darin bestehen, KI-Systeme zu steuern, deren Ergebnisse zu überprüfen und Arbeitsabläufe zu koordinieren. Nachwuchskräfte sollten daher lernen, Prompts strukturiert zu formulieren, Ergebnisse kritisch zu evaluieren und die Qualität automatisierter Analysen zu beurteilen.
- **Daten- und Analysekompetenzen gezielt ausbauen:** Die Fähigkeit, Daten zu verstehen, zu interpretieren und analytisch zu nutzen, gewinnt stark an Bedeutung. Dazu gehören grundlegende Kenntnisse in Datenanalyse, Statistik sowie im Umgang mit strukturierten und unstrukturierten Daten. Organisationen können hier gezielt Weiterbildungsprogramme und praxisnahe Lernprojekte einsetzen.
- **Beratungs-, Kommunikations- und Interpretationsfähigkeiten stärken:** Viele Tätigkeiten, die menschliche Urteilskraft erfordern – etwa die Interpretation komplexer Ergebnisse, die Kommunikation mit Mandanten oder das Entwickeln von Handlungsempfehlungen – bleiben auch im KI-Zeitalter zentral. Berufseinsteiger profitieren daher von einer frühen Förderung dieser Fähigkeiten.
- **Frühzeitig Verständnis für Geschäftsprozesse und Branchenlogiken entwickeln:** Während Routineaufgaben zunehmend automatisiert werden, gewinnt ein tiefes Verständnis für Geschäftsmodelle, regulatorische Rahmenbedingungen und branchenspezifische Risiken an Bedeutung. Dieses Wissen ermöglicht es jungen Fachkräften, KI-Ergebnisse einzuordnen und in konkrete Beratungskontexte zu übersetzen.
- **Karrierewege stärker projekt- und kompetenzbasiert gestalten:** Unternehmen können klassische Karrierepfade anpassen, indem sie Lernphasen stärker über Projekte, Simulationen oder interdisziplinäre Teams organisieren. Dadurch lassen sich Erfahrungen vermitteln, die früher häufig über Routineaufgaben erworben wurden.



- **Mentoring und strukturierte Lernprogramme ausbauen:** Wenn einfache Einstiegsaufgaben teilweise automatisiert werden, gewinnt gezielte Wissensvermittlung an Bedeutung. Mentoring-Programme, Fallstudien, Simulationen sowie KI-gestützte Trainingsumgebungen können den Kompetenzaufbau systematisch unterstützen.
- **Eine Kultur kontinuierlicher Weiterbildung etablieren:** Der technologische Wandel führt dazu, dass berufliche Qualifikationen schneller veralten. Organisationen sollten daher kontinuierliche Lernprozesse fördern und Nachwuchskräfte aktiv darin unterstützen, neue Technologien, Methoden und regulatorische Entwicklungen zu verstehen.
- **Hybride Teams aus Menschen und KI bewusst gestalten:** Berufseinsteiger werden zunehmend in Arbeitsumgebungen tätig sein, in denen menschliche Expertise und KI-Systeme eng zusammenarbeiten. Unternehmen können diese Entwicklung aktiv gestalten, indem sie Rollen definieren, in denen Nachwuchskräfte Verantwortung für KI-gestützte Prozesse übernehmen.
- **KI als Hebel für anspruchsvollere Einstiegsrollen nutzen:** Langfristig eröffnet KI auch die Möglichkeit, dass Berufseinsteiger schneller an komplexere Aufgaben herangeführt werden. Wenn Routinearbeit teilweise automatisiert wird, können junge Fachkräfte früher in analytische, konzeptionelle und beratende Tätigkeiten eingebunden werden. Dadurch entstehen potenziell neue Formen des Lernens und der beruflichen Entwicklung.



Prof. Dr. Andreas Igl

BDO-Stiftungsprofessor an der TH Deggendorf

Lehrbeauftragter an der Hochschule der Deutschen Bundesbank

andreas.igl@th-deg.de

(Mobil): 0151 2301 8610

(LinkedIn): [Link](#)