

STUDIE

Arbeit 2050: Drei Szenarien

Was die Bertelsmann-Studie für KI-Transformation und Nachfolge bedeutet

Lesezeit: ca. 9 Min. – [nicorolli.de/wissen/arbeit-2050](https://www.nicorolli.de/wissen/arbeit-2050)

Worum es in der Studie geht

„Arbeit 2050: Drei Szenarien“ ist eine internationale Delphi-Studie des Millennium Project, durchgeführt mit Unterstützung der Bertelsmann Stiftung (Autorinnen und Autoren: Cornelia Daheim, Ole Wintermann, unter Mitarbeit von Jerome C. Glenn, Jonas Korn und Christian Schoon). Grundlage sind eine Literaturanalyse, drei weltweite Delphi-Befragungen mit jeweils mehreren hundert internationalen Expertinnen und Experten sowie rund 30 Workshops in über 20 Ländern.

Statt einer Prognose entwickelt die Studie drei alternative Zukunftsbilder für die Arbeitswelt des Jahres 2050. Alle drei gehen davon aus, dass der technologische Wandel schneller voranschreitet, als die meisten heute annehmen, und dass sich Arbeit dadurch radikal verändert – sowohl weil Tätigkeiten ersetzt werden als auch weil andere Fähigkeiten gefragt sind und die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine enger wird.

Die drei Szenarien im Überblick

Szenario 1 – „Es ist kompliziert“

Eine zweiseitige Entwicklung mit vorteilhaften wie nachteiligen Effekten, aber ohne Massenarbeitslosigkeit – getragen durch neue Technologiefelder, verschiedene Formen von Grundeinkommen und eine Verlangsamung der Vermögenskonzentration.

Szenario 2 – „Politische/Wirtschaftliche Turbulenzen“

Eine Zukunft der Verzweiflung, in der Politik und Wirtschaft vom Tempo des technologischen Wandels überrollt werden.

Szenario 3 – „Wenn die Menschen frei wären“

Der positive Grenzfall – eine „Selbstaktualisierungs-Ökonomie“, in der Menschen von der Notwendigkeit befreit sind, allein zum Broterwerb zu arbeiten.

Im Zentrum dieser Zusammenfassung steht bewusst Szenario 2 – nicht, weil es das wahrscheinlichste ist, sondern weil es den Ernstfall durchdenkt, für den sich Unternehmen heute tatsächlich wappnen müssen.

Fokus: Szenario 2 – Politische/Wirtschaftliche Turbulenzen

Die Studie zeichnet hier eine Welt, in der sich die politische Lagerbildung so stark verschärft hat – links gegen rechts, Steuerzahler gegen Arbeitslose, Land gegen Stadt –, dass ein konstruktiver wirtschaftspolitischer Diskurs ab Mitte der 2020er-Jahre kaum noch möglich war. Wichtige Entscheidungen wurden Jahr für Jahr aufgeschoben; Bildung, Wirtschaft und sozialer Zusammenhalt

leiden darunter.

Im Ergebnis stehen 2050 sechs Milliarden Menschen im erwerbsfähigen Alter – aber nur ein Sechstel ist noch klassisch angestellt, ein weiteres Sechstel selbstständig. Zwei Drittel bleiben in der Schattenwirtschaft oder ohne Arbeit. Neue Technologien haben in diesem Szenario mehr Arbeitsplätze vernichtet, als sie geschaffen haben.

Zusammensetzung der Beschäftigung 2050

Szenario 1 – Es ist kompliziert



Szenario 2 – Politische/Wirtschaftliche Turbulenzen



Szenario 3 – Wenn die Menschen frei wären



■ Angestellt ■ Selbstständig ■ Arbeitslos/Übergang ■ Schattenwirtschaft

Quelle: Millennium Project / Bertelsmann Stiftung, „Arbeit 2050“

Die Studie beschreibt weiter: Geschwächte Volkswirtschaften und Finanzsysteme können alternde Gesellschaften und massive Jugendarbeitslosigkeit nicht mehr auffangen. Kriminalität, Terrorismus und organisiertes Verbrechen überlappen zunehmend. Migrationsdruck aus instabilen Regionen führt in Nordamerika zu Wahlsiegen der Nationalisten und fast zur Auflösung der EU. Klimawandel verschärft die Lage durch Dürren und Hungersnöte zusätzlich.

Besonders bemerkenswert: Die Studie beschreibt eine wachsende Kluft zwischen dem, was künstliche Intelligenz leistet, und dem, was Menschen davon noch verstehen. Dieser „Zukunftsschock“ führt zu einer allmählichen Auflösung sozialer Normen und Regeln. Gerüchten zufolge – so die Studie – arbeiten Personen aus Politik, Wirtschaft und KI-Entwicklung in diesem Szenario an einer hybriden, KI-gestützten Institution als neuem System der Staatsführung. Ob und wie sich das mit einer eigenständig handelnden Superintelligenz verträgt, bleibt in der Studie ausdrücklich offen.

Handlungsoptionen: Was die Studie konkret empfiehlt

Aus über 200 diskutierten Handlungsoptionen in fünf Feldern hebt die Studie jeweils eine hervor. Zwei davon sind für meine Arbeit unmittelbar relevant:

Wirtschaft und Arbeit

Es braucht einen neuen Gesellschaftsvertrag für eine sich verändernde Arbeitswelt – insbesondere neue Rahmenbedingungen für Selbstständigkeit und neue Arten der Interessenvertretung für Freiberufler, vergleichbar mit dem, was Gewerkschaften für Fabrikarbeiter im 19. Jahrhundert waren. Arbeit muss an sich neu definiert werden. Die Expertinnen und Experten gehen von einer dauerhaften Arbeitslosigkeit von rund 30 % aus. Ein bedingungsloses Grundeinkommen wird eine zwingende Folge dieser Entwicklung sein. Der Sinn von Arbeit ist zukünftig entweder Selbstverwirklichung oder aber, sich selbst Luxus zu gönnen.

Bildung und Lernen

Statt Wissen zu vermitteln, das schnell veraltet, sollten Bildungssysteme auf Meta-Skills setzen – Selbststeuerung, Problemlösung, Kreativität, kritisches Denken sowie Zusammenarbeit in wechselnden, multikulturellen Kontexten.

Die Studie betont durchgängig: Insbesondere der Selbstständigkeit wird in allen drei Szenarien eine große, in zwei Szenarien eine deutlich wachsende Rolle beigemessen – ein Hinweis darauf, dass sich Arbeitsbiografien zunehmend zwischen Anstellung und Selbstständigkeit bewegen werden, statt sich klar einer Kategorie zuzuordnen.

Was das für Nachfolge und KI-Transformation bedeutet

Für die KI-Transformation ist Szenario 2 im Kern eine Warnung vor genau der Lücke, die „Mensch führt. Maschine dient.“ schließen soll: Der „Zukunftsschock“ entsteht laut Studie nicht durch die KI selbst, sondern durch die wachsende Distanz zwischen dem, was Systeme leisten, und dem, was Menschen davon noch verstehen und mitgestalten. Genau das ist der Kern von Resonanzfähigkeit im Umgang mit KI – nicht Technologieverweigerung, sondern die aktive Aufrechterhaltung von Verständnis, Beteiligung und menschlicher Deutungshoheit. Unternehmen, die diese Distanz früh und aktiv verkleinern, bewegen sich eher in Richtung Szenario 1 oder 3 als in Richtung Szenario 2.

Für die Unternehmensnachfolge liest sich Szenario 2 wie eine Vergrößerung dessen, was auch in einzelnen Familienunternehmen passieren kann: aufgeschobene Entscheidungen, verhärtete Lager, ein Diskurs, der irgendwann nicht mehr stattfindet. Die Studie beschreibt auf Makro-Ebene genau das Muster, das auch viele Übergaben scheitern lässt – nicht der eine große Konflikt, sondern die Ansammlung aufgeschobener, nicht geführter Gespräche. Und die von der Studie betonte wachsende Bedeutung der Selbstständigkeit trifft den Kern jeder Nachfolge: Die nachfolgende Generation übernimmt selten eine fertige Anstellung, sondern eine unternehmerische Rolle, die neu ausgehandelt werden muss – am ehesten gelingt das, wenn dieser Prozess bewusst begleitet, statt aufgeschoben wird.

Message-to-Go

Die Studie „Arbeit 2050“ zeigt keine Prognose, sondern drei alternative Zukunftsbilder – und macht damit deutlich, wie stark heutige Entscheidungen den Ausgang beeinflussen. Szenario 2 macht besonders sichtbar, was passiert, wenn Politik, Wirtschaft und Gesellschaft dem technologischen Wandel nur noch hinterherreagieren, statt ihn aktiv mitzugestalten.

Für Unternehmen heißt das: Weder KI-Transformation noch Nachfolge lassen sich aufschieben, bis der Druck zu groß wird. Beide brauchen dieselbe Ressource, die der Studie zufolge in Szenario 2 verloren geht – die Fähigkeit, im Diskurs zu bleiben, bevor daraus ein Bruch wird.

Quelle: Daheim, C. & Wintermann, O. (2019). Arbeit 2050: Drei Szenarien. Neue Ergebnisse einer internationalen Delphi-Studie des Millennium Project. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, unter Mitarbeit von Jerome C. Glenn, Jonas Korn und Christian Schoon. Lizenz: CC BY-NC-SA 4.0.

Mehr Wissen und Essays: www.nicorolli.de/wissen