WORK ARCHITECTURE 2035



Wie Unternehmen Arbeit mit KI neu gestalten und ihre Workforce darauf ausrichten.

Reinhard Binder und Andreas Letto

September 2026

binder | consulting

Executive Summary

KI verändert Arbeit, bevor sich Jobs verändern

01 – PROBLEM

Aus Technologiepotenzial wird zu schnell auf Personalbedarf geschlossen

Automatisierbare Aktivitäten bedeuten noch keine frei werdende Kapazität. Nutzung, Prozessdesign, Kontrolle, neue Arbeit und Nachfrage bestimmen die tatsächliche Wirkung.

02 – DIE ANTWORT

Work Architecture macht veränderte Arbeit planbar

Sie zeigt, welche Arbeit künftig anfällt, wie sie zwischen Mensch und KI verteilt wird und welche Kapazitäten und Skills dafür benötigt werden.

03 – DER NUTZEN

Workforce-Entscheidungen folgen der künftigen Arbeit

Unternehmen erkennen, welche Arbeit entfällt, durch KI unterstützt wird oder neu entsteht – und wie sich dadurch der Workforce-Bedarf verändert.

ARBEIT

Was verändert sich tatsächlich?

TECHNOLOGIE

Was übernimmt KI – und was bleibt beim Menschen?

FUTURE WORKFORCE

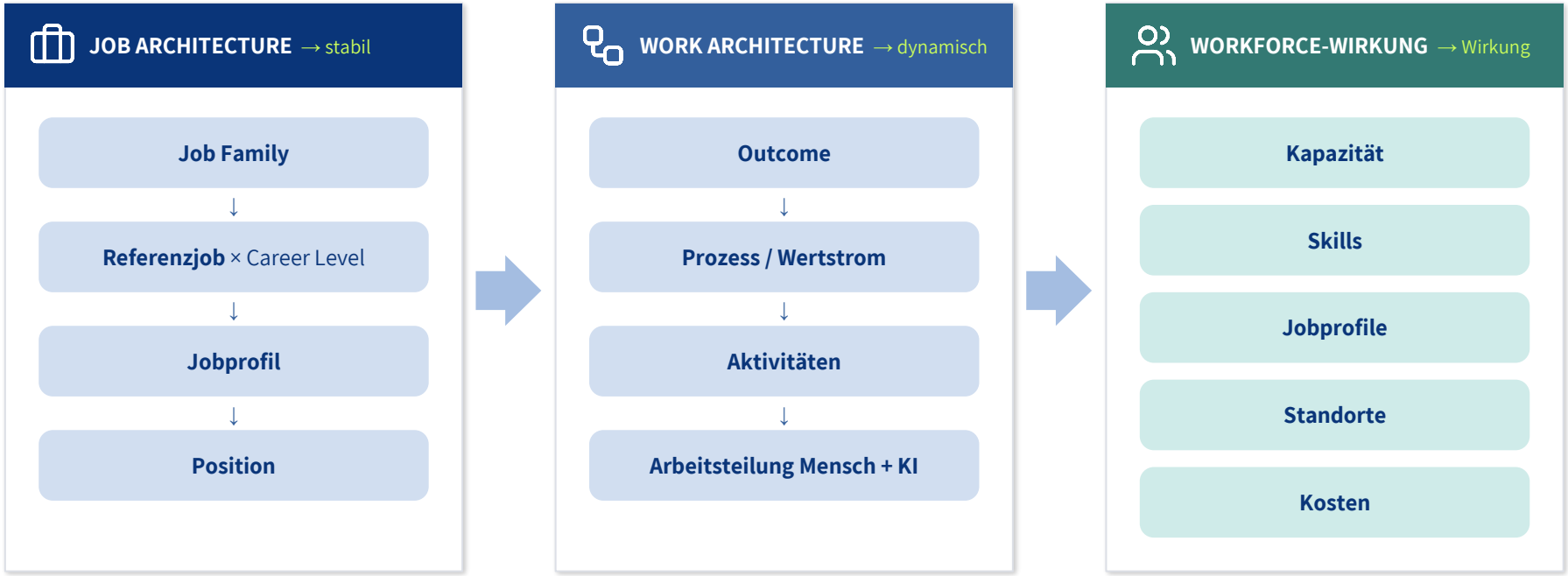
Welche Kapazitäten und Skills werden künftig benötigt?

UMSETZUNG

Welche Veränderungen schaffen messbaren Wert?

Jobs bleiben stabil, die Arbeit in ihnen verändert sich

Die Job Architecture schafft den stabilen Referenzrahmen. Die Work Architecture zeigt, wie sich die darin organisierte Arbeit verändert.



Work Architecture ersetzt die Job Architecture nicht. Sie zeigt, wie sich Arbeit innerhalb dieses Referenzrahmens verändert.

Von Technologiepotenzial zu Workforce-Wirkung

Die Wirkung von KI entsteht über veränderte Arbeit – nicht direkt über Stellenzahlen.



01 GESCHÄFTSMODELL	02 OUTCOMES	03 PROZESSE	04 AKTIVITÄTEN	05 MENSCH + KI	06 FUTURE WORKFORCE
Was verändert sich am Leistungsversprechen?	Welche Ergebnisse werden künftig erwartet?	Wie entsteht das Ergebnis?	Welche Arbeit ist dafür erforderlich?	Wer übernimmt welchen Anteil?	Welche Jobprofile, Skills und Kapazitäten werden benötigt?

Erst auf Basis der veränderten Arbeit lässt sich der künftige Workforce-Bedarf bestimmen.

Automatisierungspotenzial ist noch kein Kapazitätseffekt

Technische Machbarkeit, reale Nutzung und wirtschaftliche Wirkung sind unterschiedliche Größen.



NICHT:

~~**Aktivitäten**~~
~~**× Automatisierungsquote**~~
~~**= FTE-Einsparung**~~

Frei werdende Kapazität führt nicht automatisch zu Personalabbau. Über ihre Nutzung muss bewusst entschieden werden.

Auf Aktivitätsebene wird die Workforce-Wirkung konkret

Hier wird sichtbar, wer die Arbeit übernimmt, welche Skills benötigt werden und welcher Aufwand entsteht.



Die Aktivität bildet die gemeinsame Analyseeinheit für Prozess-, Job- und Workforce-Planung.

KI verändert die Arbeitsteilung – nicht pauschal den ganzen Job

Der passende Grad an Automatisierung hängt von Aktivität, Falltyp, Risiko und Verantwortung ab.

AUTOMATE

KI-Anteil ●●●

KI übernimmt

Standardisierte Arbeit mit klaren Regeln, belastbaren Daten und kontrollierbaren Ausnahmen.

BEISPIELE

Datenerfassung · Prüfung standardisierter Fälle · Routineausführung

AUGMENT

KI-Anteil ●●○

Mensch entscheidet mit KI-Unterstützung

KI analysiert, empfiehlt oder bereitet vor. Verantwortung und Freigabe bleiben beim Menschen.

BEISPIELE

Analyse · Entwurf · Empfehlung · Entscheidungsunterstützung

HUMAN

KI-Anteil ●○○

Mensch verantwortet

Arbeit mit hoher Unsicherheit, Verantwortung, Beziehung oder irreversiblen Entscheidungen.

BEISPIELE

Führung · Verhandlung · Eskalation · komplexe Entscheidungen

Autonomie ist kein Jobmerkmal. Sie wird je Aktivität und Risiko gestaltet.

Arbeit vom Ergebnis her neu gestalten statt den Ist-Prozess zu automatisieren

Der Future State beginnt beim gewünschten Outcome, nicht beim bestehenden Prozess.

HEUTE · Ist-Prozess digitalisieren

- bestehender Prozess
- ↓
- einzelne Tasks automatisieren
- ↓
- bestehende Übergaben bleiben
- ↓
- zusätzliche Kontroll- und Parallelwege

FUTURE STATE · vom Outcome her gestalten

- **Outcome definieren**
- ↓
- Arbeit neu ordnen
- ↓
- Mensch + KI zuordnen
- ↓
- Kontrollen integrieren
- ↓
- alte Wege abschalten

Der Nutzen entsteht erst, wenn Prozesse, Übergaben und Verantwortlichkeiten tatsächlich verändert werden.

Neue Arbeitsmuster verändern Jobprofile und Kapazitätsbedarf

Aufgaben verschwinden, entstehen, wandern oder werden neu gebündelt.

HEUTIGES JOBPROFIL

- Routinearbeit
- Analyse
- Koordination
- Entscheidung
- Kontrolle

ARBEIT NEU GESTALTEN

KÜNFTIGES JOBPROFIL

- weniger Routine
- mehr Ausnahmebehandlung
- mehr Ergebnisverantwortung
- KI-Steuerung
- Evaluation & Kontrolle
- Beziehung / Beratung

Was mit den Aufgaben geschieht

- ENTFÄLLT
- WIRD DURCH KI UNTERSTÜTZT
- BLEIBT BEIM MENSCHEN
- ENTSTEHT NEU

Der künftige Aufgabenmix bestimmt, wie sich Jobprofile, Skills und Kapazitätsbedarf verändern.

Automatisierung verändert auch den Aufbau von Expertise

Wenn Einstiegsarbeit entfällt, müssen Lernen und Erfahrungsaufbau neu gestaltet werden.

TRADITIONELL

Einstiegsaufgaben

↓ Erfahrung

komplexere Aufgaben

↓ Erfahrung

Expertise

↓

Entscheidungsverantwortung

FUTURE STATE

KI übernimmt Teile der Einstiegsarbeit

↓ Erfahrungsaufbau bewusst gestalten

Strukturierte Lernarbeit → **Simulation** → **Supervision** → **Rotation** → **Schrittweise Entscheidungs-rechte**

↓

Expertise

Produktivität heute darf nicht auf Kosten kritischer Expertise von morgen gehen.

Künftige Arbeit bestimmt den Workforce-Bedarf

Kapazitätsbedarf entsteht aus Volumen, Arbeitsmix, Produktivität und dem menschlichen Anteil der Arbeit.

- OUTCOME-VOLUMEN
- × FALLMIX
- × MENSCHLICHER ARBEITSANTEIL
- × ZEITAUFWAND JE FALL
- \- NEUE ARBEIT & KONTROLLE
- \- STRATEGISCHE REINVESTITION

=

WORKFORCE DEMAND

- Kapazität
- Skills
- Jobprofile
- Standorte
- Kosten
- Zeit

Jobs bleiben der Referenzrahmen. Der Bedarf wird aus der künftig erforderlichen Arbeit abgeleitet.

FTE allein beschreiben die verfügbare Workforce nicht

Workforce Supply umfasst mehr als Mitarbeiterzahl und FTE.



KAPAZITÄT
FTE · Arbeitszeit · Verfügbarkeit

SKILLS
Skill · Proficiency · Evidenz

DEMOGRAFIE
Fluktuation · Ruhestand · Abwesenheit

MOBILITÄT
interne Wechsel · Skill-Nähe

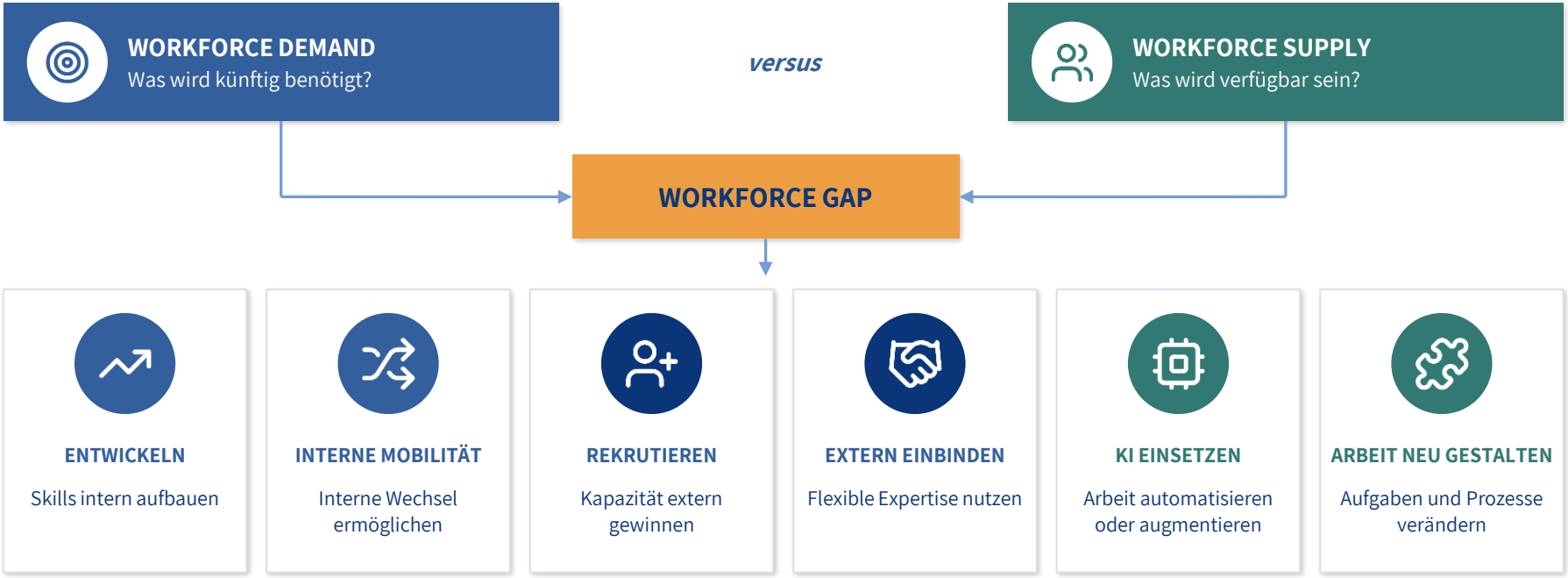
LEARNING
Lernzeit · Time-to-Proficiency

MARKT
Recruiting · externe Kapazität

Entscheidend ist nicht die Mitarbeiterzahl, sondern die verfügbare Kapazität mit den benötigten Skills.

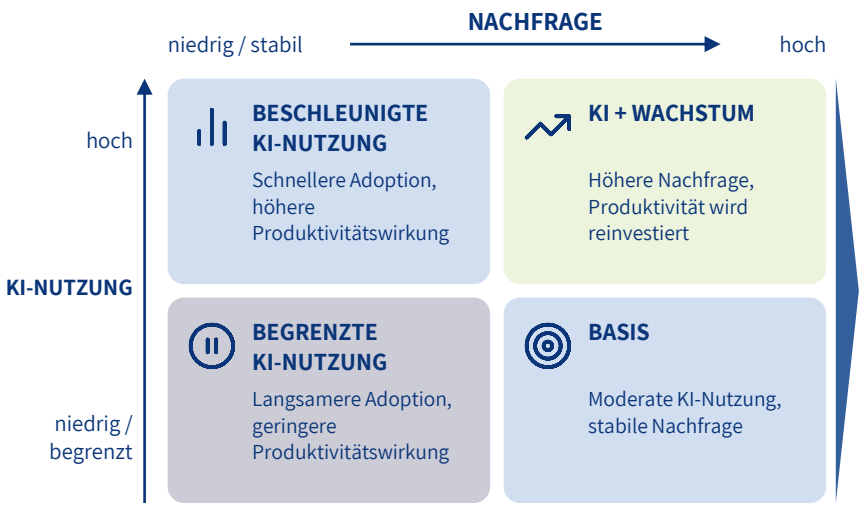
Workforce-Gaps brauchen unterschiedliche Antworten

Kapazität, Skills, Timing und Kosten bestimmen, welche Maßnahme sinnvoll ist.



Workforce Planning braucht Szenarien

Szenarien zeigen, welche Entscheidungen robust sind und wann nachgesteuert werden muss.



Robuste Maßnahmen

In mehreren Szenarien sinnvoll.

- KI- und Zukunfts-Skills aufbauen
- Interne Mobilität erhöhen
- Kritische Expertise sichern
- Datenbasis und Prozessdesign verbessern

Bedingte Maßnahmen

Bei bestimmten Entwicklungen auslösen.

- Kapazitätsplanung anpassen (ab bestimmter KI-Nutzung)
- Jobprofile weiterentwickeln
- Standorte und Sourcing-Optionen prüfen
- Investitionen in Wachstum aktivieren (bei steigender Nachfrage)

Entwicklungen beobachten

Zeigen, in welche Richtung sich die Realität bewegt.

- KI-Nutzung und Produktivitätswirkung
- Nachfrage und Marktvolumen
- Skill-Verfügbarkeit (intern und extern)
- Regulierung und Governance

Heute robuste Maßnahmen treffen. Weitere Entscheidungen an klare Trigger knüpfen.

Wirkung entsteht erst im veränderten Arbeitsalltag

Technische Funktion, Nutzung, Veränderung der Arbeit und Geschäftsergebnis müssen getrennt betrachtet werden.

Von der technischen Funktion bis zum messbaren Geschäftswert

01
TECHNOLOGIE
Funktioniert die Lösung?

02
NUTZUNG
Wird sie tatsächlich eingesetzt?

03
ARBEIT
Verändern sich Zeit, Qualität und Arbeitsabläufe?

04
WORKFORCE
Verändern sich Aufgaben, Skills und Kapazität?

05
WERT
Verbessern sich Kosten, Wachstum oder Qualität?

VERANTWORTUNG

- **Outcome Owner**
- **Process Owner**
- **Technology / AI Owner**
- **Data Owner**
- **Workforce Owner**

Ob skaliert, angepasst oder gestoppt wird, entscheiden die gemessenen Ergebnisse – nicht das Technologieversprechen.

Work Architecture an einem konkreten Wertstrom erproben

Ein Pilot zeigt früh, wie sich Arbeit, Technologieeinsatz und Workforce-Bedarf verändern.

01	02	03	04	05	06
ERGEBNIS FESTLEGEN	ARBEIT ANALYSIEREN	FUTURE STATE GESTALTEN	MENSCH + KI ZUORDNEN	WORKFORCE-BEDARF ABLEITEN	PILOTIEREN & MESSEN
Relevantes Geschäftsergebnis auswählen	Prozess, Aktivitäten und Ausgangslage erfassen	Arbeit vom Ergebnis her neu ordnen	Automate · Augment · Human	Kapazität · Skills · Jobprofile · Kosten	Nutzung und Ergebnisse prüfen

KLARES ERGEBNIS · BEGRENZTER UMFANG · BUSINESS & HR GEMEINSAM · WIRKUNG MESSEN

Sechs Whitepaper – ein integriertes Architekturmodell

Jedes Whitepaper vertieft einen Baustein des integrierten Architekturmodells.

01

JOB · SKILL · PAY ARCHITECTURE

Das integrierte Gesamtmodell

02

GLOBAL JOB ARCHITECTURE

Referenzjobs, Jobprofile, Career Levels und Job Grades als stabiler Referenzrahmen

03

JOBPROFIL DESIGN

Globale Standards, vergleichbare Jobprofile und klare Regeln für Differenzierung

04

SKILL ARCHITECTURE

Skill-Taxonomie, Proficiency und Skill-Daten für Lernen, Mobilität und Workforce Planning

05

PAY ARCHITECTURE

Jobwert, Markt, Skills und Leistung in einer konsistenten Vergütungslogik

06

SIE SIND HIER

WORK ARCHITECTURE 2035

Arbeitsdesign, Human+AI und Workforce Planning für veränderte Arbeit

Job · Skill · Pay Architecture als integrierter Referenzrahmen

Job- und Level-Strukturen bilden die gemeinsame Referenz für Job, Skill und Pay.

WORK ARCHITECTURE
DYNAMIK DER ARBEIT

- **Outcomes und Wertströme**
- **Aktivitäten und Arbeitsdesign**
- **Human + AI**
- **Workforce Demand**
- **Szenarien & Transformation**

JOB ARCHITECTURE

- Job Families und Sub-Families
- Referenzjobs und Jobprofile
- Career Levels und Karrierearchitektur
- Job Grades und Stellenbewertung
- Positions- und Mitarbeiter-Mapping

SKILL ARCHITECTURE

- Skill-Taxonomie
- Proficiency und Nachweise
- Skill-Gap-Analysen
- Lernpfade und Job-Family-Academies
- Mobilität und Workforce Planning

PAY ARCHITECTURE

- Grundvergütung und Gehaltsbänder
- Progression und Markt-/Skill-Differenzierung
- STI und LTI
- Benefits und Total Reward
- Equal Pay und Pay Governance

GEMEINSAME DATENBASIS

Job-ID | Referenzjob | Jobprofil | Career Level | Job Grade | Position | Organisation | FTE | Skills | Vergütung

Strategic Workforce Planning | Recruiting | Learning | Talent & Succession | Performance | Compensation | Equal Pay

Work Architecture beschreibt die Veränderung der Arbeit. Job, Skill und Pay bilden dafür den stabilen Referenzrahmen.

Wie verändert KI die Arbeit in Ihrer Organisation?

Sie gestalten Arbeit mit KI neu oder richten Ihre Workforce auf veränderte Anforderungen aus?

Wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen!



Reinhard Binder
Managing Partner
reinhard.binder@binder-consulting.de
+49 171 6919 128



Andreas Letto
Managing Partner
andreas.letto@binder-consulting.de
+49 151 5792 3305

Binder Consulting Unternehmensberatung GmbH | Rosenheimer Straße 116b | 81669 München