This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/07/12/the-workforce-wasnt-ruined-the-training-infrastructure-was-dismantled/.

Die Arbeitskräfte wurden nicht „ruiniert“... Die Ausbildungsinfrastruktur wurde abgebaut!

Heather Grizzle · July 12, 2026

The workforce wasn't ruined. Organizations dismantled the training systems that built experienced workers, and AI is removing the last rungs.

Inhalt

1. Wie Organisationen einst Erfahrung hervorbrachten
2. Automatisierung entfernt die Entwicklungsstufen
3. Effizienz ist nicht dasselbe wie Belastbarkeit
4. Eine Belegschaft ist ein Ökosystem, kein Kostenfaktor
5. Den Wiederaufbau der abgebauten Architektur

In den letzten Jahren haben Führungskräfte, Kommentatoren und Medienrunden immer wieder dieselbe erschöpfte Erzählung wiederholt. Arbeitnehmer seien angeblich weniger motiviert. Jüngere Generationen seien angeblich weniger belastbar. Niemand wolle mehr arbeiten. Neueinstellungen werden als unvorbereitet, unerfahren, technologieabhängig, sozial unverbunden und unfähig beschrieben, in professionellen Umgebungen ohne ständige Anleitung zu funktionieren.

Das Gespräch ist so repetitiv geworden, dass es inzwischen fast wie akzeptierte Tatsache funktioniert.

Doch die Realität dahinter ist weitaus unbequemer.

Die moderne Belegschaft ist nicht plötzlich auf einmal inkompetent geworden. Organisationen haben über Jahrzehnte hinweg systematisch genau die Systeme abgebaut, die einst qualifizierte Arbeitskräfte hervorbrachten.

Viele Unternehmen sprechen heute nostalgisch von „erfahrenen Mitarbeitern“, während sie gleichzeitig die Bedingungen beseitigen, die historisch Erfahrung hervorbrachten.

Dieser Widerspruch steht im Zentrum der aktuellen Arbeitskrise.

Wie Organisationen einst Erfahrung hervorbrachten

Jahrzehntelang arbeiteten große Organisationen mit einem unausgesprochenen Verständnis. Einstiegsarbeit war nicht immer effizient. Junior-Mitarbeiter waren langsamer. Ausbildung erforderte Zeit. Mentoring verbrauchte Arbeitsstunden. Erfahrene Mitarbeiter gaben Wissen durch Beobachtung, Korrektur, Wiederholung und Erfahrung weiter. Organisationen investierten in die Entwicklung von Fähigkeiten, weil sie verstanden, dass Fachwissen nicht spontan aus einem Universitätsabschluss oder einer Stellenanzeige entsteht.

Dann kam der langanhaltende Unternehmenswandel hin zur Hyperoptimierung.

Ausbildungsabteilungen wurden reduziert, weil sie keine unmittelbaren Quartalsrenditen erwirtschafteten. Mentoring-Strukturen verschwanden still und leise. Lehrlingsähnliche Entwicklungsformen verschwanden in vielen Branchen vollständig. Die Pipelines für Junior-Personal schrumpften. Teams wurden immer schlanker, bis kein operativer Spielraum mehr für Lernkurven blieb. Unternehmen erwarteten zunehmend, dass Arbeitskräfte voll ausgebildet, sofort produktiv und in der Lage ankommen, komplexe Systeme vom ersten Tag an zu bedienen.

Gleichzeitig externalisierten Organisationen die Kosten der Arbeitskräftevorbereitung auf Universitäten, Zertifizierungsprogramme, unbezahlte Praktika und die Arbeitnehmer selbst.

Nun zeigen sich viele dieser Organisationen schockiert darüber, dass die Pipeline zerbrochen ist.

Die Ironie ist schwer zu übersehen.

Eine Generation von Arbeitgebern verbrachte Jahre damit, Entwicklungsinfrastruktur abzubauen, während sie gleichzeitig die Erwartungen an Qualifikationen erhöhte. Arbeitnehmern wurde gesagt, sie sollten Abschlüsse anstreben, Zertifizierungen stapeln, persönliche Marken aufbauen, sich ständig weiterbilden und irgendwie alle beruflichen Risiken individuell tragen. Gleichzeitig hörten viele Organisationen auf, als Umgebungen zu funktionieren, in denen berufliche Fähigkeiten tatsächlich mit der Zeit reifen konnten.

Das Ergebnis ist ein Arbeitsmarkt, der zunehmend von „erfahrenen Neueinstellungen“ abhängig ist, während er immer weniger Wege hervorbringt, über die Erfahrung realistisch erworben werden kann.

Automatisierung entfernt die Entwicklungsstufen

Künstliche Intelligenz beschleunigt nun dieses strukturelle Problem.

Viele der derzeit automatisierten Aufgaben waren nie nur „niedere Arbeit“. Sie waren Entwicklungsarbeit. Administrative Koordination, Textentwürfe, Terminplanung, Einstiegsanalysen, Transkription, Zusammenfassung, Kundeninteraktion, Recherche-Unterstützung und operative Hilfstätigkeiten fungierten historisch als berufliche Trainingsstätten. Arbeitnehmer lernten institutionelles Verhalten, Kommunikationsnormen, Eskalationsmuster, Workflow-Management, Risikoerkennung und operatives Urteilsvermögen durch Wiederholung in diesen Umgebungen.

Organisationen verkennen oft die Gefahr, diese Funktionen zu schnell zu entfernen.

Wenn Unternehmen Entwicklungsarbeit automatisieren, bevor sie Fähigkeiten-Pipelines neu gestalten, reduzieren sie nicht einfach die Mitarbeiterzahl. Sie riskieren, die Mechanismen zu durchtrennen, durch die zukünftiges Fachwissen kultiviert wird.

Dies schafft ein verzögertes Instabilitätsproblem.

Erfahrene Arbeitskräfte gehen in Rente. Institutionelles Wissen erodiert. Die Einstiegserfahrung verschwindet. Die mittlere Nachfolge schwächt sich ab. Die operative Zerbrechlichkeit nimmt still im Hintergrund zu, bis Organisationen plötzlich feststellen, dass sie nicht mehr genug Menschen haben, die verstehen, wie Systeme jenseits von Dashboards, Automatisierungsebenen oder KI-Ausgaben tatsächlich funktionieren.

An diesem Punkt ist das Problem nicht mehr ein Rekrutierungsproblem. Organisationen beginnen, mit operativen Umgebungen konfrontiert zu werden, in denen weniger Mitarbeiter die Gründe hinter Entscheidungen, den historischen Kontext hinter Prozessen oder die Notfallverhaltensweisen verstehen, die erforderlich sind, wenn Systeme unerwartet ausfallen. Teams werden zunehmend abhängig von fragmentiertem institutionellem Gedächtnis, das von einer schrumpfenden Zahl älterer Mitarbeiter getragen wird, die sich selbst dem Burnout, der Rente oder dem Abgang nähern. Das Problem verschärft sich langsam, bis eine Störung eintritt und die Führung entdeckt, dass viele operative Annahmen durch unsichtbares menschliches Fachwissen zusammengehalten wurden, das nie formell dokumentiert oder übertragen wurde.

Effizienz ist nicht dasselbe wie Belastbarkeit

Hier beginnt das Gespräch über die Arbeitskräfte direkt mit Governance und institutioneller Widerstandsfähigkeit zu kollidieren.

Ein Unternehmen kann die Arbeitskosten aggressiv senken, große Teile der Verwaltungsarbeit automatisieren und trotzdem strukturell schwächer werden unter der Oberfläche. Finanzielle Effizienz und institutionelle Belastbarkeit sind nicht immer dasselbe. In vielen Branchen, insbesondere im Gesundheitswesen, in der öffentlichen Verwaltung, bei Dienstleistungen für Menschen mit Behinderungen, im Bildungswesen, in der Logistik und in compliance-lastigen Umgebungen arbeiten Organisationen jetzt mit dünneren Personalstrukturen, größerer technologischer Abhängigkeit und weniger Entwicklungsredundanz als zu jedem anderen Zeitpunkt der modernen Geschichte. Viele Institutionen verfügen nicht mehr über ausreichenden operativen Spielraum, um größere Störungen zu absorbieren, ohne kaskadierende Ausfälle über Teams, Abteilungen oder Dienstleistungssysteme hinweg zu verursachen.

Finanzielle Effizienz und institutionelle Belastbarkeit sind nicht immer dasselbe.

Künstliche Intelligenz beschleunigt diese Spannung, weil Führungsgespräche oft weiterhin auf Produktivitätsgewinne statt auf Fähigkeitskontinuität ausgerichtet sind. Die öffentliche Darstellung konzentriert sich tendenziell darauf, ob KI Aufgaben schneller, billiger oder in größerem Maßstab erledigen kann. Deutlich weniger Aufmerksamkeit wird der Frage gewidmet, ob Organisationen gleichzeitig die Entwick-

lungsökosysteme untergraben, die zukünftige Experten, zukünftige Manager, zukünftige Analysten, zukünftige Koordinatoren und zukünftige Entscheidungsträger hervorbringen. Ein Arbeitskräfteökosystem kann sich nicht unbegrenzt selbst erhalten, wenn jede Entwicklungsstufe unterhalb der Seniorexpertise nach und nach im Streben nach kurzfristiger Optimierung entfernt wird.

Dies ist einer der größten strukturellen blinden Flecken im derzeitigen Zyklus der KI-Einführung.

Eine Belegschaft ist ein Ökosystem, kein Kostenfaktor

Viele Organisationen gehen die Automatisierung so an, als existiere Arbeit in erster Linie als Kostenfaktor und nicht als langfristiges institutionelles Fähigkeitssystem. Diese Unterscheidung ist enorm wichtig. Eine Belegschaft ist nicht einfach eine Sammlung austauschbarer Arbeitskräfte, die isolierte Aufgaben erfüllen. Gesunde Arbeitskräftesysteme funktionierten historisch eher wie geschichtete Ökosysteme, in denen neuere Mitarbeiter operatives Wissen allmählich durch Teilnahme, Wiederholung, Beobachtung, Scheitern, Mentoring und die Exposition gegenüber zunehmend komplexeren Verantwortlichkeiten im Laufe der Zeit aufnahmen.

Wenn diese Entwicklungsebenen verschwinden, verlieren Organisationen nicht nur Mitarbeiterzahlen. Sie verlieren Nachfolgewege. Sie verlieren Kontinuität. Sie verlieren Anpassungsfähigkeit. Sie verlieren die menschliche Redundanz, die es Institutionen ermöglicht, Instabilität, technologische Disruption, regulatorische Veränderungen, wirtschaftliche Abschwünge oder Führungswechsel zu überstehen.

Dennoch reduziert ein Großteil des öffentlichen Gesprächs diese Dynamiken immer noch auf simplistische kulturelle Beschwerden über jüngere Arbeitskräfte, denen es an Disziplin, Ehrgeiz oder Professionalität mangele. Diese Erzählungen sind emotional bequem, weil sie die Verantwortung fast vollständig auf Individuen legen und dabei die Prüfung der institutionellen Entscheidungen vermeiden, die das Arbeitsumfeld über mehrere Jahrzehnte hinweg umgestaltet haben.

DIE BEQUEME ERZÄHLUNG

Es ist einfacher, sich über Arbeitnehmer zu beschweren, als anzuerkennen, dass viele Organisationen aufgehört haben, sinnvoll in die Ausbildung der Belegschaft selbst zu investieren.

Den Wiederaufbau der abgebauten Architektur

Die Zukunft der Stabilität der Arbeitskräfte wird nicht allein durch die Raffinesse der KI, den Umfang der Automatisierung oder die technologische Beschleunigung bestimmt. Sie wird stark davon abhängen, ob Institutionen bereit sind, Systeme wiederaufzubauen, die in der Lage sind, menschliches Fachwissen parallel zur sich schnell entwickelnden Technologie zu entwickeln, anstatt anzunehmen, dass Technologie allein die Entwicklungsarchitektur ersetzen kann, die die Organisationen selbst abgebaut haben.

Dieser Wiederaufbauprozess wird wahrscheinlich erfordern, dass Organisationen grundlegend überdenken, was Arbeitskräfteentwicklung in modernen Umgebungen tatsächlich bedeutet. Nicht als Markensprache. Nicht als Rekrutierungsmarketing. Nicht als motivierende Rhetorik, die an Unternehmenswerteerklärungen gebunden ist. Organisationen müssen möglicherweise irgendwann Mentoring-Systeme, institutionellen Wissenstransfer, Ausbildungsstrukturen, operative Quereinsteiger-Schulungen und die Exposition gegenüber Entwicklungsarbeit als zentrale Infrastrukturinvestitionen behandeln, die direkt mit langfristiger Widerstandsfähigkeit, Governance-Reife und institutionellem Überleben verbunden sind.

Denn die unbequeme Realität ist, dass die Qualifikationsbildung schon immer Infrastruktur war, auch wenn Organisationen aufgehört haben, sie als solche zu verbuchen. Institutionelles Gedächtnis ist Infrastruktur. Entwicklungsredundanz ist Infrastruktur. Menschliches Mentoring ist Infrastruktur. Fähigkeiten-Pipelines sind Infrastruktur. Operative Kontinuität hängt davon ab, dass diese Systeme über lange Zeiträume korrekt funktionieren, oft unsichtbar und ohne unmittelbar messbaren Ertrag.

Und wenn Gesellschaften Jahrzehnte damit verbringen, grundlegende Infrastruktur still im Hintergrund abzubauen, beginnen sie schließlich, die daraus resultierende Instabilität als Beweis dafür misszuverstehen, dass sich die Menschen selbst grundlegend verändert haben, anstatt zu erkennen, dass die Umgebungen, die für die Herstel-

lung von Stabilität verantwortlich waren, im Laufe der Zeit systematisch geschwächt wurden.

TIPS

Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Zitierweise

Grizzle, H. M. (2026, July 12). Die Arbeitskräfte wurden nicht „ruiniert“… Die Ausbildungsinfrastruktur wurde abgebaut!. Novara Consulting Group. https://doi.org/10.5281/zenodo.23003369