

3. NACHWUCHS IM WANDEL: WER DIE KOMMUNIKATIONSBRANCHE VON MORGEN PRÄGT

Wenn KI die klassischen Einstiegsaufgaben übernimmt, entsteht Kompetenz nicht mehr nebenbei. Sie muss bewusst gestaltet werden.



Mit der Übernahme repetitiver Aufgaben durch KI und dem Wandel klassischer Einstiegspositionen wird sich auch die Karriereleiter der Zukunft verändern. Aber die Debatte darüber stellt oft die falsche Frage, nämlich wie Junior:innen zu Senior:innen werden, wenn klassische Einstiegsaufgaben wegbrechen. Damit wird unterstellt, dass seniorige Rollen auch in Zukunft im Kern dieselben bleiben. Die eigentliche Frage lautet jedoch anders: Welche Rollen entstehen neu, und welche Lernwege braucht es, um Menschen dorthin zu entwickeln?

Im Folgenden wird diese Frage aus den Perspektiven der Agentur, der Nachwuchskraft und der Ausbildungsinstitution betrachtet. Die ökonomische Seite der Transformation und die Frage, warum das klassische Stundenmodell, die Senioritätspyramide und die bisherige Produktionsökonomie unter Druck geraten, behandelt der Deep Dive GESCHÄFTSMODELL UND PRICING (ab Seite 69 →). Nachfolgend geht es um die organisationale Konsequenz: Wie bauen Agenturen künftig Kompetenz auf, wenn sich die klassischen Lernpfade grundlegend verändern?

Was wirklich auf dem Spiel steht

Tätigkeiten von Junior:innen sind mehr als Aufgaben, sie sind Lerntätigkeiten. Recherche lehrt, Quellen zu bewerten. Die zehnte Textvariante lehrt, Sprache zu beurteilen. Manuelles Reporting lehrt, Zahlen zu lesen. Wiederholung und Bewertung schaffen Erfahrung. Wenn KI wichtige, erste Schritte übernimmt, entfällt sowohl die Aufgabe der Kompetenzentwicklung als auch ein strukturell verankerter Weg dorthin: Learning by Doing. Das ist zwar ein Problem, aber es wäre falsch, daraus zu schließen, dass die Lernkurve verschwindet. Sie verlagert sich, und darin liegt

die entscheidende Weggabelung: Auf dem Spiel steht die Fähigkeit von Organisationen, Kompetenz und Erfahrung künftig bewusst aufzubauen.

Dass dieser Gestaltungsdruck real ist, zeigen aktuelle Branchendaten. Der Agency Happiness Report 2026¹² belegt eine der stärksten Korrelationen des gesamten Whitepapers: Wer die eigene Agentur als KI-ready wahrnimmt, erreicht einen Glücks-Score von 7,3. Wer sie als nicht vorbereitet erlebt, landet bei 4,0. Eine Differenz von über drei Punkten auf einer zehnteiligen Skala. KI-Readiness wirkt damit nicht nur auf Produktivität, sondern auch auf Bindung, Motivation und Kreativität. Für Agenturen sind das keine weichen Faktoren, sondern Voraussetzungen für Zukunftsfähigkeit.

Die Unterscheidung, auf die es ankommt: Tool-Reife vs. KI-Reife

„Wir sind schon ganz gut mit KI“ – dieser Satz ist in der Branche häufig zu hören und auch die Datenlage des Studienteils belegen das. Gemeint ist meistens: Das Team nutzt LLMs mehr oder weniger systematisch, es sind Spezialtools im Einsatz, die Nutzung nimmt zu. Das ist klassische Tool-Reife. Sie ist wichtig, aber sie ist nicht das Gleiche wie KI-Reife. Und diese Unterscheidung ist die wichtigste konzeptionelle Weiche für all das, was in diesem Deep Dive folgt.

Tool-Reife beschreibt die Fähigkeit, verfügbare Systeme effizient zu bedienen. Sie ist wichtig und wird in den nächsten Jahren deutlich weiter verbreitet sein. Ähnlich wie heute kaum jemand erklärt, warum er oder sie PowerPoint oder Excel beherrscht, wird Tool-Reife Grundausstattung und, keine Differenzierung sein.

KI-Reife beschreibt etwas qualitativ anderes, nämlich die Fähigkeit zu verstehen, wie KI-Systeme in Prozesse eingebettet werden und was sich dabei in der Logik von Arbeit verändert. Wer KI-reif ist, denkt nicht nur linear. KI-Reife bedeutet, in Prozessvorbereitung und Systemsteuerung zu denken, nicht nur in Einzelschritten, die nacheinander ausgeführt werden. Und er oder sie entwickelt Urteilsvermögen dafür, welche Aufgaben ein System verlässlich übernehmen kann und welche nicht.

Hier schließt sich die Frage nach den Lernräumen an. Wenn klassische Übungsfelder der Einstiegsrollen wie Recherche, Variantenarbeit oder Reporting teilweise von KI übernommen werden,

Auf dem Spiel steht die Fähigkeit von Organisationen Fähigkeiten und Erfahrung in Zukunft bewusst zu entwickeln.

¹² awork & Appinio. (2026). Agency Happiness Report 2026. ↗
Abgerufen am 08.09.2026

muss Erfahrung an anderer Stelle entstehen: in der Bewertung von Quellen, im Vergleich von Varianten, in der Begründung von Entscheidungen, in der Prüfung von Qualität und in der Reflexion darüber, wann ein Ergebnis gut genug ist. Für Ausbildung und Personalentwicklung ist diese Unterscheidung entscheidend. Wer nur Tool-Reife entwickelt, baut Fähigkeiten auf, die morgen Commodity sind. Wer KI-Reife entwickelt, baut Fähigkeiten in Form von Erfahrung auf, die auch in zehn Jahren noch relevant sind.

Die eigentlich interessante These, die in der Nachwuchsdebatte bisher kaum ausgesprochen wird, lautet: Wer heute mit echter KI-Reife in die Branche einsteigt, kann Entwicklungsstufen überspringen, für die frühere Generationen Jahre gebraucht haben. Die wegfallenden Juniorentätigkeiten stellen nicht nur einen Verlust dar. Für diejenigen, die den Wandel verstehen und gestalten, sind sie auch Beschleuniger. Allerdings wirkt diese Beschleunigung nur unter einer Bedingung: KI verstärkt, was man mitbringt. Wer Tiefe einbringt, bekommt Tiefe zurück. Wer noch kein eigenes Urteil entwickelt hat, bekommt etwas anderes: überzeugend klingende Mittelmäßigkeit, die nicht als solche erkannt wird. Gefährlich ist daher nicht, dass KI schlechte Ergebnisse produziert, sondern dass sie glaubwürdige und scheinbar plausible Ergebnisse liefert, die niemand mehr hinterfragen kann. Eine der wichtigsten neuen Fähigkeiten in der Ausbildung ist deshalb nicht Prompting, sondern die Bildung von Urteilsvermögen – die kritische Distanz zum eigenen Output und die Fähigkeit, sich von der Maschine nicht zu schnell überzeugen zu lassen.

Welche Fähigkeiten jetzt knapp werden

WAS KÜNFTIG KNAPP WIRD, ZEIGT SICH VOR ALLEM AUF DREI EBENEN:

Erstens: Domänenkompetenz inklusive Systemverständnis: Marketingkompetenz allein wird künftig nicht mehr ausreichen. Wer Kommunikationsprozesse in KI-Systeme überführen, steuern und bewerten soll, braucht ein Verständnis dafür, wie diese Systeme funktionieren – nicht auf Entwicklerebene, sondern auf einer Ebene, die es erlaubt, zu beurteilen, wo ein System verlässlich ist und wo es scheitert. Diese Kombination war bislang selten in einer Person vereint und wird entsprechend schwer zu finden sein.

HARALD R. FORTMANN

five14
Personalberater



● **Entwertet KI Seniorität oder macht sie anspruchsvoller?** KI entwertet Seniorität nicht, sie macht sie anspruchsvoller. Erfahrung zählt weniger über Wissen, sondern über Urteilskraft, Kontextverständnis und die Fähigkeit, Verantwortung unter Unsicherheit zu übernehmen.

● **Welche Kompetenzprofile sind aktuell am schwierigsten zu besetzen?** Am schwierigsten zu besetzen sind hybride Kompetenzprofile. Gesucht werden Menschen, die technologische Tiefe, Business-Verständnis und Führungsfähigkeit glaubwürdig kombinieren. Insbesondere CFO und CMO (aber nicht ausschließlich) werden heute mit KI-Kompetenz erwartet – umgesetzt haben es aber bisher nur wenige.

● **Wie wächst heute noch ein Junior in die Projektverantwortung hinein?** Juniors wachsen heute über gestaffelte Verantwortung hinein. Kurze Lernzyklen, echte Zuständigkeit und frühes Entscheiden ersetzen das klassische jahrelange „Zuarbeiten“. Hilfreich ist es, ein Tandem aus Junior und Senior zu bilden, damit der Wissenstransfer klappt – in beide Richtungen.

● **Was erwarten Unternehmen von Agenturen, das sie vor zwei Jahren noch nicht erwarteten?** Unternehmen erwarten heute strategische Mitverantwortung von Agenturen. Haltung, Business-Verständnis, KI-Kompetenz und Impact zählen mehr als reine Umsetzung. Strategie ist Trumpf und das Businessmodell mit Zukunft.

● **Ist Personalentwicklung bei Ihren Mandanten ein Strukturthema oder bleibt sie ein Benefit?** Personalentwicklung wird zunehmend ein Strukturthema. Sie entscheidet über Skalierbarkeit und Zukunftsfähigkeit – und ist damit klar Chefsache, kein Zusatz-Benefit mehr. Wir erleben derzeit die erste Krise, in der Personalentwicklungsbudgets nicht gestrichen, sondern teilweise sogar erhöht werden.



hrfortmann >

Zweitens: Prozess- und Organisationskompetenz: KI-Transformation ist keine Softwareinstallation. Sie ist eine Reorganisation von Arbeitsabläufen, Verantwortlichkeiten und Qualitätsstandards. Wer in Zukunft ein Team oder einen Transformationsprozess führt, braucht die Fähigkeit, Prozesse zu analysieren, zu beschreiben und neu zu denken. Agenturen haben traditionell eine Kreativ-DNA, weniger eine Prozess-DNA. Das wird sich ändern müssen, weil kreative Exzellenz und Prozessklarheit in einer KI-geprägten Welt zunehmend zusammengehören und sich gegenseitig verstärken.

Drittens: Führungskompetenz unter technologischem Wandel: Menschen durch Veränderungen zu führen, die die Arbeit und die Selbstwahrnehmung der Betroffenen berühren, ist eine Fähigkeit, die derzeit kaum systematisch entwickelt wird. Nicht weil weniger Menschen führen können als früher, sondern weil die Anforderungen an Führung in transformativen Kontexten andere sind als in stabilen.

Was alle drei Ebenen verbindet, ist eine Querschnittskompetenz, die sich kaum in einem Stellenprofil abbilden lässt: Urteilsvermögen. In dem Moment, in dem KI nahezu alles erzeugen kann, wird die Frage „Was sollte überhaupt existieren und warum?“ zur Kernfrage professioneller Arbeit. Wer sie nicht beantworten kann, ist leichter ersetzbar, unabhängig davon, wie gut er oder sie Systeme bedient. Urteilsvermögen wird damit zur knappsten Ressource im Zeitalter des Informationsüberflusses.

Neue Rollen: Das Kompetenzdreieck, das sich momentan bildet

In der Branche bilden sich neue Rollen und bestehende verändern sich. Sie verlangen Fähigkeiten, für die es bislang kaum Stellenprofile gibt. Dabei geht es nicht darum, dass komplett neue Berufsbilder die alten ersetzen. Es geht vielmehr darum, dass sich innerhalb eines veränderten Rahmens neue Kombinationen herausbilden.

Die erste Rolle umfasst die klassischen Fachprofile der Branche wie Strategie, Konzeption, Text, Account, Kreation, angereichert um KI als integrales Werkzeug. Die Kernkompetenz verschiebt

sich dabei von der Ausführung zur Rahmensetzung und Qualitätsbeurteilung: nicht mehr jeden Schritt selbst gehen, sondern erkennen, was gut ist, auch wenn man es nicht selbst produziert hat. Dieses Urteilsvermögen bleibt zutiefst menschlich. Es setzt aber voraus, dass man versteht, was Systeme leisten und wo sie an Grenzen stoßen.

Die zweite Rolle ist die der Systemarchitekt:innen und Prozessdesigner:innen. Sie übersetzen Arbeitsabläufe in KI-Architekturen, definieren Workflows, konfigurieren Systeme und entwickeln Qualitätsmaßstäbe für automatisierte Outputs. Dieses Profil liegt näher am Systemdenken als an klassischer Kreativ- oder Beratungsarbeit und existiert in klassischen Kommunikationsagenturen kaum noch. Aber es wird zurückkommen, entweder durch interne Entwicklung oder durch neue Talente von außen.

Die dritte Rolle bündelt Governance und Qualitätssicherung. Wenn Systeme Outputs produzieren, die in Kundenmarken wirken, in Kommunikationskanälen ausgespielt werden und rechtliche Konsequenzen haben können, braucht es Verantwortliche für diese Outputs. Das ist keine Compliance-Rolle im engen Sinne, sondern eine inhaltliche Qualitätssicherung unter den Bedingungen zunehmender Systemautonomie.

Diese drei Rollen sind keine separaten Berufe, zwischen denen man sich entscheiden muss. Sie sind Kompetenzdimensionen, die sich in einer Organisation gegenseitig durchdringen. Neue Rollen wie AI Operations Expert, Synthetic Content Manager oder Applied AI Strategist entstehen genau in den Überschneidungen.

Was Agenturen jetzt tun müssen

Wer KI in bestehende Strukturen einbaut, optimiert. Wer Strukturen für KI neu denkt, transformiert. Beides ist möglich, aber nur ein Weg baut einen nachhaltigen Vorsprung auf.

Für die Kommunikationsbranche und die Nachwuchsarbeit bedeutet das eine konkrete Führungsaufgabe: Neue Lernwege müssen entstehen, aber diese entstehen nicht von selbst. Sie müssen gestaltet und betrieben werden. Dafür braucht es explizite Entscheidungen darüber, wie Berufseinsteiger:innen künftig Kompetenzen aufbauen, wenn klassische Übungsfelder und Lernräume wegfallen. Das kann über neue Men-

toring-Strukturen geschehen, über bewusst gestaltete Mensch-KI-Zusammenarbeit in echten Projekten, über systematisches Debriefing von KI-Outputs als Lernformat. Abwarten oder hoffen, dass sich das Problem von selbst löst, wird nicht ausreichen. Ob diese Lernwege tatsächlich entstehen und funktionieren, ist am Ende auch eine Kulturfrage: Experimentierbereitschaft, Fehlerkultur und Führung entscheiden über Umsetzungstiefe und Erfolg.

Ein zusätzlicher Befund des bereits angesprochenen Agency Happiness Reports 2026 von appinio und awork¹³ verdient hier besondere Aufmerksamkeit: Das Management schätzt die eigene Agentur signifikant häufiger als KI-ready ein als untere Ebenen (25 % gegenüber 15 % in

den operativen Rollen). Diese Wahrnehmungslücke ist kein Randproblem, sondern zeigt, dass Maßnahmen zur KI-Integration entweder nicht sichtbar sind oder nicht bei allen ankommen. Für Agenturen, die neue Lernwege aktiv gestalten wollen, bedeutet das, dass die Kommunikation über den Stand der Transformation genauso wichtig ist wie die Transformation selbst.

Agenturen, die das ernst nehmen, eröffnen sich zugleich einen Rekrutierungsvorteil. Die Generation, die jetzt und künftig in den Beruf ein-

13 awork & Appinio. (2026). Agency Happiness Report 2026. [Abgerufen am 08.09.2026](#)



NELA RIEHL

Volt
Abgeordnete im Europaparlament (MEP)
Vorsitzende im Ausschuss für
Kultur und Bildung

Volt

● **Was muss sich jetzt ändern, damit junge Menschen KI nicht nur benutzen, sondern verstehen und beurteilen können?** Es fängt mit der Haltung an. In Deutschland diskutieren wir KI fast ausschließlich als Gefahr. Natürlich gibt es Risiken, aber ohne Neugier verpassen wir Chancen und verlieren den Anschluss. Das entscheidet auch, ob Lehrkräfte sich überhaupt fortbilden. Als ich noch unterrichtet habe, bekamen wir einen nagelneu eingeführten Hamburger Bildungsplan, der fünf Jahre gelten sollte. Das Wort „KI“ kam darin nicht vor. Ob das inzwischen nachgebessert wur-

de, weiß ich nicht. Aber dieses Grundverständnis, dass KI nicht weggeht, fehlte damals schlicht.

● **Welche Fähigkeiten müssen Schule, Ausbildung und Hochschule künftig wirklich vermitteln – jenseits von „Tool-Bedienung“?** Kritisches Denken bleibt zentral, gerade weil ein Teil des Denkens an Systeme ausgelagert wird. Kurzfristig bringen Schüler bessere Leistungen, wenn sie KI nutzen, langfristig schlechtere. Aber kritisch sein allein reicht nicht: Es braucht ein Grundverständnis, wie diese Systeme funktionieren. Wir werden nie alle dazu befähigen, KI-Inhalte zuverlässig zu erkennen, aber dieses Systemverständnis muss in den Unterricht und darf kein freiwilliges Zusatzthema sein.

● **Verstärkt KI Bildungsungleichheit – oder kann sie diese reduzieren?** Das Potenzial für mehr Chancengleichheit ist real. Individualisiertes Lernen, auf jeden Schüler zugeschnitten, wäre eine Riesenchance. Aber so wie KI heute genutzt wird, verstärkt sie eher Ungleichheit: Manche Kinder werden begleitet und profitieren, andere werden alleingelassen. Dann wird KI schnell riskant. Und es scheitert oft an schlichten Basics: In meinen Klassen hatten wir 25 Kinder und neun funktionierende Laptops. Ohne Hardware bleibt alles Theorie. Es ist Glückssache, wo man in Europa zur Schule geht, und das darf nicht sein.

● **Was steht durch generative KI in der Kreativwirtschaft auf dem Spiel – und was ist die Chance?** Zwei Punkte: Vielfalt und Vergütung. Wenn „KI-Kunst reicht“, verarmt Vielfalt langfristig. KI-Systeme reproduzieren immer wieder, was schon läuft. Gleichzeitig werden Werke genutzt, ohne dass die Menschen dahinter profitieren. Wir arbeiten gerade an der Copyright-Novelle. Das Ziel ist die faire finanzielle Beteiligung für alle, deren Werke als Trainingsgrundlage dienen.

● **Wo muss Europa bei KI härter sein – und wo pragmatischer?** Regulierung ist nicht negativ. Viele Kreativschaffende sagen: Klare Regeln schützen – und fördern sogar Innovation, weil sie Leitplanken setzen. Gleichzeitig war Europa bisher zu vorsichtig, einen eigenen Markt für europäische Produkte und Plattformen zu schaffen. Die Abhängigkeiten, die daraus entstanden sind, spüren wir jetzt. Die Balance ist dünn – aber die Baseline ist klar: Kreative Menschen müssen von ihrer Arbeit leben können, ohne dass ihr Werk einfach verwendet wird, ohne sie zu nennen.



nela-riehl-784402270 [➔](#)

steigt, kommt unter anderen Voraussetzungen: Sie wächst mit KI-Tools auf und hat weniger Berührungsangst. Wer ihr eine Umgebung bietet, in der KI-Reife aktiv entwickelt wird und nicht nur die Tool-Nutzung zählt, zieht eher die Talente an, die in fünf bis 10 Jahren die relevanten Seniorrollen besetzen können.

Die strategische Personalfrage lautet daher nicht: Wie ersetzen wir die wegfallenden Junioren-tätigkeiten? Sie lautet: Welche Erfahrungen müssen junge Leute heute machen, um dorthin zu gelangen, wo wir sie in etwa drei Jahren brauchen?

Was Ausbildungsinstitutionen leisten müssen

Schulen, Universitäten und Akademien stehen vor einem doppelten Auftrag. Sie müssen bestehende Disziplinen KI-tauglich machen und zugleich neue Kompetenzfelder aufbauen. Der Wandel verläuft schneller als übliche Zyklen der Lehrplanentwicklung – und trifft auf Institutionen, die vielerorts noch mit Digitalisierungsrückstand zu kämpfen haben.

Der erste Teil dieses Auftrags ist klarer: Marketingkompetenz, Kommunikationsstrategie, Konzeption, Kreation bleiben relevant. Aber diese Fähigkeiten müssen konsequent mit KI-Verständnis verbunden werden, und zwar als integraler Bestandteil der Ausbildung – von Anfang an, nicht nachträglich eingebaut. KI ist kein Werkzeug neben anderen, sondern Infrastruktur, innerhalb derer professionelle Arbeit stattfindet. Wer das ignoriert, bildet für eine Welt aus, die es bald nicht mehr geben wird.

Der zweite Teil ist anspruchsvoller: Neue Kompetenzfelder brauchen neue Curricula. Wer AI Operations Expert werden soll, findet dafür heute noch kein fertiges Studienprogramm. Wer Governance-Verantwortung in einer Kommunikationsagentur übernehmen will, findet keine Zertifizierung. Hier sind Ausbildungsinstitutionen

gefordert, eng mit der Praxis zusammenzuarbeiten, tief verankert in gemeinsamer Kompetenzentwicklung, jenseits des Gastvortragformats.

Das ist auch eine Selbstverpflichtung: Ausbildungsinstitutionen müssen den Wandel selbst mitgehen, nicht nur beschreiben. Die Studierenden, die sie ausbilden, werden in einer Arbeitswelt ankommen, für die es kein vollständiges Handbuch gibt. Die beste Vorbereitung darauf ist keine Toolbox, sondern die Fähigkeit, mit Veränderung produktiv umzugehen, und das Vertrauen, auch in unübersichtlichen Situationen urteilen zu können.

Das ist vielleicht der tiefste Sinn von Ausbildung in einer KI-geprägten Welt: Kein Wissen vermitteln, das morgen veraltet ist, sondern Urteilsvermögen entwickeln, das bleibt. Wichtig ist auch das Bewusstsein für eine Unterscheidung, die einfach klingt und schwer zu erreichen ist: Denn KI kann zwar einen Stil kopieren, aber nicht den Weg, auf dem er entstanden ist, sowie die Erfahrungen, die Fehler und die Entscheidungen, die einen Menschen zu dem gemacht haben, was sie oder er ist.

Was junge Menschen in die Branche einbringen – ihre Perspektive, ihre Haltung, ihre Erfahrungen mit Medien, Kultur und Technologie – ist nicht reproduzierbar. Das ist kein romantischer Gedanke. Es ist die nüchterne Beschreibung dessen, was Ausbildung leisten muss: Menschen zu entwickeln, die sich ein eigenes Urteil bilden können.

Was Ausbildung leisten muss: **Menschen entwickeln**, die sich ein eigenes **Urteil bilden** können.