

[Startseite](#) > [managerSeminare](#) > [Artikelarchiv](#) > [„Wer Einstiegsjobs streicht, schafft seinen eigenen Fachkräftemangel“](#)



© Marlow D. Guttman

Künstliche Intelligenz übernimmt immer mehr Recherche- und Routineaufgaben, die bisher ein typisches Merkmal von Einstiegsjobs für Akademikerinnen und Akademikern waren. Die Reaktion der Unternehmen? Sie streichen kurzerhand die Einsteigerpositionen, das spart ja auch Kosten. Allerdings nur kurzfristig gesehen, langfristig machen die Firmen damit einen riesengroßen Fehler, warnt der Personal- und Organisationsentwickler Marlow D. Guttman.

Beitrag von Marlow D. Guttman aus [managerSeminare 335](#), Februar 2026

merken

„Kannst du kurz telefonieren? Ich weiß nicht mehr, was ich machen soll.“ – Diese Nachricht erreichte mich spätabends an einem Sonntag. Sie kam von einer ehemaligen Teilnehmerin meines Mentoringprogramms – Masterabsolventin einer renommierten Auslandsuniversität –, mehrere Praktika, Praxiserfahrung, ehrenamtlich aktiv. Aus HR-Perspektive also eigentlich ein Glücksgriff. Doch am Telefon erzählte sie mir: Sie hat schon 70 Bewerbungen verschickt – und oft gar keine Antwort bekommen. Wenn doch, dann meist denselben Satz: „Wir haben uns für jemanden mit mehr Berufserfahrung entschieden.“ Oder, alternativ: „Starten Sie doch erst einmal mit einem Praktikum bei uns.“ Das ist kein Einzelfall. Ich höre solche Geschichten derzeit häufig in meinem Umfeld, von Menschen in ihren Zwanzigern. Menschen, die sehr gut qualifiziert sind und motiviert ins Berufsleben starten wollen und nun vor einer Tür stehen, die verschlossen scheint. Was steckt dahinter?

Der Arbeitsmarkt verändert sich derzeit stark. Eine große Auswertung von Stepstone zeigt: Im ersten Quartal 2025 lag der Anteil ausgeschriebener Einstiegspositionen 45 Prozent unter dem Fünfjahresdurchschnitt. Besonders ausgedünnt sind büro- und backofficenahe Bereiche; robuster bleiben Jobs mit direktem Menschenkontakt. Der Future of Jobs Report des World Economic Forum (2025) verweist unterdes auf eine Doppelbewegung: Millionen Tätigkeiten verändern sich oder entfallen bis 2030, gleichzeitig entstehen aber auch neue Rollen. Netto gibt es demnach nicht zwingend weniger Arbeit, aber es gibt einen Aufgabenwandel.

Die OECD beschreibt diesen Wandel präzise: Routine sinkt, der Anteil an Abstimmung, Problemlösen und Kommunikation steigt – und zwar quer durch viele „White Collar“-Profile. Was demnach wegfällt, sind ganz besonders jene Jobs, mit denen Newcomer von der Uni ins Berufsleben starten: Recherche-, Sortier- und Auswertungsarbeiten, das Erstellen einfacher Textentwürfe. Zuarbeitsjobs also, die bisher ein Übungsfeld für den Anfang waren. Sie fallen weg, weil Künstliche Intelligenz diese Aufgaben heute in Minuten oder Sekunden erledigt. Der Raum, in den Jobstarter „hineinkommen“ ist durch KI regelrecht geschrumpft. Als Verstärker wirkt bei diesem Prozess die aktuell schwächelnde Konjunktur. Denn wenn Budgets knapp sind, trifft der Rotstift zuerst Rollen, deren Nutzen in der Bilanz nicht sofort sichtbar ist – eben Juniorstellen mit Einarbeitungszeit. Einstiegsmodelle, die zunächst auf Beobachten statt auf Mitgestalten und Eigeninitiative setzten.

Ihre Ansprechpartner



 Nach oben

„Newcomer von der Uni ins Berufsleben starten – werden zunehmend von KI erledigt. Deswegen streichen Unternehmen kurzerhand viele Einstiegsjobs. Das erscheint zwar kurzfristig vernünftig, wird aber langfristig zum Problem, etwa für Perspektivenvielfalt, Lernen und Kultur.“

Für Unternehmen müsste das nun eigentlich heißen: die Jobeinsteiger früher in Verantwortung bringen, sie schnell in Aufgabenbereiche einbeziehen, die von KI nicht übernommen werden können. Da der alte Puffer weg ist, müsste der Einstieg für den Nachwuchs jetzt also grundlegend anders konstruiert werden. Doch das scheint vielen Unternehmen noch nicht bewusst zu sein. Es ist paradox: Während überall vom Fachkräftemangel die Rede ist, verengen viele Betriebe die Quelle ihrer zukünftigen Fachkräfte, indem sie scheinbar überflüssig gewordene Einstiegsstellen kurzerhand streichen.

Kurzfristig scheint das vernünftig. Langfristig kippt diese Strategie jedoch in eine stille Kostenfalle: Wer heute auf Nachwuchs verzichtet, zahlt morgen doppelt – mit teuren Zukäufen, längeren Vakanzen und teuren Nachbesetzungen. Noch gravierender sind die unsichtbaren Verluste: weniger Vielfalt im Denken, ein abreißender generationsübergreifender Austausch, geringere Kundennähe, gebremste Lernkurven und ein Kulturverlust, weil Perspektiven und Dynamik fehlen.

ANZEIGE



Stärke die Future Skills im Unternehmen

Machen Sie Ihre Teams fit für die Transformation: Wissen und Können zu Schlüsseltechnologien – praxisnah und anwendungsorientiert. Auf Wunsch als Inhouse-Schulung, abgestimmt auf Ihre Anforderungen.
Berufliche Weiterbildung direkt aus der Forschung.

Wer heute sagt „Wir holen Einsteigerinnen und Einsteiger erst, wenn es wieder läuft“, verschiebt ein strukturelles Problem in die Zukunft – und vergrößert es dadurch nur. Die Logik der nächsten Jahre lautet nicht „weniger Menschen“, sondern andere Arbeitsteilung: Menschen kuratieren, begründen und entscheiden, während Technologie verdichtet, entlastet und dokumentiert. Das verlangt frühe Verantwortung und klare Qualitätsmaßstäbe. Genau das, was viele Nachwuchskräfte leisten wollen – *wenn* man es ihnen zutraut und sie mit Haltung, Feedback und echten Aufträgen unterstützt.

Viele Einsteigerinnen und Einsteiger erleben jedoch gerade eine Vertrauenslücke. Das erfahre ich immer häufiger in Gesprächen mit jungen Menschen aus meiner Generation. Nach zig Bewerbungen ohne Antwort, nach unzähligen Standardabsagen und „Erst mal Praktikum“-Angeboten kippt Engagement in die Sinnfrage: Warum noch maximal reinhängen, wenn Leistung offenbar nicht zählt und mir niemand eine echte Chance gibt?



belastbare Einstiege trocknet mittelfristig die Entwicklungslinie aus, und zwar genau dort, wo später Projektleitung, Prozessverantwortung und Qualitätsmaß entstehen. Einstiege bewusst zu öffnen, sichert daher die Zukunftsfähigkeit einer jeden Organisation und schafft Vertrauen, weil sichtbar wird, dass Leistung und Potenzial früh zählen.

„Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger sollten vom ersten Tag an mitten ins Geschehen geholt werden; sie sollten nicht nur zuschauen und zuarbeiten, sondern frühzeitig Verantwortung übernehmen.“

Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger sollten daher vom ersten Tag an mitten ins Geschehen geholt werden; sie sollten nicht nur zuschauen, sondern mit konkreten Aufgaben beitragen. Das kann heißen: die Vorbereitung von Kundenterminen übernehmen, Team-Workshops mitmoderieren, bei entscheidungsrelevanten Runden mitarbeiten und so Themen, Menschen und Abläufe schnell kennenlernen, inklusive Netzwerkaufbau. KI wird dabei gezielt als Werkzeug genutzt, doch den Unterschied machen weiterhin die menschlichen Stärken: Urteilsvermögen, Kontextverständnis, Kreativität, Empathie, Priorisierung, Dialogfähigkeit und Haltung.

Parallel sollten Unternehmen ihre Stellenanzeigen in die Gegenwart holen: drei realistische Erstaufgaben nennen, ein klares Erfolgskriterium formulieren und Rollentitel und -beschreibungen wählen, die die Arbeit von heute auch wirklich abbilden. Und: Onboarding so auslegen, dass in den ersten Monaten sichtbare Ergebnisse entstehen, mit einer festen Ansprechperson und kurzen, regelmäßigen Austauschformaten.

Mein Wunsch an Organisationen: Sehen wir den Einstieg als Investition, nicht als Kostenstelle. Wer Talente früh ernst nimmt, ihnen echte Aufgaben, Feedback und Entwicklung gibt, gewinnt mehr als kurzfristige Entlastung: Er bindet Menschen, bevor sie weiterziehen, und baut genau dort Substanz auf, wo morgen die Senior- und Führungsrollen gebraucht werden. Frühzeitig Verantwortung zu übernehmen, heißt: schnelleres Lernen, stärkere Identifikation, verlässliche Nachfolge. So wird der Einstieg zur Chance für beide Seiten – für Unternehmen, die wachsen, und Menschen, die etwas bewegen wollen.



© Foto: Marlow D. Guttmann

Der Autor: **Marlow D. Guttmann** ist Personal- und Organisationsentwickler. Er gestaltet bei der Evangelischen Stiftung Alsterdorf (ESA-Holding) Strategien und Projekte in den Bereichen Führungskräfteentwicklung, Talentmanagement und digitale Transformation und begleitet deren Umsetzung in der Praxis. Guttmann widmet sich außerdem als Speaker, Dozent und Autor den Themen Zukunft der Arbeit und Künstliche Intelligenz im Kontext von Ethik, Unternehmenswerten und Kultur. Kontakt: marlowguttmann.de

Vielen Dank für Ihr Interesse an diesem kostenfreien Artikel der Zeitschrift managerSeminare!

Sie möchten regelmäßig Beiträge des Magazins lesen?

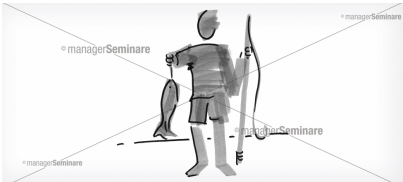
Für bereits 10 EUR können Sie die Mitgliedschaft von managerSeminare einen Monat lang ausführlich testen und von vielen weiteren Vorteilen profitieren.

Zum Testabo



Weitere Artikel zum Thema:

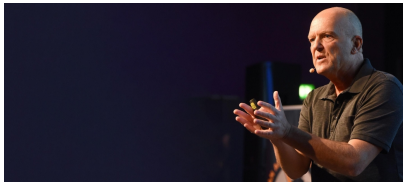
Intern rekrutieren



Stefanie Diers; www.managerseminare.de

Freie Stellen intern zu besetzen wird in Zeiten abgeräumter Arbeitsmärkte überlebenswichtig. Für erfolgreiche Stellenbesetzung aus den eigenen Reihen haben sich folgende acht Schritte bewährt.

„Durch die Digitalisierung wird die Arbeit wenige...



Lean Knowledge Base UG

Digitalisierung lässt – wie jede Art von Rationalisierung – Arbeit weniger werden. Ein Umstand, der von vielen geleugnet wird, weil er ihnen Angst macht, so die Beobachtung von Andreas Syska. Dabei...

Weitere Inhalte zum Thema:

Rekrutierung #1



Wie und wo findet man die besten Mitarbeiter und Führungskräfte? Welche Strategien versprechen den größten Erfolg beim Aufspüren von Talenten? Und welche Strategien funktionieren nicht so gut? - Das managerSkills 'Rekrutierung' begibt sich auf die Suche nach Antworten und erklärt in drei Tutorials, wie interne Rekrutierung funktioniert, interne Potenzialträger...

Auswahlgespräche professionell führen



Der Arbeitsmarkt hat sich zu einem Bewerbermarkt entwickelt, in dem sich Unternehmen um eine knapper werdende Zahl an qualifizierten Fach- und Führungskräften bemühen. Auswahlgespräche so geschickt führen zu können, dass die Eignung und das Entwicklungspotenzial eines Bewerbers/einer Bewerberin identifiziert werden und es außerdem noch gelingt, sich selbst als...

News aus der Weiterbildungswelt in Ihrem Postfach: Unser Newsletter

E-Mail eingeben

Weiter

Führung

managerSeminare Magazin

Leadership Medien

Self-Leadership

Das Blog

Training

Training aktuell Zeitschrift

Trainingsmedien

Trainerkoffer

Trainerkoffer Tipps

Veranstaltungen

PTT

Cube

Service

Ansprechpartner / Kontakt

AGB

Ihre Ansprechpartner



Nach oben



KI im Training

NeuroWissen

Systemische Interventionen

Impressum

Themen

Werbung

managerSeminare Verlags GmbH | Endenicher Str. 41 | D-53115 Bonn | 0228/97791-0 | info@managerseminare.de

