

Zukunft des Recruitings.

Arbeitsmarkt, Engpässe und ein Betriebssystem
für Recruiting in der Knappheitsdekade.

Von der Beveridge-Kurve zum
Recruiting-Betriebssystem für KMU.

Executive Summary

1. Ausgangslage: Die Knappheitsdekade als neue betriebswirtschaftliche Realität

Deutschland ist in eine Phase eingetreten, die diese Studie als **Knappheitsdekade** bezeichnet – eine tiefgreifende strukturelle Verengung des Arbeitsmarkts. Sie ist nicht zyklisch, nicht temporär und nicht durch einfache Maßnahmen auszugleichen.

Die Datenlage ist eindeutig: Die **deutsche Beveridge-Kurve** hat ihren strukturellen Ankerpunkt verschoben. Vakanzen bleiben hoch, selbst wenn Konjunktur oder Nachfrage zurückgehen; gleichzeitig sinkt die Matching-Effizienz.

Für Unternehmen bedeutet das: **Knappheit ist kein Ausnahmezustand, sondern das wirtschaftliche Grundrauschen der kommenden Jahre.**

Recruiting wird damit zur zentralen strategischen Frage der Wertschöpfung – nicht mehr als reaktiver Prozess, sondern als Steuerungsfunktion, die über Lieferfähigkeit, Innovationstempo und Wachstum entscheidet.

2. Der Paradigmenwechsel: Vom Beschaffungsdenken zur unternehmerischen Kapazitätssteuerung

Die klassische Logik des Recruitings – Bedarf entsteht, Stelle wird ausgeschrieben, Bewerber:innen werden ausgewählt – setzt ein Arbeitsmarktumfeld voraus, das es in dieser Form nicht mehr gibt. Sie stammt aus einer Zeit, in der Unternehmen Wahlmöglichkeiten hatten.

In der Knappheitsdekade dreht sich das Verhältnis um: Nicht Unternehmen wählen aus Bewerbenden, sondern Fachkräfte wählen zwischen Arbeitgebern.

Aus dieser Umkehr folgt ein Paradigmenwechsel, der das Fundament des gesamten Recruiting-Systems verändert:

Recruiting wird zur Kapazitätssteuerung.

Kapazitätssteuerung bedeutet:

- Engpässe konsequent zu priorisieren – nicht alle Bedarfe gleich zu behandeln.
- Recruiting im Sinne einer Lieferkette für Talent zu denken, nicht als Abfolge einzelner Maßnahmen.
- Entscheidungen in einem stabilen Takt zu treffen, statt in ad-hoc-Schleifen.
- Rollen, Prozesse und Kanäle so zu gestalten, dass sie reproduzierbar lieferfähig sind.
- Qualifizierung, Mobilität und Automatisierung als Teil derselben Kapazitätslogik mitzusteuern.

Damit verschiebt sich Recruiting vom „Abarbeiten offener Stellen“ zu einer betriebswirtschaftlichen Kernfunktion mit unmittelbarer Wirkung auf Output und Zukunftsfähigkeit.

3. Die Engpasslogik: Das produktive Mittelfeld wird zum strukturellen Brennpunkt

Die Engpässe liegen nicht an den Rändern, sondern im produktiven

Mittelfeld – dort, wo Fachkräfte und Spezialist:innen die Wertschöpfung tragen. Genau dort entstehen die Engpassrollen, deren Nichtbesetzung Abläufe verlangsamt und Wachstum begrenzt.

Die Analysen zeigen:

- Engpassrollen liegen überwiegend in den Qualifikationsniveaus 2/3 – dort, wo operative Leistung entsteht.
- Rückgänge in Ausbildung, demografische Abgänge und veränderte Berufsorientierung verstärken die strukturelle Lücke.
- Zuwanderung kompensiert punktuell, aber nicht systematisch – und trifft ihrerseits auf Anerkennungs- und Qualifizierungsbarrieren.
- Automatisierung verschiebt Tätigkeiten, löst den Engpass aber nicht kurzfristig.

Die Engpasslogik schafft damit den Rahmen, um betriebliche Prioritäten realistisch und robust zu setzen – nicht nach Gefühl, sondern nach struktureller Kritikalität.

4. Das Recruiting-Betriebssystem: Ein Ordnungsrahmen für Handlungsfähigkeit

Aufbauend auf der Engpasslogik entwickelt die Studie das **Recruiting-Betriebssystem** – eine systemische Architektur, die Recruiting vom reaktiven Prozess zum steuerbaren Leistungsbereich formt. Es besteht aus fünf ineinandergreifenden Komponenten:

1. Engpasspriorisierung:

Ressourcen dorthin lenken, wo Kapazität entsteht oder verloren geht.

2. Kanal- und Portfolio-Design:

klare Wahl der Hebel, die Engpassrollen tatsächlich bewegen.

3. Prozessdesign und Ablaufarchitektur:

Wertschöpfung im Recruiting mit klaren Schritten und minimalen Liegezeiten.

4. Takt und Entscheidungsarchitektur:

verbindliche Entscheidungsfenster, die Durchlaufzeiten stabilisieren.

5. Steuerung über KPI-Sets:

TTH, T2W, O2A und Pool-Health als Kennzahlen einer realen Recruiting-Performance.

Dieses Betriebssystem ist keine Sammlung von Best Practices. Es ist der **Ordnungsrahmen**, der es Unternehmen ermöglicht, auch in unsicheren oder volatilen Umfeldern lieferfähig zu bleiben. Es bringt Struktur in ein Umfeld, in dem viele Organisationen sonst in Priorisierungs- und Entscheidungstaus geraten.

5. Der Stresstest: Robustheit unter externen Schocks

Das Szenario **Wiedereinführung der Wehrpflicht** dient der Studie als Extremtest – nicht als politische Positionierung, sondern als analytisches Instrument. Ein abrupter

externer Eingriff in die Arbeitsmarktlage macht sichtbar, was Unternehmen in der Knappheitsdekade ohnehin regelmäßig erleben: abrupte Verschiebungen, Verfügbarkeitsrisiken und Engpasssprünge.

Der Stresstest zeigt:

- Systeme ohne Priorisierung zerfallen bei externen Schocks sofort in Reaktivität.
- Systeme mit klarem Takt und definierter Entscheidungsarchitektur bleiben handlungsfähig – selbst bei massiven Störungen.
- Die Frage ist nicht, ob Schocks auftreten, sondern wie stabil Recruiting darauf antwortet.

Das Betriebssystem bewährt sich als Struktur, die Unternehmen in die Lage versetzt, auch unter Stress Orientierung, Geschwindigkeit und Fokus zu halten.

6. Konsequenz: Professionalisierung wird zur Wachstumsbedingung

Die zentrale Erkenntnis der Studie lautet:

Recruiting entscheidet über die Handlungsfähigkeit des Unternehmens.

Wer in der Knappheitsdekade erfolgreich sein will, braucht kein schnelleres Recruiting, sondern ein **strukturiertes, priorisiertes und taktfestes** Recruiting.

Die Professionalisierung ist nicht Kür, sondern Voraussetzung:

- Ohne Betriebssystem bleibt Recruiting reaktiv und verliert strukturell Zeit.
- Mit Betriebssystem entsteht ein reproduzierbarer Modus der Lieferfähigkeit.

- Engpassrollen werden sichtbar, Entscheidungen verbindlich, Kanäle wirksam.
- Unternehmen gewinnen die wichtigste Ressource in der Knappheitsdekade zurück: **Steuerungsfähigkeit.**

Recruiting wird damit zu einer Managementdisziplin, die nicht nur über Besetzungen entscheidet – sondern über Produktivität, Innovationskraft und Wachstum. In einer Ökonomie struktureller Knappheit ist es der Bereich, der Kapazität schafft, bevor sie fehlt.

In der Knappheitsdekade entscheidet nicht Reichweite, sondern Steuerungsfähigkeit. Recruiting ist die Funktion, die Kapazitäten sichtbar macht, priorisiert und verfügbar hält. Wer Engpassrollen, Lernpfade, Takt und Angebote in einer Architektur verbindet, gewinnt. Wer sie getrennt behandelt, verliert Zeit, Fokus und Output.

Recruiting ist nicht mehr die Antwort auf offene Stellen. Es ist die Antwort auf strukturelle Knappheit – und damit auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Recruiting ist die neue Kapazitätssteuerung.

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	2
Vorwort	6
1. Einordnung & Problemstellung – Recruiting am Rand der Knappheitsdekade	7
2. Makro-These – Vom Beschaffungsmarkt zur Kapazitätssteuerung	8
2.1 Ein Arbeitsmarkt im Spannungsfeld von Knappheit und Konjunktur	8
2.2 Vier Druckfelder, eine Entwicklungslinie	9
2.2.1 Demografie – der langsame, aber unerbittliche Engpassgenerator	9
2.2.2 Qualifikationsmix & Ausbildung –die „Verstopfung“ im Mittelfeld	9
2.2.3 Migration & Mobilität – unverzichtbare, aber begrenzte Entlastung	9
2.2.4. Automatisierung & Technologie – Entlastungshebel mit Zeitverzug	9
2.3 Leit-These: Recruiting wird zur Kapazitätssteuerung	10
2.4 So-what für Arbeitgeber & Recruiter	11
3. Methodik – Wie diese Studie arbeitet	12
3.1 Datenbasis und Quellenarchitektur	12
3.2 Definitions- und Segmentlogik	12
3.3 Analytischer Ansatz	13
3.4 Umgang mit Unsicherheit und Grenzen	13
3.5 Leselogik und Aufbau der Studie	14
4. Arbeitsmarktspannung und betriebliche Beveridge-Kurve	15
4.1 Was ist die Beveridge-Kurve?	15
4.2 Deutschland 2015 bis 2025: Die Erzählung hinter den Punkten	16
4.3 Vom Makrobild zur betrieblichen Beveridge-Kurve: Den eigenen Mikrokosmos verschieben	18
4.4 Wie Unternehmen ihre eigene Beveridge-Kurve messen können	19
4.5 So-what für Recruiter:innen und Geschäftsführung	20
4.6 Von Makro-Bild zur betrieblichen Gestaltung	21
5. Arbeitskräfteangebot, Zuwanderung und Talentpools	22
5.1 Wie groß ist die Lücke – in Zahlen	22
5.2 Zuwanderung als Hebel: Volumen, Herkunft, Reibungen	26
5.3 Talentpools – vom „Archiv“ zur planbaren Lieferkette	29
5.3.1 „Pool Health & Nurturing KPIs“, (One-Pager)	32
5.4 Automatisierung als Entlastungshebel–Ersatz, Ergänzung und Rekrutierungswirkung	34
5.5 Zwischenfazit: Vom Arbeitskräfteangebot zur eigenen Lieferkette	37
6. Maßnahmenpaket für KMU: Von der Einsicht zur Lieferfähigkeit	39
6.1 Worum es wirklich geht	39
6.2 Rollen neu schneiden statt Kandidat:innen „passend machen“	40
6.3 Vom Kanal zur Pipeline	43
6.4 Prozessdesign & SLAs: Was Tempo für Kandidat:innen fühlbar macht	43
6.5 Qualifizierung & Teilqualifikationen: Produktive Einstiege statt „Warten auf Fertig“	44
6.6 Prozess- und Entscheidungstakt: Vom Versprechen zur planbaren Erfahrung	47
6.7 Automatisierung anschlussfähig machen	48
6.8 Führen wie eine Fertigungslinie	49
6.9 Fallgeschichte: Zwei Fallvignetten aus Metall und Pflege	49
6.10 Was sich messen lassen muss	49

7. Szenariomodul „Bundeswehr-Aufstockung/Wehrpflicht – Arbeitsmarkteffekte“	51
7.1 Warum dieses Szenario in eine Recruiting-Studie gehört	51
7.2 Szenario-Design: Drei Varianten bis 2030	52
7.2.1 Szenario A – Status quo plus („Freiwilligkeit mit Aufwuchs“)	52
7.2.2 Szenario B – Selektive Dienstpflicht („eng gefasste Pflichtjahrgänge“)	53
7.2.3 Szenario C – Breite Reaktivierung der Wehrpflicht („Generalpflicht“)	53
7.3 Wirkpfade in Engpasssegmenten	54
7.4 Anpassungsstrategien für Arbeitgeber – If-Then-Logik	56
7.4.1 Robuste Maßnahmen über alle Szenarien	56
7.4.2 Szenario-spezifische Ergänzungen	57
7.5 Grenzen & Unsicherheiten des Szenarios	58
8. Methodischer Anhang: Daten, Definitionen, Messlogik	59
8.1 Architektur der Datenbasis (kontextuelle Einordnung)	59
8.2 Zentrale Definitionen und Begriffe	60
8.2.1 Engpassberuf (BA-Logik, vgl. Kapitel 3.2)	60
8.2.2 Fachkräftelücke (KOFA-Logik, vgl. Kapitel 3.2)	60
8.2.3 Vakanzzeit / abgeschlossene Vakanzzeit (vgl. Kapitel 3.3)	61
8.2.4 JFR, SR und Fill-Rate (vgl. Kapitel 4)	61
8.2.5 Berufssegmente und Qualifikationsniveaus (vgl. Kapitel 3.2)	61
8.2.6 Roboterichte und Automatisierungsindikatoren (vgl. Kapitel 3.3 und 5.4)	61
8.2.7 Recruiting-KPIs: TTH, T2W, T2P, Pool-Health (vgl. Kapitel 6)	61
8.3 Messlogik der Engpässe und Lücken	62
8.3.1 BA-Engpassanalyse – Bündel von Indikatoren (vgl. Kapitel 3.2)	62
8.3.2 KOFA-Fachkräftelücke – rechnerische Unterdeckung (vgl. Kapitel 3.2)	63
8.3.3 Unternehmenssicht: DIHK & Co. – subjektive Engpässe	63
8.3.4 Verknüpfung zur Studienlogik	63
8.4 Szenario- und Modellannahmen der Studie	64
8.4.1 Makroannahmen: Wachstum, Arbeitsmarkt, Strukturwandel (vgl. Kapitel 2)	64
8.4.2 Beveridge-Kurve und betriebliche Beveridge-Kurve (vgl. Kapitel 4 und 6)	64
8.4.3 Szenariologik (insb. Kapitel 7)	64
8.4.4 KPI-Architektur: Verbindung von Makro- und Unternehmenssicht (vgl. Kapitel 6 und 8.5)	65
8.5 Rechenbeispiele und Übersetzungen ins Unternehmenslevel	65
8.5.1 Von Vakanzzeit zur Kostenperspektive	65
8.5.2 Von Fachkräftelücke zur betriebsinternen Lücke	66
8.5.3 KPI-Übersetzung: Von Prozesskennzahlen zur betrieblichen Beveridge-Kurve	67
8.6 Limitationen, Verzerrungen und Datenlücken	67
8.6.1 Grenzen der BA- und IAB-Daten	67
8.6.2 Grenzen der Befragungsdaten (DIHK & Co.)	68
8.6.3 IFR- und Robotikdaten	68
8.6.4 Migrations- und Blue-Card-Daten	68
8.6.5 Modell- und Szenariogrenzen	69
8.7 Übertragbarkeit auf einzelne Unternehmen	69
8.7.1 Eigene Daten als Ausgangspunkt	69
8.7.2 Nationale Zahlen als Rahmen – nicht als Taschenrechner	70
8.7.3 Wie diese Studie „richtig“ gelesen wird	70
9. Visual- und Quellenanhang	71
9.1 Visualanhang: Abbildungen, Boxen und Arbeitshilfen	71
9.1.1 Abbildungen und Schaubilder (Überblick)	71
9.1.2 Boxen- und Modultypen	73
9.1.3 Arbeitshilfen und Direktnutzung im Unternehmen	74
9.2.1 Amtliche und wissenschaftliche Quellen (A)	75
9.2.2 Journalistische und Branchenquellen (B)	76
9.2.4 Kompakte Link- und Hitliste für die Praxis	76
10. Glossar & Abkürzungsverzeichnis	77
10.1 Abkürzungen	77
10.2 Zentrale Fachbegriffe	77
Schlusswort	80

Vorwort

Recruiting ist in den vergangenen Jahren zu einer der zentralen Zukunftsfragen für Unternehmen geworden. Die Diskussion darüber wird oft entlang einzelner Symptome geführt – Fachkräftemangel, demografischer Wandel, neue Kanäle, veränderte Erwartungen der Kandidatinnen und Kandidaten. All das ist richtig. Aber es beschreibt nur einen Teil der Realität.

In dieser Studie betrachten wir Recruiting von seiner grundlegenden Funktion her: als betriebliche Lieferfähigkeit. Nicht als Kommunikationsaufgabe. Nicht als administrativen Prozess. Sondern als System, das darüber entscheidet, wie schnell und wie gut Teams arbeitsfähig werden.

Im Mittelpunkt steht deshalb nicht die Frage nach dem nächsten Trend, sondern die nach der Architektur:

- Welche Rollen braucht modernes Recruiting?
- Wie greifen HR, Linie und Management ineinander?
- Wie entsteht Geschwindigkeit?
- Wo entsteht Qualität?

Und warum brechen viele Organisationen an genau diesen Schnittstellen?

Die Analyse zeigt deutlich: Viele Recruiting-Probleme entstehen nicht auf dem Arbeitsmarkt, sondern im Unternehmen selbst. Prioritäten wandern zwischen Bereichen, Entscheidungen dauern zu lange, Verantwortlichkeiten sind diffus. HR trägt Prozesse und Kommunikation, die Linie trägt den Teamfit und das Tempo – und dazwischen verliert Recruiting häufig an Wirksamkeit.

Diese Studie setzt an dieser Stelle an. Sie beschreibt das Betriebssystem hinter funktionierendem Recruiting: Engpasslogik, Takte, Diagnostik, Rollenmodelle, Entscheidungsmandate und ein KPI-Set, das mehr kann als den Rückblick verwalten. Sie zeigt auf, was Recruiting als betriebswirtschaftliche Funktion leisten muss – und wie Organisationen gebaut sein müssen, damit HR und Fachbereiche gemeinsam liefern können.

Wir veröffentlichen die Studie bewusst frei. Recruiting ist zu wichtig, um Wissen zurückzuhalten. Und zu entscheidend für die Zukunftsfähigkeit vieler Unternehmen, um es in gewohnten Strukturen zu belassen.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre – und vielleicht den Mut, an der einen oder anderen Stelle neu über Recruiting nachzudenken.

Ihr
Patrick-Oliver Spohler
Geschäftsbereichsleiter Consulting

EXPERTS & TALENTS



1. Einordnung & Problemstellung – Recruiting am Rand der Knappheitsdekade

Der deutsche Arbeitsmarkt geht mit einem merkwürdigen Doppelbild in das Jahr 2025: Die Konjunktur ist schwach, aber der Arbeitsmarkt bricht nicht ein – er „franst aus“. Beschäftigung bleibt hoch, während Stellenbesetzungen immer zäher werden und sich Engpässe in bestimmten Segmenten verfestigen. Die Bundesagentur für Arbeit weist für 2024 eine durchschnittliche abgeschlossene Vakanzzeit von 168 Tagen aus – also gut fünfeinhalb Monate zwischen gewünschtem Besetzungstermin und Stellenabgang; acht Tage mehr als im Vorjahr.

Unternehmensbefragungen bestätigen dieses Bild. Im DIHK-Fachkräftereport 2024/2025 geben 43 % der Unternehmen an, offene Stellen zumindest teilweise nicht besetzen zu können. KOFA kommt im Jahresrückblick 2024 zu dem Befund, dass sich die Fachkräftelücke zwar leicht verringert, in zentralen Berufen aber weiter eklatante Engpässe bestehen – etwa in elektro- und energiewenderelevanten Berufen, in denen rechnerisch zehntausende Stellen unbesetzt bleiben.

Am Ausbildungsmarkt zeigt sich ein ähnliches Muster: Das Angebot an Ausbildungsplätzen ist 2024 leicht rückläufig, die Nachfrage junger Menschen nach dualer Ausbildung steigt – und dennoch bleibt für rund 70.400 Jugendliche die Suche nach einem Ausbildungsplatz erfolglos, während gleichzeitig viele Ausbildungsstellen unbesetzt bleiben.

Die BA spricht ausdrücklich von „erheblichen Passungsproblemen“, die die Vermittlung erschweren.

Die Ausgangsdiagnose ist damit klar: Fachkräfteengpässe sind keine konjunkturelle Randstörung mehr, sondern strukturprägend. Die Statistik der BA reagiert darauf mit einer Engpassanalyse, die auf mehreren Indikatoren (u. a. Vakanzzeit, Arbeitslosen-Stellen-Relation, berufs-spezifische Arbeitslosenquote, Entgeltentwicklung) basiert und Berufe in „Engpass“, „kein Engpass“ und „Beobachtung“ einteilt. Die Studie greift diese Systematik auf und vertieft sie in Kapitel 3.2.

Makroökonomisch bestätigt das Jahresgutachten 2025/26 des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung dieses Bild: Nach zwei Jahren rückläufiger Wirtschaftsleistung erwartet der Rat für Deutschland nur eine verhaltene Erholung. Die konjunkturelle Lage ist fragil, aber nicht krisenhaft – die eigentliche Herausforderung liegt in den strukturellen Bremsfaktoren der deutschen Volkswirtschaft: demografischer Druck, Investitionsrückstände, Produktivitätsschwäche und Transformationslasten.

Genau diese strukturelle Dimension übersetzen wir in Kapitel 4 über die Beveridge-Kurve (Matching und Engpässe) und in Kapitel 5 über das Mengengerüst der Fachkräftelücke. Für Recruiting und HR-Management bedeutet das insbesondere:

- Die klassische, an zyklischen Schwankungen orientierte Logik – „Im Abschwung entspannt sich der Markt“ – trägt nur noch eingeschränkt.
- Engpässe verschieben sich von einzelnen „Hotspots“ hin zu ganzen Berufssegmenten und Qualifikationsniveaus (insbesondere Niveau 2/3 – Fachkräfte, Meister:innen, Techniker:innen).
- Gleichzeitig wächst der Druck, Transformationsprojekte (Dekarbonisierung, Digitalisierung, Verteidigungs- und Infrastrukturprojekte) personell zu hinterlegen – mit Menschen, die es in dieser Zahl und Kombination nicht mehr „auf Knopfdruck“ gibt.

Diese Studie setzt genau hier an: Sie will Recruiting aus der „Fachkräftemangel als Schlagwort“-Ecke holen und auf eine jährliche, datenbasierte und strategische Grundlage stellen – als Brücke zwischen Arbeitsmarktökonomie, Engpassanalyse und praktischer Rekrutierungspraxis in Unternehmen.

Zielgruppe sind insbesondere

- Entscheider:innen in mittelständischen Unternehmen und Konzernen,
- HR- und Recruiting-Verantwortliche,
- sowie Verbände und Institutionen, die Maßnahmen zur Fachkräftesicherung konzipieren.

Für diese Zielgruppen beantwortet die Studie drei Leitfragen:

1. Wie sieht der Arbeitsmarkt 2025/ 2030 aus, wenn man Demografie, Migration, Qualifikationssystem und Automatisierung zusammendenkt?

2. Wo sitzen die Lücken tatsächlich, und welche Hebel stehen Arbeitgebern realistisch zur Verfügung (Zuwanderung, Ausbildung/ Qualifizierung, Prozesse, Automatisierung)?
3. Wie muss Recruiting neu gedacht und organisiert werden, damit es in einer Knappheitsökonomie nicht nur „beschafft“, sondern Kapazitäten strategisch steuert?

Kapitel 4 bis 6 liefern dazu eine vertiefte ökonomische und operative Perspektive (Beveridge-Kurve, Lücken & Hebel, Maßnahmenpaket KMU einschließlich betrieblicher Beveridge-Kurve). Die Kapitel 1-3 legen den Rahmen: Einordnung, Makro-These und Methodik.

Zwischenfazit

Die kommenden Jahre werden weniger durch Konjunktur, sondern durch strukturelle Knappheit geprägt.

Entscheidend ist daher nicht mehr ob es Engpässe gibt, sondern wo sie liegen (nach Berufen, Niveaus und Regionen) und wie Unternehmen darauf reagieren. Die Bewegung weg von allgemeinen Klagen hin zu klarer Engpassdiagnose und aktiver Kapazitätssteuerung bildet den Ausgangspunkt dieser Studie.

2. Makro-These – Vom Beschaffungsmarkt zur Kapazitätssteuerung

2.1 Ein Arbeitsmarkt im Spannungsfeld von Knappheit und Konjunktur

2023-2025 entsteht ein ungewohntes Bild: schwaches Wachstum, aber hoher Beschäftigungsstand. Trotz Zinsen, Kosten und Unsicherheit halten Unternehmen Personal – und genau deshalb lösen sich Engpässe nicht, sondern werden sichtbar.

Das Jahresgutachten 2025/ 26 des Sachverständigenrats erwartet für Deutschland nur eine sehr verhaltene Erholung: einen realen BIP-Zuwachs

von rund 0,2 % im Jahr 2025 und 0,9 % im Jahr 2026 bei Inflationsraten um gut 2 %. Die Arbeitslosenquote dürfte vorübergehend auf gut 6 % ansteigen und 2026 wieder leicht zurückgehen. Wichtig ist weniger die einzelne Zahl als das Muster: Die Wirtschaft bleibt fragil, die Beschäftigung stabil – Engpässe lösen sich damit strukturell nicht auf.

Parallel verschiebt sich der Blick der Institutionen. Alle relevanten Institutionen zeichnen dasselbe Bild: Engpässe sind dauerhaft – über Branchen und Regionen hinweg. Für Unternehmen wird das zur doppelten Belastung: weniger Bewerber und wachsende Anforderungen.

Recruiting findet damit in einem Umfeld statt, in dem die Nachfrage nach Fachkräften zyklisch schwankt, das strukturelle Angebot aber schrumpft und sich verengt. Die zentrale Makro-Linie dieser Studie lautet: Konjunktur flackert, Knappheit bleibt.

Kapitel 4 operationalisiert diese Konstellation über die Beveridge-Kurve (Verhältnis von Arbeitslosen und offenen Stellen), Kapitel 5 zeigt, in welchen Segmenten sich die Lücken verdichten, und Kapitel 6 beschreibt, wie Unternehmen darauf mit einem anderen Betriebssystem für Recruiting reagieren können.

2.2 Vier Druckfelder, eine Entwicklungslinie

Die mittelfristige Erzählung des Arbeitsmarkts bis 2030 lässt sich entlang von vier strukturellen Druckfeldern ordnen:

2.2.1 Demografie – der langsame, aber unerbittliche Engpassgenerator

Projektionen von IAB, BMAS und dem QuBe-Projekt gehen davon aus, dass das Erwerbspersonenpotenzial bis Mitte der 2030er Jahre – trotz fortgesetzter Nettozuwanderung und steigender Erwerbsquoten – um rund 4 bis 6 Mio. Personen sinkt; in Varianten mit geringerer Zuwanderung summiert sich der Rückgang bis 2060 auf bis zu 9 Mio. Erwerbspersonen.

Die BA zeigt zugleich, dass Deutschland 2024 von allen europäischen Ländern den höchsten Anteil älterer Erwerbspersonen innerhalb der 15- bis unter 65-Jährigen aufweist.

IAB und BMAS betonen, dass das Erwerbspersonenpotenzial in den kommenden Jahren, trotz insgesamt noch wachsender Bevölkerung, unter dem Druck der Babyboomer-Rentenabgänge sinkt und nur durch höhere Erwerbsbeteiligung und Zuwanderung stabilisiert werden kann.

Implikation: Selbst bei verhaltenem Wachstum rutscht der Arbeitsmarkt in eine strukturelle Knappheit, weil mehr Menschen in Rente gehen als nachkommen.

2.2.2 Qualifikationsmix & Ausbildung – die „Verstopfung“ im Mittelfeld

BIBB und BA berichten für 2024 von einem Rückgang des Ausbildungsangebots und der neu abgeschlossenen Verträge bei gleichzeitig steigender

Nachfrage der Jugendlichen. Parallel bleiben viele Ausbildungsstellen unbesetzt; die BA spricht ausdrücklich von Passungsproblemen.

KOFA zeigt, dass sich Fachkräftelücken besonders in energie- und industrienahen technischen Berufen konzentrieren – typischerweise auf den Niveaus 2/3 (Fachkräfte, Meister:innen, Techniker:innen)

Implikation: Engpässe betreffen nicht primär „Top-Talente“ an der Spitze, sondern das qualifizierte Mittelfeld, auf dem viele Geschäftsmodelle operativ ruhen.

2.2.3 Migration & Mobilität. – unverzichtbare, aber begrenzte Entlastung

Destatis und BMAS betonen, dass Deutschland strukturell auf Zuwanderung angewiesen ist, um das Erwerbspersonenpotenzial zu stabilisieren. IAB-Szenarien zeigen, dass ohne Nettozuwanderung in der Größenordnung von mehreren hunderttausend Personen pro Jahr deutliche Lücken entstehen.

In der Praxis wirken rechtliche, administrative und praktische Reibungen: Visaverfahren, Anerkennung, Sprachkurse, Wohnraum und regionale Integration bremsen. Kapitel 5.2 analysiert diese Kanäle (Freizügigkeit, Blue Card, Fachkräfteeinwanderungsgesetz) und zeigt, wo sie im Alltag hängen bleiben.

Implikation: Zuwanderung ist notwendiger Teil der Lösung, ersetzt aber weder Ausbildungspolitik noch betriebliche Lernpfade.

2.2.4. Automatisierung & Technologie – Entlastungshebel mit Zeitverzug

Die IFR weist Deutschland als einen der am stärksten automatisierten Industriestandorte aus; gleichzeitig werden Investitionsentscheidungen – etwa in der Automobilindustrie – teils verschoben.

Automatisierung reduziert in bestimmten Tätigkeiten perspektivisch Arbeitskräftenachfrage, schafft aber neue Bedarfe (Instandhaltung, Daten- und Steuerungskompetenzen) und verlangt Qualifizierung. Kapitel 5.4 und 6.7 vertiefen diesen „Automate-or-Hire“-Hebel.

Implikation: Automatisierung kann Engpässe dämpfen, ist aber kein kurzfristiger Ersatz für Recruiting – und verstärkt den Qualifizierungsdruck.

Gemeinsam zeichnen diese vier Felder eine Entwicklungslinie: Selbst bei nur moderatem Wachstum rückt der Arbeitsmarkt in eine strukturelle Knappheitsökonomie hinein. Konjunkturzyklen ändern daran wenig, sie modulieren vor allem den Druck.

Rolle der Arbeitnehmerüberlassung in der Kapazitätssteuerung

Arbeitnehmerüberlassung ist in der hier skizzierten Logik kein Gegenentwurf zum strategischen Recruiting, sondern ein zentrales Instrument der Kapazitätssteuerung – sofern sie bewusst eingesetzt wird.

In vielen Unternehmen ist Arbeitnehmerüberlassung das erste Mittel der Wahl, wenn es „eng wird“: Auftragsspitzen, ungeplante Projekte, Verzögerungen in der Besetzung von Stammstellen. In einer reinen Beschaffungslogik bleibt ANÜ damit ein kurzfristiger Lückenfüller. In einer Kapazitätssteuerung verschiebt sich die Perspektive: Arbeitnehmerüberlassung wird zu einem bewusst gesteuerten Werkzeug im Workforce-Mix, neben Stammbesellschaft, Projektverträgen und weiteren Formen externer Mitarbeit.

Richtig eingesetzt, kann ANÜ drei Funktionen erfüllen, die für die Kapazitätssteuerung zentral sind: Erstens ermöglicht sie kurzfristige Skalierung – also das zeitlich befristete Hoch- und Runterfahren von Kapazitäten, ohne die Stammorganisation dauerhaft zu „überdehnen“. Zweitens unterstützt sie die Risikoteilung zwischen Unternehmen und Personaldienstleister, etwa bei unsicherer Auftragslage oder schwer prognostizierbaren Bedarfen. Drittens wirkt sie als Erprobungsfeld für neue Profile („try & hire“) und liefert wertvolle Daten für spätere Stammaufbauten: Welche Profile funktionieren in der Fläche? Welche Kombination aus Qualifikation und

Einsatzbedingungen bewährt sich im Alltag?

Kritisch ist somit nicht das Instrument ANÜ selbst, sondern seine unkonzepcionelle Nutzung. Wird Zeitarbeit nur dann aktiviert, wenn „nichts anderes mehr geht“, fehlt die Anbindung an eine übergeordnete Workforce-Strategie: Es entstehen Parallelwelten aus Stamm- und Zeitarbeitsbelegschaft, die weder steuerungsfähig noch kostentransparent sind. In diesem Modus trägt ANÜ eher dazu bei, strukturelle Probleme zu kaschieren, als sie zu lösen.

Wo Arbeitnehmerüberlassung hingegen frühzeitig in die Kapazitätsplanung einbezogen wird, verschiebt sich das Bild. Fachbereiche und HR definieren gemeinsam, für welche Tätigkeiten eine flexible Kapazitätssteuerung sinnvoll ist, welche Qualifikationsniveaus über ANÜ sinnvoll abgebildet werden können (und welche nicht!) und wie Übergänge in die Stammbesellschaft gestaltet werden. Der Personaldienstleister wird in diesem Modell nicht als „Feuerwehr“ verstanden, sondern als Partner in der Gestaltung des Workforce-Portfolios.

Für Personaldienstleister bedeutet dieses Zielbild eine doppelte Verantwortung: zum einen, ANÜ-Modelle nicht nur operativ zu bedienen, sondern auch konzeptionell zu beraten (z. B. zu Profilschnitten, Mix aus Stamm- und Zeitarbeit, Übergangslogiken); zum anderen, die eigenen Prozesse und Qualitätsstandards so auszurichten, dass sie diese Rolle glaubwürdig ausfüllen. Professionelle Arbeitnehmerüberlassung ist in dieser Perspektive nicht der „Restposten“ des Recruitings, sondern ein eigenständiger Beitrag zu einer vorausschauenden Kapazitätssteuerung.

2.3 Leit-These: Recruiting wird zur Kapazitätssteuerung

Aus dieser Konstellation leitet die Studie eine zentrale Leit-These ab:

Zwischen 2025 und 2030 verschiebt sich Recruiting in Deutschland von der „Beschaffung am Markt“ zur aktiven Steuerung knapper Kapazitäten.

Der Engpass ist weniger die Anzahl der Stellenausschreibungen als die Verfügbarkeit und Passung von Menschen in spezifischen Segmenten – trotz schwankender Konjunktur.

Konkret bedeutet das:

- **Recruiting agiert in einer strukturellen Knappheitsökonomie.** Konjunkturelle Dellen mildern Engpässe nur temporär; sie schaffen keine dauerhaften Überkapazitäten.
- **Der Schwerpunkt verschiebt sich vom „Funnel füllen“ zum „Lieferketten-Design für Talente“.** Externe Märkte (Arbeitsmigration, Quereinsteiger:innen, Ausbildungs- und Hochschulsysteme) und interne Märkte (Lernpfade, Teilqualifikationen, interne Mobilität) werden als zusammenhängende Talent-Lieferkette betrachtet.

- **Automatisierung ergänzt, ersetzt aber nicht Recruiting.** Sie kann die Nachfrage nach bestimmten Profilen senken, erzeugt aber neue Bedarfe und macht Qualifizierungspfad und Rollendesign zum integralen Bestandteil der Kapazitätssteuerung.

Eine aktuelle Strukturerhebung unter 736 HR-Verantwortlichen zeigt, wie weit dieser Wandel bereits im Aufbau der Personalbereiche vorangeschritten ist: Eine deutliche Mehrheit der Befragten arbeitet inzwischen in eigenständigen Recruiting-Einheiten; der Einsatz klassischer HR-Generalisten, die „auch Recruiting“ machen, geht

spürbar zurück. Parallel dazu haben in der Studie lediglich rund 2 % der Unternehmen ihr gesamtes Recruiting an externe RPO-Provider ausgelagert, während etwa 11 % RPO-Modelle selektiv für bestimmte Berufsgruppen nutzen.

Die große Linie ist klar: Unternehmen versuchen, die Lieferfähigkeit für Personal im eigenen System zu halten – nicht primär als ausgelagerte Dienstleistung. Genau dort setzt diese Studie an: Recruiting wird zur Frage der Kapazitätssteuerung im Kernbetrieb, nicht zum Anhängsel von HR-Administration oder Agenturbeziehungen.

Kapitel 4 übersetzt diese Leit-These über die nationale Beveridge-Kurve und ihre Rechtsverschiebung in eine analytische Struktur.

Kapitel 5 zeigt, wo die strukturellen Engpässe im produktiven Mittelfeld liegen – und welche Hebel dort tatsächlich wirken (Zuwanderung, Talentpools, Automatisierung).

Kapitel 6 zeigt, wie Unternehmen daraus ein konkretes Maßnahmenpaket und eine betriebliche Beveridge-Kurve ableiten können.

2. Recruiting wird zur Kapazitätssteuerung.

Wer Engpässe ernst nimmt, kann Zuwanderung, Ausbildungsstrategie, interne Qualifizierung, Automatisierung und Prozessdesign nicht länger als lose Initiativen behandeln. Sie müssen als zusammenhängendes System gedacht werden – mit klaren Prioritäten, Rollen und KPIs.

Kapitel 5 beschreibt dieses System entlang von Arbeitskräfteangebot, Zuwanderung und Talentpools; Kapitel 6 übersetzt es in ein konsistentes Betriebssystem für Recruiting.

3. Datenbasierung wird zur Frage der Wettbewerbsfähigkeit

Ohne konsistente Kennzahlen – von Engpassindikatoren über JFR/SR/Fill-Rate bis zu T2P-Kennzahlen für Lernpfade – laufen Unternehmen in einer Knappheitsökonomie faktisch blind. Daten ersetzen keine Strategie, machen aber sichtbar, ob Maßnahmen wirken. Kapitel 4 und 6 liefern dafür die methodische Basis, Kapitel 8 vertieft die KPI-Definitionen und Messlogiken.

Was diese Makro-These praktisch bedeutet

Unternehmen, die Recruiting weiter primär als „Kommunikationsaufgabe“ verstehen und nicht als Kapazitätssteuerung, werden in Engpassfeldern dauerhaft unter Plan laufen – unabhängig von kurzfristigen Konjunkturbewegungen.

Wer dagegen frühzeitig seine kritischen Segmente definiert, Zuwanderung, Qualifizierung und Automatisierung orchestriert und diese Logik im Management-Cockpit verankert, verschiebt seine betriebliche Beveridge-Kurve nach links unten – und schafft damit einen strukturellen Wettbewerbsvorteil gegenüber Wettbewerbern im gleichen Markt.

2.4 So-wat für Arbeitgeber & Recruiter

Für Arbeitgeber und Recruiting-Verantwortliche ergeben sich aus dieser Makro-These drei Konsequenzen:

1. Vom „War for Talent“ zum „War for Time-to-Productivity“

Entscheidend ist nicht mehr nur, ob ein Talent gefunden wird, sondern wie schnell und stabil es produktiv wird. Damit rücken Onboarding, Lernpfade und Prozessdesign in den Mittelpunkt. Kennzahlen wie Time-to-Productivity (T2P) und Time-to-Work (T2W) werden zu zentralen Steuerungsgrößen – genau hier setzen die Kapitel 6.4–6.6 an.

3. Methodik – Wie diese Studie arbeitet

3.1 Datenbasis und Quellenarchitektur

Die Studie arbeitet mit einem expliziten makroökonomischen Referenzrahmen und einer klar strukturierten Quellenlogik.

Makroökonomischer Referenzrahmen

Für Wachstum, Inflation und Arbeitsmarkt orientieren wir uns am Jahresgutachten 2025/ 26 des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Die Studie folgt dessen Grundannahme einer verhaltenen konjunkturellen Erholung ohne ausgeprägten Boom, aber auch ohne tiefgreifende Rezession.

Die exakten Wachstums- und Arbeitsmarkterwartungen werden in Kapitel 2.1 dargestellt; für unsere Analysen ist entscheidend, dass die Kombination aus schwachem Wachstum und hoher Beschäftigung auf persistente Struktur- und Matchingprobleme hinweist, nicht auf flächendeckende Überkapazitäten.

Quellenarchitektur: A/B/C-Logik

Alle Aussagen werden entlang einer dreistufigen Quellenlogik verortet:

(A) Amtlich/ wissenschaftlich

- Bundesagentur für Arbeit (BA): Monatsberichte, Arbeitsmarktbericht, Engpassanalyse, Demografieberichte, Ausbildungsmarktberichte.
- Bundesinstitute und Ministerien: BIBB (Datenreport, Ausbildungsmarkt), BMAS (Fachkräftemonitoring, QuBe-Projektionen), Destatis

(Erwerbstätigkeit, Erwerbspersonenvorausberechnung), IAB (Projektionen Erwerbspersonenpotenzial, Arbeitsmarktprognosen).

- Internationale Organisationen: IFR (World Robotics; Roboter-dichte, Installationen).

(B) Journalistisch/ Branche

- Zusammenfassende Darstellungen und Einordnungen, sofern sie sich auf (A)-Quellen stützen (z. B. DIHK-Kommunikation zu Personalengpässen, Branchenberichte zur Robotik und Fachkräftesicherung, Medienberichte auf Basis des IFR-Reports).

(C) Eigene Ableitung/ Modelle

- Übertragung amtlicher Zahlen in eine Rekrutierungslogik (z. B. Ableitung von Playbooks aus Engpassindikatoren, Konstruktion von Talent-Lieferketten, Interpretation der Beveridge-Kurve für Recruiter).
- Eigenständig entwickelte Szenarien (z. B. im optionalen Kapitel 7 zu Bundeswehr/Wehrpflicht) und modellierte Fallvignetten (z. B. Kapitel 6.9). Diese werden ausdrücklich als Annahme-basiert bzw. als Vignetten gekennzeichnet.

Wo immer möglich, werden Primärquellen genutzt; Sekundärquellen dienen der Kontextualisierung oder kommen zum Einsatz, wenn Originaldaten nicht unmittelbar zugänglich sind. Zahlen, die sich

seit 2024 relevant geändert haben können (z. B. aktuelle Roboter-dichte, Engpasskennziffern, Ausbildungsmarktdaten), werden bei der Finalisierung der Studie gegen den Stand der jeweiligen Primärquelle geprüft.

3.2 Definitions- und Segmentlogik

Die Studie arbeitet mit einer klar definierten Begriffswelt, die eng an die amtliche Statistik anschließt und im weiteren Verlauf konsequent genutzt wird.

Engpassberuf

Auf Basis der BA-Engpassanalyse gelten Berufe als Engpassberufe, wenn ein aus mehreren Indikatoren gebildeter Punktwert einen, bestimmten Schwellenwert überschreitet. Die verwendeten Indikatoren umfassen u. a.:

- durchschnittliche abgeschlossene Vakanzzeit,
- Arbeitslosen-Stellen-Relation,
- berufsspezifische Arbeitslosenquote,
- Entgeltentwicklung,
- ergänzende Strukturindikatoren (z. B. Anteil älterer Beschäftigter, unbesetzte Ausbildungsstellen).

Berufe werden auf dieser Grundlage in Kategorien wie „Engpass“, „kein Engpass“ und „Beobachtung“ eingeteilt. Die Studie übernimmt diese Logik, ohne die BA-Systematik zu verändern; wo Abweichungen oder Verdichtungen vorgenommen werden, ist dies explizit gekennzeichnet.

Berufliche Segmente

Die Zuordnung von Berufen erfolgt entlang der KldB 2010 und der BA-Methodik in Berufssegmente und Anforderungsniveaus (Helfer, Fachkraft, Spezialist, Experte). Der Fokus der Studie liegt bewusst auf den Niveaus 2 und 3 (Fachkräfte und Spezialist:innen), weil:

- hier die Engpässe zahlenmäßig besonders ausgeprägt sind,
- viele Geschäftsmodelle operativ auf diesen Profilen ruhen, und
- die zentralen Hebel (Ausbildung, Zuwanderung, Lernpfade, Automatisierung) gerade hier greifen.

Arbeitsmarkindikatoren

Die quantitativen Aussagen in Kapitel 4–6 stützen sich auf einen klar eingegrenzten Satz von Indikatoren, insbesondere:

- Vakanzzeit (abgeschlossene Vakanzzeit),
- Arbeitslosen-Stellen-Relation,
- Job-Finding-Rate (JFR), Separation Rate (SR) und Fill-Rate (Kapitel 4),
- Ausbildungsmarktmuster (gemeldete Stellen, besetzte Stellen, unbesetzte Stellen, erfolglos suchende Bewerber:innen).

Die in den Fachkapiteln verwendeten Kennzahlen werden in Kapitel 8 noch einmal präzise definiert; dort ist nachlesbar, wie sie berechnet und interpretiert werden.

3.3 Analytischer Ansatz

Die Studie kombiniert drei Analyseebenen, die systematisch aufeinander aufbauen:

1. Makro-Analyse

- Auswertung von Zeitreihen zu Vakanzzeiten, Arbeitslosenquoten, offenen Stellen, Engpassindikatoren und Ausbildungsmarkt.
- Nutzung von Projektionen zum Erwerbspersonenpotenzial, zum Fachkräftebedarf und zu Zuwanderungsszenarien (BA, IAB, BMAS/QuBe) als Rahmen für die Knappheitsentwicklung.

2. Meso-Analyse

- Betrachtung ausgewählter Berufssegmente (z. B. Bau, Elektro, IT, Pflege, Logistik) entlang der Engpassanalyse und Branchenumfragen (DIHK, KOFA).
- Identifikation typischer Problemkonstellationen: etwa Energiewende-Berufe, Pflegesektor, Fahrerberufe oder technische Kernberufe im industriellen Mittelstand.

3. Mikro-Analyse & Playbooks

- Übersetzung der makro- und mesoökonomischen Befunde in Playbooks für Recruiting und HR: Talentpools als Lieferketten, Lernpfade und Stufenverträge, Prozessdesign und SLAs, Batch-Entscheidungstage, Pool-Governance.
- Entwicklung von KPI- und Steuerungslogiken (JFR/SR/Fill-Rate, Time-to-Hire, Time-to-Work, Time-to-Productivity, Pool-Health, Offer-to-Accept, P90-Zeiten je Pipeline).

Die Beveridge-Kurve in Kapitel 4 bildet das analytische Rückgrat: Sie verknüpft die Entwicklung von

Arbeitslosigkeit und offenen Stellen mit Such- und Matchingprozessen und liefert damit die Brücke zu betrieblichen Recruiting-Kennzahlen und zur betrieblichen Beveridge-Kurve in Kapitel 6. Engpass wird so von einem abstrakten Begriff zu einer steuerbaren Größe im Unternehmenskontext.

3.4 Umgang mit Unsicherheit und Grenzen

Projektionen zur Fachkräftesituation sind zwangsläufig mit Unsicherheit verbunden – insbesondere durch:

- konjunkturelle Brüche und Schocks (z. B. geopolitische Ereignisse, Energiepreise),
- politische Kurswechsel (Einwanderungsrecht, Wehrpflicht, Bildungs- und Familienpolitik),
- technologische Sprünge (z. B. Generative KI als Produktivitäts- und Substitutionseffekt).

Die Studie adressiert diese Unsicherheiten auf drei Wegen:

1. Transparente Kennzeichnung von Szenarien

Szenarien – etwa im optionalen Kapitel 7 („Bundeswehr-Aufstockung/Wehrpflicht“) – werden klar als If-Then-Konstruktionen mit expliziten Annahmen formuliert, nicht als Prognosen. Annahmen und Parameter werden benannt; alternative Entwicklungen werden dort skizziert, wo sie die Schlussfolgerungen wesentlich verändern würden.

2. Abgrenzung von Evidenz vs. Hypothese

Wo amtliche Daten fehlen, stark veraltet oder nur in aggregierter Form verfügbar sind, werden Aussagen als Hypothesen gekennzeichnet. Die Studie benennt, welche Daten zur Härtung nötig wären

(z. B. BA-Quartalsreihen nach Berufsgruppen, differenzierte Zuwanderungsstatistiken, Roboter-einsatz nach Tätigkeitsclustern).

3. Betonung von Struktur gegenüber exakten Zahlen

Für die Handlungsempfehlungen ist weniger die exakte Höhe einer Kennziffer (z. B. 429 vs. 449 Roboter je 10.000 Beschäftigte) entscheidend als der Trend: steigende Automatisierung bei gleichzeitig sinkendem Erwerbspersonenpotenzial, persistente Engpässe bei bestimmten Berufssegmenten, wachsende Bedeutung von Lernpfaden. Die Maßnahmen in Kapitel 5 und 6 sind so formuliert, dass sie robust gegenüber moderaten Abweichungen in Einzeldaten bleiben.

3.5 Leselogik und Aufbau der Studie

Die Studie ist so gebaut, dass sie sowohl linear gelesen als auch modular genutzt werden kann – je nach Rolle und Fragestellung der Leser:innen.

- Kapitel 1–3 schaffen den Rahmen: Warum diese Studie jetzt, welche Makro- und Leit-These, welche Daten- und Methodenlogik.
- Kapitel 4 liefert den ökonomischen Unterbau (Beveridge-Kurve, Matching, betriebliche Beveridge-Kurve) und verknüpft Makrobild und Recruiting-KPI.
- Kapitel 5 beschreibt das Arbeitskräfteangebot, Zuwanderungswege und Talentpools als Mengengerüst und Hebel – inklusive Automatisierungslogik.
- Kapitel 6 bündelt diese Befunde in einem Maßnahmenpaket für KMU: Rollen, Qualifizierung, Prozesse, Takt, Automatisierung, KPI-Cockpit.

- Kapitel 7 (optional) illustriert an einem Szenario (Wehrpflicht/Bundeswehr-Aufstockung), wie politische Großentscheidungen Fachkräftemärkte verschieben können.
- Kapitel 8 und 9 fungieren als Visual- und Methodenanhang sowie als Quellenapparat.

Damit wird die Studie sowohl zur Argumentationshilfe nach oben (Management, Gremien, Verbände) als auch zum praktischen Handbuch nach unten (Recruiting-Teams, HR-Projekte): Sie verbindet das Makro-Bild einer Knappheitsökonomie mit der operativen Frage, wie Unternehmen ihre eigene Beveridge-Kurve sichtbar nach links unten verschieben können.

Die bisherigen Kapitel haben gezeigt, dass Unternehmen in der Knappheitsdekade mit einer strukturellen Unsicherheit konfrontiert sind, die sich weder durch klassische Prognosen noch durch lineares Recruiting kompensieren lässt. Im nächsten Schritt schärfen wir den analytischen Blick, indem wir die Verschiebungen des Arbeitsmarktes quantitativ erfassen. Kapitel 4 nutzt dazu die Beveridge-Kurve als zentrales Modell, um die strukturellen Engpässe der deutschen Wirtschaft präzise zu vermessen und die Grundlage für die in Kapitel 5 folgende Engpasslogik zu legen.

4. Arbeitsmarktspannung und betriebliche Beveridge-Kurve

4.1 Was ist die Beveridge-Kurve?

Die Beveridge-Kurve beschreibt das Zusammenspiel von offenen Stellen (Vacancies, v) und Arbeitslosigkeit (u). In der klassischen Darstellung liegt auf der X-Achse die Arbeitslosenquote, auf der Y-Achse die Vakanzrate. Eine Bewegung entlang der Kurve ist zyklisch:

- Boom: mehr offene Stellen, weniger Arbeitslose.
- Delle: weniger offene Stellen, mehr Arbeitslose.

Eine Verschiebung der Kurve nach rechts oben bedeutet dagegen: Bei gleicher Arbeitslosigkeit gibt es mehr offene Stellen – ein Signal für Matchingfraktionen (Qualifikationen, Geografie, Prozesse). Eine Linksverschiebung steht entsprechend für besseres Matching (gleicher Output mit weniger offenen Stellen). [E]

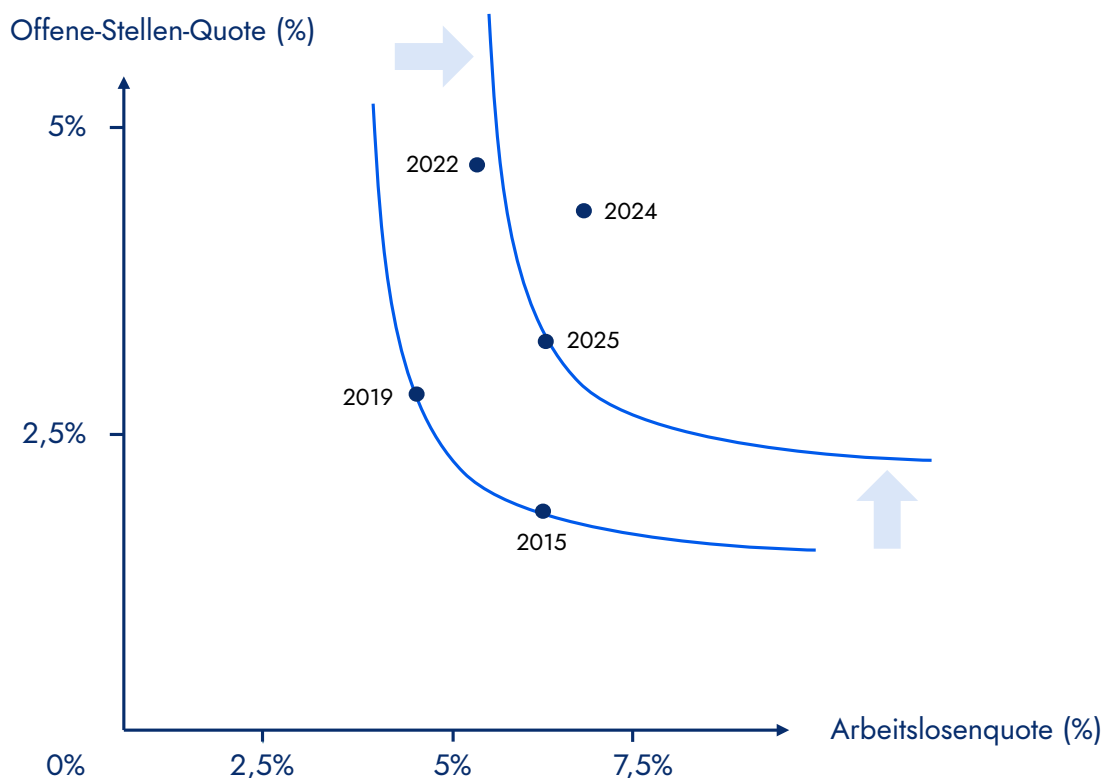
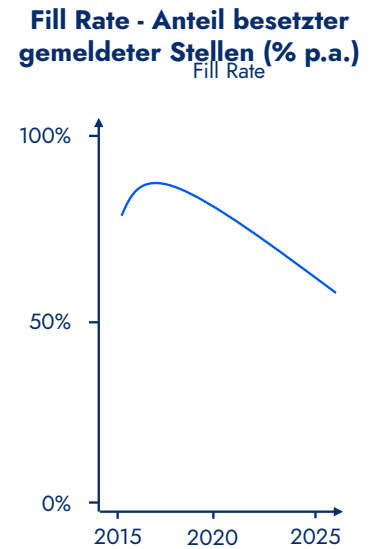
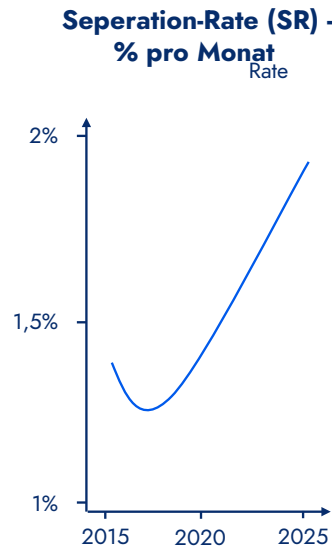
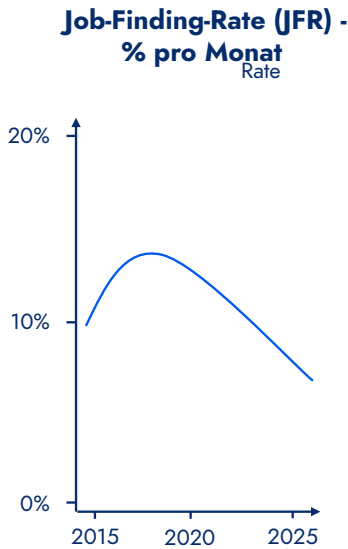


Abb. G01:
Nationale Beveridge-Kurve
Deutschland 2015–2025
(schematische Darstellung)

Arbeitslosenquote nach
Bundesagentur für Arbeit/
Destatis (Jahreswerte).

Offene-Stellen-Quote (job
vacancy rate) auf Basis der
Eurostat-Reihe jvs_q_nace2;
Werte 2015, 2019 und
2024 als stilisierte
Annäherung, Peak 2022 mit
4,5 % gemäß Eurostat.

Abb. G02 – JFR, SR und Fill-Rate – Matching-Mechanik



Mechanik in drei Schritten

Die Kurve ist die sichtbare Oberfläche von drei Flüssen:

- 1. Job-Finding-Rate (JFR):** wie schnell Arbeitslose in Beschäftigung wechseln = eine höhere JFR verschiebt die Kurve nach links (gleiche Stellenzahl, weniger Arbeitslose).
- 2. Separation-Rate (SR):** wie häufig Beschäftigte in Arbeitslosigkeit wechseln = eine höhere SR schiebt entlang der Kurve nach rechts (mehr Arbeitslose bei gleichen Stellen).
- 3. Vakanz-Besetzungsrate (Fill-Rate, FR):** wie schnell offene Stellen besetzt werden = eine höhere FR verschiebt die Kurve nach unten/links (gleiche Arbeitslosigkeit, weniger offene Stellen, weil sie schneller besetzt werden).

In den Daten zeigt sich das als Vakanzdauer (Zeit bis Besetzung) und betrieblich als Time-to-Hire (TTH) und Time-to-Work (T2W). Die Beveridge-Kurve ist damit kein abstraktes Theoriegebilde, sondern die Aggregation dessen, was im Alltag von HR und Führungskräften passiert: Wie konsequent gesucht, entschieden und qualifiziert wird, bestimmt mit, an welcher Stelle die Volkswirtschaft auf dieser Kurve landet.

4.2 Deutschland 2015 bis 2025: Die Erzählung hinter den Punkten

Kurzform vorweg: Die Punkte der deutschen Beveridge-Kurve erzählen von guter Passung (2015-2019) über den Pandemie-Schock (2020), einen Rebound mit Engpass (2021-2022) und die Zyklusbremse (2023-2024) bis zur fragilen Entspannung Anfang 2025. Darunter liegen fünf Treiber: Nachfragezyklus, Energie/Preise, Demografie, Qualifikationsmix und Prozessgeschwindigkeit.

2015-2019: Der lange Gang nach links unten – „matching works“

Deutschland erholt sich aus der Eurokrise; Export und Binnenkonsum tragen. Unternehmen stellen kontinuierlich ein, die Arbeitslosenquote sinkt, offene Stellen steigen moderat – aber die Kurve rutscht nicht nach oben, sondern nach links unten:

- Die Job-Finding-Rate ist hoch:

Betriebe finden passende Bewerber:innen, die Fill-Rate ist gut, Vakanzzeiten bleiben im Rahmen.

- Arbeitsmigration aus der EU liefert Volumen (v. a. aus Ost- und Südosteuropa); Anerkennungswege sind nicht friktionsfrei, aber bearbeitbar.
- Die Qualifikationsstruktur passt grob zur Nachfragestruktur: viel Industrie, starke Automotive-Ketten, wachsende Dienstleistungen.

Ergebnis: Die Punkte verdichten sich links unten – ein Zeichen funktionierender Passung. Recruiting fühlt sich an wie „Suchen und Finden“, nicht wie Engpassmanagement.

2020: Pandemie-Schock – Bewegung entlang der Kurve nach rechts unten

Mit dem ersten Lockdown bricht die Stellennachfrage phasenweise ein. Kurzarbeit schützt Beschäftigung, aber Neueinstellungen werden verschoben oder eingefroren:

- Offene Stellen gehen zurück, Arbeitslosigkeit steigt – die Kurve bewegt sich entlang nach rechts unten, nicht strukturell nach rechts oben.
- Backlogs entstehen: abgebrochene Bewerbungsprozesse, verschobene Projekte, auslaufende Befristungen.

- Branchen beginnen sich zu unterscheiden: Logistik/E-Commerce, IT und Teile der Industrie bleiben robuster als Gastronomie, Kultur und Teile des Handels.

Das Bild ist zyklisch: weniger Nachfrage, mehr Arbeitslose – aber die grundlegende Matchingmechanik ist noch intakt.

2021-2022: Rebound & Nachholeffekte – der Sprung nach rechts oben

Mit Impfungen und Nachholeffekten drehen die Auftragsbücher. Viele Unternehmen öffnen gleichzeitig Stellen, während die Arbeitslosigkeit nur langsam sinkt. Drei Faktoren drücken die Kurve nach rechts oben:

1. Latente Nachfrage trifft ausgedünnte Pools

- Kandidat:innen haben Branchen gewechselt, sich zurückgezogen oder später in Ausbildung/Studium gestartet.
- Zuwanderung ist 2020/21 eingebrochen; EU-Freizügigkeit und Drittstaatenpfade laufen erst verzögert wieder an.

2. Kosten- und Unsicherheitsregime

- Lieferkettenstörungen und Energiepreisschübe erhöhen die Unsicherheit.
- Unternehmen schärfen ihre Muss-Profile, um Fehlentscheidungen zu vermeiden – die Fill-Rate sinkt.

3. Qualifikationsverschiebung

- Energiewende (Elektro/ Mechatronik, Bau) und Digitalisierung (Software/Data) beschleunigen schneller, als Ausbildungssysteme und interne Lernpfade nachziehen.

Ergebnis: Die Vakanzrate steigt bei moderater Arbeitslosigkeit – das klassische Bild einer nach rechts

verschobenen Beveridge-Kurve: mehr offene Stellen trotz nennenswerter Arbeitslosigkeit. Engpass wird zum Dauerthema.

2023-2024: Zyklusbremse und Kostenregime – die Kurve bleibt erhöht

Ab 2023 wirken Zinsniveau, Energiepreise und eine schwächere globale Nachfrage als Bremse. Viele Unternehmen

- besetzen Ersatzbedarfe noch,
- schieben aber Expansionsbedarfe nach hinten,
- fahren Investitionen vorsichtiger.

In der Kurve: leichte Bewegung zurück in Richtung links unten – aber auf einem deutlich höheren Niveau als 2015-2019. Die Punkte „kleben“ rechts oben fest:

- Demografie wirkt jetzt voll: Es treten mehr Menschen in Rente ein, als nachrücken.
- Ausbildungsabbrüche und unbesetzte Lehrstellen dünnen den Nachwuchs genau in den Engpassberufen aus, die für Energiewende, Pflege und Logistik zentral sind.
- Der Qualifikationsmix verschiebt sich weiter in Richtung Fachkräfte- und Spezialistensegmente, während niedrige und sehr hohe Qualifikationsniveaus relativ leichter verfügbar sind.

Konjunkturrell ist das eine Delle, strukturell bleibt die Knappheit: Die Kurve springt nicht zurück in den „alten Normalbereich“.

2025: Fragile Entspannung – höheres Grundrauschen an Engpässen

Frühjahr 2025: Die Arbeitslosigkeit liegt etwas höher, die Zahl der offenen Stellen etwas niedriger – rein rechnerisch entspannt sich die

Lage leicht. In der Beveridge-Kurve bedeutet das eine leichte Rückbewegung, aber:

- Das Niveau der Vakanzraten bleibt deutlich über dem Vorkrisenzeitraum.
- Besonders in Berufssegmenten der Niveaus 2/3 (Fachkräfte/ Meister:innen/Techniker:innen) bleiben Engpässe stabil sichtbar.

Die durchschnittliche Vakanzzeit bleibt hoch:

Die Bundesagentur für Arbeit weist für 2024 eine durchschnittliche abgeschlossene Vakanzzeit von 168 Tagen aus – also gut fünfeinhalb Monate zwischen gewünschtem Besetzungstermin und Stellenabgang; acht Tage mehr als im Vorjahr. [E] Trotz schwächerer Konjunktur hat sich die Zeit bis zur Besetzung damit weiter verlängert.

Kurz gesagt: Die Konjunktur nimmt den Druck minimal heraus, aber die Engpassmechanik bleibt. Die Beveridge-Kurve für Deutschland hat ihren „Ankerpunkt“ nach rechts oben verlagert – das Land operiert in einer dauerhaft angespannten Matchingzone.

Zwischenfazit

Engpass als Struktur, nicht als Stimmung. Die letzten zehn Jahre zeigen keine zufälligen Ausschläge, sondern eine Entwicklungslinie:

- von guter Passung (links unten),
- über den Pandemie-Schock (entlang der Kurve),
- hin zu einer strukturell erhöhten Engpasslage (rechts oben).

Das ist der Hintergrund, vor dem Recruiting-Entscheidungen heute fallen – und der Ausgangspunkt für die Frage, was Unternehmen auf Betriebsebene dagegen tun können.

4.3 Vom Makrobild zur betrieblichen Beveridge-Kurve: Den eigenen Mikrokosmos verschieben

Die nationale Beveridge-Kurve beschreibt den Rahmen, in dem Unternehmen agieren – Demografie, Qualifikationsstruktur, Zuwanderung, Regulierung und Konjunktur. An diesen Makrobedingungen kann ein einzelner Betrieb wenig ändern. Für die Praxis ist das eine wichtige, aber unbefriedigende Erkenntnis: Die Kurve erklärt den Engpass, löst ihn aber nicht.

Die zentrale Botschaft dieser Studie lautet deshalb: Ein Unternehmen kann die Volkswirtschaft nicht verschieben – aber sehr wohl die eigene Beveridge-Kurve im eigenen Mikrokosmos. Damit ist mehr gemeint als „besser rekrutieren“. Es geht darum, dieselbe externe Knappheit besser zu verarbeiten als andere Betriebe in derselben Region, Branche und Lohnlogik (vgl. Abb. G03).

In der Engpassökonomie wird Recruiting damit zu einem echten

Wettbewerbsfaktor: Wer Material, Energie und Liquidität exzellent steuert, aber Talentströme dem Zufall überlässt, verschenkt strukturellen Vorteil. Recruiting ist für die Wettbewerbsfähigkeit so relevant wie der Materialeinkauf – und verdient die gleiche Aufmerksamkeit auf allen Führungsebenen: von der Geschäftsführung über Bereichsleitungen bis zu den Team- und Schichtleitungen, die täglich disponieren und gleichzeitig rekrutieren.

Drei Ebenen: Was unveränderbar ist – und was nicht

Für die Interpretation der betrieblichen Beveridge-Kurve helfen drei Ebenen:

1. Unveränderbare Rahmenbedingungen

- Demografie, gesamtwirtschaftliche Nachfrage, grundlegende Qualifikationsstruktur, nationale Regulierung.
- Sie bestimmen, wie „eng“ der Arbeitsmarkt insgesamt ist und wo die nationale Beveridge-Kurve verläuft.

2. Begrenzter Einflussbereich

- Branchenimage, regionale Kooperationen (z. B. Ausbildungskonsortien, Campus-Formate), Kammer- und Verbandsarbeit.
- Hier können Unternehmen gemeinsam mit anderen Akteuren wirken, aber Wirkung entsteht eher mittel- bis langfristig.

3. Direkter Steuerungsbereich

- Prozesse, Takt, Angebots- und Rollenlogik, interne Lernpfade, Nutzung von Zuwanderungspfad, Automatisierung als ergänzender Hebel, Poolmanagement.
- Auf dieser Ebene entscheidet sich, wo ein Betrieb auf seiner eigenen Beveridge-Kurve steht
- und ob sich diese Kurve im Zeitverlauf nach links unten verschiebt.

Die Studie konzentriert sich bewusst auf Ebene 3: die Stellhebel, mit denen Unternehmen ihren betrieblichen Arbeitsmarkt so organisieren können, dass sie in

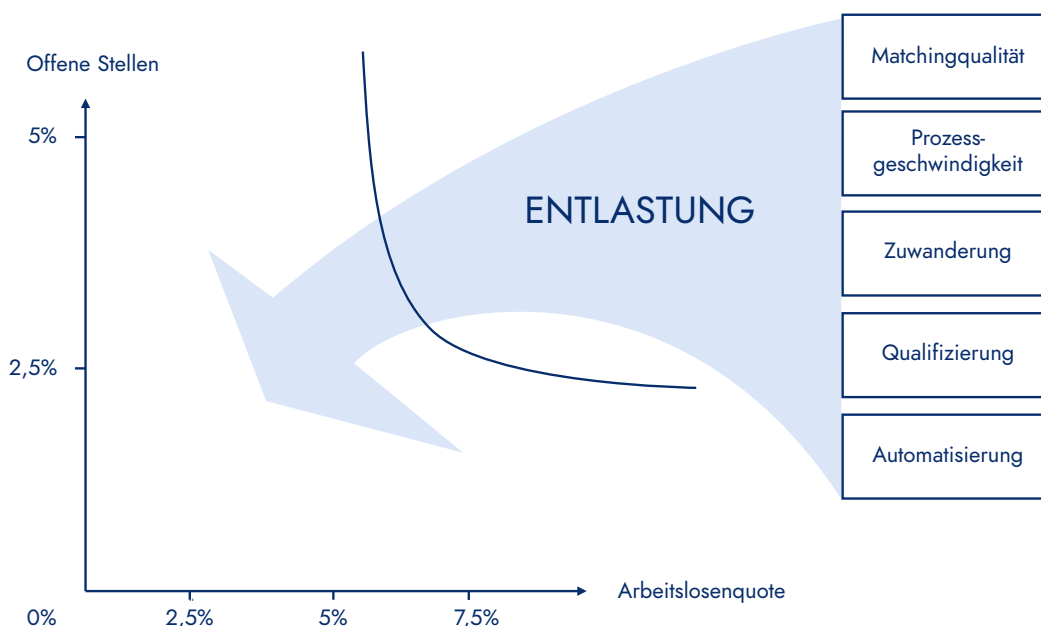


Abb. G03:
Beveridge-Mechanik &
Hebel (schematisch)

einer strukturell angespannten Umwelt relativ besser abschneiden.

Was heißt „eigene Beveridge-Kurve verschieben“ konkret?

Übertragen auf den Betrieb bedeutet eine Verschiebung der eigenen Kurve:

Bei gegebener externer Knappheit

- weniger offene Stellen im Verhältnis zum Stellenplan,
- kürzere Vakanz-, Einstiegs- und Einarbeitungszeiten,
- mehr geeignete Kandidat:innen pro kritischer Stelle.

Das ist kein theoretischer Kunstgriff, sondern im Alltag beobachtbar: In derselben Region, mit ähnlichem Lohnniveau, konkurrieren Betriebe um dieselben Berufsbilder – und erzielen dennoch deutlich unterschiedliche Werte bei Vakanzdauer, Fluktuation und Besetzungsquoten. Diese Differenzen sind der empirische Hinweis darauf, dass sich die betriebliche Beveridge-Kurve tatsächlich verschieben lässt.

Ein einfaches Beispiel:

Unternehmen A und B suchen beide Mechatroniker:innen im gleichen Lohnkorridor.

- A hält an rigiden Muss-Profilen fest, entscheidet langsam, bietet wenig strukturierte Einarbeitung = hohe Vakanzquote, viele Abbrüche.
- B flexibilisiert Rollen, bietet Lernpfade, entscheidet schneller und arbeitet mit vorgelagerten Pools = geringere Vakanzquote, stabilere Bestände.

Makroökonomisch ist das derselbe Arbeitsmarkt. Betrieblich sind es zwei unterschiedliche Kurven – und damit zwei unterschiedliche Wettbewerbspositionen.

Vom „Mehr vom Gleichen“ zur Mikrokosmos-Strategie

Viele Reaktionen auf Engpassmärkte bleiben auf der Oberfläche: mehr Anzeigen, mehr Kanäle, mehr Agenturen; höhere Boni, punktuelle Prämien; zusätzliche Kommunikationskampagnen. Im Bild der Beveridge-Kurve ist das meist nur ein Verschieben auf der Kurve (mehr Vakanzten, etwas mehr Bewerbungen) – aber kein systematischer Sprung in eine bessere Lage. „Mehr vom Gleichen“ ändert den Mikrokosmos nicht, sondern verstärkt oft nur den Wettbewerb um dieselben wenigen Kandidat:innen.

Die Logik der betrieblichen Beveridge-Kurve eröffnet einen anderen Blick:

Ziel ist nicht, „irgendwie mehr Bewerbungen“ zu generieren, sondern den eigenen Mikrokosmos so zu gestalten, dass

- für den gleichen Output weniger kritische Vakanzten entstehen,
- vorhandene Kandidat:innen besser genutzt werden,
- und neue Quellen (Zuwanderung, Quereinsteiger:innen, Automatisierung) systematisch erschlossen werden.

Damit wird aus einem reinen Suchproblem ein Gestaltungsproblem: Wie muss der eigene Arbeitsmarkt organisiert sein, damit er unter den gegebenen Rahmenbedingungen stabil funktioniert – und wie muss er gesteuert werden, damit Recruiting denselben Stellenwert bekommt wie Materialeinkauf, Qualität oder Liquidität?

Genau hier setzt das nächste Unterkapitel an: 4.4 beschreibt, mit welchen wenigen Kennzahlen Unternehmen ihre eigene Beveridge-Kurve messbar machen können – und wie Recruiting damit im Steuerungskreis des

Unternehmens ankommt, statt als „HR-Thema“ daneben zu laufen.

4.4 Wie Unternehmen ihre eigene Beveridge-Kurve messen können

Damit die betriebliche Beveridge-Kurve mehr ist als eine Metapher, braucht sie ein schlankes, robustes KPI-Set. Die **präzisen Definitionen und Messlogiken** der Kennzahlen werden im methodischen Anhang (Kapitel 8.2/8.3) erläutert; hier geht es um die Frage, mit welchen wenigen Größen Unternehmen ihre Position auf der Kurve praktisch steuern können.

Die Studie arbeitet bewusst mit einem kleinen, anschlussfähigen Set an Kennzahlen, die in Kapitel 6 operativ vertieft werden.

Kern-Kennzahlen (Input- & Output-Seite)

1. Vakanzquote

- offene Stellen/ Soll-Stellen bzw. Stellenplan einer Einheit.
- zeigt die „Offenheit“ des Systems.

2. Pool-Health (PH)

- Anteil der Kandidat:innen im Talentpool, die erreichbar, aktualisiert und grundsätzlich einsatzfähig sind.
- misst, wie viel „reale“ Kandidatendichte tatsächlich zur Verfügung steht.

3. Time-to-Hire (TTH)

- Zeitraum zwischen Req-Freigabe bzw. Bewerbungseingang und unterschriebener Zusage.
- operative Entsprechung der makroökonomischen Vakanzzeit.

4. Time-to-Work (T2W)

- Zeitraum zwischen Req-Freigabe/ Bewerbung und erstem produktiven Arbeitstag.
- besonders relevant bei Drittstaatenrekrutierung oder langen Kündigungsfristen.

5. Time-to-Productivity (T2P)

- Zeitraum zwischen erstem Arbeitstag und Erreichen eines definierten Produktivitätsniveaus (z. B. eigenständige Maschinenführung, eigenständige Stationsverantwortung).

6. Offer-to-Accept (O2A)

- Verhältnis angenommener zu gemachten Angeboten.
- Gradmesser für die Qualität von Angebot, Takt und Kandidatenerfahrung.

Vom KPI zur Kurve

Praktisch lässt sich die betriebliche Beveridge-Kurve in einem Quartals- oder Halbjahresrhythmus zeichnen:

- X-Achse: Vakanzquote je Bereich (z. B. Fertigung, Instandhaltung, Pflege, IT).
- Y-Achse: Pool-Health bzw. eine kombinierte Kennzahl aus Pool-Health und Bewerberdichte („qualifizierte Kandidat:innen je Engpassstelle“).

Dazu werden die zeitbasierten Kennzahlen als Treiber genutzt:

- Sinkt TTH/T2W/T2P und bleibt die Qualität (Fehlerquote, Retention) stabil oder verbessert sich, verschiebt sich die Kurve nach links.
- Steigt O2A, ohne dass die Angebote deutlich teurer werden, verschiebt sich die Kurve nach unten.

Wichtig ist die Längsschnittsicht:

- Ein einzelnes Quartal sagt wenig – entscheidend ist, ob sich die Punkte über mehrere Quartale hinweg nach links unten bewegen.
- Wo die Kurve langfristig „stehen bleibt“, ist ein struktureller Hebel (z. B. Rollen-Zuschnitt, Automatisierung als ergänzender Hebel, Campus-Zugänge) noch nicht oder nur unvollständig gezogen.

Kapitel 8 beschreibt, wie diese Kennzahlen definiert sind und wie sie sich an amtliche Indikatoren wie Vakanzzeit und Engpassquote andocken. Für die Praxis reichen jedoch wenige Schritte: sauber definierte KPIs, konsequente Erfassung und ein halbjährlicher „Beveridge-Review“ mit Fachbereichen und Geschäftsführung.

4.5 So-what für Recruiter:innen und Geschäftsführung

Die Beveridge-Kurve ist mehr als ein Schaubild aus volkswirtschaftlichen Gutachten. Für die Zielgruppe dieser Studie – Entscheider:innen in KMU, HR- und Recruiting-Verantwortliche, Betriebsräte und Verbände – ergeben sich fünf zentrale Konsequenzen:

Engpass ist Struktur, nicht Stimmungslage

Die Rechtsverschiebung der deutschen Beveridge-Kurve seit 2015 zeigt: Engpässe sind nicht nur ein Konjunktur- oder „Mode“-Phänomen, sondern strukturelle Realität. Wer sein Recruiting weiterhin wie in den 2000ern vor allem als Kommunikationsaufgabe („mehr Reichweite“) versteht, arbeitet gegen die Mechanik, nicht mit ihr.

Prozesszeit ist eine Managementgröße – kein Nebeneffekt

Hohe Vakanzzeiten und eine verschobene Beveridge-Kurve

machen deutlich: Tempo ist kein Nice-to-have, sondern Teil der Engpassdiagnose. Time-to-Hire, Time-to-Work und Time-to-Productivity gehören ins Management-Cockpit – neben Auftragsbestand, OEE und EBIT. Kapitel 6.4 und 6.6 übersetzen diese Einsicht in konkrete SLAs und Fahrpläne.

Matching schlägt Suche

Die Kurve verschiebt sich nach rechts oben, wenn viele Stellen auf Arbeitslose treffen, die nicht passen – geografisch, fachlich, prozessual. Die wirkungsvollsten Hebel liegen deshalb in

- Rollen-Zuschnitt (Muss vs. Lernpfad, Kapitel 6.2),
- Qualifizierung in der Linie (Kapitel 6.5),
- Talentpools und Zuwanderungspfad (Kapitel 5.2/ 5.3).

Mehr Anzeigen allein verschieben die Kurve nicht.

Automatisierung ist ein Engpasshebel, kein Randthema

Die Beveridge-Kurve erzählt nur von Menschen – aber die Produktivität eines Systems hängt auch davon ab, wie viele Tätigkeiten automatisiert oder ergonomisch entschärft werden können. Kapitel 5.4 und 6.7 zeigen, wie „Automate-or-Hire“ als vierte Eskalationsstufe vor dem Dauer-Überstundenregime wirkt: Wer Automatisierung, Rollen-Redesign und Lernpfade zusammendenkt, senkt Engpassdruck, ohne nur „mehr Köpfe“ zu fordern.

Ein Betrieb kann die Volkswirtschaft nicht ändern – aber seine Position

Kein Unternehmen verschiebt die nationale Beveridge-Kurve. Aber jedes Unternehmen kann die eigene Kurve nach links unten bewegen – und damit in einem knappen Markt relativ besser abschneiden:

- kürzere Vakanzzeiten,
- schnellere produktive Einstiege,
- stabilere Angebote,
- robustere Pools.

Damit wird deutlich: Die Frage ist nicht mehr, ob Unternehmen unter Knappheitsbedingungen rekrutieren müssen, sondern wie bewusst sie diese Knappheit in ihrer Steuerungslogik berücksichtigen.

Dort, wo Recruiting, Fachbereiche und Management die eigene Engpasslage systematisch beobachten und gemeinsam gestalten, entsteht ein klarer betrieblicher Vorteil.

4.6 Von Makro-Bild zur betrieblichen Gestaltung

Kapitel 4 hat gezeigt: Die angespannte Lage auf den Arbeitsmärkten ist kein kurzfristiger Ausschlag, sondern Ausdruck einer verschobenen Grundstruktur. Die nationale Beveridge-Kurve hat sich seit Mitte der 2010er Jahre dauerhaft nach rechts oben bewegt – es gibt mehr offene Stellen bei gleichzeitig nur langsam sinkender Arbeitslosigkeit und Unterbeschäftigung. Engpass ist damit kein Stimmungsphänomen, sondern Teil der Rahmenbedingungen, unter denen Recruiting arbeiten muss, ähnlich wie Energiepreise oder globale Lieferketten den Materialeinkauf prägen.

Für Unternehmen entsteht daraus eine doppelte Perspektive: Die Makrolage ist für alle Wettbewerber im gleichen Markt im Wesentlichen identisch – der Unterschied entsteht im eigenen Mikrokosmos. Dort entscheidet sich, wie gut ein Betrieb in der Lage ist, unter denselben Bedingungen Vakanz zu begrenzen, Einstiege zu beschleunigen und Produktivität zu sichern. Die betriebliche Beveridge-Kurve ist dafür der Referenzrahmen: Sie macht sichtbar, ob Prozesse, Angebotslogik, Lernpfade, Zuwanderungs- und Poolstrategien

so aufgestellt sind, dass aus extern knappen Ressourcen intern verlässliche Kapazität wird.

Damit rückt Recruiting in die gleiche Liga wie Materialeinkauf, Qualität oder Liquidität: als steuerungsrelevanter Wettbewerbsfaktor, nicht als nachgelagerte Servicefunktion. Geschäftsführung und Bereichsleitungen definieren Ziele, akzeptable Engpassrisiken und Investitionsspielräume; HR- und Recruiting-Verantwortliche gestalten Takt, Prozesse, Rollenprofile und Lernpfade; operative Führungskräfte treffen Stellen- und Qualifizierungsentscheidungen im Wissen, dass jede Verzögerung direkt auf die eigene Beveridge-Kurve und damit auf Ergebnis- und Liefertreue wirkt.

Die ökonomische Analyse in Kapitel 4 hat gezeigt, dass Deutschland sich tief in der strukturellen Knappheit verankert hat und dass offene Stellen zunehmend auf Engpässe statt auf zyklische Schwankungen zurückzuführen sind. Im nächsten Schritt übersetzen wir diese Makrodynamik in eine klar strukturierte Engpasslogik:

Welche Berufe und Tätigkeitsniveaus sind besonders betroffen, wie verschieben sich Engpassrollen im Unternehmen – und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Priorisierung im Recruiting? Kapitel 5 beantwortet diese Fragen und schafft damit die Brücke zum betrieblichen Betriebssystem in Kapitel 6.

5. Arbeitskräfteangebot, Zuwanderung und Talentpools

5.1 Wie groß ist die Lücke – in Zahlen

Die Rede von der „Fachkräftelücke“ klingt nach einer einzigen Zahl – tatsächlich ist sie ein Bewegungszustand: Sie entsteht dort, wo Demografie, Qualifikationsstruktur, regionale Verteilung und Prozessgeschwindigkeit gleichzeitig auseinanderlaufen. Deshalb kann die Lücke in einer konjunkturellen Delle kleiner wirken, ohne dass sie im Kern geringer wird. Genau das sehen wir 2024/25.

Das Mengengerüst. Im Jahresdurchschnitt 2024 ergeben die amtlichen Reihen 487.029 rechnerisch unbesetzbare Stellen für Qualifizierte; das sind 39,2 % aller offenen Stellen dieses Niveaus. Formal entspannt sich die Lage, weil die Zahl der offenen Stellen (Qualifizierte) auf 1,24 Mio. (–4,3 %) sinkt und die Zahl der qualifizierten Arbeitslosen auf 1,14 Mio. (+9,6 %) steigt. Unterjährig fällt die Lücke Anfang 2025 auf etwa 387.000 (März). Das ist die zyklische Oberfläche. Darunter bleibt die strukturelle Mechanik unverändert. [E]

Wo die Lücke tatsächlich sitzt. In den Qualifikationsniveaus 2/3 – also bei beruflich qualifizierten Fachkräften und Spezialist:innen (Meister:innen/Techniker:innen) – persistiert der Engpass. Expertenrollen (akademisch) entspannen sich zuerst, weil sie schneller auf Konjunktur reagieren und international leichter zu sourcen sind. In der Breite stechen die „Do-It-Jobs“ heraus: Produktion/Fertigung, Elektro/Mechatronik, Bau, Pflege. Die Energiewende wirkt dabei wie ein Verstärker – vor allem Bau-

elektrik und Elektrotechnik schieben den Bedarf nach oben. Regional zeigt sich ein klarer Zentrumszog: Metropolräume mit dichter Infrastruktur ziehen an, periphere Räume kämpfen mit dünnen Bewerberdecken und längeren Vakanzzeiten. [E]

Der Demografiemotor – kein kurzfristig drehbarer Knopf. Die Alterung der Baby-Boom-Kohorten schiebt das Erwerbspersonenpotenzial bis Mitte der 2030er Jahre spürbar nach unten. Selbst bei fortgesetzter Nettozuwanderung und steigenden Erwerbsquoten rechnen die Projektionen mit –4 bis –6 Mio. Personen; ohne Zuwanderung nähert sich der Rückgang etwa –9 Mio. Diese Größenordnung erklärt, warum die Lücke in einer konjunkturellen Atempause nicht „verschwindet“, sondern nur leiser wird. [E]

Matching schlägt Mathematik. In den Daten taucht die Lücke als rechtsverschobene Beveridge-Kurve auf: viele offene Stellen bei gleichzeitig nennenswerter Arbeitslosigkeit. Das ist kein Widerspruch, sondern ein Hinweis auf Passungs- und Prozessfraktionen. Anforderungen sind oft zu eng geschnitten, Entscheidungswege zu langsam, und die geografische Passung hinkt hinterher. In der Praxis bezahlen Unternehmen diese Fraktionen mit Vakanzzeit: Die durchschnittliche abgeschlossene Vakanzzeit lag 2024 über alle gemeldeten Stellen hinweg bei rund 160 Tagen, in besonders angespannten Segmenten wie dem Handwerk sogar bei gut 220 Tagen, also mehr als sieben Monaten Leerlauf. Jede zusätzliche Woche erhöht Opportunitätskosten (Über-

Segment	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Pflege & Gesundheit	2	3	3	3
Bau & Ausbau (TGA)	2	3	3	3
Elektro & Metall	1	3	2	2
IT & Technik	0	1	2	3
Logistik & Transport	2	3	1	1
Gastronomie & Tourismus	2	3	1	1

Abb. G04: Engpassintensität nach Berufssegment und Qualifikationsniveau, qualitativ eingestuft auf Basis KOFA-Analysen (2023–2025). Niveau 1 (Helfer:innen) ist in der KOFA-Fachkräftelücke in der Regel nicht enthalten und wird hier neutral dargestellt.

stunden, Qualität, Lieferfähigkeit) und treibt die Time-to-Hire (TTH) nach oben. [E]

Der stille Treiber: Bildungs- und Übergangslücken.

Hohe Ausbildungsabbrüche in einzelnen Berufsbildern, wenig genutzte Teilqualifikationen und holprige Übergänge von Schule zu Betrieb verengen den Zufluss genau dort, wo die Nachfrage wächst. Wer hier systematisch Brücken baut (Anerkennungspfad, Teilqualifikation,

On-the-Job-Module), erschließt lokale Quellen, die konjunkturunabhängiger sind als internationale Zuflüsse. [E]

Was daraus folgt (für die Roadmap).

Erstens: nicht von der zyklischen Delle täuschen lassen – eine kleine-re Lücke im Frühjahr 2025 ist kein Trendbruch.

Zweitens: operative und strukturelle Hebel verzahnen – Talentpools, SLAs

und entscheidungsreife Angebote drücken heute **Time-to-Hire (TTH)** und **Time-to-Work (T2W)**; Qualifizierung und Zuwanderung stabilisieren das Morgen.

Drittens: Priorität auf Niveaus 2/3 – Rollen neu schneiden (Muss vs. Lernpfad), Schicht- und Pendelangebote produktisieren, Anerkennung und Sprachförderung ins Angebot ziehen – nicht in die Fußnote.

Akademisierung vs. Ausbildung – Mythos, Kosten, Optionen

Auf den vorherigen Seiten haben wir die Lücke in Zahlen vermessen: Demografie, Qualifikationsstruktur und Prozessfraktionen erzeugen in den Niveaus 2/3 ein dauerhaft angespanntes Verhältnis von offenen Stellen und verfügbaren Köpfen. In der Praxis wird dieses Bild häufig mit einer einfachen Erklärung verknüpft: „Alle wollen nur noch studieren, für die Ausbildung findet sich niemand mehr.“

In dieser Erzählung steckt ein realer Kern – die duale Ausbildung steht in vielen Regionen und Berufsgruppen sichtbar unter Druck –, sie greift aber zu kurz. Sie vermischt strukturelle Verschiebungen im Bildungssystem mit lokalen Engpässen und blendet die wachsende Gruppe derjenigen aus, die gar keinen Abschluss erreichen. Für eine belastbare Recruiting-Strategie ist es deshalb hilfreich, die gefühlte Lage von der Evidenz zu trennen – und die Akademisierungsdebatte als das zu verstehen, was sie tatsächlich ist: ein Konstruktionsproblem des Qualifikationsmixes, nicht ein moralisches Versagen „der jungen Generation“.

Gefühlte Lage vs. strukturelle Verschiebung

Wenn Führungskräfte über fehlende Bewerbungen in Ausbildungsberufen, über unbesetzte Handwerksstellen oder über schwierige Pflege-Rekrutierungen berichten, bündeln sich drei Beobachtungen zu einer scheinbar schlüssigen Geschichte:

Erstens haben sich Bildungswege objektiv verbreitert. Wer heute mit (Fach-)Abitur abschließt, kann zwischen Ausbildung, (dualem) Studium, klassischem Studium, Freiwilligendiensten, Praktika und

Auslandsaufenthalten wählen. Die duale Ausbildung ist nicht mehr der quasi automatische Standard, sondern eine Option unter vielen.

Zweitens sind die Belastungen in bestimmten Ausbildungs- und Einstiegsberufen hoch geblieben oder gestiegen – etwa in Pflege, Gastronomie, Logistik oder körperlich fordernden Gewerken –, während Alternativen attraktiver erscheinen: geregelte Arbeitszeiten, städtische Bürojobs, hybride Arbeitsmodelle. Wo die Arbeitsrealität nicht mit den Erwartungen der Zielgruppe Schritt gehalten hat, entsteht schnell der Eindruck, „niemand wolle das noch machen“.

Drittens hat sich die Wahrnehmung von Bildungsstatus verschoben. In Teilen der Mittelschicht gilt das Studium als „sichererer“ oder prestigeträchtigerer Weg. Schulen mit gymnasialer Oberstufe verstärken dies, indem sie Studienoptionen sichtbarer machen als betriebliche Ausbildungswege.

Die Statistik bestätigt, dass der Anteil tertiärer Abschlüsse über die letzten Jahrzehnte gestiegen ist und die Studierendenzahlen heute über dem Niveau der Auszubildenden liegen. Zugleich zeigt sich jedoch keine einfache Verdrängungskurve, sondern eine Spreizung: Der Anteil Akademikerinnen und Akademiker nimmt zu, die duale Ausbildung bleibt quantitativ relevant, und gleichzeitig wächst eine Gruppe junger Menschen, die ohne verwertbaren Abschluss im Übergangssystem „hängenbleibt“.

Für die Rekrutierungspraxis heißt das: Die gefühlte „Akademikerschwemme“ ist weniger ein Tsunami, der die Ausbildung fortspült, sondern Ausdruck einer **neu sortierten Bildungslandschaft**, in der klassische Fachkraftprofile nicht mehr automatisch nachwachsen – und in der Betriebe stärker um Aufmerksamkeit und Anschlussfähigkeit konkurrieren müssen.

Die Kostenperspektive: Ausbildung versus Studium

Aus Unternehmenssicht ist die Akademisierungsfrage keine Weltanschauung, sondern eine Investitionsentscheidung: Welche Qualifikationspfade liefern in unserem Geschäftsmodell die beste Balance aus Kompetenz, Anlernzeit, Risiko und Kosten?

Betriebliche Ausbildung ist zunächst sichtbar teuer. Ausbildungsvergütung, Praxisanleitung, Berufsschulzeiten und Infrastruktur schlagen in den Kostenstellen durch, während der Produktivitätsbeitrag der Auszubildenden anfangs begrenzt ist. Langfristige Analysen zeigen jedoch, dass sich ein relevanter Teil der Bruttokosten bereits während der Ausbildung durch produktive Mitarbeit amortisiert – und dass Unternehmen, die systematisch ausbilden, ihre Fachkräftebedarfe stabiler decken können als solche, die ausschließlich „fertige“ Kräfte vom Markt einkaufen.

Die Alternative ist der Rekrutierungspfad über Studium und externen Arbeitsmarkt. Akademische Fachkräfte bringen in vielen Bereichen ein höheres Abstraktions- und Analysevermögen mit, sind aber später verfügbar, in der Regel teurer und benötigen – insbesondere in operativ geprägten Rollen – einen längeren Produktivitätsanlauf. Hinzu kommen Suchkosten, Onboarding-Aufwände und Fluktuationsrisiken, die in Engpasssegmenten deutlich zunehmen.

Der ökonomisch relevante Vergleich lautet deshalb nicht: „Ist Ausbildung teurer als Studium?“

Sondern: **Wie verhält sich die Summe aus Ausbildungsinvestition, Produktivitätsverlauf, Bindungsdauer und Anschlussqualifizierung zu den gesamten Rekrutierungs- und Opportunitätskosten beim Zukauf akademischer Profile?**

In vielen KMU-Kontexten – etwa in Produktion, technischem Service, Bau, Energie, Logistik oder personenbezogenen Dienstleistungen – spricht viel dafür, zentrale Rollen auf einem **beruflichen Fundament mit gezielten Aufstiegs- und Zusatzqualifikationen** aufzubauen und akademische Profile dort zu konzentrieren, wo ihre spezifischen Stärken den größten Hebel haben (z. B. Entwicklung, Steuerung, Schnittstellenrollen).

Konsequenzen für die Qualifikationsarchitektur von Unternehmen

Wenn man die Akademisierungsdebatte konsequent durch die Brille von Kapitel 5.1 betrachtet, verschiebt

sich der Fokus von der Generationenklage zur Architekturdiskussion: Wie muss die Qualifikationsarchitektur eines Unternehmens aussehen, damit sie zu den verschobenen Bildungsströmen passt – und die Engpassniveaus 2/3 nicht weiter unter Druck geraten? Drei Linien sind dafür zentral.

Erstens: **Qualifikationsmix bewusst definieren.**

Statt pauschal „mehr Ausbildung“ oder „mehr Akademiker:innen“ zu fordern, lohnt eine nüchterne Funktionsanalyse: Für welche Aufgaben braucht es zwingend ein Studium (z. B. komplexe Entwicklungsarbeit, regulatorische Spezialrollen, internationale Steuerung)? Wo sind beruflich qualifizierte Fachkräfte mit Zusatzqualifikationen optimal (z. B. Leitfunktionen in Werkstatt, Fertigung, Service, Schichtführung)? Und wo reichen gut strukturierte Anlernwege mit klaren Lernpfaden und Teilqualifikationen? Wer diese Landkarte erstellt, entkommt der reflexhaften Akademisierungs- oder Deakademisierungsrhetorik und kann Stellenprofile gezielt zuschneiden.

Zweitens: **Brückenformate konsequent nutzen.**

Die Trennlinie zwischen Studium und Ausbildung ist faktisch durchlässiger geworden – duale Studiengänge, praxisintegrierte Bachelor, „Ausbildung plus“-Modelle und innerbetriebliche Aufstiegswege verknüpfen berufliche und akademische Bildung. Für Unternehmen eröffnen sie die Möglichkeit, Talente früh über Ausbildung an den Betrieb zu binden und zugleich höhere Qualifikationsniveaus aufzubauen, ohne vollständig auf den volatilen externen Akademikerkmarkt angewiesen zu sein. Besonders wirkungsvoll sind Modelle, in denen berufliche Qualifizierung, Studium und betriebliche Lernpfade aufeinander abgestimmt sind, statt nebeneinander herzutrudeln.

Drittens: **Karriere- und Vergütungslogiken entakademisieren.**

Solange Karrierepfade und Vergütungsstufen implizit an akademische Titel gekoppelt sind, erzeugen Unternehmen selbst Sog in Richtung Studium – und schwächen die Attraktivität beruflicher Laufbahnen. Umgekehrt steigen die Chancen, Fachkräfte im Mittelfeld zu halten, wenn es gleichwertige Entwicklungswege für beruflich und akademisch qualifizierte gibt, die sich an Verantwortung, Beitrag und Kompetenzen orientieren, nicht am Etikett des Abschlusses. Sichtbare Beispiele erfolgreicher Werdegänge „aus der Ausbildung heraus“ wirken in diesem Kontext stärker als jede Employer-Branding-Kampagne.

Was heißt das für die weitere Roadmap?

Für die Roadmap dieser Studie ist der Exkurs wichtig, weil er eine Engführung auflöst: Die Knappheit in den Niveaus 2/3 ist nicht primär Resultat einer „falschen Bildungspräferenz der jungen Generation“, sondern Ausdruck eines nicht angepassten Qualifikationsdesigns in Unternehmen – in Kombination mit dem demografischen Rückgang und den Übergangslücken, die wir in 5.1 beschrieben haben.

Kapitel 5.2 und 5.3 knüpfen daran an, indem sie Zuwanderung und Talentpools als ergänzende Zuflüsse und Verteilungsmechanismen in den Blick nehmen.

Kapitel 6 übersetzt die Erkenntnisse in Rollenprofile, Lernpfade und Entscheidungstakte.

Wer diesen Exkurs ernst nimmt, wird die Akademisierung nicht als Bedrohung der dualen Ausbildung lesen, sondern als Aufforderung, die eigene Qualifikationsarchitektur, Karrierepfade und Angebotslogik so zu gestalten, dass sie zur neuen Bildungslandschaft passt – und die kritische Mitte des Fachkräftemarkts stabilisiert, statt sie weiter auszudünnen.

Akademisierung & Fachkräftemangel – was wir wissen, was offen bleibt

Der Zusammenhang zwischen Akademisierung und Fachkräftemangel ist komplexer, als einfache Schuldzuweisungen nahelegen. Die wichtigsten Eckpunkte im Überblick.

Was empirisch gut belegbar ist [E]

In den letzten Jahrzehnten ist der Anteil der Studienberechtigten und Studierenden deutlich gestiegen, während die Beteiligung an der dualen Berufsausbildung insgesamt zurückging. Parallel dazu wächst der Anteil junger Erwachsener ohne anerkannten Berufsabschluss. Insgesamt verschiebt sich der Qualifikationsmix: Es gibt relativ mehr Personen mit (beginnender) akademischer Bildung und relativ weniger mit klassischer beruflicher Erstausbildung. Mehrere Arbeitsmarkt- und

Berufsbildungsstudien zeigen zugleich, dass der Großteil der gemeldeten Stellen auf Fachkräfte mit beruflicher oder vergleichbarer Qualifikation zielt. Besonders ausgeprägt sind Engpässe in technischen, handwerklichen und dienstleistungsnahen Berufen, die operative Wertschöpfung tragen – also in genau jenem „Mittelfeld“, das zwischen Helferjobs und hoch spezialisierten Akademikern liegt [E].

Was umstritten oder offen bleibt [E]

Weniger klar ist, wie stark die Akademisierung ursächlich für diese Engpässe verantwortlich ist. Demografische Effekte (geringere Kohortengrößen), Strukturwandel, Lohn- und Arbeitsbedingungen sowie regionale Faktoren wirken gleichzeitig. Die einfache Erzählung „zu viele studieren, deshalb fehlen Azubis“ greift zu kurz.

Strittig ist auch, in welchem Ausmaß akademisch qualifizierte Tätigkeiten übernehmen, die früher Fachkräften mit Berufsausbildung vorbehalten

waren („Verdrängungseffekte“ oder „vertikale Substitution“). Einige Studien finden Hinweise darauf, andere sehen eher eine Überlagerung durch generelle Knappheit und veränderte Berufsprofile [E].

Implikation für diese Studie

Die Studie vermeidet bewusst monokausale Aussagen wie „Akademisierung verursacht den Fachkräftemangel“. Stattdessen arbeitet sie mit dem Konzept des Qualifikationsmixes: Entscheidend ist, dass sich die Angebotsstruktur verschiebt und dadurch eine Lücke im mittleren Qualifikationssegment entsteht. Für Unternehmen ist es deshalb weniger hilfreich, „gegen Akademisierung“ zu argumentieren, als vielmehr aktiv Brücken zu bauen – etwa über duale und praxisintegrierte Formate, Programme für Studienabbrecher:innen und systematische Entwicklungswege aus Helfer- in Fachrollen.

Konjunktur und Arbeitsmarkt laut Jahresgutachten 2025/26

Der Sachverständigenrat erwartet für die deutsche Wirtschaft eine langsame Erholung. Nach einem Rückgang der Wirtschaftsleistung

2023 und 2024 soll das reale BIP 2025 um 0,2 % und 2026 um 0,9 % zulegen. Die Verbraucherpreis-inflation bewegt sich dabei mit gut 2 % in beiden Jahren in der Nähe des Preisstabilitätsziels. Am Arbeitsmarkt rechnet der Rat mit stagnierender Erwerbstätigkeit im Jahr 2025, einem nur geringen Zuwachs 2026 und einer Arbeitslosen-

quote, die vorübergehend auf etwa 6,3 % steigt und im Jahr 2026 leicht sinkt. Das Bild ist damit eindeutig: Die Konjunktur liefert keinen kräftigen Rückenwind, der strukturelle Fachkräftedruck bleibt – selbst wenn die Arbeitslosigkeit rechnerisch etwas zunimmt. [E]

5.2 Zuwanderung als Hebel: Volumen, Herkunft, Reibungen

Zuwanderung ist für die nächsten fünf Jahre der größte Hebel, der das verfügbare Arbeitskräfteangebot in relevanter Größenordnung beeinflussen kann. Sie wirkt jedoch nicht als Wunderwaffe, sondern als Puffer: Sie verlangsamt den demografischen Rückgang und füllt gezielt Lücken – vorausgesetzt, die Kanäle sind gut orchestriert und die Verfahren laufen schnell genug. Entscheidend sind daher drei Fragen: Wie groß sind die Ströme? Wie friktionsarm kommen die Menschen in Beschäftigung? Und welche Rollen kann Zuwanderung realistisch decken?

Das Volumen – vom Ausnahmejahr zur erhöhten Normalität.

Nach dem außergewöhnlichen Schub im Jahr 2022, als der Wanderungssaldo bei knapp 1,5 Mio. Personen lag, sinkt die Nettozuwanderung 2023 auf rund 660.000 Menschen – weniger als die Hälfte, aber historisch weiterhin sehr hoch. Destatis und der Migrationsbericht der Bundesregierung zeigen damit: Der „Schlauch“ ist nicht mehr maximal aufgedreht, doch es fließt nach wie vor deutlich mehr zu als ab. Gleichzeitig machen IAB-Szenarien klar, dass sich das Erwerbspersonenpotenzial nur dann stabilisieren lässt, wenn sich langfristig eine Nettozuwanderung in der Größenordnung von etwa 400.000 Personen pro Jahr

einpendelt – also deutlich über dem Niveau der 2010er Jahre. Für die Personalplanung heißt das: Zuwanderung bleibt ein struktureller Zufluss, aber sie schwankt – und darf nicht als statische Konstante eingeplant werden. [E]

Ende 2024 lebten über fünf Millionen EU-Bürger:innen in Deutschland, knapp 2,6 Mio. davon sozialversicherungspflichtig beschäftigt; nach Jahren konstanten Wachstums verzeichnete 2024 erstmals eine Mini-Delle von rund –0,25 %. Dieser Knick ist eher Zyklus als Trend: Selbst wenn die Nettozuzüge temporär schwächer werden, bleiben sie im EU-Kanal hoch und vergleichsweise schnell aktivierbar. [E]

Die Blaue Karte EU – ein Hochleistungspfad mit enger Breite. Seit 2012 fungiert die Blaue Karte (§ 18g AufenthG) als Premiumspur für hochqualifizierte Fachkräfte aus Drittstaaten. Die Reform von 2023 hat die Gehaltsschwellen gesenkt und den Zugang (z. B. für Berufseinsteiger:innen und IT-Spezialist:innen) erweitert. Die Wirkung ist messbar: Zum Jahresende 2023 lebten 113.550 Personen mit Blauer Karte in Deutschland; über 41.000 wurden 2023 erstmals erteilt, die größte Gruppe aus Indien (mehr als ein Viertel), gefolgt u. a. von Russland, Türkei, Iran und China. 2024 gingen die Einreisen zwar konjunkturell erklärbar auf 14.670 zurück, aber der Bestand stieg auf 131.480. Das Muster ist typisch: In konjunkturellen Dellen bleibt die

Verfestigung hoch (Statuswechsel, Niederlassung), während die Zuflüsse kurzfristig schwanken. Für Recruiter bedeutet das: Die Blaue Karte liefert verlässlich in MINT- und Engineering-Profilen, skaliert aber nicht in die Menge der operativen „Do-It-Jobs“. [E]

Weitere Schleusen – Bildung, Familie, humanitär. Besonders unterschätzt ist der Pfad Study-to-Stay: Studierende und Absolvent:innen an deutschen Hochschulen wechseln in wachsender Zahl in qualifizierte Erwerbstitel. Dieser Kanal ist langsam, aber reibungslos, weil Sprache, Kultur und Praxisbezug bereits im Land erworben werden. Der Familiennachzug sorgt für Stabilität – arbeitsmarktlisch oft mit Verzögerung, aber mit hoher Bindungswirkung. Humanitäre Zuwanderung ist wiederum moralisch und politisch gesetzt; sie wirkt auf den Arbeitsmarkt zeitverzögert, weil Sprach-, Anerkennungs- und Matchingprozesse länger dauern. In Summe stützen diese Schleusen Bestand und Bindung, auch wenn sie nicht die kurzfristige Zahl der sofort einsetzbaren Fachkräfte maximieren. [E]

Wo die Reibungen liegen – und wie man sie reduziert. Das Nadelöhr liegt selten bei der grundsätzlichen „Attraktivität“ Deutschlands, sondern bei Passung und Tempo. Gerade in Berufen auf Niveau 2/3 (Fachkräfte/Spezialist:innen) sind Anerkennungsfristen, Kammerzuständigkeiten und betriebliches Anlernen die kritischen Pfade. Hinzu kommen administrative

Schleifen: Visa-Termine, Vorabzustimmungen, Dokumenten-Loops zwischen Auslandsvertretungen, Ausländerbehörden, AA und BA.

Unternehmen können hier erstaunlich viel selbst beschleunigen: mit Dokumenten-Prechecks, standardisierten Letter-of-Intent-Paketen, geblockten Entscheidungslots (damit Visa-Termine nicht verstreichen) und On-the-Job-Sprachmodulen ab der ersten Woche. Ein zweiter Bremsklotz ist die Geografie: Zuwanderung bündelt sich in Ballungsräumen, während periphere Regionen mit dünnen Wohnungsmärkten oder schwächerem ÖPNV abgehängt sind. Wer Pendel- und Housing-Pakete (Shuttle, Parken, Werkwohnungen, Übergangsappartements) standardisiert, vergrößert den Einzugsradius – und damit das real verfügbare Angebot.

Rollenlogik statt Illusionen.

Zuwanderung kann den Kern der Engpässe zielgenau treffen, wenn Rollen sauber geschnitten sind. Die Blaue Karte entlastet High-Skill-Cluster (Software, Data, Maschinenbau, Elektro), nicht jedoch schichtintensive, körperlich fordernde Tätigkeiten. Dort funktioniert die EU-Freizügigkeit besser – vor allem, wenn Arbeitszeitmodelle,

Schichtzuschläge, Transport und Wohnraum von Beginn an angebotlich gedacht werden.

Für Pflege, Bau/Elektro, Mechatronik und Logistik entscheidet die Kombination aus Anerkennungsnavigator (Papierkram im Griff), Lernpfad im Betrieb (Teilqualifikationen, modulare Zertifikate) und verlässlichem Dienstplan über Erfolg oder Misserfolg. Je früher Arbeitgeber diese Elemente im Angebot sichtbar machen, desto höher die **Offer-to-Accept-Quote (O2A)** – und desto schneller sinkt **Time-to-Work (T2W)**.

Das Employer-Playbook – in einem Fluss. Ein wirkungsvolles Setup braucht keine zwanzig Bulletpoints, sondern eine End-to-End-Erzählung: Unternehmen definieren drei Pipelines: den **EU-Sprint** (schnell, volumenfähig), den **Blue-Card-Track** (präzise, hochqualifiziert) und den **Campus-Track** (nachhaltig, mit Bindung).

Für jede Pipeline sind SLA-Takte fix (First Contact < 48 h, Einladung < 7 Tage, Angebot < 5 Tage) und die Vertragsarchitektur steht (frühe Gehaltsbänder, englische Muster für High-Skill, Stufenverträge bei laufender Anerkennung). Ein RELO-Bundle (Wohnung, Kita/Schule, Partner:in-Jobservice) wird nicht improvisiert, sondern als Produkt

gepflegt. Gemessen wird nicht nur **Time-to-Fill**, sondern auch **Time-to-Work (T2W)** (vom Vertragsdatum bis zum ersten produktiven Tag) und die **12/24-Monats-Retention je Kanal**. Wo dieser Fluss steht, wird Zuwanderung vom „hoffnungsvollen Zufall“ zur planbaren Lieferkette – und genau das braucht der Mittelstand im verschärften Wettbewerb um Fach- und Produktionskräfte.

Einordnung für die Gesamtstudie.

Zuwanderung bleibt damit ein starker, aber begrenzter Hebel: Sie kann High-Skill-Profile zuverlässig liefern und in operativen Berufen über EU-Freizügigkeit Volumen schaffen – jedoch nur, wenn Anerkennung, Wohnen und Mobilität mitgedacht werden. Ihre größte Wirkung entfaltet sie im Tandem mit Qualifizierung (Teilqualifikationen, Brückenprogramme) und Prozessdesign (Talentpools, SLAs). So hilft sie nicht nur, die Lücke heute zu dämpfen, sondern stabilisiert auch die Bindung morgen.

EU Blue Cards – Top-Herkunftsländer 2023
(Anzahl Bluecards und Anteil an Gesamt)

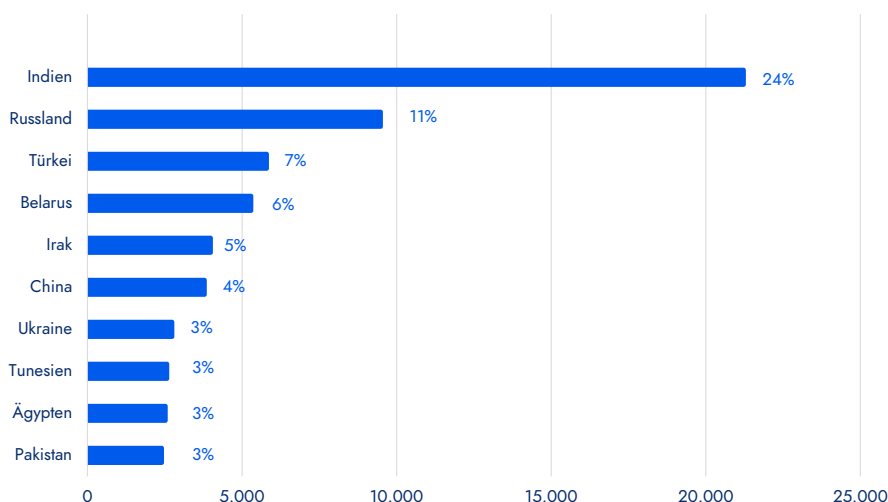


Abb. G12a: EU Blue Cards – Top-Herkunftsländer 2023 (Ersterteilungen)

Dargestellt sind die zehn wichtigsten Herkunftsländer von Inhaber:innen einer EU Blue Card im Jahr 2023. Insgesamt wurden 89.037 EU Blue Cards an hochqualifizierte Drittstaatsangehörige vergeben. Fast ein Viertel aller Blue Cards entfiel auf Staatsangehörige Indiens (21.228 Karten; 23,8 %), gefolgt von Russland (9.488; 10,7 %) und der Türkei (5.803; 6,5 %). Weitere wichtige Herkunftsländer sind Belarus, Irak, China, Ukraine, Tunesien, Ägypten und Pakistan. Zusammen stellen diese zehn Herkunftsländer rund zwei Drittel aller im Jahr 2023 in der EU vergebenen Blue Cards.

Die hohe Zahl russischer Blue-Card-Inhaber:innen spiegelt individuelle Abwanderungsentscheidungen hochqualifizierter Fachkräfte wider und erfolgt unter den bestehenden EU-Sanktions- und Sicherheitsvorgaben; sie impliziert keine Abweichung vom Sanktionsregime gegenüber russischen staatlichen und wirtschaftlichen Akteuren. Grundlage sind Eurostat-Daten (Code: migr_resbcard/migr_resbc1), Referenzjahr 2023; für 2024 liegen bislang keine nach Staatsangehörigkeit aufgeschlüsselten Blue-Card-Statistiken vor (eigene Auswertung und Darstellung).

Politische Volatilität mitdenken.

Zuwanderung ist damit ein struktureller, aber politisch und gesellschaftlich sensibler Hebel. Aufenthalts- und Arbeitsmarktzugänge können sich innerhalb einer Legislaturperiode deutlich verschärfen oder erleichtern – etwa durch Kontingente, Punktesysteme, Anerkennungsregeln oder Zuständigkeitsreformen bei Ausländerbehörden. Unternehmen sollten Zuwanderung deshalb als Szenario und belastbaren Zufluss in ihre Planung einbauen, aber nicht als starre Konstante: Robust wird die Strategie erst, wenn Zuwanderung, Erwerbsbeteiligung, Qualifizierung und Produktivitätsgewinne gemeinsam gedacht werden.

Blue Card EU: Bestandskurve

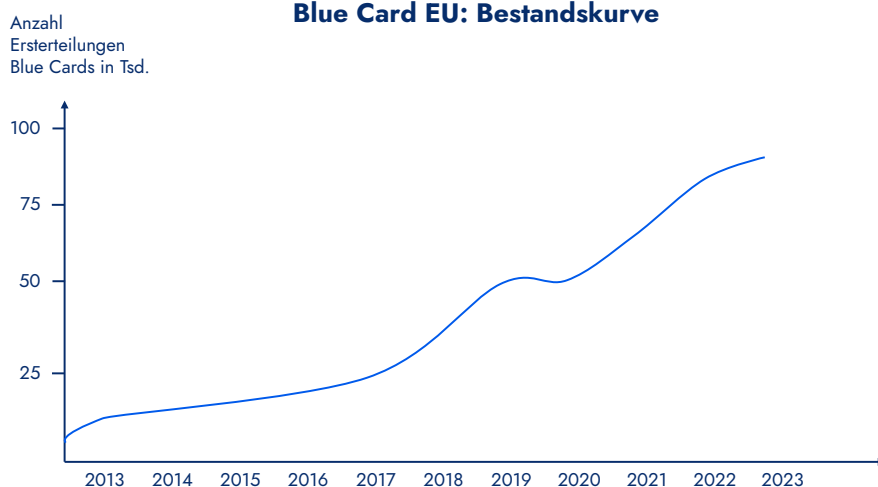


Abb. G12b: Entwicklung der jährlich erteilten EU Blue Cards in der EU (ohne DK und IE), 2013–2023.

Datenquelle: Eurostat (migr_resbc1), eigene Darstellung. Für einige frühe Jahre liegen nur aggregierte bzw. unvollständige Werte vor; die Kurve ist als schematische Annäherung zu verstehen.

Zuzüge aus vier zentralen EU-Herkunftsländern nach Deutschland 2015–2023 (Stapelsäulen) in Tsd.

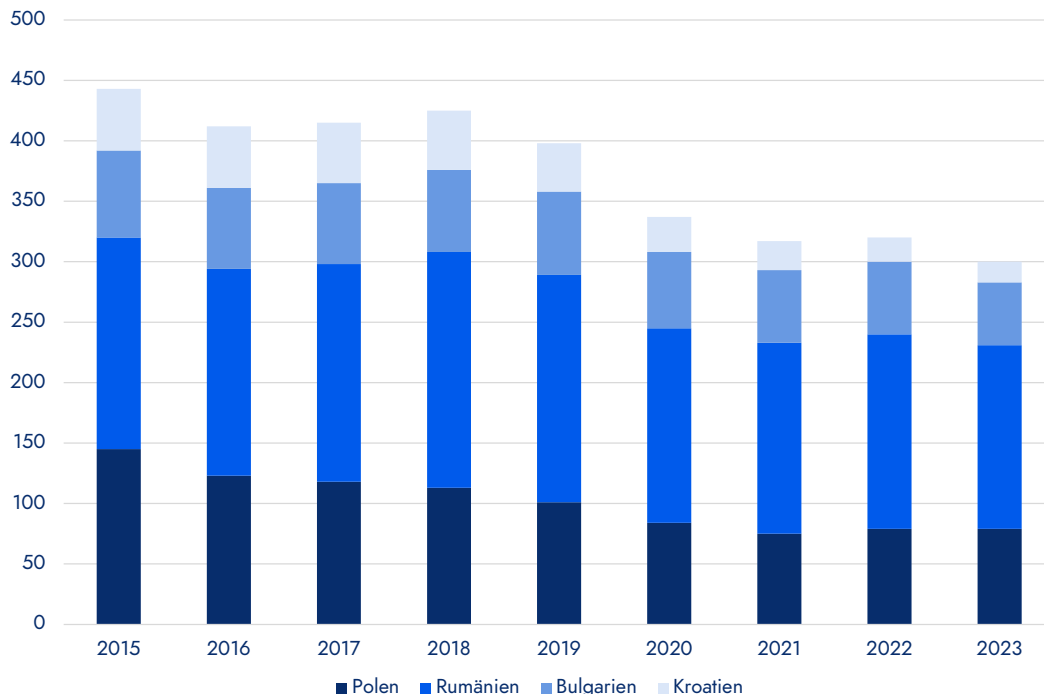


Abb. G12c: Zuzüge aus vier zentralen EU-Herkunftsländern nach Deutschland 2015–2023 (Stapelsäulen)

Dargestellt sind die jährlichen Zuzüge von Staatsangehörigen aus Polen, Rumänien, Bulgarien und Kroatien nach Deutschland im Zeitraum 2015–2023. Die Säulen zeigen die addierten Werte der vier Länder je Jahr: Rumänien stellt durchgehend den größten Einzelbeitrag, Polen verliert im Zeitverlauf deutlich an Gewicht, während die Zuzüge aus Bulgarien und vor allem aus Kroatien seit 2015 kontinuierlich zurückgehen. Insgesamt bleibt die EU-Freizügigkeit damit ein bedeutender Volumenkanal für qualifizierte Zuwanderung, auch wenn die Zuzugszahlen seit dem Peak Mitte der 2010er-Jahre spürbar gesunken sind (Datenbasis: AZR/BAMF, Freizügigkeitsmonitoring 2023, eigene Auswertung).

Europa gesamt



5.3 Talentpools: vom „Archiv“ zur planbaren Lieferkette

These. Ein Talentpool ist kein Speicher, sondern ein Marktplatz in Zeitlupe: Wir machen Nachfrage und Angebot langfristig anschlussfähig, verkürzen Entscheidungswege und verschieben Recruiting von der Ad-hoc-Jagd zur Planbarkeit. Gute Pools liefern 30–60 % der Einstellungen, senken Time-to-Hire (TTH) spürbar und heben die Offer-to-Accept-Quote (O2A). Der Unterschied entsteht nicht durch Software, sondern durch Erzählung, Takt und Ownership.

Talentpools – verbreitet, aber selten produktiv

Viele Unternehmen „haben“ Talentpools, aber nur wenige steuern sie als echte Lieferkette. Der Unterschied liegt nicht im Tool, sondern in Takt, Pflege und KPI-Einbindung.

Ein aktueller Branchen-Benchmark zu Recruitingmethoden zeigt, dass Talentpools in vielen Unternehmen bereits auf der Landkarte stehen: Knapp 60 % der befragten Organisationen geben an, Talentpools regelmäßig zu nutzen (2023: gut 55 %). In den meisten Fällen bleiben diese Pools jedoch faktisch Archive – sie existieren, werden aber nur im Einzelfall „angezapft“. Genau hier setzt die in diesem Kapitel entwickelte Logik an: Ein Talentpool wird erst dann zum produktiven Mittel, wenn er taktgebunden gepflegt, aktiv bespielt und in das KPI-Set des Unternehmens eingebunden wird. Sonst bleibt er eine schön etikettierte Ablage. [E]

1. Herkunft – wo starke Pools wirklich herkommen

Erfolgreiche Pools speisen sich aus drei stabilen Quellen, die sich gegenseitig verstärken:

- **Silver Medallists & In-Process-Leads:** Kandidat:innen, die in Finalrunden knapp scheitern, sind der wertvollste Rohstoff. Entscheidend ist die Würde der Absage: Eine ehrliche Einordnung („Fit in 6–12 Monaten“) mit Einwilligung zum Pool schafft Vertrauen.
- **Bildungs- und Zuwanderungsschleusen:** Werkstudierende, Absolvent:innen und Statuswechsler:innen (Study-to-Stay zu § 18g) bringen verankerbare Potenzial. Pools, die diese Schleuse aktiv pflegen (Campus-Kooperationen, Prechecks, Anerkennungsnavigator), haben die bessere Time-to-Work (T2W).
- **EU-Freizügigkeit als Volumenkanal:** Für beruflich Qualifizierte ist Freizügigkeit der reibungsloseste Zuleitungspfad. Wer Pendel- und Housing-Pakete „produktisiert“, erweitert den Einzugsradius – und macht periphere Standorte konkurrenzfähig.

2. Das Datenrückgrat – warum Taxonomie kein Selbstzweck ist

Pools scheitern oft leise, weil sie nicht durchsuchbar sind. Wir brauchen ein dünnes, aber konsequentes Datenmodell: Beruf/Skill-Tags (ISCO/BERUF-ID), Seniorität, Standort/Mobilität, Sprachlevel (GER), Anerkennungsstatus, Wechselhorizont und Gehaltskorridor. Jede Interaktion aktualisiert Felder (Mini-Umfrage, Q&A, Work Sample). Ergebnis ist ein lebendiger Index, kein Adressbuch.

DSGVO ist kein Gegner, sondern Governance: klares Opt-in (Zweck, Dauer, Widerruf), jährliches

Re-Opt-in und prüfbare Löschroutinen geben dem Pool Legitimität – und halten die Response-Qualität hoch.

3.3) Die Erzählung – vom Unternehmens-Pitch zur Rollen-Story

Nicht „Arbeitgeber XY ist toll“ überzeugt, sondern „So sieht dein nächster Schritt aus“. Jede Kohorte (z. B. „Bauelektrik B2 Nord“, „Pflege B1 – Anerkennung läuft“, „Backend Mid/Senior Remote“) erhält eine Rollen-Story: Arbeitsrealität, Lernpfad (Muss vs. Kann), Zeitmodell, Vergütungskorridor, Standortlogik. Ein 60-Sekunden-Video ersetzt drei Absätze Floskeltext. Entscheidungskern: **Was ändert sich für mich in den ersten 90 Tagen?** Pools mit klarer Rollen-Story produzieren signifikant bessere Submit und damit Interview-Quoten.

4. Takt & Kadenz – warum Rhythmus konvertiert

Pools erkalten in Stille. Wir planen pro Kohorte eine 6-8-Wochen-Kadenz mit vier Bausteinen:

- Role Preview
- Sprechstunde/Q&A mit Fachvorgesetzten (30-Min-Slots, 2x/Monat)
- Mini-Survey (Wechselmotive, Gehalt, Umzug, Felder-Refresh)
- Lernpfad-Check-in (z. B. SPS-Modul, B2-Deutsch)

Der Effekt ist messbar: Pool-Health (PH) (erreichbar & aktuell) bleibt ≥ 75 %, Re-Engage-Rate (RER) steigt über 15 % und Entscheidungen werden zeitnah getroffen, weil Entscheider-Slots vorreserviert sind.

5) Playbooks – drei exemplarische Strecken, die funktionieren

A) Facharbeiter
(Elektro/Mechatronik/Bau).
Ziel ist die Brückenzeit bis Projektstart.

Week 0: Tagging/Opt-in + frühestes Startfenster.

Week 2: Offer Primer (Band, Schicht, Housing).

Week 4: Tech Touch (Mini Case, 24 h Feedback).

Week 6: Talent Day (Batch-Interviews mit vorreservierten HM-Slots).

Week 7: Conditional Offers
(Startfenster T+2/T+6).

Erwartung: TTH –8–15 Tage,
O2A +6–12 pp.

B) Pflege/Health.
Ziel sind Retention und **Time-to-Productivity (T2P)**.

Ab Zusage: Sprach-Sprechstunde + Buddy. Parallel: Anerkennungsnavigator (Dokumente, Termine, Kosten).
Transparenz: Beispiel-Dienstpläne, Wunschschichten, Teilzeit-Einstieg mit Aufstockpfad.

Erwartung: No-Show –20–30 %,
12-Monats-Retention +8–12 pp.

C) MINT/IT (Blue-Card-fähig).
Ziel ist Entscheidungsreife.

Vorab: Dokumenten-Precheck (18g-Pfad, Regelfall vs. Engpass).

Angebot: englische Verträge, RELO-Bundle (Housing, Kita, Partner-Job).

Onboarding: On-the-Job-Deutsch ab Woche 1, zertifizierbare Lernmodule.

Erwartung: O2A +5-10 pp,
T2P –2 bis 4 Wochen.

6) Governance – wer besitzt den Pool?

Ohne klare Zuständigkeit wird jeder Pool zur Restekiste. Wir benennen pro Kohorte eine:n Pool-Owner (nicht nur „das Recruiting“) mit Verantwortung für Kadenz, KPIs und Hygiene. Recruiting Operations (ROps) liefert Templates, Scorings, Dashboards und die SLA-Durchsetzung (Antwort < 72 h, Einladung < 7 Tage, Angebot < 5 Tage nach Finalrunde). HM Enablement (Fachvorgesetzte) sichert die inhaltliche Qualität: Anforderungsprofile, Interview-Guides, Bewertungslogik – und vor allem Entscheidungsfenster von 48 h nach Finalrunde. So wird der Pool zu einer gemeinsamen Lieferkette, nicht zu „Marketing-Besitz“.

7) Ökonomie – warum sich das rechnet

Pools verschieben Kosten nach vorn, aber sie sparen hinten mehr: weniger bezahlte Anzeigen, weniger Agentur-Spitzenlast, niedrigere Opportunitätskosten durch kürzere Vakanz. In Engpassrollen lässt sich **Cost-per-Hire (CpH)** um 10–25 % senken, wenn 30 %+ der Einstellungen aus Poolquellen kommen. Noch wichtiger: Die Qualitätsstreuung sinkt, weil wir Kandidat:innen kennen, bevor Bedarf entsteht. Diese Vorvertrautheit zeigt sich in höherer O2A und stabilerer 12/24-Monats-Retention.

8) Fallvignette – „Pflege im Speckgürtel“ (Q4/Q1, 8-Wochen-Sprint)

Aus 600 Leads (Karrieretage + Silver Medals) werden zwei Kohorten („B2 in 3-6 Monaten“, „B1 – Anerkennung läuft“).
Takt: wöchentliche Sprach-Sprechstunde, Buddy-Stories aus dem Team, Wochenend-Schnuppertage als Batch-Event. Ergebnisse nach zwei Quartalen: TTH –9 Tage, O2A +12 pp, 12-Monats-Retention +9 pp (bei konstantem Media-Budget).
Entscheidend war nicht „mehr

Werbung“, sondern Rhythmus + Rollen-Story.

9) Risiken & Gegenmittel – was gute Pools kilt (und wie wir's drehen)

- Stille (keine Kadenz) = Taktplan und Owner benennen; automatische Erinnerer im ATS/CRM.
- Ungenaue Anforderungsprofile = Muss-/Kann-Skills trennen; Work Samples früh einsetzen.
- Bottleneck-Entscheider = Batch-Interviews mit 48h-Entscheidungsfenster.
- DSGVO-Unsicherheit = Standard-Opt-ins, jährliches Re-Opt-in, klare Löschregeln kommunizieren.
- Periphere Standorte = Pendel/Housing produktisieren; ÖPNV-Shuttles, Parken, Werkswohnungen als Angebotsbaustein sichtbar machen.

10) Messsystem – führen statt fühlen

Wir steuern den Pool wie eine Produktionslinie:

Pool-Health (PH) (≥ 75 %), **Submit to Interview** (≥ 35 %, in Engpässen ≥ 25 %), **Offer-to-Accept (O2A)** (≥ 60 %, in Engpässen ≥ 50 %), **Time-to-Hire (TTH)** (–8...–15 Tage ggü. Basis), **Time-to-Productivity (T2P)** (–2...–4 Wochen), **Re-Engage-Rate (RER)** (≥ 15 %).
Wichtig ist die Längsschnittsicht: Was bringt ein Zyklus wirklich? Darum schließen Sprints mit einem Retro-Report, der Hygiene, Kadenz, KPIs und Learnings dokumentiert – und die nächste Runde zielgenau schärft.

Fazit. Talentpools sind kein zusätzliches Tool, sondern die Betriebsform eines modernen Recruitings. Sie übersetzen die Engpasslogik dieser Studie in Takt, Story und Ownership – und machen aus Zufall Lieferfähigkeit.

Die operativen Bausteine
(Datenmodell, SLAs, KPIs, Playbooks)
fasst die [CHECKLISTE] 5.3.1
zusammen.

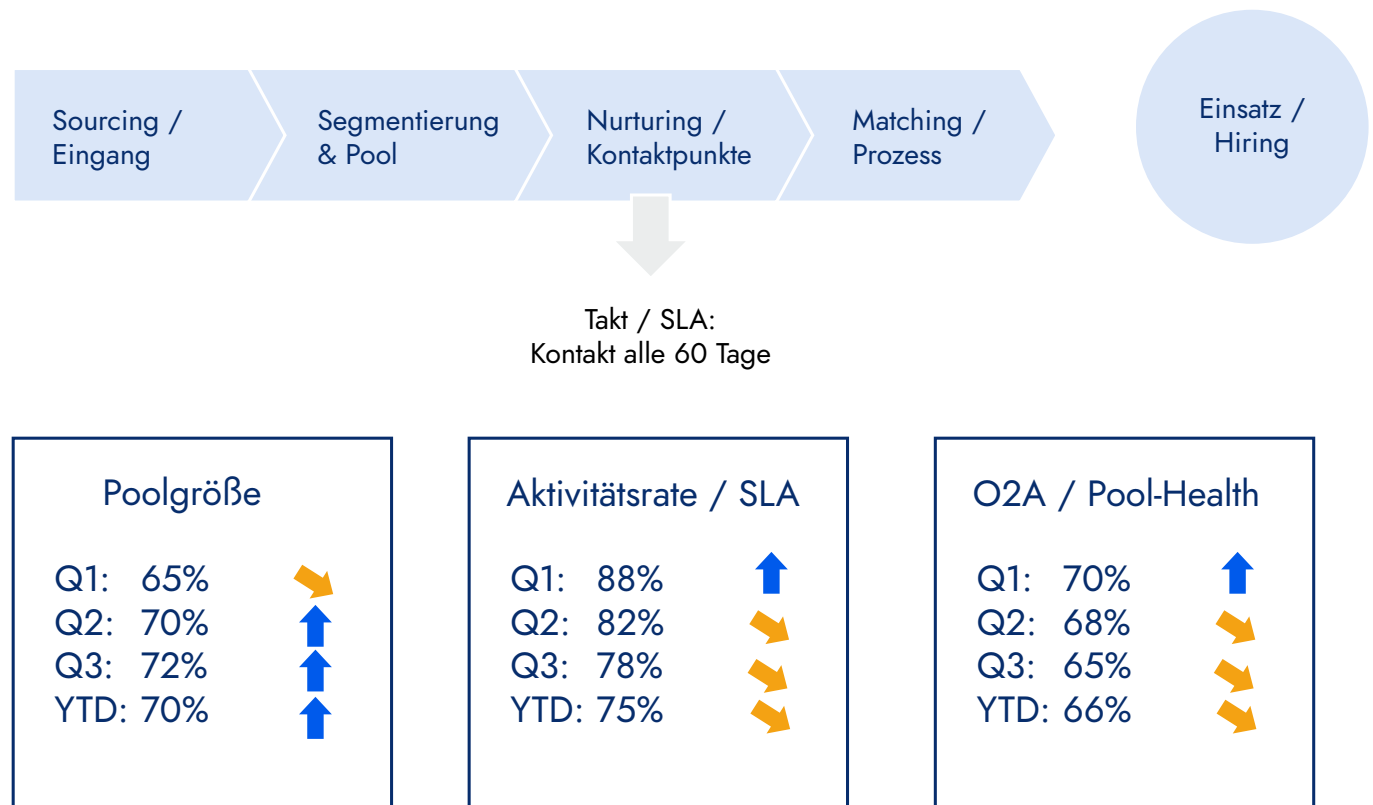


Abb. G11: Talentpool-Nurturing-Flow im Recruiting-Betriebssystem

Die Abbildung zeigt den Weg von Kandidat:innen durch das Pool-System: von Sourcing und Eingang über Segmentierung & Poolbildung und ein planvolles Nurturing mit definiertem Takt und SLAs bis hin zu Matching & Prozess und schließlich Einsatz.

Ergänzend visualisieren KPI-Elemente (z. B. Pool-Health, Aktivitätsrate, Time-to-Response, O2A), dass Talentpools nicht als statische Datenbank, sondern als laufend gepflegte Pipeline mit klaren Steuerungsgrößen verstanden werden müssen (eigene Darstellung).

„SLA = Service Level Agreement (z. B. Rückmeldung / Kontaktzyklus)

5.3.1 „Pool Health & Nurturing KPIs“

Diese Checkliste bündelt die operativen Bausteine eines wirksamen Talentpools: Datenmodell und Governance, Rollen und SLAs, Segmentierung und Kommunikationskadenz, KPI-Set sowie Standard-Playbooks. Sie übersetzt die in Kapitel 5.3 beschriebene Logik in einen 1-Pager für die tägliche Steuerung. Zielbild: 30–60 % der Einstellungen aus Poolquellen, TTH –8...–15 Tage, O2A +6...+12 pp, 12-Monats-Retention +8...+12 pp.

A) Datenmodell & Recht (Pflicht)

- ✓ Pflichtfelder je Profil: Beruf/Skill-Tags (ISCO/BERUF-ID), Seniorität, Standort/Mobilität, Sprachniveau (GER), Anerkennungsstatus, Gehaltskorridor, Wechselzeitfenster, Quelle/Einwilligung.
- ✓ Opt-in/DSGVO: dokumentierter Zweck, Dauer, Widerruf; jährliches Re-Opt-in; Löschregeln (Inaktivität > 12 Mon.).
- ✓ Dublettenschutz: eindeutige Profil-ID; Dublettcheck bei Import.

B) Governance & Rollen

- ✓ Pool-Owner je Kohorte (Verantwortung für Kadenz, SLAs, KPI-Ziele).
- ✓ ROps: Templates, Scoring, Dashboards; HM Enablement (Interview-Guides, Decision-Slots).
- ✓ Review-Takt: 14-tägiges Stand-up (15 Min), Quartals-Retro (60 Min).

C) Segmentierung & Kadenz

- ✓ Kohorten: Rolle × Seniorität × Sprache/Ort (z. B. „Bauelektrik B2 Nord“ / „Pflege B1 – Anerkennung läuft“ / „Backend Mid/Senior Remote“).
- ✓ Kadenz: alle 6-8 Wochen je Kohorte; kein Massennewsletter.
- ✓ Touchpoints: Role-Preview-Video (60-90 Sek.), Q&A-Sprechstunde (2×/Monat), Mini-Survey (Wechselmotive/Gehalt/Umzug), Lernpfad-Check-ins (SPS/B-Sprachlevel).

D) SLAs (hart, messbar)

- ✓ Antwort auf Pool-Reply < 72 h
- ✓ Einladung nach positiver Rückmeldung < 7 Tage
- ✓ Angebot nach Finalinterview < 5 Tage
- ✓ First Contact zu neuen Leads < 48 h

E) KPIs & Formeln

- ✓ Pool-Health (PH) =
(erreichbare & aktualisierte Profile) / (ges. Profile) × 100
Ziel ≥ 75 %
- ✓ Submit to Interview (StI) =
Interviews / eingereichte Profile
Ziel ≥ 35 % (Engpass ≥ 25 %)
- ✓ Offer-to-Accept (O2A) =
angenommene Angebote / Angebote
Ziel ≥ 60 % (Engpass ≥ 50 %)
- ✓ Time-to-Hire (TTH) =
(Finalzusage – Req-Freigabe)
Ziel: Basis –8...–15 Tage
- ✓ Time-to-Productivity (T2P) =
(1. produktiver Tag – Start)
Ziel: –2...–4 Wochen (mit On-the-Job-Lernpfad)
- ✓ Re-Engage-Rate (RER) =
(Antworten auf Reaktivierung) /
(angeschriebene Inaktive)
Ziel ≥ 15 %

F) Playbooks (Kurz)

- ✓ Facharbeiter (Elektro/Mechatronik/Bau):
Week 0 Tagging/Opt-in,
Week 2 Offer Primer (Band, Schicht, Housing),
Week 4 Tech Touch (Mini Case),
Week 6 Talent Day,
Week 7 Conditional Offers.
- ✓ Pflege/Health: Sprach-Sprechstunde + Buddy ab Zusage, Anerkennungsnavigator, Dienstplan-Transparenz, Teilzeit-Einstieg mit Aufstockpfad.
- ✓ MINT/IT (Blue-Card-fähig): Dokumenten-Precheck (18g), engl. Verträge + RELO-Bundle, On-the-Job-Sprachmodule, Karrierepfad (Zertifikate).

G) Quartals-Sprint (Beispielplan)

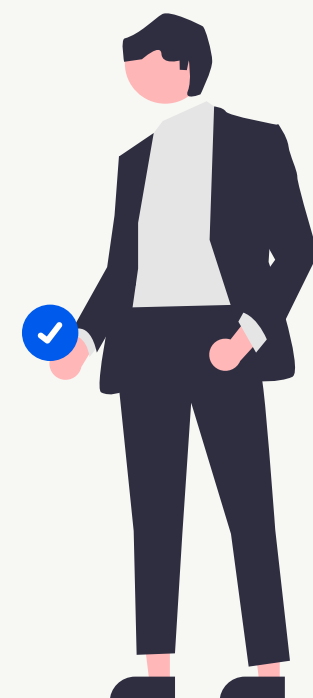
- ✓ Woche 1: Zielrolle definieren, Kohortenfilter setzen, Ziel-KPIs festlegen.
- ✓ Woche 2: Sequenz A/B erstellen (2 Botschaften, je 2 Varianten), Sprechstunden-Slots veröffentlichen.
- ✓ Woche 3-4: Outreach an aktive + inaktive Segmente, RER live tracken, Hot Leads < 24 h zurückrufen.
- ✓ Woche 5: Batch-Interviews/Talent Day, Scorecards, HM-Entscheidungslots blocken.
- ✓ Woche 6: Offers (inkl. Alternativpfade: 80 %-Einstieg, Lernpfad), Gegenangebote managen.
- ✓ Woche 7-8: Retro + Reporting (PH, StI, O2A, TTH, T2P), Hygiene-Sprint (Opt-ins erneuern, Dubletten).

H) Templates (Minimal-Set)

- ✓ Pool-Outreach (Role Preview, Band, Startfenster, Housing/Pendel-Optionen)
- ✓ Work Sample (rollenspezifische Mini-Aufgabe, 30–45 Min.)
- ✓ Offer-Bausteine (Band, Zeitmodell, Lernpfad, Boni, Startfenster, RELO-Bundle)
- ✓ Anerkennungs-Checkliste (Beruf, Kammer, Unterlagen, Fristen, Kosten)

I) Troubleshooting (häufige Ursachen & fixe Gegenmittel)

- ✓ PH < 60 %: Re-Opt-in-Kampagne; Profilpflichtfelder auditieren; Quellen mit hoher Bounce-Rate drosseln.
- ✓ StI < 25 %: Anforderungsprofil entkomplexieren (Muss vs. Lernpfad); Work Sample vorziehen; HM-Kalibrierung.
- ✓ O2A < 50 %: Gehaltsband/Arbeitszeit/Hybrid erst im Offer? Dann Vorziehen; Alternativangebote (80 %-Einstieg) einführen.
- ✓ TTH stagniert: Decision-Slots fehlen? Batch-Interviews + 48h-Entscheidungsfenster verpflichtend machen.
- ✓ T2P zu lang: Lernpfad fehlt? On-the-Job-Module + Mentor:in ab Tag 1; Anerkennung parallel statt seriell.



5.4 Automatisierung als Entlastungshebel – Ersatz, Ergänzung und Rekrutierungswirkung

These. Automatisierung ist kein Ersatzprogramm für Personal, sondern ein Leistungshebel pro Kopf. Sie ersetzt Teilaufgaben (Routine, Handling), ergänzt komplexe Tätigkeiten (Qualität, Instandhaltung, Prozessdaten) und verschiebt die Qualifikationsprofile. Dort, wo heute die größten Engpässe liegen („Do-It-Jobs“), kann sie Schichten entschärfen und Produktivität stabilisieren – vorausgesetzt, Unternehmen koppeln Invest, Job-Redesign und Nachqualifizierung.

Stand der Dinge in Deutschland.

Deutschland gehört weiterhin zur Weltspitze bei der Industrierobotik: Die Roboterichte liegt aktuell bei rund 430 Industrierobotern je 10.000 Beschäftigte im Verarbeitenden Gewerbe und damit auf einem europäischen Spitzenplatz und global auf Rang vier. 2023 wurden erneut über 28.000 Roboter installiert – ein Rekordwert, auch wenn die weltweiten Neuinstallationen im gleichen Zeitraum leicht zurückgingen. Gleichzeitig verschiebt sich die Nachfrage sichtbar weg von der reinen Automobilfertigung hin zu Metall/allgemeiner Industrie sowie Intralogistik/Handling – genau jene Tätigkeitscluster, in denen Personal am schwersten zu gewinnen ist. [E]

R&D-Rückenwind – warum der Trend strukturell trägt.

Regierungen finanzieren eine neue Robotikwelle: China (Programm „Intelligente Roboter“, Ziel: führende Unternehmen und Cluster), Japan („New Robot Strategy“ inkl. Pflege-tech-Budget), Südkorea (Gesetz „Intelligent Robot Development and Supply Promotion“, inkl. Großbudget für MedTech), die EU mit Horizont Europa (Cluster 4, Robotik-Calls),

Deutschland mit der Hightech-Strategie 2025 (3,5 % BIP-FuE-Ziel; Programm „Miteinander durch Innovation“) sowie die USA (NRI 2.0, Artemis/Space Robotics, DoD-Budget für unbemannte Systeme). Für Arbeitgeber bedeutet das: Technologie- und Integrationskosten sinken, Out-of-the-Box-Lösungen (Cobots, AMRs) verbreiten sich besonders im Mittelstand. [E]

Was Roboter heute realistisch leisten (Aufgabenebene)

- **Substitution (hoch):** Zuführen/ Abführen, Palettieren, Pick & Place, Teilehandling, standardisiertes Schweißen und Beschichten.
- **Koproduktion (mittel):** Maschinenbe-/entladung, Montageschritte mit Mensch-Roboter-Kollaboration, optische Qualitätsprüfungen, intralogistische Transporte (AMRs).
- **Komplement (hoch):** Prozessdaten erfassen/auswerten, Rüstoptimierung, Instandhaltung/

Retrofit, „First-Level-Troubleshooting“ in der Linie.

Arbeitsmarkt-Übersetzung (2-5 Jahre)

1. Rollen verschieben sich: Aus dem klassischen „Anlagenfahrer“ werden Operator:innen mit Datenkompetenz; Wartung/Retrofit gewinnt an Gewicht; SPS/Mechatronik wird zur Breitschlüsselqualifikation.
2. Schichtmodelle werden flexibler: Teilautomatisierung reduziert Spitzen (Nachtschicht), öffnet Teilzeit- und Elternschichten – und erweitert so die Bewerberpools.
3. Vakanzkosten sinken: Automatisierte Teilprozesse halten Output stabil, senken Überstunden und Fehlerkosten – das verbessert die TTH-Toleranz im Engpass.
4. Regionale Chancen: Periphere Standorte können mit Handling-/Logistikzellen die Mitarbeiterbasis entlasten und werden im Wettbewerb um Talente attraktiver.

Engpasslandschaft nach Berufssegment und Qualifikationsniveau

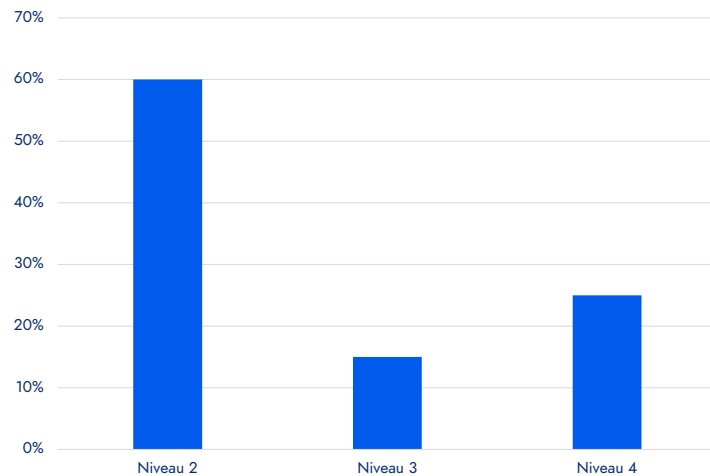


Abb. G05: Engpasslandschaft nach Berufssegment und Qualifikationsniveau

Dargestellt sind Berufssegmente mit ausgeprägten Fachkräftengpässen und die Verteilung der Fachkräftelücke über die Qualifikationsniveaus 2–4 (Fachkräfte, Spezialist:innen, Expert:innen). Über alle betrachteten Segmente hinweg entfallen rund 60 % der rechnerisch nicht besetzbaren Stellen auf Fachkräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung, etwa 15 % auf Spezialist:innen und etwa 25 % auf Expert:innen. Helfertätigkeiten (Niveau 1) sind in der KOFA-Definition der Fachkräftelücke in der Regel nicht enthalten und werden in der Grafik entsprechend neutral markiert.

Basis sind verschiedene KOFA-Analysen und Fachkräftereporte, eigene Aggregation und schematische Darstellung.

Employer-Playbook

Automatisierung (operativ)

- **Automate-or-Hire-Canvas.**
Für jede Engpassrolle (z. B. Kommissionierung, Bauteil-Handling) TCO der Automationszelle (Anschaffung, Integration, Rüstzeit, Wartung) gegen Vollkosten FTE (Lohn, Zuschläge, Fluktuation, Anlernkurve, Fehlerkosten) spiegeln. Entscheidung nach 12–24-Monats-Break-even.
- **Job-Redesign.**
Rollen in Muss- und Lernpfad-Skills zergliedern (z. B. Mechanik-Grundlagen Muss; SPS-Grundlagen Lernpfad). Standardisierte Lernmodule (3–6 Monate, modular) im Angebot verankern.
- **Qualifizierungs-Tracks.**
Operator zu Robotics Technician I/II (SPS-Grundkurs, Sensorik, Qualitätsdatenerfassung, Störungsbeseitigung). Für Pflege/Service: Servicerobotik-Begleitung (Reinigung, Transport, Assistenz).
- **Beschaffung & Integration.**
Anbieter-Shortlist pflegen, Demozellen testen, Finanzierungsmodelle (Leasing/Pay-per-Use) vergleichen, Change-Kommunikation früh starten (keine „Roboterangst“, klare Upskilling-Pfadbilder).
- **KPI-Set.**
OEE-Impact, TTH-Verkürzung, Fehlerquote, Überstunden, T2P für umgeschneiderte Rollen, Unfallrate/Ergonomie.

Automatisierung im Engpass: modellierter Business Case & Stolpersteine

Dieser Breakout zeigt ein modelliertes Rechenbeispiel für die wirtschaftliche Wirkung von Automatisierung in einem Engpassbereich – kein Real-Case, sondern ein skalierbares Rechenmodell für interne Business Cases. Ergänzend benennt er typische Stolpersteine und Gegenmaßnahmen, die bei der Umsetzung immer wieder auftreten.

Modelliertes Rechenbeispiel für einen Business Case.

Um die Größenordnung greifbar zu machen, hilft ein modellierter Fall – kein Real-Case, sondern ein skalierbares Rechenmodell, das Unternehmen mit ihren eigenen Zahlen hinterlegen können: Ein Handling-Cobot (Pick & Place) ersetzt pro Schicht 0,6-0,8 FTE Routineaufgaben und ermöglicht zwei Bediener:innen den Wechsel in wertschöpfende Tätigkeiten (Qualität/Rüsten). Bei Anschaffung + Integration im mittleren fünfstelligen Bereich liegt der Break-even oft unter 18 Monaten, wenn Überstunden und Ausschuss in die Rechnung eingehen. Der Recruiting-Effekt: Die **Time-to-Hire (TTH)** bleibt belastbarer, weil die Linie in der Übergangszeit tragfähig bleibt.

Der Fall ist bewusst vereinfacht und ersetzt keine Investitionsrechnung: Entscheidend ist nicht die exakte Zahl, sondern die Logik dahinter – Automatisierung rechnet sich immer dann, wenn sie Vakanzenzeiten,

Überstunden und Produktivitätsverluste in Summe stärker reduziert als die Finanzierung und laufende Betreuung der Technik kostet.

Risiken & Gegenmittel

- Inselautomatisierung ohne Prozessdenken: Wertstrom-Mapping, Engpassanalyse, stufenweise Skalierung.
- Skill-Gap nach Einführung: On-the-Job-Training mit zertifizierbaren Modulen; Mentoren (Schichtführer:innen) befähigen.
- Ablehnung im Team: klare Erzählung („Entlastung, nicht Verdrängung“) + Beteiligung an Design/Abnahme.
- Capex-Schwelle, Opex-Modelle (Leasing/Pay-per-Use), Förderkulissen prüfen (EU/DE-Programme). [E]

Einordnung für die Studie.

Automatisierung ist die dritte Säule neben Zuwanderung (Kap. 5.2) und Qualifizierung/Talentpools (Kap. 5.3). Wer alle drei orchestriert, kommt trotz Demografie auf eine stabile Lieferfähigkeit: heute Schichtspitzen glätten, morgen Skill-Mix heben – und übermorgen mit produktiveren Linien wachsen.

Kap. 9 vertieft die Technologie- und Marktseite (Bestände, Branchendrift) und liefert die dazugehörigen Visuals (G09a/b/c).

Roboterichte in der Industrie (Roboter je 10.000 Beschäftigte, 2023)

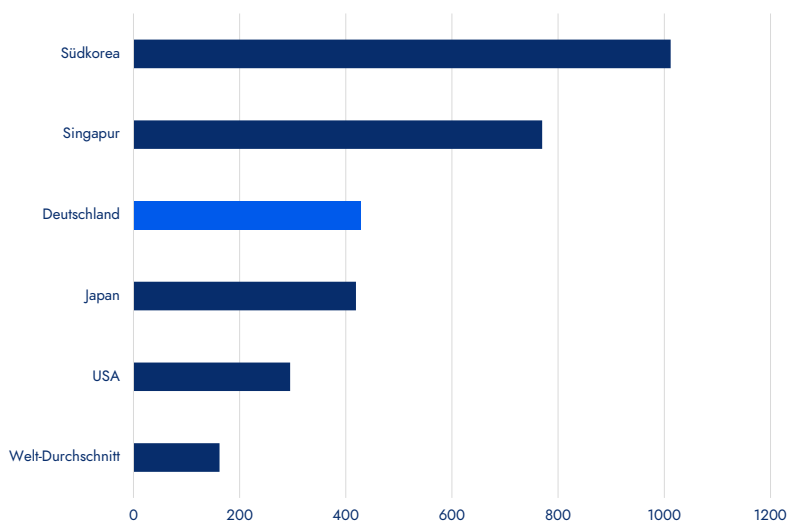
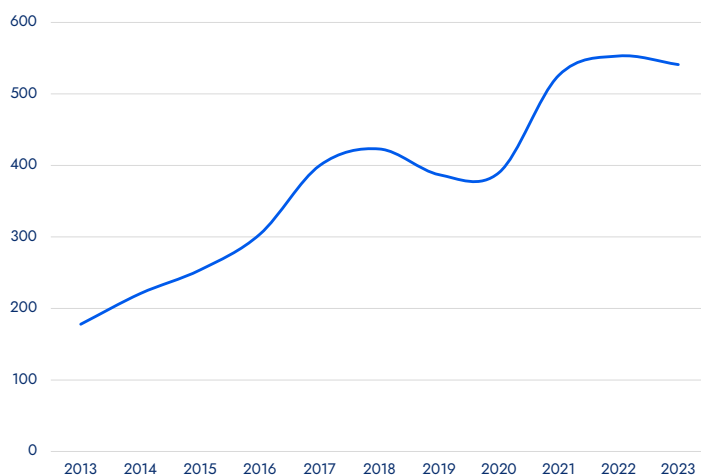


Abb. G09a: Roboterichte in der Industrie im internationalen Vergleich (2023)

Dargestellt ist die Zahl der eingesetzten Industrieroboter je 10.000 Beschäftigte in der verarbeitenden Industrie. Südkorea liegt mit 1.012 Robotern pro 10.000 Beschäftigten an der Spitze, gefolgt von Singapur (770). Deutschland erreicht 429, Japan 419 und die USA 295 Roboter je 10.000 Beschäftigte. Der globale Durchschnitt liegt bei 162 Robotern.

Grundlage sind die Roboterichte-Angaben der International Federation of Robotics (IFR, World Robotics 2024), eigene Darstellung.

Weltweite Neuinstallationen von Industrierobotern in der Industrie 2013–2023 (Tsd. Einheiten)



G09b – Neuinstallationen weltweit 2013–2023“ (Linienchart)

Die Grafik zeigt die jährlichen Neuinstallationen von Industrierobotern weltweit in Tausend Einheiten. Zwischen 2013 und 2018 steigt die Zahl der installierten Roboter von rund 180.000 auf über 420.000 pro Jahr. Nach einer kurzen Seitwärtsphase 2019/2020 setzt ab 2021 ein neuer Wachstumschub ein: Seitdem werden jährlich mehr als 500.000 Roboter installiert, mit einem Rekordwert von rund 553.000 Einheiten im Jahr 2022 und einem nur leicht darunterliegenden Niveau von 541.000 Installationen im Jahr 2023.

Grundlage sind die globalen Installationszahlen der International Federation of Robotics (IFR, World Robotics 2024 – Industrial Robots), eigene Darstellung.

Neuinstallationen von Industrierobotern nach Branchen weltweit (2023)

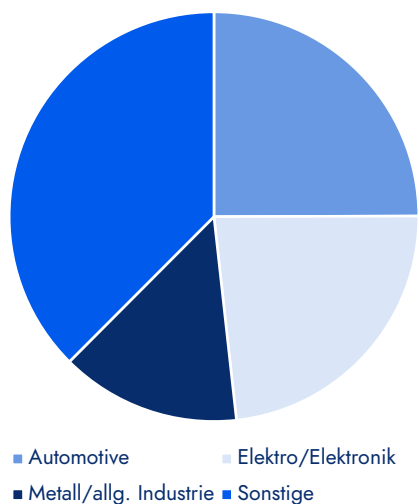


Abb. G09b: Neuinstallationen nach Branchen 2023“ (Segmentchart)

Dargestellt ist die Verteilung der globalen Neuinstallationen von Industrierobotern im Jahr 2023 nach Kundensegmenten. Die Automobilindustrie steht mit rund 135.000 neu installierten Robotern an der Spitze, gefolgt von der Elektro-/Elektronikindustrie mit 126.000 Einheiten. In der Metall- und allgemeinen Industrie werden etwa 77.000 Roboter installiert. Die zusammengefassten übrigen Branchen – Kunststoff- und Chemieindustrie, Lebensmittel, sonstige Industrien sowie nicht spezifizierte Anwendungen – kommen auf rund 203.000 Installationen. Dies entspricht Anteilen von etwa 25 % (Automotive), 23 % (Elektro/Elektronik), 14 % (Metall/Allgemeine Industrie) und 38 % (Sonstige) an allen 541.000 weltweiten Neuinstallationen.

Grundlage sind die Branchenstatistiken der International Federation of Robotics (IFR, World Robotics 2024 – Industrial Robots), eigene Aggregation.

Automatisierung als Entlastungshebel auf der Beveridge-Kurve

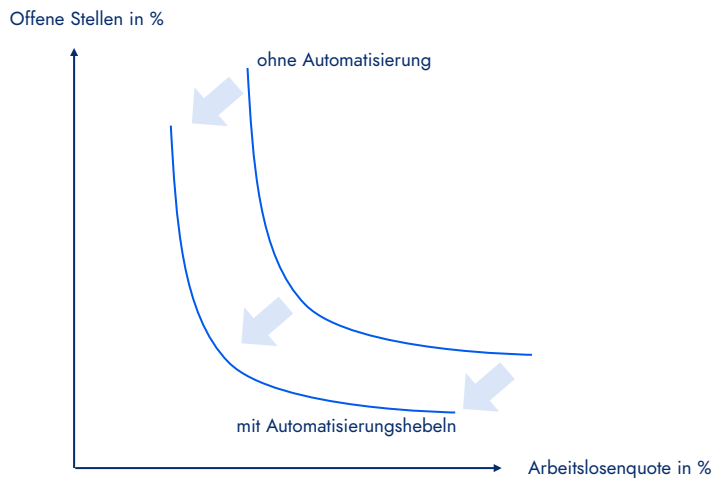


Abb. G09c: Automatisierung als Entlastungshebel für den Engpassarbeitsmarkt (schematische Beveridge-Kurve)

Die Abbildung zeigt zwei schematische Beveridge-Kurven: eine Linie „ohne Automatisierung“ mit hoher Offene-Stellen-Quote für ein gegebenes Arbeitsloseniveau und eine entlastete Kurve „mit Automatisierung“. Der Einsatz von Robotik und Automatisierung senkt die arbeitsintensive Nachfrage in Engpassberufen, verringert die Zahl der vakanten Stellen und verschiebt die Beveridge-Kurve dadurch nach links unten – ohne dass die Erwerbsbevölkerung kurzfristig wachsen muss.

Die Kurven basieren nicht auf konkreten Messdaten, sondern illustrieren qualitativ die Wirkung von Automatisierungsinvestitionen im Kontext der in Abb. G09a/b dargestellten Robotik-Dynamik (eigene Darstellung).

5.5 Zwischenfazit: Vom Arbeitskräfteangebot zur eigenen Lieferkette

Kapitel 5 hat gezeigt: Die viel zitierte „Fachkräftelücke“ ist kein statischer Zustand, sondern das Ergebnis überlagerter Bewegungen: Demografie, Qualifikationsmix, regionale Verteilung und Prozessgeschwindigkeit. Auch in einer konjunkturellen Delle wird sie nur leiser, aber nicht kleiner.

Für Unternehmen ergeben sich daraus drei zentrale Einsichten:

- 1. Die Lücke ist präziser, als es Schlagworte suggerieren.**
Engpässe konzentrieren sich auf bestimmte Niveaus (2/3), Berufsgruppen („Do-It-Jobs“) und Regionen – nicht auf „den Arbeitsmarkt insgesamt“. Wer seine kritischen Segmente sauber identifiziert, kann Zuwanderung, Qualifizierung und Automatisierung dorthin lenken, wo sie den größten Hebel haben.
- 2. Zuwanderung ist ein starker, aber endlicher Zufluss – kein Ersatz für Systemarbeit.**

Entscheidend ist weniger die Zahl der Visa als die Frage, wie schnell aus potenziellen Bewerber:innen produktive Teammitglieder werden. Anerkennung, Wohnen, Mobilität und Rollenlogik sind dabei kein „Beiwerk“, sondern Teil der faktischen Lieferfähigkeit. Unternehmen, die diese Elemente als Produkte definieren (EU-Sprint, Blue-Card-Track, Campus-Track), machen aus staatlichen Rahmenbedingungen eine planbare Rekrutierungslinie.

3. Talentpools und Automatisierung übersetzen Knappheit in Organisation – nicht in Klage.

Gut geführte Pools verschieben Recruiting von der Einzelbesetzung zur wiederkehrenden Lieferkette; Automatisierung wirkt als Produktivitäts- und Entlastungshebel pro Kopf. Gemeinsam entscheiden sie darüber, wie viel des vorhandenen Arbeitskräfteangebots im eigenen Betrieb tatsächlich ankommt. In Kombination mit Qualifizierung verschiebt sie den Skill-Mix eines Betriebs – und damit indirekt seine Position auf der betrieblichen Beveridge-Kurve.

In dieser Logik wird das Arbeitskräfteangebot zu einer gestaltbaren Lieferkette, nicht zu einer externen Naturgewalt:

- **Makro:** Demografie und nationale Zuwanderungsströme bestimmen, wie „viel“ grundsätzlich im System ist.
- **Meso:** Branchen- und Regionslogiken (Wohnraum, ÖPNV, Cluster, Campus) beeinflussen, wo dieses Angebot ankommt.
- **Mikro:** Talentpools, Zuwanderungspipelines und Automatisierungsentscheidungen entscheiden, wie viel davon im eigenen Betrieb tatsächlich ankommt – und wie schnell es in produktive Beiträge übersetzt wird.

Je stärker sich die strukturelle Knappheit verfestigt, desto mehr wird diese Lieferkettenperspektive zu einem in Euro messbaren Wettbewerbsvorteil: kürzere Time-to-Hire, geringere Leerkosten, weniger teure Übergangslösungen und stabilere Liefertreue.

Unternehmen, die ihre Engpassrollen klar benennen, Zuwanderung, Talentpools und Automatisierung verzahnen und die Effekte in T2W, T2P, Vakanzkosten und Retention messen, entwickeln einen systematischen Vorsprung gegenüber Wettbewerbern, die vor allem auf „mehr Anzeigen“ und Einzelfalllösungen setzen.

Was Kapitel 5 für Geschäftsführung und HR bedeutet

Wenn das Arbeitskräfteangebot zur gestaltbaren Lieferkette wird, hat das direkte Folgen für Steuerung und Budget:

- **Wenn Engpass als „allgemeiner Fachkräftemangel“ behandelt wird,** bleiben Maßnahmen diffus. Dann entstehen Kampagnen, aber keine Prioritäten. **Wenn Engpassrollen, Niveaus (2/3) und Regionen klar benannt sind,** lassen sich Zuwanderung, Talentpools und Automatisierung gezielt auf diese Segmente konzentrieren – mit deutlich höherem Hebel pro Euro.
- **Wenn Zuwanderung, Ausbildung und Automatisierung als Einzelprojekte laufen,** bleiben sie abhängig von Zufall und Einzelfall-Engagement. **Wenn sie als Lieferketten gedacht werden** (EU-Sprint, Blue-Card-Track, Campus-Track, Automate-or-Hire), lassen sich Volumen, Takt und Risiken planen – und gegenüber Geschäftsführung und Gremien begründen.
- **Wenn Talentpools nur als „Ablage“ für Bewerbungen geführt werden,** entstehen Kosten ohne Wirkung. **Wenn Pools als Produkt mit klaren Rollen (Pool-Owner), SLAs und KPI-Set (PH, TTH, O2A) geführt werden,** werden sie zu einer verlässlichen Quelle für einen substanziellen Teil der Einstellungen – und reduzieren Druck auf den externen Markt.

- **Wenn Automatisierung nur als Technik- oder Investitionsthema behandelt wird,** fehlt der Link zur Engpassökonomie. **Wenn Automatisierung als vierter Eskalationsschritt vor Dauer-Überstunden verstanden wird,** wird sie zum Instrument, Vakanzkosten zu begrenzen, Teilzeitmodelle zu ermöglichen und Qualifizierungspfade in der Linie zu öffnen.
- **Wenn Kennzahlen wie Time-to-Hire, Time-to-Work, Time-to-Productivity und Vakanzkosten nicht im Management-Cockpit auftauchen,** bleibt die Lieferkette Arbeitskräfteangebot unsichtbar. Wenn diese Größen gemeinsam mit Pool-Health und Retention berichtet werden, wird die eigene Beveridge-Kurve zur Steuerungsgröße – und Kapitel 6 (Maßnahmenpaket) zur logischen Agenda für die nächsten 12-24 Monate.

Auf Basis der Engpasslogik aus Kapitel 5 wird sichtbar, dass Recruiting in der Knappheitsdekade nicht länger eine Aneinanderreihung einzelner Maßnahmen sein kann. Es braucht eine systematische Architektur, die Engpässe priorisiert, Kanäle orchestriert und Entscheidungen in einem stabilen Takt ermöglicht. Kapitel 6 beschreibt dieses Betriebssystem: einen betrieblichen Ordnungsrahmen, der Kapazitätssteuerung, Kanalstrategie, Prozessdesign und Entscheidungslogik bündelt – und damit die operative Grundlage für wirksames Recruiting in einer strukturellen Knappheit schafft.

6. Maßnahmenpaket für KMU: Von der Einsicht zur Lieferfähigkeit

Das in dieser Studie beschriebene Recruiting-Betriebssystem ist bewusst umfassend angelegt. Es zeigt, welche Bausteine in der idealen Ausbaustufe zusammenspielen, wenn Recruiting als eigener Unternehmensbereich funktioniert und nicht nur als Folge einzelner Ad-hoc-Maßnahmen. Auf den ersten Blick kann diese Breite gerade für kleinere Unternehmen oder einzelne Standorte überdimensioniert wirken.

An den grundlegenden Prinzipien ändert die Unternehmensgröße jedoch wenig: Jede Organisation muss klären, wer Verantwortung für Recruiting trägt, wie Bedarfe erkannt und Entscheidungen getroffen werden und wie aus Einstellungen möglichst schnell produktive Beiträge werden.

Der Unterschied liegt vor allem im Grad der Ausprägung. Ein kleiner Betrieb mit wenigen Einstellungen pro Jahr kommt oft mit einem klar geregelten Takt, einfachen Absprachen und einer schlanken Übersicht aus. Dort reicht es, wenn die Geschäftsführung und eine verantwortliche Person für Recruiting einen gemeinsamen Rhythmus für Bedarfsplanung, Auswahl und Rückmeldung an Kandidat:innen etablieren und vielleicht zwei oder drei ganz einfache Steuergrößen im Blick behalten. Im mittelständischen Unternehmen werden dieselben Prinzipien bereits stärker instrumentiert: Rollen, Zuständigkeiten und Entscheidungswege müssen über mehrere Standorte, Führungskräfte und Zielgruppen hinweg abgestimmt

werden. Hier lohnt sich ein reduziertes, aber konsistentes Kennzahlenset – etwa zu Time-to-Work, Offer-to-Accept oder zur Gesundheit der internen und externen Talentpools – sowie ein bewusst gestalteter Funnel über verschiedene Kanäle. In Konzernstrukturen schließlich braucht das Betriebssystem seine volle Breite: mit Governance-Regeln, verzahnten Prozessen über Länder und Gesellschaften hinweg, einem differenzierten KPI-System, klar definierten Schnittstellen zu HR-IT und einer eindeutigen Zuordnung von Verantwortlichkeiten über mehrere Ebenen.

Wichtig ist dabei weniger, ob alle beschriebenen Elemente sofort eingeführt werden, sondern dass die dahinterliegende Logik verstanden wird und jede Organisation ihren eigenen Reifegrad kennt. Niemand muss von heute auf morgen das komplette Betriebssystem implementieren. Entscheidend ist, dass klar ist, was im aktuellen Setting die Mindestanforderung an Verlässlichkeit, Geschwindigkeit und Transparenz im Recruiting ist und welche Module als nächstes hinzukommen sollten. Wer klein startet, beginnt mit Takt, Zuständigkeiten und Transparenz im Prozess und wächst schrittweise in mehr Instrumente hinein.

Wer bereits komplex unterwegs ist, riskiert ohne ein solches Betriebssystem, dass Kanäle, Daten und Initiativen nebeneinander

herlaufen und Wirkung verpufft. Klar ist auch: Ein voll ausgebautes Recruiting-Betriebssystem lässt sich auf Dauer nicht in einer einzelnen Exceltabelle betreiben. Ab einer bestimmten Komplexität braucht es unterstützende Systeme, feste Routinen und eine explizite Entscheidung der Unternehmensleitung, Recruiting als dauerhaften Steuerungsbereich mit klar benannten Verantwortlichkeiten und ausreichenden Ressourcen zu verankern. So wie professionelle Beschaffung oder Finanzsteuerung längst eigenständige Funktionen mit definierten Rollen und Instrumenten sind, kann auch Recruiting auf Dauer nicht als „Restaufgabe nebenbei“ organisiert werden.

6.1 Worum es wirklich geht

Die vorherige Analyse zeigt: Die Beveridge-Kurve bleibt erhöht, weil Passung und Tempo nicht genügen, während Demografie und Strukturwandel den Zufluss verengen. Für KMU heißt das: nicht „noch mehr Sourcing“, sondern ein anderes Betriebssystem für Recruiting.

Dieses Betriebssystem ruht auf drei Säulen:

1. Rollen, Qualifizierung und Angebot

Es beginnt mit der Zergliederung überladener Anforderungsprofile (Kapitel 6.2) und führt über produktive Einstiege mit Lernpfad und Teilqualifikationen (Kapitel 6.5 und Breakout 6.B) zu einem Angebot, das Potenzial einkauft und Produktivität planbar macht.

2. Prozess- und Entscheidungstakt

Engpasslogik wird in Taktlogik übersetzt: vom Kanal zur Pipeline (Kapitel 6.3), von SLAs aus Kandidat:innensicht (Kapitel 6.4) zum operativen Entscheidungstakt mit Batch-Interviews und 48-Stunden-Fenstern (Kapitel 6.6).

3. Zuwanderung und Automatisierung als Entlastungshebel

Zuwanderung und Automatisierung werden nicht als Ad-hoc-Maßnahmen gedacht, sondern als gestaltete Pfade: Zuwanderung wird prozessiert wie eine Lieferkette, Automatisierung wird zur vierten Eskalationsstufe vor dem „Weiter so“ der Überstunden (Kapitel 6.3 und 6.7).

Kapitel 6.8 bis 6.10 bringen diese Elemente zusammen: Sie beschreiben, wie Recruiting wie eine Fertigungslinie geführt wird – mit einem KPI-Cockpit, einer betrieblichen Beveridge-Kurve und konkreten Fallgeschichten aus Metall und Pflege. Das Ziel ist nicht ein „schöner Prozess“, sondern eine messbare Bewegung nach links unten: **Time-to-Hire (TTH)**, **Time-to-Work (T2W)** und **Time-to-Productivity (T2P)** sinken, die **Offer-to-Accept-Quote (O2A)** steigt und der Pool bleibt lieferfähig, selbst wenn externe Zuflüsse schwanken.

6.2 Rollen neu schneiden statt Kandidat:innen „passend machen“

Engpassrollen auf Niveau 2/3 scheitern selten am Mangel „der richtigen Menschen“, sondern an überladenen Anforderungsprofilen. Der erste Schritt ist deshalb kein Tool, sondern eine saubere Zergliederung: Was ist unverhandelbar (Sicherheit, Regulativ, Kundenschnittstellen)? Was kann in 90–180 Tagen erlernt werden?

Eine Mechatronik-Rolle, die heute fünf „Muss“-Felder hat (SPS, Hydraulik, Sensorik, Qualitätsdoku, Schichtflex), wird durch die Trennung in Muss (z. B. Sicherheitskultur, grundlegende Mechanik, Deutsch am Arbeitsplatz) und Lernpfad (SPS-Grundlagen, Qualitätsdoku) plötzlich besetzbar. Entscheidend ist, dass wir diese Lernpfade vertraglich sichtbar machen: ein Stufenvertrag, der das Zielbild der Rolle, Meilensteine, Lernmodule und die Gehaltsprogression abbildet. Damit senden wir das wichtigste Marktsignal: „Wir kaufen Potenzial – und investieren in Produktivität.“

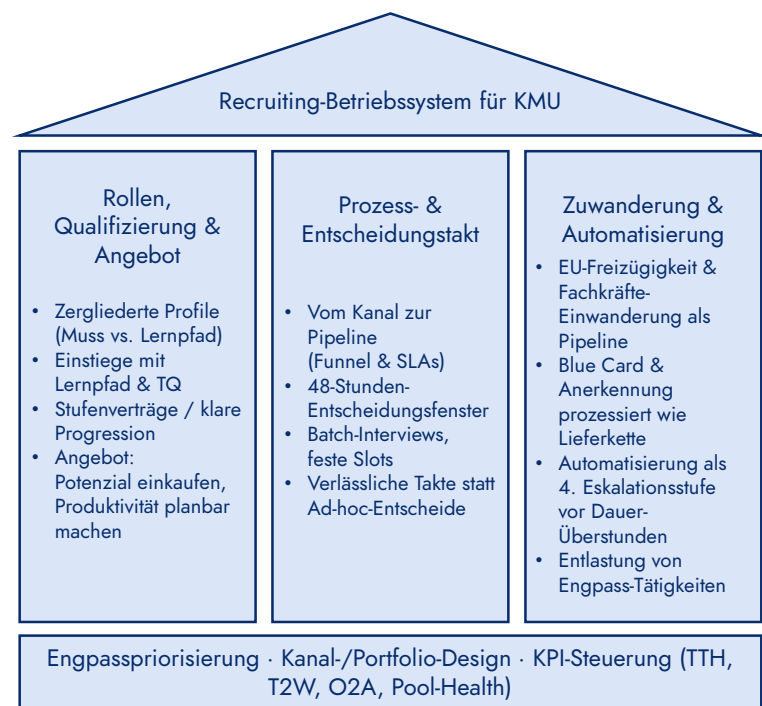


Abb. G06: Recruiting-Betriebssystem für KMU (Drei-Säulen-Modell)

Die Grafik zeigt das Recruiting-Betriebssystem als Drei-Säulen-Modell: Rollen, Qualifizierung und Angebot, Prozess- und Entscheidungstakt sowie Zuwanderung und Automatisierung als Entlastungshebel. Eine querliegende Steuerungsleiste markiert Engpasspriorisierung, Kanal- und Prozessdesign, Takt- und Entscheidungsarchitektur sowie ein schlankes KPI-Set (TTH, T2W, O2A, Pool-Health) als verbindende Elemente.

6.B Rollen neu denken im Mittelstand

Vom „Fertigprofil“ zum produktiven Einstieg:
Wie man Qualifizierungswege praktikabel macht.

Worum es geht

Viele Mittelständler wissen, dass überladene Anforderungsprofile Rekrutierung blockieren – sie trauen sich aber nicht, produktive Einstiege mit Lernpfad zu organisieren. Dahinter stecken reale Zwänge (Schicht, dünne Führungsspannen, wenig Trainerkapazität) und psychologische Muster („Früher ging’s doch auch“). Dieses Breakout ist kein Patentrezept, sondern eine Anleitung, wie man unter realen Bedingungen vom „Fertigprofil“ zu einsatzfähigen Einstiegen in 90-180 Tagen kommt – ohne die Linie zu überfordern.

1. Ausgangsdiagnose in 90 Minuten

Ziel: die eine Rolle identifizieren, bei der ein Lernpfad am meisten bewirkt.

- Bottleneck klären: Welche Rolle verursacht die meisten Überstunden/Vakanzkosten? (3 konkrete Beispiele aus den letzten 6 Wochen notieren.)
- Sicherheitskern definieren: Welche 3-5 Muss-Kompetenzen sind nicht verhandelbar (Arbeits-sicherheit/Regulativ/Kundenschnittstelle)? Alles andere ist Kandidat für Lernpfad.
- Schichtrealität prüfen: Wo liegen die echten Anlernfenster (z. B. Übergaben, „ruhige“ Stunden, Wochenend-Slots)?
- Mentoreninventur: Wer hat natürliche Ausbilderqualitäten (ruhig, erklärstark)? Zwei Namen reichen.

Ergebnis: 1 Zielrolle, 1 Muss-Liste, 1 realistisches Anlernfenster, 2 Mentor:innen.

2. Der 12-Wochen-Probelerntpfad (Pilot, nicht Programm)

Wir starten klein und beweisen Wirkung:

- Woche 0: Stufenvertrag (Zielrolle, 2 Meilensteine, Gehaltsprogression), Checkliste PSA/Sicherheit, Mini-Work-Sample (30–45 Min.).
- Wochen 1-4: Job-Shading + Micro-Skills (2×90 Min pro Woche): Checkliste Arbeitsplatz, einfache Störungsbilder, Qualitätsdoku-Basics.
- Wochen 5-8: Übernahme von Teilschritten allein (mit Funk/Anruflinie): 1–2 standardisierte Aufgaben pro Schicht, tägliches 5-Min-Logbuch.
- Wochen 9-12: Stabilisierung + Rotation: zweiter Maschinen-/Stations-Typ, Abschluss-Work-Sample, Feedbackgespräch, Stufe 2 aktiv.

Nur ein KPI-Set: T2P (Zeit bis produktiver Mitarbeit), Fehlerquote, Mentor:innen-Zeitaufwand, Überstunden im Team.

3. Die fünf unbequemen Fragen (die wirklich weiterhelfen)

1. Wenn wir weiter nur „fertige Profile“ suchen – was kostet uns das pro Monat an Output/Überstunden?
2. Welche Muss-Anforderung ist eigentlich eine „Kann-in-12-Wochen“-Anforderung? (Ehrliche Liste.)
3. Wen machen wir zur Mentorin/zum Mentor – und wovon entlasten wir diese Person dafür konkret?
4. Wann genau in der Woche findet Anlernen statt? (Kalender, nicht Absicht.)
5. Woran erkennen wir nach 12 Wochen, dass es sich lohnt? (2-3 harte Kennzahlen.)

Was bringt das? SWOT für produktive Einstiege mit Lernpfad

Stärken

- Schnellere Besetzung: Von „unbesetzbar“ zu „einsatzfähig“ in 12-24 Wochen; reduziertes Vakanzrisiko.
- Bindung & Marke: Signal „Wir investieren in dich“ erhöht O2A und 12/24-Monats-Retention.
- Skill-Mix: Team gewinnt systematisch Operator-/Technician-Kompetenz.

Schwächen

- Mentor:innen-Zeit: Anfänglich 2-4 Std./Woche je Mentee; muss sauber freigeschaufelt werden.
- Planungsdisziplin: Ohne fest verankerte Lernslots kippt der Plan im Schichtalltag.
- Messdisziplin: T2P, Fehlerquote, Mentoraufwand müssen wirklich erfasst werden.

Chancen

- Neue Bewerberpools: Quereinsteiger:innen, EU-Kandidat:innen mit Teilpassung, Rückkehrer:innen.
- Automatisierung: Rollen-Redesign erleichtert die Einführung von Zellen (Operator statt reiner Anlagenfahrer).
- Förderkulissen: Qualifizierungschancengesetz & Co. dämpfen Nettokosten.

Risiken

- „Shadow-Only“: Bleibt es beim Beobachten, entsteht keine Produktivität. Deshalb Teilschritte übernehmen ab Woche 5.
- Entscheider-Bottleneck: Ohne 48-h-Entscheidungsfenster bleibt TTH hoch. Batch-Interviews/Talent-Days fix terminieren.
- Kultur-Zynismus: „Wieder so ein Projekt...“ deswegen Mikro-Erfolge monatlich sichtbar machen (weniger Überstunden, geringerer Ausschuss).

- Effekt: Ab Woche 5 übernimmt Mentee Teilschritte, Überzeit sinkt um 8-10 Std./Woche; ab Woche 12 Stufe-2-Vergütung, volle Stations-Fähigkeit.
- Break-even: In vergleichbaren Projekten lag der Break-even häufig unter vier Monaten – als Orientierungsgröße, nicht als Garantie –, weil Überzeit und Ausschuss sofort sinken; zusätzlich steigt die O2A-Quote.

Governance in klein – wer macht was?

- Werk-/Bereichsleitung: gibt das Entlastungsfenster für Mentor:innen frei (z. B. wöchentlich Fr 10-12 Uhr, Do 14-15 Uhr).
- HR/Recruiting: Stufenverträge, Kalender, KPI-Tracking (T2P, Fehlerquote, Mentor:innen-Zeit).
- Mentor:innen: führen das 5-Min-Logbuch je Schicht, entscheiden über Freigabe Meilenstein 1/2.
- Mentee: bringt wöchentlich 1 Lernnachweis (Foto, Kurznotiz), macht die Mini-Prüfung (45 Min) in Woche 12.

So verkauft man den Lernpfad intern (ohne Buzzword-Bingo)

„Uns fehlt kein Talent, uns fehlt Zeit zum Anlernen. Wir testen 12 Wochen mit **einer Rolle, zwei Mentor:innen** und **vier Lernslots pro Woche**.

Erfolg definieren wir vorher: produktive Mitarbeit ab Woche 5, –x Stunden Überzeit im Team, y % geringere Fehlerquote. Wenn es wirkt, rollen wir es aus – wenn nicht, stoppen wir. Risiko: überschaubar. Chance: hoch.“

Ein Mini-Business-Case (modellierte Beispielrechnung)

- Heute: 1 vakante Mechatronik-Stelle verursacht 18 Std./Woche Überzeit (Ø 28 €/h inkl. Zuschläge) ≈ 2.000 € pro Monat plus Opportunitätskosten/Ausschuss.
- Pilot: Mentee-Gehalt (Einstieg –10 % für 12 Wochen), Mentor:innen-Zeit 3 Std./Woche, zwei Kursbausteine (SPS-Grundlagen, Qualitätsdoku).

6.3 Vom Kanal zur Pipeline

Zuwanderung wirkt nur dann, wenn sie prozessiert wird. Der EU-Pfad ist der schnellste Weg zu Volumen in beruflich qualifizierten Tätigkeiten. In der Praxis entscheidet weniger das Visum als die schnelle Lösung von Wohnen und Mobilität. Werkswohnungen, Übergangsappartements, Shuttle-Linien oder Parkplatzkontingente sind deshalb keine „Benefits“, sondern kritische Pfade im Recruiting.

Die Blaue Karte EU schließt High-Skill-Lücken zuverlässig – wenn Precheck, zweisprachiger Vertrag und Vorprüfung durch die Ausländerbehörde vorbereitet sind. Der Campus-Pfad liefert die robusteste Pipeline: Absolvent:innen starten mit kurzer T2W, weil Sprache, Netzwerk und Praxis bereits im Studium entstanden sind.

Diese drei Wege funktionieren nicht als lose Kanäle, sondern als Pipelines mit festen Taktpunkten: Wo der Takt steht, steigt die Fill-Rate – das ist die betriebliche Übersetzung der Beveridge-Mechanik.

6.4 Prozessdesign & SLAs: Was Tempo für Kandidat:innen fühlbar macht

Das operative Geheimnis erfolgreicher Rekrutierung ist kein neues Tool, sondern erlebtes Tempo – aus Sicht der Kandidat:innen. Wer Bewerbungen als Dienstleistung denkt, hebt die Fill-Rate, ohne mehr Geld in Reichweite zu kippen. Der Maßstab ist nicht, wie schnell ein ATS eine Nachricht verschickt, sondern wie verlässlich und menschlich der Prozess wirkt. Wir übersetzen den Takt darum in eine Kandidatenerfahrung, die planbar ist wie ein Fahrplan.

Die ersten 24 Stunden – der Punkt, an dem Vertrauen entsteht

Eine Bewerbung ist kein „Lead“, sondern eine kleine Mutprobe. Innerhalb eines Tages kommt nicht nur ein Autoresponder, sondern eine konkrete Rückmeldung:

„Wir prüfen Ihre Unterlagen zum Einsatzbereich X. Morgen 14:00-16:00 Uhr rufen wir Sie an – alternativ können Sie hier einen Slot wählen.“

Zwei Dinge passieren sofort: Der Kalender der Fachseite enthält reservierte Rückruf-Fenster, und das System bietet echte Auswahl (Telefon/Video, 15/30 Minuten). Das Signal ist klar: Wir meinen das ernst.

Woche 1 – vom Interesse zur Entscheidungsvorlage

Zwischen Erstkontakt und Fachgespräch vergehen keine losen Tage. Kandidat:innen erhalten eine Rollenstory (Aufgabenbild der ersten 90 Tage, Schicht-/Hybridlogik, Gehaltsband) und ein Mini-Work-Sample für 30–45 Minuten. Nicht als Hürde, sondern als Ausblick: „So sieht Ihr Alltag aus – probieren Sie einen Ausschnitt, wir geben Feedback.“

Fachvorgesetzte führen das Gespräch entlang einer Scorecard mit drei Muss- und drei Lernpfad-Kriterien; sie blocken vorab ein 48-Stunden-Fenster zur Entscheidung. Der Prozess ist damit nicht „schnell“, sondern vorausgeplant – Tempo ohne Hektik.

Zwischen den Terminen – das Schweigen abschaffen

In Engpassmärkten scheitern Prozesse selten an Ablehnung, sondern an Kontaktabbruch. Wir bauen deshalb regelmäßige Status-Signale ein: kurze Textnachrichten („Ihr Interview ist bestätigt – Sie sprechen mit ...; hier sind drei Fragen, die wir gern diskutieren“), Kalender-Einladungen mit Ort/Link, und eine klare Timeline: „Nächster Schritt Freitag, finale Rückmeldung bis Dienstag 18 Uhr.“

Wichtig ist die Einhaltung – kein „Freitag 16 Uhr bis Dienstag Funkstille“. Wenn etwas nicht klappt,

sagen wir es vor der Frist und geben ein neues, enges Zeitfenster.

Das Fachinterview – Struktur statt Charme

Kandidat:innen erleben oft zwei Extreme: belanglose Plauderei oder Prüfungssituation. Beides ist unproduktiv. Wir verankern strukturiertes Interviewen mit kurzen Verhaltensfragen, einem Mini-Case und einem Realitätsblock: Schichtplanbeispiel, Qualitätsziele, Sicherheitsregeln. Die Scorecard zwingt zur Trennschärfe zwischen Muss und Lernpfad. Matching wird begründbar, Feedback gebbar. Kandidat:innen spüren Fairness, auch wenn es ein Nein wird – und bleiben pool-fähig.

Das 48-Stunden-Fenster – Entscheidungen zur richtigen Zeit

Der wichtigste Beschleuniger ist nicht der Rekrutierer, sondern der Entscheidungstakt der Linie. Wir legen darum Batch-Interviews mit geblocktem 48-Stunden-Fenster zur Entscheidung. Das ist kein künstlicher Druck, sondern Schutz vor Verlust durch Verzug: Gute Kandidat:innen sind in Engpassmärkten selten, Alternativangebote real. Wer am Mittwoch spricht, hat bis Freitag Feierabend eine Entscheidung – Zusage, Nachforderung (max. 48 h) oder begründete Absage. „Nachdenken über das Wochenende“ ist kein Qualitätsmerkmal, sondern ein Risikofaktor.

Das Angebot – Architektur, nicht PDF

Ein gutes Angebot beantwortet alle Fragen, bevor sie gestellt werden: Gehaltsband und Stufe heute, Stufenlogik nach 3/6/12 Monaten, Schicht-/Hybridmodell mit Beispielwoche, Pendeln/Wohnen mit konkreten Zahlen (Shuttle, Parken, Werkswohnung, Übergang), Anerkennungs-/Sprachpfad bei Drittstaaten, erster Arbeitstag mit Onboardingplan.

Kandidat:innen erhalten zwei Dinge parallel: das formale Dokument und eine One-Pager-Offer Map, die die Architektur visuell macht. Damit wird das Angebot vergleichbar – und annehmbar.

Wenn es ein Nein wird – die Poolkurve stabil halten

Absagen sind keine Enden, sondern Gabelungen. Jede Absage enthält einen Respekt-Satz, die Kernbegründung (Muss-Kriterium/ Timing), und – sofern tragfähig – eine Pool-Einladung mit konkretem Wiederandockpunkt („SPS-Grundlagenkurs B abgeschlossen? Wir sprechen im September.“). Das hält die Pool-Health (PH) hoch und reduziert zukünftige TTH.

Wie wir das messen (ohne Kennzahlenflut)

Tempo wird nicht gefühlt, sondern geführt: First-Contact-Zeit, Zeit bis Einladung, bis Angebot, bis erstem produktiven Tag (T2W) – jeweils Median und 90. Perzentil, getrennt nach Pipeline (EU-Sprint, Blue-Card, Campus).

Dazu zwei „weiche“ Indikatoren:

Ghosting-Quote (wie oft bricht der Kontakt ab?) und **Feedback-**

Verlässlichkeit (kam die Rückmeldung zur zugesagten Zeit?).

Beides ist prädiktiv für O2A und TTH. Wenn diese Werte kippen, liegt das Problem selten im Sourcing – fast immer im Takt.

Der qualitative Kern: Verlässlichkeit schlägt Schnelligkeit

Kandidat:innen verzeihen Wartezeit, wenn der Fahrplan stimmt: klare nächste Schritte, keine widersprüchlichen Signale, sichtbare Entscheidungskompetenz. So wird aus SLA-Kennzahlen eine Erfahrung, die Bindung erzeugt – und die Fill-Rate hebt, weil gute Leute dranbleiben.

6.5 Qualifizierung & Teilqualifikationen: Produktive Einstiege statt „Warten auf Fertig“

Die in Kapitel 5 beschriebene Lücke sitzt überwiegend auf Niveau 2/3: Fachkräfte, Meister:innen, Techniker:innen, qualifizierte Pflege- und Servicekräfte. Genau dort treffen demografischer Rückgang, strenge Sicherheits- und Regulativanforderungen sowie ein ausgedünnter Ausbildungsmarkt zusammen. Betriebswirtschaftlich ist der Engpass selten ein fehlender Titel, sondern die fehlende Handlungsfähigkeit am Arbeitsplatz – etwa die Fähigkeit, eine Anlage sicher zu fahren, einfache Störungen zu beheben und Qualitätsdokumentation verlässlich zu führen.

Statt auf „fertige“ Profile zu warten, verschiebt dieses Maßnahmenpaket Qualifizierung bewusst in die Linie und macht sie taktfest. Breakout 6.B beschreibt den Probelerpfad für eine konkrete Zielrolle unter realen Bedingungen. 6.5 skizziert, wie aus diesem Pilot ein Betriebsmodus wird: Qualifizierung als integraler Bestandteil der Lieferkette, nicht als nachgelagerter Zusatz.

Prinzip: Muss vs. Lernpfad – im Stufenvertrag sichtbar machen

Das Rollendesign folgt direkt der in Kapitel 3 beschriebenen Engpasslogik: Entscheidend sind jene Funktionen, deren Nichtbesetzung Kapazität begrenzt. Die Unterscheidung von Muss- und Lernpfad-Kompetenzen priorisiert daher genau die Rollen, die im Engpasssegment (Niveau 2/3) die größte Wirkung auf Takt, Output und Vakanzkosten haben. Diese Unterscheidung ist auch die Grundlage für Takt und Angebot: Nur wenn Muss-Kompetenzen klar definiert sind,

lassen sich Entscheidungsfenster (6.6) und Offer-Maps (6.4) stabil planen.

Das Rollendesign operationalisiert die Engpasslogik: Rollen mit hoher Kritikalität erhalten klare Muss-Kompetenzen, Lernpfade und definierte Taktfenster.

Wir beginnen immer bei der Zielrolle:

Welche 3-5 Muss-Kompetenzen sind unverhandelbar, weil sie Sicherheit, Regulativtreue oder unmittelbare Kundenschnittstellen betreffen? Und welche Tätigkeiten lassen sich mit realistischer Mentor:innen-Zeit in 90-180 Tagen erlernen?

Aus dieser Unterscheidung entsteht die Architektur:

- Muss-Kompetenzen sind Eintrittskriterium – ohne sie keine Einstiegszusage.
- Lernpfad-Kompetenzen sind Bestandteil eines vertraglich vereinbarten Weges.

Im Stufenvertrag werden Zielbild, Meilensteine, Mini-Prüfungen (30-45 Minuten) und Gehaltsprogression transparent festgehalten. Damit wandert die Lernlogik aus Präsentationen in den Rechtsrahmen des Arbeitsverhältnisses. Das sendet zwei Signale an den Markt: „Wir kaufen Potenzial“ und „Wir investieren planbar in Produktivität“.

Evidenz & Messlogik zu 6.4

Vom gefühlten Prozess zur steuerbaren Takt-Logik

Das Steuerungsziel in diesem Segment ist klar: Takt und Verlässlichkeit im Recruitingprozess sollen nicht nur gefühlt, sondern messbar abgesichert werden. Im Ergebnis geht es um eine stabile bzw. verbesserte Time-to-Hire (TTH), eine höhere Offer-to-Accept-Rate (O2A) und weniger Abbrüche bei qualifizierten Kandidat:innen. Entscheidend ist dabei, den Prozess nicht nur über Volumenkenzahlen, sondern über erlebte Verlässlichkeit zu führen.

Auf der Ergebnisebene („Lagging KPIs“) stehen TTH und O2A im Mittelpunkt. Time-to-Hire beschreibt den Zeitraum von der Anforderungsfreigabe bis zur Vertragsunterschrift und macht sichtbar, ob der Gesamtprozess im definierten Takt läuft. Die Offer-to-Accept-Rate – also akzeptierte Angebote im Verhältnis zu allen ausgesprochenen Angeboten – bündelt dagegen die Attraktivität des Angebots inklusive Prozesswahrnehmung: Wenn gute Kandidat:innen den Weg bis zum Angebot mitgehen und dann nicht unterschreiben, stimmt meist nicht nur etwas am Paket, sondern auch an der Art, wie der Weg dorthin erlebt wurde.

Um Ursachen greifbar zu machen, braucht es ergänzende Frühindikatoren („Leading KPIs“). Dazu gehören zum einen die Durchlaufzeiten je Prozessschritt – etwa von Bewerbungseingang bis Erstkontakt, von Erstkontakt bis Interview, vom Interview bis zur Entscheidung. Sie zeigen, wo der Takt bricht und welche Stufen den Prozess insgesamt ausbremsen.

Zum anderen sind zwei qualitative Indikatoren zentral, die sich einfach erheben lassen und stark auf O2A und TTH wirken: die Ghosting-Quote und die Feedback-Verlässlichkeit. Die Ghosting-Quote bildet den Anteil der Prozesse ab, in denen Kandidat:innen ohne weitere Rückmeldung aussteigen, obwohl bereits ein Termin vereinbart oder ein Angebot ausgesprochen wurde. Sie steigt typischerweise dort, wo Zusagen nicht gehalten, Termine mehrfach verschoben oder nächste Schritte nicht klar kommuniziert werden. Die Feedback-Verlässlichkeit misst, in welchem Anteil der Fälle Rückmeldungen tatsächlich zum zugesagten Zeitpunkt erfolgen („Wir melden uns bis Mittwoch“). Sie ist ein direkter Indikator für erlebte Verlässlichkeit – und erfahrungsgemäß ein früher Hinweis darauf, ob O2A und TTH stabil bleiben oder erodieren.

Methodisch braucht es dafür keine komplexe Systemlandschaft, sondern eine saubere SLA- und Datenlogik. Zunächst werden für die zentralen Prozessschritte verbindliche Servicelevel vereinbart – beispielsweise 24 Stunden für eine Eingangsbestätigung, drei Werktagen für das Feedback nach einem Interview und maximal fünf Werktagen von der letzten Gesprächsrunde bis zur finalen Entscheidung. Diese SLAs bilden den „Fahrplan“, an dem sich alle Beteiligten orientieren. Im zweiten Schritt werden alle Statuswechsel im Applicant Tracking System oder einem einfachen Tracking-Sheet mit Zeitstempeln hinterlegt: Bewerbungseingang, Erstkontakt, geführte Interviews, Angebotsabgabe, Zu- bzw. Absage sowie Kennzeichnung von Ghosting-Fällen und zugesagten Feedback-Zeitpunkten. Auf dieser Basis lassen sich TTH, Teildurchlaufzeiten, Ghosting-Quote und Feedback-Verlässlichkeit ohne großen Zusatzaufwand regelmäßig auswerten.

Im Reporting hat sich eine einfache Ampellogik bewährt: Grün steht für hohe SLA-Einhaltung, niedrige Ghosting-Quoten und stabile O2A-Werte. Gelb markiert ein beginnendes „Knistern“ im System – einzelne gerissene SLAs, eine leicht steigende Ghosting-Quote. Rot signalisiert: Die Verlässlichkeit ist systematisch unter Druck, Zusagen werden häufig nicht gehalten, O2A beginnt zu sinken. Wichtig ist die Konsequenz in der Interpretation: In den roten Clustern sollte nicht zuerst am Sourcing geschraubt werden, sondern an Entscheidungswegen, Priorisierung und Verfügbarkeit der Entscheider:innen – also am Takt.

Die Management-Implikation lautet damit: Schlechtere Werte bei Ghosting-Quote und Feedback-Verlässlichkeit sind in der Regel Frühindikatoren eines Taktproblems, nicht primär eines Sourcingdefizits. Wo Takt und Verlässlichkeit aktiv gemanagt und über dieses KPI-Set gesteuert werden, stabilisieren sich O2A und TTH – weniger durch maximale Geschwindigkeit um jeden Preis, sondern durch einen berechenbaren, verlässlichen Prozess aus Sicht der Kandidat:innen.

On-the-Job statt Seminarstau

Der Engpass im Mittelstand ist selten das Fortbildungsbudget, sondern Zeit und Takt. Mehrwöchige Abwesenheiten in externen Seminaren sind für viele Betriebe schlicht nicht darstellbar. Deshalb verschiebt das Modell die Qualifizierung auf die Linie:

- 2x90-Minuten-Lernfenster pro Woche, fest im Schichtplan verankert (Übergaben, ruhige Slots, Wochenendfenster).
- Inhalte sind konsequent arbeitsplatznah:
 - Mechatronik/Metall: Rüsten & Sicherheitsunterweisung, Qualitätsmessung/Metrologie, Dokumentation, SPS-Grundlagen.
 - Bau/Elektro: elektrotechnische Unterweisung, Mess-/Prüfroutinen, Materiallogistik, normgerechte Dokumentation.
 - Pflege: Doku-Standards, Kommunikationsroutinen, medizintechnische Basics, Anerkennungsnavigator inkl. Terminservice.

Ab Woche 5 übernehmen Mentees definierte Teilschritte eigenständig (mit klarer Rückfallebene), ab Woche 9 folgt Rotation auf einen zweiten Agentyp oder Stationsbereich. Damit entsteht ein Lernrhythmus, der sich in den Alltag integriert, statt ihn zu sprengen.

Teilqualifikationen, die zählen

IHK- und HWK-Teilqualifikationen zerlegen anerkannte Abschlüsse in 4-6 Module. Für viele Engpassrollen reichen in der Startphase zwei Module, um produktive Mitarbeit zu ermöglichen; weitere Module folgen entlang der Vertragslogik. Entscheidend ist, dass diese Teilqualifikationen

- direkt auf konkrete Arbeitsplatzanforderungen einzahlen,
- im Stufenvertrag hinterlegt sind und
- nach innen wie nach außen sichtbar werden (Titel, Zulage, Stufenwechsel).

Für international angeworbene Fachkräfte lassen sich betriebliche Lernpfade und formale Anerkennungswege koppeln: Was im Anerkennungsbescheid als Auflage auftaucht, wird in betriebliche Module übersetzt – und umgekehrt werden erreichte Teilqualifikationen gezielt in Anerkennungsverfahren eingespeist.

Finanzierung pragmatisch – Koordination vor Budget

Rein rechnerisch sind viele Programme über das Qualifizierungschancengesetz, Bildungsgutscheine oder branchenspezifische Förderöpfe finanzierbar. Der Engpass ist nicht Geld, sondern Koordination – die konkrete Förderfähigkeit muss allerdings betriebsspezifisch geprüft werden. Eine einfache Dreierschritt-Logik reicht:

1. Wer ist förderfähig (Alter, Berufsstatus, Betriebsgröße)?
2. Welcher Kurspartner liefert passfähige Arbeitsplatzmodule statt generischer Seminare?
3. Wie viele Mentor:innen-Stunden sind im Dienstplan realistisch freizuschaukeln – und wer verteidigt diese Slots?

Die Governance ist bewusst schlank gehalten: HR/Recruiting verantwortet Stufenverträge, Förderlogik und KPI-Tracking; die Linie verantwortet Lernslots und Mentor:innen-Freistellung; externe Partner liefern Module, die wirklich in den Alltag passen.

Wirkung messen – kleines, hartes Set

- Time-to-Productivity (T2P) bis zum ersten eigenständigen Stations- oder Maschinenschritt.
- Fehlerquote in Woche 4, 8 und 12 – idealerweise auf Basis bestehender Qualitätskennzahlen.
- Mentor:innen-Stunden je Mentee.
- 12- und 24-Monats-Retention der Mentees im Vergleich zur Baseline.

Sinkt T2P bei stabiler oder besserer Qualität, rechnet sich der Pfad – auch wenn Kursgebühren und Mentor:innen-Zeit zunächst wie Zusatzkosten wirken. In der Logik der Beveridge-Kurve sind diese Kennzahlen vorgelagerte Treiber: Sie verkürzen effektiv die Zeit, bis eine Stelle intern als „besetzt“ im Sinne von produktiv gilt.

Risiken & Gegenmittel

In Anlehnung an Breakout 6.B lassen sich drei typische Risiken unterscheiden, die in der Praxis immer wieder auftreten:

- „Shadow-Only“ – Mentees schauen nur zu und übernehmen keine eigenen Schritte.
Gegenmittel: Teilschritt-Übernahmen ab Woche 5 plus 5-Minuten-Logbuch je Schicht.
- Kalender-Erosion – Lernslots werden Woche für Woche von „Dringendem“ verdrängt.
Gegenmittel: Lernslots im Dienstplan mit gleicher Verbindlichkeit wie Schichten führen; jede Streichung braucht Freigabe durch die Bereichsleitung.

- Zögerliche Freigaben – Mentees hängen in der Schwebe, weil Entscheidungen vertagt werden.
Gegenmittel: Mini-Prüfung mit Ja/Nein-Entscheidung innerhalb von 48 Stunden, gekoppelt an Stufenwechsel.

Kernaussage: Qualifizierung wird vom „Projekt“ zum Betriebsmodus. Statt monatelang auf „fertige“ Profile zu warten, entstehen produktive Einstiege in 12-24 Wochen – mit klarem Business Case und anschlussfähig an Förderkulissen und Anerkennungssysteme.

6.6 Prozess- und Entscheidungstakt: Vom Versprechen zur planbaren Erfahrung

Abschnitt 6.4 hat gezeigt, wie sich Tempo aus Kandidat:innensicht anfühlt.

6.6 dreht den Blick auf die Organisation: Welcher Takt ist nötig, damit diese Erfahrung auch dann stabil bleibt, wenn 20 oder 50 Stellen parallel laufen?

Die Antwort ist schlicht: Recruiting in Engpassmärkten ist weniger Kommunikation als Taktarbeit. Takt bedeutet: Recruiting folgt festen Entscheidungsfenstern und planbaren Intervallen – nicht ad-hoc. Die Entscheidungsarchitektur legt fest, wer innerhalb dieser Zeitfenster verbindlich entscheidet.

Fahrplan statt Goodwill

Viele Prozesse hängen heute an persönlichem Engagement Einzelner – solange alle wollen, geht es irgendwie. Das skaliert nicht. Der in 6.4 beschriebene Fahrplan aus Sicht der Kandidat:innen (klare Schritte und Zeitfenster von Tag 0 bis zur Angebotsentscheidung) wird hier zur Organisationsaufgabe:

- Rückruf- und Interview-Slots werden im Kalender der Fachseite verbindlich reserviert,
- Entscheidungstermine werden vor Beginn der Runde geblockt,
- und Verantwortlichkeiten für Rückmeldungen sind eindeutig verteilt.

Die Details des Zeitplans (z. B. Erstkontakt binnen 24 Stunden, Einladung innerhalb weniger Tage, Entscheidung binnen 48 Stunden nach der Finalrunde) unterscheiden sich nach Rolle und Volumen – entscheidend ist, dass es überhaupt einen verbindlichen Fahrplan gibt, der eingehalten und regelmäßig überprüft wird.

Batch-Interviews und 48-Stunden-Entscheidung

Der Engpass liegt selten im Sourcing, sondern in der Entscheidung. Deshalb bündeln wir Kandidat:innen in klar getakteten Talent-Days (z. B. zwei- bis dreistündige Zeitslots mit festen Entscheider:innen) und koppeln daran ein verbindliches 48-Stunden-Fenster für die Entscheidung:

- Zusage mit klarer Offer-Map.
- gezielte Nachforderung einzelner Punkte (maximal 48 Stunden).
- begründete Absage mit Pool-Einladung.

Der Takt wirkt nur, wenn er auf klaren Rollenbildern und Muss-/Lernpfaden basiert (6.5) und nahtlos im Angebot mündet (6.4). Das reduziert Abbrüche auf Kandidat:innenseite und erhöht die O2A, weil Alternativangebote nicht „dazwischenspringen“. Für die Linie ist der Vorteil ebenso klar: Entscheidungen werden gebündelt und vorbereitet, statt sich als Daueraufgabe in jede Woche zu ziehen.

Angebot als Architektur – Offer-Map statt loses PDF

Wie in 6.4 beschrieben, ist das Angebot der Moment, in dem Takt und Qualifizierung sichtbar zusammenlaufen. Die Offer-Map ist damit der sichtbare Knotenpunkt des Systems: Sie verbindet Muss-/Lernpfade (6.5) mit dem Entscheidungs- und Kommunikationstakt (6.6). Die Offer-Map übersetzt den Vertrag in ein Bild (90-Tage-Rollenbild, Zeitmodell, Progression, Pendel-/Wohnszenarien, Anerkennungs- und Sprachpfad) und macht Angebote vergleichbar.

In 6.6 geht es weniger um die Inhalte als um die Verlässlichkeit: Wer Offer-Maps standardisiert vorbereitet und an das 48-Stunden-Entscheidungsfenster koppelt, verhindert, dass gute Kandidat:innen im letzten Meter durch Verzögerung verloren gehen.

Eskalationslogik – wenn der Takt kippt

Auch der beste Fahrplan gerät unter Druck, wenn Volumen, Krankheit oder Sonderprojekte dazwischenkommen. Deshalb braucht das System eine klare Eskalationslogik:

- Ghosting-Quote steigt über Zielwert?
Zuerst prüfen: verzögert sich der Erstkontakt, fehlen Status-Signale? Gegensteuern über Priorisierung im Recruiter-Backlog und automatisierte, aber personalisierte Updates.
- O2A sinkt?
Oft ist die Offer-Map zu dünn oder die Progression unklar. Gegenmittel: Angebotsarchitektur schärfen und kritische Punkte (Zeitmodelle, Progression, Umzugs-/Pendelpakte) explizit machen.
- Time-to-Fill steigt?
In der Regel sind Entscheidungsfenster nicht geblockt oder werden nicht genutzt. Konsequenz: Batch-Tage verpflichtend machen, Entscheidungsprozesse in Zielvereinbarungen der Führung einbauen.

Rollen und Governance: Wer hält den Takt?

In vielen KMU ist Recruiting „irgendwie bei HR“, die Entscheidung aber „irgendwie in der Linie“. Für Takt braucht es eine klar benannte Rolle:

- Recruiter:in steuert den Prozess, moderiert Scorecards, hält SLAs nach.
- Fachvorgesetzte tragen die inhaltliche Entscheidung und die Verfügbarkeit in den Batch-Slots.
- HR-Business-Partner:innen übersetzen die Anforderungen der

Linie in Profile und Lernpfade.

- Und: Eine Person trägt Besitz am Pool.

Diese Rolle nennen wir bewusst Pool-Owner: verantwortlich für Kadenz, Hygiene und KPIs – nicht „alle ein bisschen“. Der Pool-Owner sorgt dafür, dass Profile aktuell bleiben, dass Talent-Days regelmäßig stattfinden und dass Angebote und Absagen im Takt rausgehen. Damit wird aus dem Pool eine Lieferkette, keine Kartei.

6.7 Automatisierung anschlussfähig machen

Automatisierung ist kein Personalersatzprogramm, sondern ein Produktivitäts-Hedge gegen knappe Arbeitskräfte.

Der „Automate-or-Hire“-Vergleich gehört deshalb vor die Eskalation im Recruitingprozess: Reicht ein Handling-Cobot, um Nachtschichtspitzen zu dämpfen? Lässt sich Materialfluss glätten, sodass Teilzeit- und Elternschichten planbar werden?

In vielen Fällen liegt der Break-even einer kleinen Zelle unter 18 Monaten – wenn Job-Redesign und Nachqualifizierung mitgedacht werden. Der Anlagenfahrer von gestern wird zum Operator mit Qualitäts- und Rüstverantwortung; Mechatroniker:innen wachsen in Robotics-Technician-Tracks hinein.

Die Folge ist doppelt positiv: Die Vakanzkosten sinken sofort, und der Skill-Mix verbessert sich mittelfristig.

Der Takt macht den Unterschied: So-what für KMU

Das größte Missverständnis im Mittelstand: Man glaubt, Recruiting sei vor allem Kommunikation.

In Engpassmärkten ist es Taktarbeit. Ein stabiler Takt – feste Rückmelde- und Entscheidungsfenster – hebt die Fill-Rate verlässlich, wenn er organisatorisch unterfüttert ist: geblockte Entscheider-Slots, strukturierte Interviews und klare Offer-Maps.

Damit schließt sich der Kreis zu Kapitel 4 und der Beveridge-Kurve: Der Takt, in dem sich Bewerbungen in Einstellungen und produktive Einstiege verwandeln, ist der Hebel, mit dem KMU ihre betriebliche Beveridge-Kurve nach links unten verschieben.

Wo der Takt stabil ist, sinken Vakanzzeiten, stabilisieren sich O2A-Quoten und bleiben Pools lebendig – auch bei schwankenden Zuflüssen.

6.8 Führen wie eine Fertigungslinie

Was man nicht führt, verschleißt. Recruiting wird deshalb auf ein KPI-Cockpit gestellt, das Standort- und Bereichsunterschiede sichtbar macht:

- **Pool-Health (PH)** (Anteil erreichbarer, aktualisierter Profile),
- **Submit-to-Interview (S2I),**
- **Offer-to-Accept (O2A),**
- **Time-to-Hire (TTH),**
- **Time-to-Work (T2W)** und
- bei neuen Rollen die **Time-to-Productivity (T2P).**

Aus diesen Kennzahlen lässt sich eine betriebliche Beveridge-Kurve konstruieren:

Vakanzquote gegen interne Bewerberdichte, Quartal für Quartal. Das Ziel ist nicht Schönheit, sondern Bewegung – nach links unten. Wo die Kurve stillsteht, fehlen Takt, Angebot oder Qualifikationspfad. Wo sie wandert, funktioniert das Betriebssystem.

6.9 Fallgeschichte: Zwei Fallvignetten aus Metall und Pflege

Die folgenden Kurzgeschichten sind modellierte, praxisnahe Vignetten: Sie kombinieren typische Konstellationen und Effekte aus Projekterfahrungen, ohne auf ein einzelnes Unternehmen zurückzuführen zu sein. Zahlenangaben markieren Größenordnungen, keine exakten Messwerte.

Metallverarbeitung im ländlichen Raum

Ein metallverarbeitender Betrieb im ländlichen Raum hatte neun Monate Probleme, Mechatroniker:innen zu finden. Nach der Rollen-Zergliederung (SPS als Lernpfad), einem Pendlerpaket (Shuttle, Parkplatz, Übergangswohnraum) und Talent-Days im Vier-Wochen-Takt sank die TTH innerhalb von zwei Quartalen um

knapp zwei Wochen gegenüber der 12-Monats-Baseline, die O2A stieg im gleichen Zeitraum um fast zehn Prozentpunkte. Entscheidend war nicht „mehr Budget“, sondern Planbarkeit.

Klinik im Speckgürtel

Eine Klinik im Speckgürtel entzerrte mit Buddy-System, Anerkennungsnavigator und Dienstplan-Transparenz die Einstiege internationaler Pflegekräfte. No-Shows sanken spürbar, die 12-Monats-Retention lag deutlich über dem Ausgangsniveau der Vorjahre. Die Lektion: Für operativ belastete Rollen zählen Rahmenbedingungen mehr als der nächste Recruiting-Kanal.

6.10 Was sich messen lassen muss

Ein aktueller Kennzahlen-Benchmark unter Recruiting-Einheiten zeigt eine bemerkenswerte Schieflage: Rund drei Viertel der befragten Unternehmen messen ihre Time-to-Hire, obwohl weniger als 40 % diese Kennzahl als wirklich entscheidungsrelevant einstufen. Gleichzeitig erfassen nur rund zehn Prozent systematisch Vakanzkosten („Cost-of-Vacancy“), obwohl mehr als die Hälfte der Befragten sie als wichtig bezeichnet. [E] In der Praxis werden also vor allem die Kennzahlen gemessen, die technisch leicht zu ziehen sind – nicht diejenigen, die den betriebswirtschaftlichen Schaden offener Stellen sichtbar machen.

Das unterstreicht den Kern dieses Kapitels: Ein wirkungsvolles KPI-Set für Recruiting muss konsequent an Lieferfähigkeit und Vakanzkosten andocken, nicht an Reporting-Bequemlichkeit.

Am Ende muss das Maßnahmenpaket nicht schön klingen, sondern wirken. Die KPI-Definitionen liegen in Kapitel 4.4; hier geht es um Zielkorridore. Monatlich prüfen wir, ob die KPIs gegenüber der Baseline sichtbar Fortschritte machen – insbesondere TTH, T2W, O2A und Pool-Health.

Parallel beobachten wir Überstunden, Fehlerquoten und Output, wo Automatisierung eingeführt wird. Damit wird das Recruiting-Betriebssystem zur praktischen Übersetzung der Engpasslogik: Rollen, Lernpfade, Takt und Angebot greifen als Architektur ineinander – und machen Recruiting zur Kapazitätssteuerung im Unternehmen.

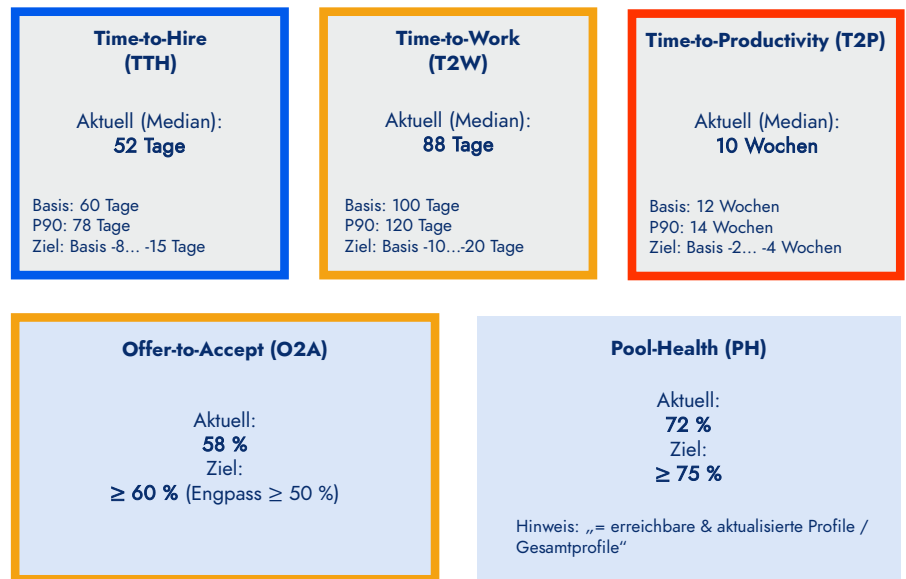


Abb. G08: KPI-Cockpit Recruiting (TTH, T2W, T2P, O2A, Pool-Health)

Die Abbildung zeigt ein kompaktes Dashboard mit fünf Kernkennzahlen des Recruitings: Time-to-Hire (TTH), Time-to-Work (T2W), Time-to-Productivity (T2P), Offer-to-Accept (O2A) und Pool-Health. Für jede KPI werden Beispielwerte, Zielkorridore und – bei den Zeitgrößen – P90-Zeiten (90. Perzentil) dargestellt. Das Cockpit verdeutlicht, dass ein schlankes, konsistentes Kennzahlenset genügt, um Lieferfähigkeit, Durchlaufzeiten und Angebotsqualität im Recruiting systematisch zu steuern (eigene Darstellung).

Blau: im Zielkorridor. Gelb: leicht außerhalb. Rot: deutlich außerhalb. Werte illustrativ, keine Benchmarks

So-what für Geschäftsführung und Eigentümer

Für die Unternehmensleitung ist dieses Maßnahmenpaket kein „HR-Programm“, sondern eine Investitionsentscheidung in Lieferfähigkeit. Drei Konsequenzen sind zentral:

1. Das Betriebssystem für Recruiting braucht ein Mandat von oben.

Ohne klaren Auftrag – Rollen neu zu schneiden, Stufenverträge einzuführen, Lernslots in den Dienstplan zu schreiben, Batch-Entscheidungstage zu blocken – bleibt alles auf der Ebene guter Absichten. Wer die Engpassrollen des Unternehmens kennt, muss sie zur Chefsache machen.

2. Budgetentscheidungen verschieben sich vom „Kampagnenbudget“ hin zu Kapazitätsinvestitionen.

Statt immer größerer Media-Spendes oder Agenturhonorare finanzieren Geschäftsführungen Mentor:innen-Zeit, Qualifizierungspfade, Werkwohnungen, Shuttles oder Automatisierungszellen. Die Kennzahlen aus 6.10 liefern den Nachweis, dass diese Mittel Vakanzzeiten, Überstunden und Ausschuss senken – und damit unmittelbaren Beitrag zur Ergebnisrechnung leisten.

3. Governance und Kennzahlen gehören in die reguläre Unternehmenssteuerung.

Pool-Health, Time-to-Hire, Time-to-Work und Time-to-Productivity sind keine „HR-KPIs“, sondern Frühindikatoren für künftige Umsatz- und Lieferrisiken.

Wer sie im Monatsreport neben Auftragsbestand und OEE sieht, führt Recruiting wie eine kritische Lieferkette – und sichert damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in einer dauerhaft knapper werdenden Arbeitswelt.

Das in Kapitel 6 beschriebene Recruiting-Betriebssystem legt die Grundlage für wirksames Handeln unter struktureller Knappheit. Doch wie robust ist dieses System, wenn sich äußere Rahmenbedingungen abrupt verändern?

Kapitel 7 nutzt das Szenario einer möglichen Wiedereinführung der Wehrpflicht als Stresstest: nicht, um politische Positionen zu diskutieren, sondern um zu zeigen, wie ein gut strukturiertes Recruiting-System auf externe Schocks reagiert – und welche Elemente besonders belastbar sein müssen, um in einem volatilen Umfeld stabil zu bleiben.

7. Szenariomodul „Bundeswehr-Aufstockung/Wehrpflicht – Arbeitsmarkteffekte“

Dieses Kapitel verlässt bewusst den engen Rahmen der amtlichen Statistik und wechselt in den Szenariomodus. Hintergrund ist eine politische Großdebatte mit direktem Bezug zu den ohnehin knappen Jahrgängen: der geplante Aufwuchs der Bundeswehr, die Modernisierung des Wehrdienstes und die wiederkehrende Forderung nach einem allgemeinen Dienst- oder Pflichtjahr.

Die Ausgangslage ist klar: Ende 2024 verfügte die Bundeswehr über rund 181.000 aktive Soldatinnen und Soldaten, bei zugleich steigenden Durchschnittsaltern und anhaltenden Rekrutierungsproblemen. Politisch diskutiert wird ein Aufwuchs auf bis zu 260.000 Soldatinnen und Soldaten plus 200.000

Reservist:innen – abgesichert durch ein neues Wehrdienstgesetz, das zunächst auf Freiwilligkeit setzt, verpflichtende Elemente aber ausdrücklich als Option im Hinterkopf führt.

Parallel forciert Bundeskanzler Merz ein allgemeines Pflichtjahr für alle jungen Menschen, das neben der Bundeswehr auch soziale und zivile Bereiche stärken soll.

Für das Recruiting- und Fachkräftethema dieser Studie ist damit weniger entscheidend, welches konkrete Modell kommt, sondern was passieren würde, wenn signifikante Teile eines Jahrgangs für 6-12 Monate aus Ausbildung und Arbeitsmarkt herausgenommen werden – und wie Unternehmen sich darauf vorbereiten können.

7.1 Warum dieses Szenario in eine Recruiting-Studie gehört

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, wie eng der Arbeitsmarkt in den relevanten Segmenten bereits heute ist: schrumpfende Jahrgänge, Engpasskonzentration auf Qualifikationsniveau 2/3, nach rechts verschobene Beveridge-Kurve. In dieser Lage ist jede zusätzliche Verdichtung der Nachfrage nach jungen Menschen oder jeder zeitweilige Abzug aus Ausbildung und Erwerb nicht marginal, sondern spürbar.

Die Wehrpflicht-/Dienstpflichtdebatte betrifft genau diese knappen Jahrgänge – und sie ist kein fernes Randthema:

- **Konkurrenz im selben Pool:** Die Bundeswehr wirbt seit Jahren im selben Kandidatenpool wie Handwerk, Industrie, IT und Pflege. In den letzten Jahren lag die Zahl der jährlichen Neueintritte im militärischen Bereich im knapp fünfstelligen Bereich – mit vorsichtiger Aufwärtstendenz.
- **Verbreiterung des Zugriffs:** Ein Wehrdienst-Modernisierungsgesetz mit schrittweiser Reaktivierung der Musterung – zunächst freiwillig, perspektivisch verpflichtend – würde den

Zugriff auf ganze Jahrgänge systematisieren und damit den Wettbewerb um Aufmerksamkeit, Zeit und Bindung weiter verschärfen.

- **Zivile Dienste als zusätzlicher Nachfrageblock:** Bereits heute engagieren sich rund 1,7-1,8 Millionen Menschen ehrenamtlich im Zivil- und Katastrophenschutz. Ein gesellschaftliches Pflichtjahr würde dieser Infrastruktur zusätzliche Steuerungskraft geben – und mit der Wirtschaft um dieselben Köpfe konkurrieren, gerade in sozialen und technischen Einstiegsfeldern.

Für die Logik dieser Studie ist das bedeutsam, weil sich die Engpassdynamik in den 2030er Jahren stark über wenige, geburtenschwache Jahrgänge abspielt. Jede strukturelle Maßnahme, die diese Jahrgänge auch nur für 6-12 Monate in andere Bahnen lenkt, verändert die Form der betrieblichen Beveridge-Kurve:

- Einstiegszeitpunkte verschieben sich,
- Biografien werden brüchiger,
- neue Kompetenzprofile entstehen (z. B. Einsatz- und Führungserfahrung, Technik-, Logistik- und Sozialkompetenzen),

- und der Wettbewerb um die „sofort verfügbaren“ Anteile eines Jahrgangs nimmt zu.

Das Szenariokapitel 7 knüpft daher direkt an die Befunde der Kapitel 4-6 an: Es prüft, wie robust das dort beschriebene Betriebssystem für Recruiting (Stufenverträge, Lernpfade, Takt, Pool-Owner, Automatisierungshebel) gegenüber Varianten eines Wehr- oder Pflichtdienstes ist – und welche Anpassungen nötig sind, damit Unternehmen mit Dienstzeiten, Rückkehrern und verschobenen Einstiegsfenstern umgehen können.

Warum diese Debatte für Recruiting zählt

- Für das Recruiting ist weniger entscheidend, welches Wehr- oder Dienstmodell politisch am Ende umgesetzt wird. Entscheidend ist, dass die ohnehin knappen Jahrgänge potenziell zeitweise gebunden werden – militärisch oder zivil – und mit veränderten Kompetenzprofilen in den Arbeitsmarkt zurückkehren.
- Unternehmen, die Dienstzeiten als „Lücke“ im Lebenslauf lesen, verschenken Potenzial; Unternehmen, die sie als strukturierten Erfahrungsraum begreifen und in Stufenverträge, Lernpfade und Rückkehrerprogramme übersetzen, erweitern ihren Talentpool.
- Wer seine Recruiting- und Qualifikationsarchitektur heute plant, sollte diese Pfade zumindest als Szenario mitdenken – nicht als gesicherte Prognose, aber als Stresstest für die Robustheit des eigenen Betriebssystems, wie es in Kapitel 6 beschrieben ist.

7.2 Szenario-Design: Drei Varianten bis 2030

Wir betrachten drei plausible Entwicklungspfade. **Keiner** davon ist eine Prognose; alle drei sind **If-Then-Hypothesen**, die auf der politischen Debatte 2024/2025 aufbauen und Unternehmen helfen sollen, Robustheitsstrategien zu entwickeln.

Zur Orientierung arbeiten die Szenarien mit **modellhaften Größenordnungen**: Sie setzen beispielhaft voraus, welcher Anteil eines Jahrgangs für 6-12 Monate Dienst leistet. Diese Annahmen sind ausdrücklich keine offiziellen Zielwerte, sondern dienen dazu, Größenordnungen für Rekrutierungs- und Kapazitätseffekte greifbar zu machen.

7.2.1 Szenario A – Status quo plus („Freiwilligkeit mit Aufwuchs“)

Modellannahmen

- Die Wehrpflicht wird nicht reaktiviert; ein Wehrdienst-Modernisierungsgesetz tritt in einer primär freiwilligen Variante in Kraft.
- Die Musterung wird schrittweise reaktiviert und erreicht deutlich größere Teile der Jahrgänge, bleibt aber im Kern freiwillig.

Durch bessere Bezahlung, Ausbildungspfade und Studienförderung steigt die Zahl der Freiwilligen moderat. **Modellhaft** wird angenommen, dass **5-10 % eines Jahrgangs** einen freiwilligen Dienst von 6-12 Monaten leisten.

Arbeitsmarkteffekte

- Die Konkurrenz um junge Menschen nimmt in bestimmten Segmenten zu: technisch-gewerbliche Berufe, IT, medizinisch-technische Dienste, Logistik – also genau dort, wo auch die Bundeswehr Ausbildungs- und Karrierepfade bietet.
- Für einen Teil der Kandidat:innen wird der Wehrdienst zum zeitlich befristeten Alternativangebot gegenüber Ausbildung oder direktem Einstieg in den Arbeitsmarkt. Die Einstiege in Ausbildung und Erwerb verschieben sich für diese Gruppe um **6-12 Monate nach hinten**.
- Der Effekt zeigt sich nicht in einem Einbruch eines Jahrgangs, sondern in einer **leichteren Ausdünnung** der „sofort verfügbaren“ Schulabgänger:innen und in kleineren Kohorten bei klassischen Ausbildungsstarts.

Implikationen für Recruiting & KPIs

- **Time-to-Work (T2W)** steigt in einigen Einstiegssegmenten leicht an, weil sich klassische Übergänge „Schule zu Ausbildung/Job“ in Richtung „Schule zu Dienst zu Ausbildung/Job“ verschieben.
- **Pool-Health (PH)** im Segment „Schulabgänger:innen“ sinkt tendenziell; wichtiger werden alternative Pools (ältere Einstieger:innen, Quereinsteiger:innen, internationale Talente).
- Die betriebliche **Beveridge-Kurve** verschiebt sich nicht dramatisch, aber Engpasssegmente mit ohnehin langen Vakanzzzeiten (Kapitel 4/5) reagieren empfindlich: kleine Verschiebungen in den Einstiegsjahrgängen schlagen sich überproportional in **TTH** und **Überstunden** nieder.

Für Arbeitgeber heißt das: Wer Einstiegsangebote ohne klare Lernpfade, Vergütungslogik und Gemeinschaftserlebnis anbietet, verliert eher gegen militärische Angebote. Unternehmen, die Bundeswehr-Erfahrung systematisch als Kompetenzquelle erkennen (z. B. Teamführung, Technik, Logistik, Einsatzroutine) und in Stufenverträge und Lernpfade integrieren, können das „Rückkehrer-Fenster“ nach Dienstzeit gezielt nutzen.

7.2.2 Szenario B – Selektive Dienstpflicht („eng gefasste Pflichtjahrgänge“)

Modellannahmen

- Ein Dienstpflichtmodell wird auf bestimmte Jahrgänge oder Teilkohorten ausgeweitet; Dienst ist sowohl militärisch als auch zivil möglich.
- Die Dienstdauer liegt im Korridor **6-12 Monate**. Aus gesundheitlichen, sozialen oder rechtlichen Gründen leisten nicht alle eines Jahrgangs Dienst.
- **Modellhaft** wird angenommen, dass etwa **20-30 % eines Jahrgangs** einen Pflichtdienst absolvieren; die Auswahl kann nach Eignung, Bedarf oder Losverfahren erfolgen.

Arbeitsmarkteffekte

- Ein substanzieller Anteil eines Jahrgangs tritt **später** in Ausbildung, Studium oder Erwerbsarbeit ein. Klassische „Stichtag“-Modelle (z. B. Ausbildungsstart 1. August/ 1. September) treffen auf Bewerberkohorten, die zeitlich zerfasert ankommen.
- Die ohnehin knappen Einstiegsjahrgänge verschieben sich: Ausbildungs- und Studienanfang „stauen“ sich nach Dienstende, wenn Unternehmen nicht mit flexiblen Startfenstern reagieren.

- Gleichzeitig entstehen zusätzliche Kompetenzen in Pflege, sozialer Arbeit, Katastrophenschutz, Logistik und Technik, die für manche Arbeitgeber hoch anschlussfähig sind – sofern sie aktiv erkannt und angerechnet werden.

Implikationen für Recruiting & KPIs

- **Time-to-Work (T2W)** erhöht sich im Aggregat, weil ein Teil der Jahrgänge mit Verzögerung eintritt; ohne Anpassung der Startlogik entstehen „Löcher“ und Peaks im Einstellungsverlauf.
- **Time-to-Productivity (T2P)** kann für Dienstleistende günstiger ausfallen, wenn Dienstkompetenzen (z. B. Pflegebasics, Führung kleiner Teams, Einsatzroutine) gezielt in Lernpfade übersetzt werden – oder schlechter, wenn Dienstzeiten als „Bruch“ behandelt werden.
- **Pool-Health (PH)** in den klassischen Schulabgänger-Pools sinkt, während ein neuer Pool „Dienstabsolvent:innen“ entsteht, der in vielen Unternehmen bisher nicht systematisch bearbeitet wird.
- Auf der betrieblichen **Beveridge-Kurve** zeigt sich Szenario B als stärkere „Ausbeulung“ in Engpasssegmenten: Die Vakanzquote steigt periodisch, wenn Dienstjahrgänge fehlen und Rückkehrer nicht gezielt abgeholt werden.

Für Arbeitgeber bedeutet das: Lebensläufe mit Dienstzeiten dürfen nicht als „Lücke“ gelesen werden. **Brückenprogramme, flexible Starttermine und verkürzte Probezeiten** bei relevanter Dienst Erfahrung werden zu zentralen Instrumenten, um Dienstleistende direkt nach Ende des Pflichtjahres zu binden und T2W/T2P zu stabilisieren.

7.2.3 Szenario C – Breite Reaktivierung der Wehrpflicht („Generalpflicht“)

Modellannahmen

- Die Wehrpflicht wird für breite Jahrgänge reaktiviert, mit realem Einzug eines signifikanten Teils der jungen Männer und – nach Grundgesetzänderung – ggf. auch junger Frauen.
- Die Dienstzeit liegt bei **12 Monaten oder mehr**; militärische Verwendung steht im Vordergrund, zivile Einsatzmöglichkeiten bestehen ergänzend.
- **Modellhaft** wird angenommen, dass **30-50 %** eines Jahrgangs eingezogen werden – je nach Ausgestaltung und Bedarf.

Arbeitsmarkteffekte

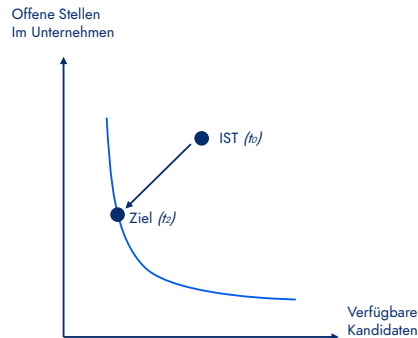
- Ein deutlich spürbarer Teil der Kohorten steht dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt für mindestens ein Jahr nicht zur Verfügung; der Einstieg ins Erwerbsleben verschiebt sich für große Gruppen dauerhaft nach hinten.
- Berufsorientierung, Ausbildungssuche und Studienwahl verlagern sich stärker von der Schulzeit in die Dienstzeit; Biografien werden brüchiger, Umorientierungen nehmen zu.
- Branchen mit ohnehin schwacher Arbeitgeberattraktivität – z. B. körperlich belastende Tätigkeiten mit Schichtarbeit – geraten stärker unter Druck, wenn militärische Angebote im Vergleich dazu als strukturierter, besser bezahlt oder sinnstiftender wahrgenommen werden.

Implikationen für Recruiting & KPIs

- **Time-to-Work (T2W)** und **Time-to-Hire (TTH)** steigen in Engpasssegmenten deutlich, wenn Unternehmen ihre Einstiegslogik nicht an die verschobenen Jahrgänge anpassen.
- **Time-to-Productivity (T2P)** hängt stark davon ab, ob Dienstkompetenzen systematisch in **Stufenverträge** und **betrieblich anschlussfähige Lernpfade** übersetzt werden oder ob „bei Null“ begonnen wird.
- **Pool-Health (PH)** in den klassischen Nachwuchspools sinkt nachhaltig; stabile Lieferfähigkeit entsteht nur, wenn Unternehmen zusätzlich auf ältere Einstieger:innen, Quereinsteiger:innen, internationale Talente und Automatisierungshebel setzen.
- Auf der betrieblichen **Beveridge-Kurve** wird Szenario C sichtbar wie ein dauerhafter Rechtsversatz: Die strukturelle Vakanzquote steigt, wenn nicht gegengesteuert wird – selbst bei moderater Konjunktur.

Unter diesen Bedingungen müssten Unternehmen ihre Recruiting-Strategie deutlicher verschieben:

- weg von der Dominanz der „direkten Schulabgängerjahrgänge“,
- hin zu **Rückkehrermärkten** (nach Dienstzeit),
- plus **ältere Kohorten und internationale Rekrutierung**,
- flankiert von **Automatisierung und Produktivitätshebeln**, um temporär fehlende Einstiegsjahrgänge zu kompensieren.



Time-to-Hire (TTH)	
Q1:	98 Tage
Q2:	102 Tage
Q3:	78 Tage
YTD:	79 Tage

Time-to-Work (T2W)	
Q1:	125 Tage
Q2:	144 Tage
Q3:	92 Tage
YTD:	98 Tage

Offer-to-Accept (O2A)	
Q1:	17 Tage
Q2:	22 Tage
Q3:	9 Tage
YTD:	9 Tage

Pool-Health	
Q1:	44%
Q2:	46%
Q3:	55%
YTD:	52%

7.3 Wirkpfade in Engpasssegmenten

Die drei Szenarien unterscheiden sich in ihrer Intensität, aber die **Wirkpfade in den Engpasssegmenten der Niveaus 2/3** ähneln sich. Entscheidend ist, wie sich Dienstzeiten auf **Einstiegsfenster, Takt und Qualifizierung** auswirken – und damit auf die betriebliche Beveridge-Kurve.

Ausbildungsberufe in Handwerk, Produktion, Logistik

In vielen gewerblich-technischen Berufen (Metall, Elektro, Bau, Logistik) liegen die **abgeschlossenen Vakanzzeiten** bereits heute deutlich über dem Durchschnitt. Dienst- und Wehrdienstmodelle verstärken drei Muster:

- **Verschobene Einstiegsfenster:** In Szenario A wird ein Teil der Schulabgänger:innen militärisch oder zivil gebunden, in Szenarien B und C verschiebt sich der Eintritt in Ausbildung um 6-12 Monate für größere Gruppen.

Abb. G10: Betriebliche Beveridge-Kurve und KPI-Cockpit im Recruiting-Betriebssystem

Links ist eine schematische „Mini-Beveridge-Kurve“ auf Unternehmensebene dargestellt: Sie zeigt den Zusammenhang zwischen der internen Vakanzquote und der Verfügbarkeit passender Kandidat:innen, mit einem markierten As-is-Punkt (aktueller Zustand) und einem To-be-Punkt (angestrebter Zielzustand nach Maßnahmen). Rechts daneben steht ein KPI-Cockpit mit zentralen Steuerungsgrößen des Recruitings – etwa Time-to-Hire (TTH), Time-to-Work (T2W), Offer-to-Accept (O2A) und Pool-Health. Zusammen verdeutlicht die Abbildung, dass die Position eines Unternehmens auf der eigenen Beveridge-Kurve kein Schicksal ist, sondern über klar definierte Prozess- und Pool-Kennzahlen aktiv gesteuert werden kann (eigene Darstellung).

Klassische Modelle „Alles startet am 1. August“ geraten unter Druck; wer daran festhält, erhöht TTH und senkt die Fill-Rate.

- **Ältere und heterogene Einstiegsjahrgänge:** Dienstleistende kommen später und mit anderen Erfahrungen (Teamführung, Einsatzroutine, Technik, Katastrophenschutz) in Betriebe.

Betriebe, die Lernpfade (Kap. 6.5) und Stufenverträge haben, können diese Kompetenzen andocken und T2P verkürzen; ohne diese Architektur fängt man de facto bei Null an.

- **Überstunden- und Output-Effekte:** In Engpassrollen mit hoher Überstundenlast (Metall, Schichtlogistik) trifft jeder verschobene Ausbildungsstart direkt auf Kennzahlen wie Überstundenquote und Ausschuss.

Die betriebliche Beveridge-Kurve verschiebt sich nach rechts, wenn Rollendesign (6.2), Qualifizierung (6.5) und Automatisierung (6.7) nicht gehalten.

Gesundheits- und Pflegeberufe

In Pflege, Rettungsdienst und medizinischen Assistenzberufen entstehen durch Dienstmodelle ambivalente Effekte:

- **Kurzfristige Entlastung durch Dienstleistende:**

Zivile Dienste können temporär für mehr Hände auf Station sorgen – allerdings oft ohne langfristige Bindung.

- **Verpasste Übergänge ohne Systematik:**

Ohne klar definierte Übergänge („Dienstzeit zu Teilqualifikation zu Stufenvertrag“) bleibt der Effekt flüchtig: „Ein Jahr Dienst, dann weg“.

Arbeitgeber, die Dienstzeiten als **praktischen Eignungstest** nutzen und mit Stufenverträgen, Anerkennungsnavigator und Buddy-System (Kap. 6.5) verbinden, können T2P und 12/24-Monats-Retention verbessern.

- **Konkurrenz um Sinnangebote:**

Dienstmodelle bieten einen starken Sinn-Frame („dienen statt arbeiten“). Arbeitgeber, die Pflege als „Lückenfüllerjob“ inszenieren, verlieren zusätzlich.

Prozessdesign (6.4) und Dienstplan-Transparenz werden zu Differenzierungsfaktoren, um Dienstleistende nach Ende des Einsatzes zu halten.

IT- und Techniksegmente

IT-, Cyber- und technisch spezialisierte Profile stehen bereits heute im Zentrum der Engpassanalyse (Kap. 5.1/5.2).

Dienstmodelle verstärken hier vor allem den **Konkurrenzdruck um die „High Potentials“**:

- **Militärische IT-/Cyberkarrieren als Alternativpfad:**

In Szenario A werden freiwillige IT-Karrieren im militärischen Umfeld attraktiver; in Szenario

B/C kommen Pflichtdienste mit IT-/Cyberverwendungen hinzu.

Unternehmen, die erst am Ende der Ausbildung/Studium in Erscheinung treten, verlieren Kandidat:innen frühzeitig an militärische Pfade.

- **Kompetenzgewinne mit Anschlussoption:**

Gleichzeitig entstehen Kompetenzen in sicheren Netzen, Krisen-IT, Logistik-IT, die zivil hochrelevant sind.

Wer diese Erfahrungen in **Skill-Matrizen, Rollenprofile und Lernpfade** (Kap. 6.2/6.5) übersetzt, kann T2P deutlich senken und sich vom Wettbewerb absetzen.

Regionale Effekte

Die Effekte verteilen sich nicht gleichmäßig über Deutschland:

- In Regionen mit starker militärischer Präsenz oder ausgeprägten Katastrophenschutz-Clustern (Kasernenstandorte, THW-Schwerpunkte, große Hilfsorganisationen) sind Dienstoptionen sichtbar und leicht zugänglich.

Hier ist der Abzug aus regionalen Ausbildungsmärkten stärker – aber auch das Potenzial an **Rückkehrer:innen mit relevanter Erfahrung**.

- Regionen ohne solche Strukturen spüren die Effekte eher über **bundesweite Verschiebungen** in Bewerberströmen und Ausbildungsjahrgängen.

Für die betriebliche Beveridge-Kurve heißt das: In militärisch/zivil stark erschlossenen Regionen kann sich die Kurve einzelner Betriebe deutlich nach rechts verschieben – oder nach links, wenn Rückkehrerpfade, Lernpfade und Automatisierung konsequent genutzt werden.

Was sich wirklich ändert

Die Szenarien verändern nicht die Richtung, sondern die **Amplitude** der Engpässe: Ausbildungs- und Einstiegsfenster werden beweglicher, Jahrgänge „zerfasern“, Biografien werden brüchiger, Erfahrungen vielfältiger.

Für Recruiting und Qualifizierung ist die zentrale Frage nicht, welches Szenario genau eintritt, sondern: **Kann unser Betriebssystem mit wandernden Einstiegspunkten und Dienstzeiten umgehen?**

Unternehmen, die

- Lernpfade und Stufenverträge (Kap. 6.2/6.5),
- einen klaren Prozess- und Entscheidungstakt (Kap. 6.4/6.6),
- und Automatisierungshebel (Kap. 6.7) bereits implementiert haben, können Dienstzeiten in T2W/T2P und Pool-Health integrieren – ihre betriebliche Beveridge-Kurve bleibt steuerbar.

Unternehmen ohne diese Architektur erleben Dienst- und Wehrpflichtmodelle vor allem als zusätzlichen Schock: TTH steigt, Pools brechen weg, und jede Verschiebung eines Jahrgangs schlägt ungefiltert auf Vakanzenzeiten und Überstunden durch.

7.4 Anpassungsstrategien für Arbeitgeber – If-Then-Logik

Viele Maßnahmen, die in Kapitel 6 als Hebel beschrieben wurden, sind erstaunlich robust gegenüber allen drei Szenarien – sie gewinnen im Kontext von Wehr- oder Dienstzeiten eher an Bedeutung.

Dieses Kapitel betrachtet sie bewusst als **Stresstest**: Was hält, wenn Dienst- und Pflichtmodelle kommen – und wo muss nachgeschärft werden?

7.4.1 Robuste Maßnahmen über alle Szenarien

1. Dienstzeiten normalisieren – nicht problematisieren

Dienstjahr oder Wehrdienst werden **explizit als Erfahrungsräume** gelesen: Teamfähigkeit unter Stress, Führungsverantwortung, Technik- und Sicherheitskompetenz, Einsatzroutine.

- In **Profil- und Rollendesign** (Kap. 6.2) werden Dienstzeiten als mögliche Quelle für Muss- und Lernpfad-Kompetenzen verankert – nicht als „Bruch“ im Lebenslauf.
- Scorecards im Prozessdesign (Kap. 6.4) fragen Dienst-Erfahrungen gezielt ab („Wo haben Sie Verantwortung übernommen?“, „Welche Technik/ Prozesse haben Sie bedient?“), statt sie nur zu notieren.

Effekt auf KPIs:

T2P sinkt, wenn Dienstkompetenzen in den Lernpfad integriert werden; Pool-Health steigt, weil „auffällige Biografien“ nicht aussortiert, sondern aktiv übersetzt werden.

2. Rückkehrerpfade designen – „Dienstzeit plus X“

Dienstleistende werden explizit als **Rückkehrer-Pool** definiert, nicht als zufällige Bewerbergruppe. Kern ist ein Set von Anschlussformaten:

Programme wie „Dienstzeit plus X“ kombinieren:

- verkürzte Probezeiten** bei relevanter Dienst Erfahrung,
- Stufenverträge** mit erhöhter Einstiegseinstufung oder schnelleren Stufensprüngen (Kap. 6.5),
- Anschlussqualifikationen, die direkt an Dienstkompetenzen anknüpfen (z. B. von Sanitätsdienst zu Pflege-Teilqualifikation; von Pioniertruppe zu Bau/Logistik).
- Talentpools (Kap. 6.3/6.8) führen eine eigene Kategorie „Rückkehrer:innen nach Dienstzeit“ mit klaren Wiedereinladungsfenstern (z. B. 3, 6, 12 Monate vor Dienstende).

Effekt auf KPIs:

T2W verkürzt sich, weil der Übergang direkt nach Dienstende gestaltet wird; O2A steigt, wenn klare Pfade und Progression angeboten werden.

3. Kooperationen mit Bundeswehr, THW und Hilfsorganisationen

Kooperationen machen Rückkehrerpfade sichtbar und planbar:

- Informations- und Matching-formate wie „Karriere nach Dienstzeit“ gemeinsam mit Karrierecentern der Bundeswehr, THW, Feuerwehr, Hilfsorganisationen.
- Hospitationen und Praktika während der Freistellungs- oder Urlaubsphasen, sofern rechtlich möglich.
- Pool-Owner** (Kap. 6.6/6.8) übernimmt explizit die Verantwortung für diese Schnittstellen – inklusive KPI-Tracking (z. B. Konversionsrate Dienst zu Einstellung).

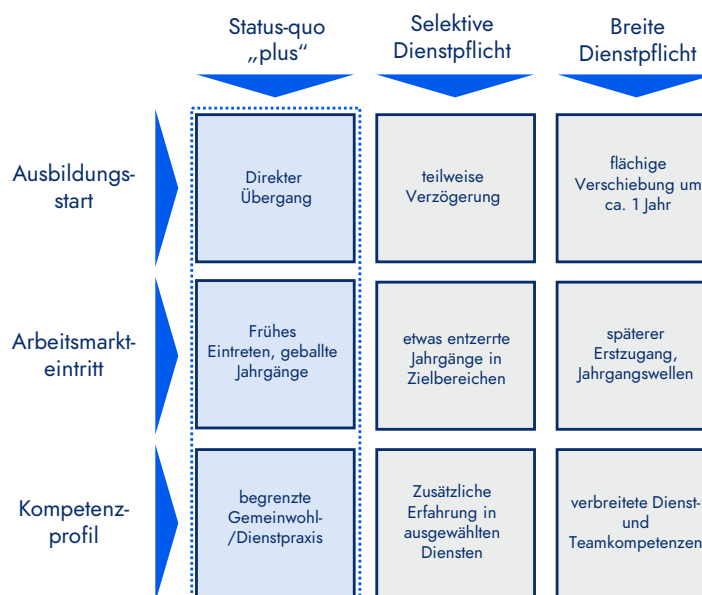


Abb. G13: Szenarienmatrix „Dienstpflicht & Arbeitsmarkt“

Die Matrix kontrastiert drei denkbare Entwicklungspfade: ein Status-quo-plus-Szenario (moderate Ausweitung bestehender Freiwilligendienste), eine selektive Dienstpflicht für ausgewählte Bereiche sowie eine breite Dienstpflicht für ganze Jahrgänge. Betrachtet werden jeweils Auswirkungen auf Ausbildungsstart, Arbeitsmarkteintritt und Kompetenzprofil der jungen Kohorten. Das Szenario Status quo plus ist als Basisszenario markiert; selektive und breite Dienstpflicht dienen in der Studie vor allem als Vergleichs- und Stresstests für das Recruiting-Betriebssystem (eigene Darstellung).

Effekt auf KPIs:

Pool-Health verbessert sich durch einen strukturierten Rückkehrerpool; Fill-Rate steigt, wenn ein Teil der Engpassrollen über diese Pfade besetzt wird.

7.4.2 Szenario-spezifische Ergänzungen

Auf dieser Basis unterscheiden sich die notwendigen Ergänzungen je nach Szenario:

Szenario A – Status quo plus (Freiwilligkeit mit Aufwuchs)

- **Employer Branding gegen militärische Angebote schärfen:** Klare Lernpfade, Stufenverträge und Entwicklungsperspektiven (Kap. 6.2/6.5) werden im Außenauftritt sichtbar gemacht – nicht nur „sicherer Job“, sondern planbare Qualifikations- und Einkommensprogression.
- **IT- und Technikprofile früh anbinden:** Duale Studiengänge, Verbundausbildung und frühe Praxisphasen binden Kandidat:innen, bevor freiwillige militärische IT-Optionen greifen.

Effekt:

TTH bleibt stabiler, weil weniger Kandidat:innen „vom Markt gezogen“ werden, bevor Unternehmen überhaupt sichtbar sind.

Szenario B – Selektive Dienstpflicht (eng gefasste Pflichtjahrgänge)

- **Einstiegsfenster flexibilisieren:** Statt eines jährlichen „Big Bang“ (1. August) werden rollierende Einstiege und Quartalsstarts etabliert – kompatibel mit der Taktlogik aus 6.4/6.6.
- **Dienstzeit aktiv anrechnen:** Anrechnung von Dienstmonaten auf Probezeit oder Stufenlaufzeit

im Stufenvertrag, gezielte „Onboarding-Sprints“ für Dienstleistende (kompakte Lernpfade, Kap. 6.5).

Effekt:

T2W-Spitzen („alle kommen gleichzeitig nach Dienstende“) werden geglättet; die betriebliche Beveridge-Kurve bleibt steuerbar, weil Jahrgangsverschiebungen nicht 1:1 in Vakanzspitzen durchschlagen.

Szenario C – Breite Reaktivierung der Wehrpflicht (Generalpflicht)

- **Rekrutierung deutlich breiter aufstellen:** Fokus verschiebt sich von 18-/19-Jährigen hin zu älteren Jahrgängen (25+), Quereinsteiger:innen, internationalen Talenten (Kap. 5.2).
- **Automatisierung und Produktivitätshebel aggressiver nutzen:** Automatisierung (Kap. 5.4, 6.7) wird nicht als „Fernziel“, sondern als vierte Eskalationsstufe ernst genommen, bevor Engpassrollen dauerhaft unbesetzt bleiben.
- **Kapazitätssteuerung ins Management-Cockpit holen:** Pool-Health, TTH, T2W, T2P werden als Frühindikatoren in die reguläre Unternehmenssteuerung integriert (Kap. 6.8), um dauerhaft knappe Nachwuchskohorten auszugleichen.

Effekt:

Die betriebliche Beveridge-Kurve wird nicht zur „Schicksalslinie“, sondern zum Steuerungsinstrument: Auch bei dauerhaft knappen Einstiegsjahrgängen bleibt Bewegung nach links unten möglich, wenn Kapazitäten aktiv über Rollen, Qualifizierung und Automatisierung gesteuert werden.

Robustheit statt Detailwette

Arbeitgeber müssen nicht erraten, **welches** Wehr- oder Dienstmodell politisch am Ende kommt. Sie müssen sicherstellen, dass ihr in Kapitel 6 beschriebenes Betriebssystem robust genug ist, um **Dienstzeiten, Rückkehrer und verschobene Einstiegsfenster** aufzunehmen.

Wer

- Stufenverträge und Lernpfade,
- einen klaren Prozess- und Entscheidungstakt,
- eine Pool-Owner-Rolle mit KPI-Verantwortung

aufgebaut hat, kann Dienstszenarien „einbauen“, statt von ihnen überrollt zu werden.

Wer diese Architektur nicht hat, erlebt Dienst- und Wehrpflichtmodelle vor allem als zusätzlichen Schock: TTH steigt, Pools erodieren, und jede Jahrgangsverschiebung schlägt ungefiltert in Vakanzzeiten, Überstunden und Output durch.

Kapitel 7 ist damit kein Exkurs neben der Studie, sondern ein **Stresstest**: Es zeigt, ob das in Kapitel 6 entwickelte Betriebssystem für Recruiting auch dann trägt, wenn die Politik in die knappen Jahrgänge eingreift.

7.5 Grenzen & Unsicherheiten des Szenarios

Dieses Kapitel gibt **keine Prognose** darüber ab, welches Wehr- oder Dienstmodell Deutschland in fünf oder zehn Jahren tatsächlich einführt. Die Unsicherheit ist hoch – aus mehreren Gründen:

- **Politisch & rechtlich:** Ein allgemeines Pflichtjahr würde Grundgesetzänderungen und breite Mehrheiten erfordern. Fragen von Wehrgerechtigkeit, Zumutbarkeit und europarechtlicher Einbettung sind nicht abschließend geklärt.
- **Gesellschaftlich:** Zustimmung und Motivation junger Menschen sowie die Haltung großer Wohlfahrtsverbände und Organisationen sind schwer vorhersehbar.
- **Operativ:** Weder Bundeswehr noch Zivilstrukturen können ihr Volumen kurzfristig massiv erhöhen; es gibt Engpässe bei Infrastruktur, Ausbilder:innen, Unterkünften und Verwaltung.

Trotz dieser Unsicherheiten lassen sich zwei robuste Aussagen treffen:

1. Sicherheitspolitischer Personalbedarf wird eher zu- als abnehmen.

Die sicherheitspolitische Lage und die politischen Signale deuten eher auf mehr als auf weniger Personalbedarf in Bundeswehr und Zivilschutz hin – unabhängig vom konkreten Modell.

2. Die demografische Ausgangslage bleibt unverändert knapp.

Die geburtenschwachen Jahrgänge bleiben geburtenschwach. Jede zusätzliche strukturierte Nachfrage nach jungen Menschen – militärisch oder zivil – verschärft die Engpassdynamik in den

Niveaus 2/3, die in Kapitel 4 und 5 beschrieben wurde.

Für diese Studie heißt das:

- Die Szenarien in Kapitel 7 verändern **nicht** die Grunddiagnose einer strukturellen Knappheitsökonomie.
- Sie verschieben lediglich die **Gewichte innerhalb der knappen Jahrgänge** und erhöhen den Druck auf Unternehmen, ein Recruiting-Betriebssystem aufzubauen, das
 - mit verzögerten Einstiegen und Dienstzeiten umgehen kann,
 - Rückkehrer:innen systematisch integriert,
 - und Produktivität über Qualifizierung, Prozessdesign und Automatisierung stabilisiert (Kapitel 6).

Der Stresstest zeigt: In der Knappheitsdekade gewinnt nicht der schnellste Kanal, sondern die stabilste Architektur. Organisationen, die Engpassrollen priorisieren, Takt halten und Angebote sauber takten, bleiben selbst unter Schocks lieferfähig – und genau das definiert Kapazitätssteuerung. Mit dem Szenario-Stresstest in Kapitel 7 endet der argumentative Hauptteil der Studie.

Die nachfolgenden Kapitel 8 und 9 dienen der methodischen Klarheit und Nachvollziehbarkeit: Kapitel 8 dokumentiert Modelle, Berechnungswege und Limitationen, während Kapitel 9 die Quellen, Visualisierungen und Referenzen bündelt. Damit stellen beide Kapitel sicher, dass die inhaltlichen Ergebnisse der Studie transparent, überprüfbar und anschlussfähig sind – sowohl für wissenschaftlich interessierte Leser als auch für Praktiker, die einzelne Elemente vertiefen möchten.

8. Methodischer Anhang: Daten, Definitionen, Messlogik

Die vorangegangenen Kapitel dieser Studie arbeiten mit einer Mischung aus amtlichen Statistiken, wissenschaftlichen Auswertungen, Verbandsumfragen und eigenen Modellannahmen. Das Methoden-Kapitel bündelt diese Grundlagen an einem Ort. Ziel ist nicht, ein vollständiges Methodenhandbuch zu schreiben, sondern die Logik hinter den wichtigsten Kennziffern und Aussagen transparent zu machen:

- Welche Datenquellen wurden genutzt – und wofür?
- Was genau ist in dieser Studie mit „Engpass“, „Fachkräftelücke“, „Vakanzzzeit“ oder „Time-to-Productivity“ gemeint?
- Wie werden die amtlichen Indikatoren mit betrieblichen Kennzahlen wie Offer-to-Accept oder Pool-Health verknüpft?
- Wo liegen Grenzen, Verzerrungen und notwendige Vereinfachungen?

8.1 Architektur der Datenbasis (kontextuelle Einordnung)

Die empirische Basis dieser Studie ruht auf fünf Säulen, die in Kapitel 3 methodisch verankert und in den inhaltlichen Kapiteln immer wieder aufgegriffen werden (vgl. insbesondere Kapitel 3.1–3.3):

1. Arbeitsmarkt und Engpässe (amtlich/wissenschaftlich)

Hierzu zählen insbesondere

- die monatlichen und jährlichen Arbeitsmarktberichte der Bundesagentur für Arbeit (BA),
- die BA-Engpassanalyse inkl. Methodenberichte,
- die IAB-Stellenerhebung zur Gesamtzahl der offenen Stellen,
- sowie Auswertungen von KOFA und weitere wissenschaftliche Arbeiten zur Fachkräftesituation.

Diese Quellen bilden vor allem den Referenzrahmen für

- Kapitel 2 (Makro-These),
- Kapitel 4 (Beveridge-Kurve),
- Kapitel 5.1 (Mengengerüst) und die Übersetzung in Prozesszeiten und Vakanzlogiken (Kapitel 6.4).

2. Migration, Freizügigkeit und Zuwanderungskanäle

Grundlage sind u. a. die Migrationsberichte der Bundesregierung, das jährlich erscheinende „Bundesamt in Zahlen“ des BAMF, das Freizügigkeitsmonitoring sowie Statistiken zu Aufenthaltstiteln (einschließlich Blue Card EU) aus dem Ausländerzentralregister (AZR).

Sie stützen insbesondere die Analysen zu Zuwanderungspfaden in Kapitel 5.2 sowie deren Übersetzung in Pipeline- und

Prozesslogiken (Kapitel 6.3).

3. Ausbildung, Qualifizierung und Berufsbildung

Der BIBB-Datenreport, ergänzende Sonderauswertungen zum Ausbildungsmarkt und die Systematik der IHK-/HWK-Teilqualifikationen bilden die Grundlage für

- die Beschreibung der Ausbildungslücke und des Qualifikationsmixes in Kapitel 5.1,
- sowie die Logik produktiver Einstiege und Lernpfade in Kapitel 6.5.

4. Automatisierung, Robotik und Produktivität

Die jährlichen Berichte der International Federation of Robotics (IFR) zu Roboterdichte und Einsatzfeldern, ergänzt um nationale Analysen, speisen die Argumentation in

- Kapitel 5.4 (Automatisierungshebel)
- und Kapitel 6.7 (Automatisierung als Produktivitäts-Hedge).

5. Unternehmensperspektive und Praxisindikatoren

Verbandsumfragen (z. B. DIHK-Report Fachkräftesicherung), branchenspezifische Erhebungen und ausgewählte Studien zur Bewerbererfahrung ergänzen das amtliche Datenwerk um die Praxisperspektive: wahrgenommene Besetzungsschwierigkeiten, typisierte Hürden im Recruiting und Hinweise auf Friktionen im Prozess. Sie werden vor allem in

- Kapitel 1-2 (Einordnung),
- Kapitel 5 (Unternehmenssicht auf Engpässe) und
- Kapitel 6 (Prozess- und Angebotslogik) genutzt.

Ein wichtiges Referenzstück in dieser Säule ist die Benchmarkstudie „Recruiting-Strukturen – ein Benchmark 2025“ (DGFP/HTWK Leipzig/Wollmilchsau). Sie liefert strukturierte Praxisindikatoren zu Aufbau, Methodenmix, Kennzahlen und Kompetenzen von Recruiting-Einheiten und stützt insbesondere die Argumentation in Kapitel 2 (Organisationslogik, RPO-Einsatz), 5.3 (Talentpools) und 6.10 (KPI-Set).

Diese Architektur folgt der in Kapitel 3 beschriebenen Quellenlogik: **amtlich/wissenschaftlich (A)** vor **journalistisch/Branchen (B)**, eigene **Modelle und Ableitungen (C)** klar getrennt von empirischen Befunden. Kapitel 8 fokussiert nun darauf, wie diese Quellen in **Definitionen, Kennziffern und Messlogiken** übersetzt werden – und wie Unternehmen diese Logik auf den eigenen Betrieb übertragen können.

8.2 Zentrale Definitionen und Begriffe

Die formalen Definitionen und Klassifikationen werden in Kapitel 3 (insbesondere 3.2 und 3.3) eingeführt. Kapitel 8 fasst sie komprimiert zusammen und ergänzt, wo die Studie eine **eng gefasste Arbeitsdefinition** für die Messlogik verwendet. Für Detail- und Wortlautfragen gelten die Definitionen in Kapitel 3 als Referenz („Master-Definitionen“).

8.2.1 Engpassberuf (BA-Logik, vgl. Kapitel 3.2)

Die Studie verwendet den Begriff „Engpassberuf“ konsequent im Sinne der BA-Engpassanalyse (vgl. Kapitel 3.2):

- Grundlage ist ein **Bündel von Indikatoren** (u. a. abgeschlossene Vakanzzeit, Relation Arbeitslose/Stellen, berufsspezifische Arbeitslosenquote, Entgeltentwicklung, Altersstruktur).
- Diese Indikatoren werden zu einem **Punktwert** zusammengeführt; ab einem definierten Schwellenwert gilt ein Beruf als Engpassberuf.

Wichtig für die Leselogik dieser Studie:

- „Engpassberuf“ ist eine berufsgruppenbezogene Aussage („In diesem Berufsfeld ist Besetzung überdurchschnittlich schwierig“), keine Eigenschaften einzelner Unternehmen.
- Wo von „Engpassrollen“ in Unternehmen die Rede ist (Kapitel 5 und 6), sind betriebliche Rollen gemeint, die typischerweise in Engpassberufen liegen oder sich in der betrieblichen Praxis wie ein Engpass verhalten

(hohe Vakanzquote, Überstunden, kritische Prozessfunktion).

Die formale Herleitung der Engpassdefinition findet sich in Kapitel 3.2; Kapitel 8 knüpft daran an, um die Messlogik zu erläutern.

8.2.2 Fachkräftelücke (KOFA-Logik, vgl. Kapitel 3.2)

Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) definiert die Fachkräftelücke als **rechnerische Unterdeckung**:

Fachkräftelücke = offene Fachkräftestellen – arbeitslose Fachkräfte (gleiche Qualifikation und Berufssystematik).

Die Studie nutzt den Begriff „Fachkräftelücke“ im Sinne dieser KOFA-Logik:

- Es handelt sich um eine **Momentaufnahme** für bestimmte Berufe/Segmente.
- Sie geht von einem idealisierten Matching aus (alle passenden Arbeitslosen wechseln unmittelbar auf offene Stellen).
- Sie ist damit eine **Größenordnung** für strukturelle Unterdeckung, keine direkte Prognose von Einstellungszahlen eines einzelnen Unternehmens.

Praktisch wichtig ist die **Abgrenzung**:

- „Fachkräftelücke“ = rechnerische Unterdeckung im KOFA-Sinn,
- „Engpass“ = besetzungsbezogene Schwierigkeit im BA-Sinn,
- „Besetzungsprobleme“ = subjektiv/praktisch erlebte Hürden (z. B. DIHK-Befragungen, Unternehmenssicht).

Die formalen KOFA-Definitionen und Berechnungsschritte werden in Kapitel 3 eingeführt; Kapitel 8 nutzt sie, um die Rechenbeispiele (8.5) und die Engpasslogik (8.3) zu verankern.

8.2.3 Vakanzzeit / abgeschlossene Vakanzzeit (vgl. Kapitel 3.3)

Die **abgeschlossene Vakanzzeit** der BA misst die Zeitspanne zwischen

- dem von einem Betrieb gewünschten Besetzungstermin und
- dem Zeitpunkt, zu dem die Stelle aus der Statistik abgemeldet wird (z. B. wegen Besetzung).

Sie ist damit:

- ein **rückblickender Indikator** („Wie lange waren die in diesem Zeitraum abgemeldeten Stellen offen?“),
- und ein zentrales Element der **BA-Engpassanalyse** (vgl. Kapitel 3.3 und 8.3.1).

In dieser Studie wird die abgeschlossene Vakanzzeit doppelt genutzt:

- als Bestandteil der makro-ökonomischen Engpassdiagnose und Beveridge-Interpretation (Kapitel 4 und 5),
- und als Ausgangspunkt für betriebswirtschaftliche Übersetzungen in **Kosten und Prozesszeiten** (z. B. Überstunden- und Opportunitätskosten in Kapitel 6.4 und 8.5.1).

8.2.4 JFR, SR und Fill-Rate (vgl. Kapitel 4)

Die Studie unterscheidet klar zwischen arbeitsmarkt-theoretischen Raten und betrieblichen Kennzahlen:

- **Job-Finding-Rate (JFR):** Wahrscheinlichkeit, mit der eine arbeitslose Person in einem definierten Zeitraum (z. B. Monat) eine Beschäftigung aufnimmt.
- **Separation Rate (SR):** Wahrscheinlichkeit, mit der ein bestehendes Beschäftigungsverhältnis im gleichen Zeitraum endet.

Beide Größen sind in Kapitel 4 Teil der theoretischen Fundierung der Beveridge-Kurve.

Die **Fill-Rate** ist die betriebliche Entsprechung:

- Anteil der ausgeschriebenen Stellen, die in einem bestimmten Zeitraum tatsächlich besetzt werden (z. B. „70 % aller in einem Quartal ausgeschriebenen Rollen konnten innerhalb des Quartals besetzt werden“).

In der Studie gilt:

- **JFR/SR:** analytischer Unterbau der Beveridge-Interpretation (Kapitel 4).
- **Fill-Rate:** operative KPI für die Wirksamkeit von Prozess- und Taktmaßnahmen (Kapitel 6.4, 6.6 sowie 8.5.3).

8.2.5 Berufssegmente und Qualifikationsniveaus (vgl. Kapitel 3.2)

Die Studie arbeitet – in Anlehnung an BA/KOFA – mit vier groben Qualifikationsniveaus (vgl. Kapitel 3.2):

- Helfer- und Anlernertätigkeiten (Niveau 1)
- Fachkraftniveau mit mindestens zweijähriger Berufsausbildung (Niveau 2)
- Meister-, Techniker- und vergleichbare Fortbildungsabschlüsse (Niveau 3)
- Akademische Abschlüsse (Niveau 4)

Für die argumentativen Linien in Kapitel 4–6 ist zentral:

- Die **strukturelle Lücke** sitzt überwiegend auf **Niveau 2 und 3**.
- Genau dort verorten viele KMU ihre produktions- und wertschöpfungsnahen Engpassrollen. Kapitel 8 knüpft daran an, wenn von

„Fachkräftelücke“ und „Engpasssegmenten“ die Rede ist; die detaillierte berufssystematische Zuordnung erfolgt in Kapitel 3 und 5.

8.2.6 Roboterichte und Automatisierungsindikatoren (vgl. Kapitel 3.3 und 5.4)

Die **Roboterichte** wird – in Anlehnung an die IFR – als Zahl der eingesetzten Industrieroboter je 10.000 Beschäftigte in der verarbeitenden Industrie definiert. Deutschland liegt hier seit Jahren deutlich über dem globalen Durchschnitt.

Die Studie nutzt diese Kennzahl:

- nicht, um eine „Roboter ersetzt Mensch“-Erzählung zu stützen,
- sondern als **Proxy für den Automatisierungsgrad** in Branchen und für die potenzielle **Produktivitätswirkung** zusätzlicher Automatisierungsschritte (Kapitel 5.4 und 6.7).

Exakte Werte und Ranglisten werden aus der IFR-Primärquelle übernommen (vgl. Kapitel 3.3 und Quellenanhang); Kapitel 8 verweist auf die Funktion der Roboterichte im Argumentationsrahmen.

8.2.7 Recruiting-KPIs: TTH, T2W, T2P, Pool-Health (vgl. Kapitel 6)

Auf Betriebsebene arbeitet die Studie mit einem schlanken, konsistenten Set von Recruiting-Kennzahlen (vgl. Kapitel 6):

- **Time-to-Hire (TTH):** Zeitspanne zwischen Start der Suche bzw. Eingang der Bewerbung und unterzeichneter Zusage.
- **Time-to-Work (T2W):** Zeitspanne zwischen Bewerbungseingang und erstem produktiven Arbeitstag – besonders relevant

in Pfaden mit längeren Vorläufen (z. B. Drittstaatenrekrutierung).

- **Time-to-Productivity (T2P):** Zeitspanne zwischen erstem Arbeitstag und Erreichen eines vorab definierten Produktivitätsniveaus (z. B. eigenständige Bedienung einer Anlage, eigenständige Stationsverantwortung).
- **Pool-Health (PH):** Anteil der Kandidat:innen im Talentpool, deren Profile aktuell, erreichbar und grundsätzlich einsatzfähig sind, bezogen auf alle im Pool geführten Profile.

Diese Kennzahlen sind die **betriebliche Entsprechung** der amtlichen Engpassindikatoren:

- Sie machen sichtbar, wie schnell und verlässlich ein Unternehmen Nachfrage in produktive Kapazität übersetzt,
- und bilden die Grundlage für die betriebliche Beveridge-Kurve (vgl. 8.5.3).

8.3 Messlogik der Engpässe und Lücken

Die Diagnose „Engpass“ kann subjektiv („Wir finden niemanden“), deskriptiv („Unsere Stellen sind lange offen“) oder modellbasiert erfolgen. Die Studie orientiert sich – wie in Kapitel 3 angelegt – an der amtlichen und wissenschaftlichen Engpasslogik und ergänzt diese um **betriebliche Indikatoren**.

8.3.1 BA-Engpassanalyse – Bündel von Indikatoren (vgl. Kapitel 3.2)

Die BA-Engpassanalyse arbeitet berufsgruppenbezogen und verfolgt einen mehrstufigen Ansatz (vgl. Kapitel 3.2):

1. Indikatorenset

Für jede Berufsgruppe werden u. a. berechnet:

- durchschnittliche abgeschlossene Vakanzzeit,
- Relation von gemeldeten Arbeitslosen zu gemeldeten Stellen,
- berufsspezifische Arbeitslosenquoten,
- ergänzende Hinweise (z. B. Besetzungsschwierigkeiten im Vermittlungsprozess, Altersstruktur).

2. Punkte- und Schwellenlogik

Die Indikatoren fließen in einen Punktwert ein; ab einem definierten Schwellenwert gilt eine Berufsgruppe als Engpassberuf. Werte im Übergangsbereich markieren „schwache Anzeichen“, darunter werden keine Engpässe ausgewiesen.

3. Qualitative Prüfung

Die Ergebnisse werden qualitativ gespiegelt, z. B. mit Rückmeldungen aus der Arbeitsvermittlung und regionalen Besonderheiten, um statistische Ausreißer zu korrigieren.

In der Studie dient die BA-Engpassanalyse als:

- **Referenzrahmen**, um zu bestimmen, in welchen Berufssegmenten strukturelle Besetzungsprobleme vorliegen (Kapitel 5.1),
- **Anker**, um Prozess- und Taktfragen (Kapitel 6.4/6.6) als vorgelagerte Treiber der Vakanzzeit einzuordnen.

Damit ist klar: Die amtliche Engpassdiagnose beschreibt den strukturellen Hintergrund; die betrieblichen KPIs (TTH, T2W, T2P, PH) zeigen, wie ein einzelnes Unternehmen innerhalb dieser Rahmenbedingungen performt.

8.3.2 KOFA-Fachkräftelücke – rechnerische Unterdeckung (vgl. Kapitel 3.2)

Die KOFA-Fachkräftelücke ergänzt die BA-Engpasslogik um eine rechnerische Perspektive:

- Verglichen werden die Anzahl offener Fachkräftestellen und die Anzahl der entsprechend qualifizierten arbeitslosen Fachkräfte.
- Differenz > 0 = **Fachkräftelücke** im rechnerischen Sinn.

Wichtige Punkte:

- Die Lücke ist eine **Momentaufnahme** und setzt ein idealisiertes Matching voraus.
- Sie zeigt vor allem die **Richtung und Größenordnung** der Unterdeckung in bestimmten Berufs- und Qualifikationssegmenten (insbesondere Niveaus 2/3).
- Sie sagt nichts darüber, ob ein konkretes Unternehmen eine bestimmte Stelle morgen besetzen kann, sondern beschreibt die **Rahmenknappheit**.

Die Studie nutzt die KOFA-Lücke vor allem in:

- Kapitel 5.1, um die Mengen-gerüste der strukturellen Unterdeckung einzuordnen,
- Kapitel 6 und 8.5, um zu begründen, warum reine Suchintensivierung nicht ausreicht und strukturelle Hebel (Rollendesign, Qualifizierung, Takt, Automatisierung) notwendig sind.

8.3.3 Unternehmenssicht: DIHK & Co. – subjektive Engpässe

Verbandsumfragen (z. B. DIHK-Report Fachkräftesicherung) fügen eine **subjektive** Dimension hinzu:

- Unternehmen geben an, ob und wie stark sie Schwierigkeiten haben, offene Stellen zu besetzen.
- Typischerweise berichten deutlich über 40 % der Betriebe von nennenswerten Besetzungsproblemen – auch in Phasen, in denen die gesamtwirtschaftliche Lage eher schwach ist.

Methodisch gilt:

- Die Ergebnisse sind **wahrnehmungs- und stimmungsabhängig** (Erinnerung an Extremfälle, Erwartungshaltung).
- Stichprobe und Antwortquote beeinflussen die Repräsentativität.
- Sie liefern keine „harten“ Engpassmetriken, sondern ein Bild der Friktionen im Besetzungsalldag.

Die Studie nutzt solche Befragungen deshalb:

- ergänzend zu BA/KOFA – nicht als Primärbasis,
- als Hinweis darauf, dass Engpässe von Unternehmen als dauerhafte Realität erlebt werden,
- und als qualitative Verankerung für die Prozess- und Angebotshebel in Kapitel 6 (z. B. Ghosting, Prozessbrüche, Timing-Probleme).

8.3.4 Verknüpfung zur Studienlogik

Die Kombination aus

- **BA-Engpassanalyse** (strukturelle Dimension),
- **KOFA-Fachkräftelücke** (rechnerische Dimension)
- und **Unternehmensbefragungen** (praktische Dimension)

ermöglicht eine **dreidimensionale** Engpassdiagnose:

- Wo sind Berufe über mehrere Indikatoren hinweg als Engpass ausgewiesen?
- Wie groß ist die rechnerische Unterdeckung in den relevanten Segmenten?
- Wie stark spüren Betriebe die Probleme im Besetzungsalldag?

Kapitel 8 macht damit deutlich:

- Prozess- und Taktmaßnahmen (Kapitel 6.4, 6.6) greifen an der operativen Übersetzung der Engpasslage an (Vakanzzeit, Fill-Rate, O2A).
- Rollen-, Qualifizierungs- und Automatisierungsmaßnahmen (Kapitel 6.2, 6.5, 6.7) adressieren die rechnerische Unterdeckung, indem sie produktive Kapazität schaffen oder nachrüsten.
- Zuwanderungspfad-Design (Kapitel 5.2, 6.3) wirkt auf die Zuflussseite des Angebots.

Die Messlogik ist damit kein Selbstzweck, sondern die Brücke zwischen einer amtlich und wissenschaftlich verankerten Engpassdiagnose und einem praktisch handhabbaren Maßnahmenpaket auf Betriebsebene.

8.4 Szenario- und Modellannahmen der Studie

Die Studie arbeitet an mehreren Stellen mit Modelllogiken und Szenarien (Typ C), die auf amtlichen Daten und etablierten Theorien aufbauen, aber selbst keine amtlichen Messwerte sind. Kapitel 8.4 bündelt diese Annahmen und verweist auf die jeweils maßgeblichen Vor-Kapitel.

8.4.1 Makroannahmen: Wachstum, Arbeitsmarkt, Strukturwandel (vgl. Kapitel 2)

Die makroökonomische Erzählung der Studie (vgl. Kapitel 2) basiert auf:

- Projektionen zu Wachstum, Inflation und Arbeitsmarkt aus amtlichen und wissenschaftlichen Quellen (u. a. Jahresgutachten des Sachverständigenrats, große Wirtschaftsforschungsinstitute),
- Zeitreihen zu Beschäftigung, Erwerbsbeteiligung und Arbeitslosigkeit (BA, Destatis, IAB).

Modellannahmen:

- Das Wachstum verläuft in einem **moderaten Korridor**: zu schwach, um demografische Verengung zu überdecken, aber stabil genug, um die Nachfrage nach qualifizierter Arbeit zu erhalten.
- Die Arbeitslosigkeit schwankt konjunkturbedingt, **hebt aber strukturelle Engpässe nicht auf** – sie überlagert sie lediglich.
- Strukturwandel (Dekarbonisierung, Digitalisierung, Verteidigung, Infrastruktur) erzeugt zusätzliche Nachfrage in bestimmten Segmenten (insb. Niveau 2/3 und technische Berufe).

Konsequenz für die Studie:

- Die Maßnahmen in Kapitel 5 und 6 werden so modelliert, dass sie in einem realistischen Spektrum aus „verhaltener“ bis „solider“ Konjunktur sinnvoll bleiben.
- Es wird **kein präzises Szenario** für eine bestimmte Jahreszahl behauptet, sondern eine robuste Richtung: eine **dauerhafte Knappheitsökonomie** in relevanten Fachsegmenten.

8.4.2 Beveridge-Kurve und betriebliche Beveridge-Kurve (vgl. Kapitel 4 und 6)

Kapitel 4 interpretiert die **nationale Beveridge-Kurve** (Verhältnis offene Stellen / Arbeitslosigkeit) und verbindet sie mit JFR und SR. Kapitel 6 überträgt diese Logik auf die **betriebliche Ebene**.

Modellstruktur:

1. Makroebene (Beveridge-Kurve Deutschland)

- Beobachtung: Eine Rechtsverschiebung der Beveridge-Kurve deutet auf strukturelle Matching- und Angebotsprobleme hin – nicht nur auf konjunkturelle Dellen.
- Annahme: Demografie, Qualifikationsmismatch und institutionelle Trägheiten führen dazu, dass ein höheres Niveau offener Stellen langfristig „normal“ wird.

2. Betriebsebene („betriebliche Beveridge-Kurve“) – vgl. 8.5.3

- Auf der X-Achse steht die **Vakanzquote** in einem Engpasssegment,
- auf der Y-Achse die **Bewerber- bzw. Pooldichte**.
- Maßnahmenwirkungen werden modellhaft wie folgt eingeordnet:

- Prozess- und Taktmaßnahmen (Kapitel 6.4, 6.6) verschieben die Kurve **nach links** (gleiche Nachfrage, kürzere Vakanzzeiten).
- Qualifizierungs-, Rollendesign- und Automatisierungsmaßnahmen (Kapitel 6.2, 6.5, 6.7) verschieben sie **nach unten** (weniger Vakanz bei gegebener Nachfrage).

Die Modellannahme ist explizit begrenzt:

- Einzelne Unternehmen können die **nationale** Beveridge-Kurve nicht „aufheben“.
- Sie können aber im Rahmen ihrer Möglichkeiten **lokal besser performen**, wenn sie das in Kapitel 6 beschriebene Betriebssystem (Rollen, Lernpfade, Takt, Automatisierung) konsequent nutzen.

8.4.3 Szenariologik (insb. Kapitel 7)

Kapitel 7 („Bundeswehr-Aufstockung/ Wehrpflicht“) arbeitet bewusst mit **If–Then-Szenarien**, nicht mit Prognosen. Die Grundannahmen:

- Sicherheitspolitisch ist mittelfristig mit eher **steigendem Personalbedarf** bei Bundeswehr, Reserve und Zivilschutz zu rechnen.
- Politisch sind mehrere Varianten plausibel: verstärkte Freiwilligkeit, selektive Dienstpflicht, breite Wehrpflicht oder Mischformen.
- Jede Variante greift – in unterschiedlicher Stärke – in die ohnehin knappen Jahrgänge ein.

Die Studie unterscheidet drei Szenarien mit wachsender Eingriffstiefe (vgl. Kapitel 7.3):

- **Szenario A:** Status quo plus (verstärkte Freiwilligkeit, mehr Rekrutierung, keine Pflicht),
- **Szenario B:** Selektive Dienstpflicht (ein Teil der Kohorten leistet Dienst, militärisch oder zivil),
- **Szenario C:** Breite Reaktivierung der Wehrpflicht (größerer Teil eines Jahrgangs für längere Zeit im Dienst).

Ziel der Szenarien ist nicht, Politik zu antizipieren, sondern:

- die **Robustheit** des Recruiting-Betriebssystems aus Kapitel 6 zu testen,
- und zentrale Fragen zu stellen:
 - Kommen wir mit **verschobenen Einstiegsjahrgängen** zurecht?
 - Haben wir **Rückkehrerpfade** nach Dienstzeiten?
 - Welche Alternativquellen (ältere Jahrgänge, internationale Rekrutierung, Automatisierung) müssen wir systematischer erschließen?

Die Szenarien sind damit Typ C: **modellhafte Stressbilder**, die auf den dokumentierten Engpässen aufsetzen, aber nicht als Vorhersage gelesen werden sollen.

8.4.4 KPI-Architektur: Verbindung von Makro- und Unternehmenssicht (vgl. Kapitel 6 und 8.5)

Die KPI-Definitionen wurden in Kapitel 4.4 eingeführt. In Kapitel 8 geht es um ihre praktische Nutzung: Wie TTH, T2W, T2P, O2A und Pool-Health gemeinsam sichtbar machen, ob sich die betriebliche Beveridge-

Kurve bewegt.

Modellhafte Wirkannahmen (Typ C):

- **Sinken TTH/T2W/T2P** bei stabiler oder besserer Qualität (Fehlerquote, Retention), bewegt sich die betriebliche Beveridge-Kurve nach **links unten** – Engpässe werden schneller und stabiler abgearbeitet.
- **Steigt O2A**, deutet dies auf stimmigere Angebote und verlässliche Prozesse hin; bei gleicher Suchaktivität erhöht sich der Anteil der Besetzungen je identifiziertem Matching.
- **Steigt die Pool-Health** bei konstanter Vakanzquote, wächst die Handlungsreserve: mehr real nutzbare Kandidat:innen pro Engpassrolle.

Damit wird die KPI-Architektur zu einem **Übersetzungsrahmen**:

- Sie verbindet nationale und sektorale Engpassdiagnosen mit konkreten Steuergrößen im Unternehmen.
- Sie vermeidet Scheingenauigkeit („Exakt X Tage weniger TTH erzeugen Y % mehr EBIT“), macht aber **Richtung und Hebelwirkung** empirisch sichtbar.

Die große Linie der Studie bleibt dabei konsistent:

- Demografie, Strukturwandel und mögliche zusätzliche Staatnachfrage sind von einzelnen Betrieben nicht steuerbar.
- **Steuerbar** sind Prozesse, Takte, Lernpfade und Angebotsarchitektur – und genau hier setzen die KPIs an.

So-What

Die Modellannahmen der Studie laufen auf einen einfachen Punkt hinaus: Die großen Linien – demografische Verengung, strukturelle Engpässe, Automatisierungsdruck, mögliche zusätzliche Staatnachfrage – sind von einzelnen Unternehmen nicht steuerbar.

Was gesteuert werden kann, sind Prozesse, Takte, Lernpfade und Angebotsarchitektur im eigenen Haus. Die hier verwendeten Szenarien und Kennzahlen sind so gewählt, dass sie diese Stellhebel sichtbar machen – ohne den Anspruch, die Makro-ökonomie zu „besiegen“, wohl aber mit dem Anspruch, sich relativ besser zu positionieren als jene, die weiterhin nur „mehr Sourcing“ betreiben.

8.5 Rechenbeispiele und Übersetzungen ins Unternehmenslevel

Dieses Kapitel zeigt exemplarisch, wie sich die in der Studie verwendeten Kennziffern in betriebliche Größen übersetzen lassen. Es handelt sich ausdrücklich um Modellrechnungen (Typ C), nicht um empirisch gemessene Werte. Ziel ist es, Rechenwege aufzuzeigen, die Verantwortliche mit eigenen Zahlen füllen können.

8.5.1 Von Vakanzzeit zur Kostenperspektive

Die durchschnittliche abgeschlossene Vakanzzeit ist zunächst ein abstrakter Arbeitsmarktindikator („x Tage zwischen gewünschtem Besetzungstermin und Stellenabgang“). Im betrieblichen Alltag bedeutet jeder zusätzliche Vakanztag jedoch eine Mischung aus:

- **Überstundenkosten,**
- **Opportunitätskosten** (nicht produzierter Output, entgangener Umsatz),
- **Qualitäts- und Effizienzverlusten** (Mehrbelastung, Fehler, Nacharbeit),
- und einem erhöhten Risiko von **Folgekündigungen** in überlasteten Teams.

Ein vereinfachtes Beispiel (Typ C) zur Größenordnung:

- Eine Engpassrolle im Schichtbetrieb bleibt rund 5–6 Monate vakant.
- Zur Kompensation fallen im Team im Schnitt 15 Überstunden pro Woche an.
- Vollkosten je Überstunde (inkl. Zuschläge und Lohnnebenkosten): z. B. 30 Euro.
- Zusätzlich wird ein pauschaler Opportunitätsverlust pro Woche angesetzt (z. B. entgangene Zusatzschichten, geringere Auslastung).

Modellrechnung:

- Überstundenkosten pro Monat: $15 \text{ Std./Woche} \times 4,3 \text{ Wochen} \times 30 \text{ €} \approx 1.900\text{--}2.000 \text{ €}$
- Opportunitätskosten pro Monat (Beispielwert): z. B. $500 \text{ €} \times 4,3 \text{ Wochen} \approx 2.100\text{--}2.200 \text{ €}$
- Gesamtkosten pro Monat: Größenordnung **rund 4.000 €**
- Über etwa 5,5 Monate Vakanz: Größenordnung **~ 20.000–25.000 €.**

Diese Rechnung ist bewusst konservativ gehalten und blendet aus:

- mögliche Qualitäts- oder Reklamationskosten,
- das Risiko zusätzlicher Fluktuation durch Überlastung,
- Wirkungen auf Liefertreue und Kundenzufriedenheit.

Für Unternehmen empfiehlt sich daher:

- die **Grundlogik** beizubehalten,
- aber die Parameter mit eigenen Daten zu füllen:
 - reale Überstundensätze,
 - typische Deckungsbeiträge / Outputwerte,
 - konkrete Überstunden-volumina je Engpassrolle.

So wird aus der abstrakten Vakanzzeit eine **betriebswirtschaftliche Zielgröße**: Jede Woche, die TTH/T2W in Engpassrollen sinkt, reduziert in diesem Rahmen messbare Kosten – und legitimiert Investitionen in Takt, Rollendesign oder Zuwanderungspfade (Kapitel 6).

8.5.2 Von Fachkräftelücke zur betriebsinternen Lücke

Die nationale **Fachkräftelücke** (z. B. mehrere hunderttausend fehlende Fachkräfte bundesweit) wirkt aus Unternehmenssicht leicht abstrakt. Praktisch stellt sich die Frage: *Was bedeutet das für uns?*

Ein pragmatischer Ansatz ist, aus den nationalen Mustern eine **betriebsinterne Lücke** abzuleiten:

1. Engpassrollen im eigenen Betrieb identifizieren

Beispiel:

- Ein mittelständisches Produktionsunternehmen mit 250 Beschäftigten
- identifiziert 40 produktions- und instandhaltungsnahe Engpassrollen (z. B. Schichtführung, Mechanik, Anlagenbedienung mit Zusatzqualifikation).

2. Fluktuations- und Wachstumsannahmen festlegen

Modellhaft:

- Fluktuation in diesen Rollen: z. B. 6 % pro Jahr, 2-3 Ersatzbesetzungen jährlich.
- Moderater Wachstumsplan (z. B. +10 % Output in drei Jahren): zusätzlicher Bedarf von 4-5 Rollen.

Betriebliche Lücke im Planungs-3. horizont bestimmen

- In einem Drei-Jahres-Korridor müssen insgesamt ca. 10-12 Engpassrollen besetzt werden.
- Unter Engpassbedingungen ist die Fill-Rate erfahrungsgemäß < 100 %.
- Liegt die realistische Fill-Rate beispielsweise bei 70 %, bleiben 3-4 Rollen **faktisch unbesetzt**.

Damit entsteht eine **betriebsinterne Fachkräftelücke** von 3-4 Rollen über drei Jahre. Bereits eine oder zwei chronisch unbesetzte Rollen können:

- Überstunden,
- verschobene Aufträge,
- und Qualitätsrisiken deutlich erhöhen.

Die Hebel aus Kapitel 6 (Rollenzuschnitt, Lernpfade, Zuwanderungspipelines, Automatisierung) lassen sich nun sehr konkret auf diese Lücke beziehen:

- Es geht nicht darum, den „Fachkräftemangel“ abstrakt zu lösen,
- sondern darum, **3-4 zusätzliche produktive Köpfe** im Engpassfeld zu gewinnen oder durch Produktivitätseffekte zu substituieren.

Die nationale KOFA-Lücke liefert damit den **Kontext**, die hier skizzierte betriebliche Lücke das **konkrete Arbeitsfeld**.

8.5.3 KPI-Übersetzung: Von Prozesskennzahlen zur betrieblichen Beveridge-Kurve

Die betriebliche Beveridge-Kurve überträgt die Logik aus Kapitel 4 auf den Betrieb: Verhältnis von Vakanzquote zu interner Bewerber- bzw. Pooldichte über die Zeit.

Praktisch wird die betriebliche Beveridge-Kurve quartalsweise aus Vakanzquote und Pool-Health gebildet. Ziel ist eine sichtbare Bewegung nach links unten: weniger offene Stellen bei stabiler oder wachsender Kandidatendichte.

Die KPIs aus Kapitel 6 steuern die Bewegung der Kurve: Prozesszeiten beeinflussen die horizontale, Pool-Qualität die vertikale Entwicklung.

Praktische Umsetzung:

- Ein einfaches Dashboard mit 5-6 Kennzahlen (TTH, T2W, T2P, O2A, PH, Vakanzquote) reicht,
- um quartalsweise zu beurteilen, ob das in Kapitel 6 beschriebene Betriebssystem **wirkt oder nur gut klingt**.

Die betriebliche Beveridge-Kurve zeigt, ob ein Unternehmen innerhalb

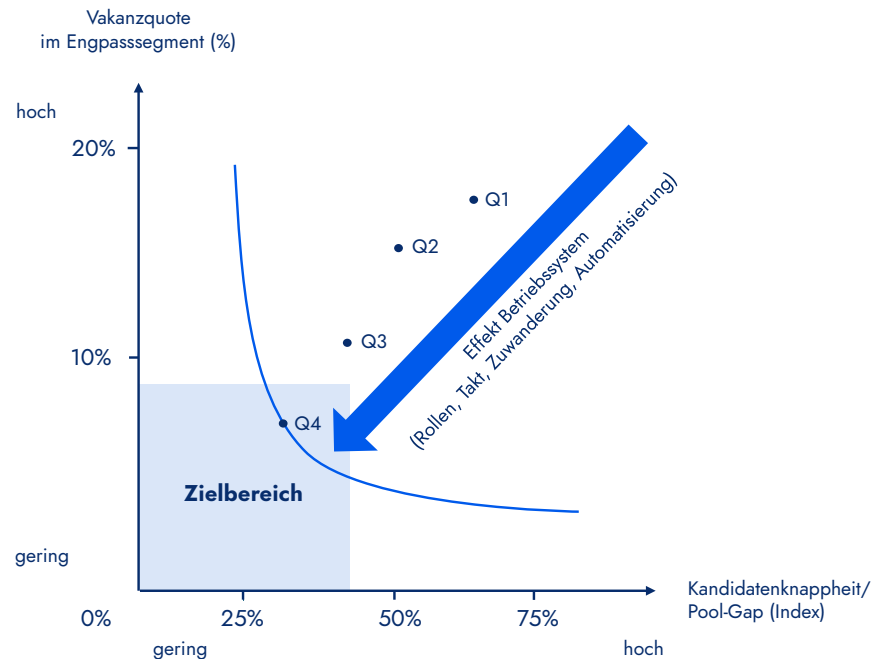


Abb. G07: Betriebliche Beveridge-Kurve Die Grafik überträgt die Beveridge-Logik auf die Unternehmensebene:

Auf der X-Achse ist die Kandidatenknappheit / der Pool-Gap abgetragen, auf der Y-Achse die Vakanzquote im Engpasssegment. Quartalsweise Punkte (Q1–Q4) zeigen die Bewegung eines Unternehmens von einem ungünstigen Zustand mit hoher Kandidatenknappheit und hoher Vakanzquote (oben rechts) hin zu einem günstigeren Zustand mit geringerer Knappheit und niedrigeren Vakanzquoten (unten links). So wird sichtbar, ob das Recruiting-Betriebssystem (Rollen, Takt, Zuwanderung, Automatisierung) die Engpässe im Zeitverlauf tatsächlich reduziert oder nicht.

einer strukturellen Knappheit relativ besser oder schlechter abschneidet und sorgt dafür, dass Maßnahmen (z. B. Lernpfade, Talentpools, Taktlogik) nicht nur als Projekte beschrieben, sondern **über Kennzahlen geführt** werden.

8.6 Limitationen, Verzerrungen und Datenlücken

Jede Arbeitsmarktstudie bewegt sich zwischen verfügbaren Daten, notwendigen Vereinfachungen und Modellannahmen. Dieses Kapitel bündelt die wichtigsten Grenzen – nicht, um die Ergebnisse zu relativieren, sondern um **Lesart und Belastbarkeit** klar zu markieren.

8.6.1 Grenzen der BA- und IAB-Daten

Die Statistiken der Bundesagentur für Arbeit (BA) und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

(IAB) sind der zentrale amtliche Referenzrahmen – aber nicht vollständig.

Wesentliche Grenzen:

- **Meldequoten**
Nicht alle offenen Stellen werden der BA gemeldet. Die IAB-Stellenerhebung geht seit Jahren davon aus, dass nur ein Teil des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots im BA-System sichtbar ist. Engpässe in Berufen oder Regionen mit niedriger Meldequote können daher **unterschätzt** sein.
- **Aggregationsgrad**
Viele Auswertungen liegen auf relativ groben Ebenen (Berufsgruppen, Regionen). Innerbetriebliche Spezifika – etwa spezielle Kombinationen aus Standort, Tarif, Schichtsystem und Technik – werden dadurch **nivelliert**.
- **Zeitverzug**
Jahres- und Sonderauswertungen

erscheinen mit Monaten Verzögerung. In Phasen abrupter Veränderungen (z. B. Energiepreisschocks, starke Nachfrageeinbrüche oder -spitzen) ist die Statistik eher **Rückspiegel** als Frontscheibe.

Konsequenz für die Studie:

- Trends werden über **mehrere Jahre** betrachtet, nicht über einzelne Monate.
- Amtliche Daten werden bewusst mit Unternehmensbefragungen und betrieblichen Kennzahlen (TTH, T2W, T2P, PH) kombiniert.
- Wo Volatilität hoch ist, verzichtet die Studie auf punktgenaue Kurzfristprognosen.

8.6.2 Grenzen der Befragungsdaten (DIHK & Co.)

Verbands- und Unternehmensbefragungen (z. B. DIHK-Report Fachkräftesicherung) sind wertvoll, weil sie **Praxiswahrnehmung** abbilden.

Gleichzeitig sind sie anfällig für systematische Verzerrungen:

- **Selbstselektion**
An Befragungen nehmen überdurchschnittlich häufig Unternehmen teil, die sich vom Thema besonders betroffen fühlen – oder eine höhere Affinität zu Verbandsarbeit haben.
- **Stimmungsabhängigkeit**
Antworten hängen von der aktuellen Stimmung und Erwartung ab. Ein Betrieb, der nach einer Phase extremer Knappheit plötzlich „ein paar Bewerbungen mehr“ sieht, bewertet die Lage möglicherweise überproportional positiv – obwohl das Niveau weiterhin

angespannt ist.

- **Repräsentativität**
Bestimmte Branchen, Regionen oder Betriebsgrößen können über- oder unterrepräsentiert sein.

Konsequenz für die Studie:

Befragungsdaten werden **nicht** als „harte“ Engpassmetriken genutzt, sondern

- als Ergänzung zu BA/KOFA,
- als Indikator für die **Richtung** der Wahrnehmung,
- und als Quelle für typische Problemkonstellationen im Besetzungsalltag (z. B. Ghosting, Prozessbrüche).

Sie schärfen das Bild, ersetzen aber nicht die amtliche Datenbasis.

8.6.3 IFR- und Robotikdaten

Die Daten der International Federation of Robotics (IFR) zu Roboterichte und Installationen sind international etabliert, haben aber ebenfalls Grenzen:

- **Branchenfokus**
Der Schwerpunkt liegt auf der verarbeitenden Industrie. Automatisierung in Dienstleistungen, Logistik oder Verwaltung (z. B. Software-Roboter) ist nur teilweise abgebildet.
- **Länderabdeckung und Vergleichbarkeit**
Meldequalität und -tiefe unterscheiden sich zwischen Ländern. Ranglisten und direkte Länderbenchmarks sind daher mit **Vorsicht** zu interpretieren.
- **Zeitverzug**
Veröffentlichungen erfolgen typischerweise mit etwa einem Jahr Verzögerung.

Konsequenz für die Studie:

- IFR-Daten werden als **Trendindikatoren** für Automatisierungsgrad und -dynamik genutzt,
- und als Illustration von **Produktivitätspotenzialen**,
- nicht als Basis für exakte Business Cases einzelner Investitionsprojekte.

8.6.4 Migrations- und Blue-Card-Daten

Zuwanderungsstatistiken (z. B. zu arbeitsbezogenen Aufenthaltstiteln, Blue Card EU) basieren vor allem auf dem Ausländerzentralregister und administrativen Meldedaten. Daraus ergeben sich mehrere Unschärfen:

- **Erfassungslogik und Statuswechsel**
Nicht jede Form arbeitsbezogener Zuwanderung ist in den gleichen Kategorien sichtbar. Übergänge (z. B. vom Studium in Beschäftigung) sind statistisch teilweise schwer abbildbar.
- **Zeitliche Verzögerung**
Jahresstatistiken erscheinen verspätet; kurzfristige Veränderungen in Verfahren oder Anerkennungspraxis schlagen sich erst mit Zeitverzug nieder.
- **Zuordnung von Herkunft und Qualifikation**
Herkunftsländer und Qualifikationsniveaus lassen sich nur begrenzt mit konkreten Berufsfeldern verbinden.

Konsequenz für die Studie:

- Migrationsdaten werden primär für **Größenordnungen und Trends** genutzt (z. B. Entwicklung bestimmter Titel, Herkunftsregionen),
- nicht für minutiöse Prognosen auf Berufsebene.

- Wo rechtliche Regelungen (z. B. spezifische Paragraphen des Aufenthaltsgesetzes) relevant sind, wird auf den **Rechtsrahmen** verwiesen; regionale Unterschiede in der Anwendung werden ausdrücklich eingeräumt

8.6.5 Modell- und Szenario-grenzen

Die modellhaften Elemente der Studie, insbesondere:

- die Interpretation der Beveridge-Kurve,
- die betriebliche Beveridge-Logik,
- und die Szenarien zu Bundeswehr/Dienstpflicht in Kapitel 7 –

sind **keine Prognosen**, sondern bewusst als **If-Then-Konstruktionen** angelegt.

Grenzen:

- Die Modelle beschreiben **Strukturen und Wirkzusammenhänge** („Wenn Engpassindikator X sich verschärft, dann werden Hebel Y/Z wichtiger“), keine exakten Zukunftsverläufe.
- Die Szenarien in Kapitel 7 basieren auf plausiblen, aber politisch offenen Annahmen. Sie sollen die Robustheitsanforderungen an Recruiting und Qualifizierung verdeutlichen, nicht eine bestimmte politische Entwicklung vorwegnehmen.
- Die Übertragung von nationalen Trends auf einzelne Unternehmen erfordert immer eine **Lokalprüfung**: Regionale Arbeitsmarktlage, Tarifbindung, Unternehmensgröße und Branchenlogik können Effekte stark modulieren.

Konsequenz für die Interpretation der Studie:

Konsequenz für die Interpretation der Studie – Die Stärke liegt in der **Struktur** der Argumentation:

- Wo sitzen die Engpässe (Niveaus 2/3, bestimmte Berufssegmente)?
- Welche Hebel sind betriebswirtschaftlich und organisatorisch bedienbar (Rollen, Takt, Lernpfade, Zuwanderung, Automatisierung)?
- Wie lassen sich nationale Kennziffern mit eigenen KPIs verknüpfen, ohne Scheingenauigkeit zu erzeugen?

Die Studie ist damit als **Landkarte und Werkzeugkasten** zu lesen – nicht als exakte Vorhersage. Die „Kartenränder“ (Datenlücken, Verzerrungen, politische Unsicherheit) sind sichtbar markiert, damit Entscheidungen innerhalb dieses Rahmens fundiert getroffen werden können.

8.7 Übertragbarkeit auf einzelne Unternehmen

Die Studie arbeitet bewusst mit **nationalen und sektoralen Daten**, weil sie Muster sichtbar machen soll, die über Einzelfälle hinausgehen. Für die Praxis in einem konkreten Unternehmen ist entscheidend, wie diese Muster **heruntergebrochen** werden – ohne die Illusion, man könne BA- oder KOFA-Zahlen 1:1 in eine Personaltabelle übersetzen.

Drei Prinzipien sind zentral:

1. **Eigene Daten zuerst,**
2. **naionale Zahlen als Rahmen, nicht als Taschenrechner,**
3. **Studie als Landkarte, nicht als Schrittfolge.**

8.7.1 Eigene Daten als Ausgangspunkt

Die nationalen Kennziffern liefern die Landkarte, der Startpunkt liegt im eigenen Haus. Damit die Logik dieser Studie wirkt, brauchen Unternehmen ein **minimales Set an selbst erhobenen Kennzahlen**, insbesondere für ihre Engpassrollen:

Strukturkennzahlen

- Anzahl der Planstellen in identifizierten Engpassrollen (z. B. Mechatronik, Pflege, Fachbauleitung).
- Vakanzquote: Anteil der unbesetzten Stellen in diesen Rollen.
- Fluktuationsrate in Engpassrollen (rollierend über 12 Monate).

Prozesskennzahlen (Recruiting)

- Time-to-Hire (TTH): vom Start der Suche bzw. Bewerbungseingang bis zur Zusage.
- Time-to-Work (T2W): bis zum ersten produktiven Arbeitstag (wichtig bei Drittstaatenpfaden).
- Offer-to-Accept (O2A): Anteil angenommener Angebote in Engpassrollen.
- Pool-Health (PH): Anteil aktualisierter, erreichbarer und grundsätzlich passender Profile im Talentpool.

Belastungs- und Outputindikatoren

- Überstundenvolumen in Teams mit Engpassrollen.
- Fehler-/Ausschussquoten, soweit vorhanden.
- einfache Outputgrößen (z. B. Fertigungsmenge, belegte Betten, abgewinkelte Aufträge).

Diese Daten müssen nicht perfekt sein. Entscheidend ist:

- dass sie konsistent erhoben werden,
- über mehrere Quartale beobachtbar sind,
- und sich mit den in Kapitel 6 beschriebenen Hebeln verknüpfen lassen (Takt, Lernpfade, Automatisierung, Zuwanderung).

Erst dann lässt sich erkennen, ob sich die betriebliche Beveridge-Kurve tatsächlich bewegt – oder ob Maßnahmen nur auf dem Papier existieren.

8.7.2 Nationale Zahlen als Rahmen – nicht als Taschenrechner

BA-Engpassanalyse, KOFA-Fachkräftelücke oder DIHK-Befragungen sind nicht dafür gemacht, einem einzelnen Unternehmen zu sagen: „Es fehlen dir exakt X Personen.“ Sie leisten etwas anderes:

- Sie markieren Hotspots: In welchen Berufsgruppen und Qualifikationssegmenten ist der Wettbewerb strukturell hoch?
- Sie helfen bei der Einordnung: Ist unser Engpass Teil eines **nationalen Musters** – oder vor allem hausgemacht (Standort, Tarif, Image, Führung)?
- Sie liefern **Bandbreiten**, keine exakten Zielwerte.

Für die betriebliche Nutzung heißt das:

- Nationale Kennzahlen sind **Kontext**, kein Zielkorridor auf zwei Stellen hinterm Komma.
- Sie taugen, um **Prioritäten** zu setzen („Unsere Engpassrollen liegen im KOFA-Kernfeld“), nicht um konkrete Soll-Stellen auszurechnen.

- Wo regionale Daten (BA-Regionalreports, IHK-/HWK-Analysen) vorliegen, können sie diesen Rahmen **verfeinern**, aber nicht vollständig ersetzen.

Wer versucht, nationale Fachkräftelücken „herunterzurechnen“, landet schnell bei trügerischer Scheingenauigkeit. Zielführender ist es, die eigenen Engpassrollen klar zu definieren – und sie im Licht der nationalen Muster zu betrachten.

8.7.3 Wie diese Studie „richtig“ gelesen wird

Die Studie will weder den Fachkräftemangel wegdiskutieren noch eine neue „Methode“ verkaufen. Sie ist als **Arbeits- und Argumentationsgrundlage** gedacht – nach oben wie nach unten.

Für die Strategieseite (Geschäftsführung, Eigentümer, Gremien):

- Welche Engpassrollen sind für unser Geschäftsmodell wirklich kritisch?
- Welche davon liegen in national ausgewiesenen Engpassfeldern, welche sind vor allem Ergebnis unserer eigenen Rahmenbedingungen (z. B. Schichtmodell, Lohnniveau, Standort)?
- Welche der in Kapitel 5 und 6 beschriebenen Hebel (Rollenzuschnitt, Lernpfade, Zuwanderung, Automatisierung, Takt) adressieren unsere Engpässe am stärksten?

Für die operative Seite (HR, Recruiting, Linie):

- Wo stehen unsere KPIs heute (TTH, T2W, T2P, O2A, PH)?
- Welche Prozess- und Angebotsveränderungen sind in 6–12 Monaten realistisch machbar – ohne die Organisation zu überfordern?

- Welche **Pilotrolle** eignet sich, um das Betriebssystem im Kleinen zu testen (vgl. Breakout 6.B: produktiver Einstieg mit Lernpfad)?

Wichtig ist die innere Haltung:

- Die Studie ist eine **Landkarte und ein Werkzeugkasten**, keine Schritt-für-Schritt-Anleitung mit Erfolgsgarantie.
- Nationale und sektorale Befunde dienen zur **Plausibilisierung** eigener Beobachtungen.
- Das KPI-Set wird an die eigene Datenlage angepasst und schrittweise verbessert – nicht einmalig „eingefroren“.
- Lokale Besonderheiten (Region, Tarifbindung, Betriebsgröße, Kultur) werden bewusst markiert, statt stillschweigend „wegzurechnen“.

So verstanden, hilft die Studie, aus dem diffusen Schlagwort **„Fachkräftemangel“** konkrete, bearbeitbare Probleme zu machen – mit einer klaren Logik, **welche Hebel in welcher Reihenfolge** auf Betriebsebene angefasst werden sollten.

9. Visual- und Quellenanhang

Kapitel 9 bündelt die „Technik“ hinter der Studie: Visuals, Boxen- und Modultypen sowie den Quellenapparat. Ziel ist, die Nutzung im Alltag zu erleichtern – sei es in Präsentationen, internen Entscheidungsvorlagen oder vertiefenden Analysen.

9.1 Visualanhang: Abbildungen, Boxen und Arbeitshilfen

Die Studie nutzt eine bewusst begrenzte Zahl klar codierter Visualelemente. Sie folgen der in Kapitel 3 beschriebenen Logik:

- **Abbildungen:** Kennung „Abb. G0x: ...“ mit Verweis im Fließtext („vgl. Abb. G03“).
- **Boxen:** Standardisierte Typen ([ZWISCHENFAZIT], [EVIDENZ-KASTEN], [BREAKOUT], [CHECK-LISTE], [SO-WHAT-BOX], optional [FALLGESCHICHTE]).
- **Arbeitshilfen:** Rechenwege, Checklisten, Playbooks, die direkt im Unternehmen genutzt werden können.

9.1.1 Abbildungen und Schaubilder (Überblick)

Die wichtigsten Abbildungen der Studie lassen sich vier Clustern zuordnen: **Makrobild**, **Engpasslandschaft**, **Recruiting-Betriebssystem** und **KPI-Steuerung**.

Abb. G01: Nationale Beveridge-Kurve Deutschland (vereinfachte Darstellung)

- Inhalt: Beziehung zwischen Arbeitslosenquote und offenen Stellen über mehrere Jahre; sichtbare Rechtsverschiebung der Kurve.
- Einsatz: Kapitel 4 (Beveridge-Kurve); Veranschaulichung struktureller Knappheit trotz wechselnder Konjunktur.
- Nutzen: Einstiegsgrafik für Managementrunden („Wir haben kein reines Konjunkturproblem, sondern ein Matching-Problem.“).

Abb. G02: Engpasslandschaft nach Qualifikationsniveaus (Fokus 2/3)

- Inhalt: Schematische Darstellung der Fachkräftelücke nach Qualifikationsniveaus mit Hervorhebung von Niveau 2/3 (Fachkräfte, Meister:innen, Techniker:innen).
- Einsatz: Kapitel 2 und 5.1.

- Nutzen: Macht sichtbar, dass der Engpass im „Mittelfeld“ sitzt – dort, wo viele Geschäftsmodelle operativ aufsetzen.

Abb. G03: Ausbildungsmarkt 2024 – Angebots-/Nachfrage-Spannung

- Inhalt: Gegenüberstellung von angebotenen Ausbildungsplätzen, besetzten Stellen und erfolglos suchenden Bewerber:innen; Fokus Passungsproblematik.
- Einsatz: Kapitel 2 und 5.1.
- Nutzen: Zeigt, dass das Problem weniger „fehlende Jugendliche“ als Matching- und Attraktivitätsfragen sind.

Abb. G04: Zuwanderungspfade als Pipeline (EU, Blue Card, Fachkräfteeinwanderung)

- Inhalt: Pipeline-Darstellung der drei zentralen Zuwanderungskanäle mit typischen Taktpunkten (Erstkontakt, Precheck, Visa/Anerkennung, Ankunft, Arbeitsaufnahme).
- Einsatz: Kapitel 5.2 und 6.3.
- Nutzen: Hilft, Zuwanderung als strukturierte Lieferkette statt als Einzelmaßnahme zu denken.

Abb. G05: Roboterdichte und Automatisierungshebel in ausgewählten Branchen

- Inhalt: Balken- oder Matrixdarstellung zur Roboterdichte in relevanten Branchen, ergänzt um typische Tätigkeiten, die durch Automatisierung entlastet werden können.
- Einsatz: Kapitel 5.4 und 6.7.
- Nutzen: Rahmt Automatisierung als Produktivitäts-Hedge gegen Engpässe – nicht als Ersatz für Recruiting.

Abb. G06: Recruiting-Betriebssystem für KMU (Drei-Säulen-Modell)

- Inhalt: Visualisierung der drei Säulen des Betriebssystems:
 1. Rollen, Qualifizierung und Angebot
 2. Prozess- und Entscheidungstakt
 3. Zuwanderung und Automatisierung als Entlastungshebel
- Einsatz: Kapitel 6 (Einleitung und 6.1).
- Nutzen: „Landkarte“ für Strategie-Workshops; macht klar, dass es um ein Betriebssystem geht, nicht um den nächsten Kanal.

Abb. G07: Betriebliche Beveridge-Kurve

- Inhalt: Schematische Kurve mit Vakanzquote auf der einen und Pool-/Bewerberdichte auf der anderen Achse; Bewegung „nach links unten“ durch Prozess- und Angebotsverbesserungen.
- Einsatz: Kapitel 4, 6.8 und 8.5.3.
- Nutzen: Übersetzt die abstrakte Makrologik in eine Steuerungslogik für einzelne Unternehmen.

Abb. G08: KPI-Cockpit Recruiting (TTH, T2W, T2P, O2A, Pool-Health)

- Inhalt: Dashboard-artige Darstellung der fünf Kern-KPIs inkl. Beispiel-Schwellenwerten und Hinweis auf P90-Zeiten (90. Perzentil).
- Einsatz: Kapitel 6.10 und 8.4.4.
- Nutzen: Vorlage für unternehmensinterne Dashboards; zeigt, welche wenigen Kennzahlen für die Steuerung im Knappheitskontext genügen.

Abb. G09a: Roboterdichte in der Industrie im internationalen Vergleich (2023)

- Inhalt: Balkendiagramm mit der Zahl der eingesetzten Industrieroboter je 10.000 Beschäftigte in ausgewählten Ländern.
- Einsatz: Kapitel 5.4, Visualanhang 9.1.1.

Abb. G09b: Neuinstallationen von Industrierobotern weltweit 2013-2023

- Inhalt: Zeitreihengrafik zu den jährlichen Neuinstallationen.
- Einsatz: Kapitel 5.4, Visualanhang 9.1.1.

Abb. G09c: Automatisierung als Entlastungshebel für den Engpassarbeitsmarkt (schematische Beveridge-Kurve)

- Inhalt: qualitative Gegenüberstellung zweier Beveridge-Kurven („ohne“ vs. „mit“ Automatisierung).
- Einsatz: Kapitel 5.4, Verweis im Szenarioteil, Visualanhang 9.1.1.

Abb. G10: Szenario-Kompass „Bundeswehr-Aufstockung / Wehrpflicht“ (Varianten A-C)

- Inhalt: Übersichtsgrafik mit Gegenüberstellung der drei Szenarien entlang zentraler Dimensionen.
- Einsatz: Kapitel 7.2, Visualanhang 9.1.1.

Abb. G11: Talentpool-Nurturing-Flow im Recruiting-Betriebssystem

- Inhalt: Prozessgrafik vom Kandidaten-Eingang über Segmentierung, Nurturing-Takt und SLAs bis zu Matching & Einsatz, mit zugeordneten KPIs.
- Einsatz: Kapitel 5.3 und 6.x (Pool-/Prozesskapitel), Visualanhang 9.1.1.

Abb. G12a: Zuwanderung per EU-Freizügigkeit und Fachkräfteeinwanderung – ausgewählte Herkunftsländer

- Inhalt: Balkendiagramm zu wichtigen Herkunftsländern in den Volumenkanälen EU-Freizügigkeit und Fachkräfteeinwanderung.
- Einsatz: Kapitel 5.2 / 8.x (Zuwanderungspfade), Visualanhang 9.1.1

Abb. G12b: Entwicklung ausgewählter Aufenthaltstitel für Fachkräfte 2014-2023

- Inhalt: Zeitreihengrafik zu ausgewählten Aufenthaltstiteln.
- Einsatz: Kapitel 5.2 / 8.x, Visualanhang 9.1.1.

Abb. G12c: Zuwanderungspfade – Volumenanteile nach Spur

- Inhalt: Diagramm mit relativen Anteilen der wichtigsten Zuwanderungspfade am Gesamtvolumen.
- Einsatz: Kapitel 5.2 / 8.x, Visualanhang 9.1.1.

Abb. G13: Maßnahmenmatrix – Hebel x Szenarien (A–C)

- Inhalt: Matrix der zentralen Hebel (z. B. Rollenzuschnitt, Zuwanderung, Talentpools, Takt, Automatisierung) im Abgleich zu den Szenarien A–C mit Markierung robuster vs. szenariospezifischer Maßnahmen.
- Einsatz: Kapitel 7.4, Visualanhang 9.1.1.

9.1.2 Boxen- und Modultypen

Die Studie arbeitet mit wiederkehrenden Boxentypen, die jeweils eine klar definierte Funktion haben. Sie sind im Text durch eckige Klammern markiert und können im Layout visuell differenziert werden (Farben).

[ZWISCHENFAZIT] – Verdichtung auf einer halben Seite

- Funktion: Kurze, argumentativ scharfe Zusammenfassung eines Abschnitts oder Kapitels.
- Inhalt: 3–7 Kernsätze, die die Essenz eines Abschnitts für Leser:innen ohne Zeit abbilden.
- Einsatz: u. a. in Kapitel 2 (Makro-These), 4 (Beveridge-Kurve), 6 (Maßnahmenpaket).

[EVIDENZKASTEN] – Empirische oder rechtliche Basis [E]

- Funktion: Konzentriert externe Evidenz (Studien, amtliche Daten, Rechtsrahmen).
- Inhalt: 2–3 Kernzahlen, 1–2 kurze Textbausteine, klarer Verweis auf Kategorie-A-Quellen.
- Einsatz: vor allem in Kapiteln 2, 4, 5 und 6.4; im Text mit [E] markiert.

[BREAKOUT] – Praxisnahe Vertiefung

- Funktion: Vertieft ein Konzept anwendungsorientiert – z. B. Pilotpfad oder Playbook.
- Inhalt: Schritt-für-Schritt-Anleitungen, Beispiele, kleine Business Cases.
- Beispiel: Breakout 6.B „Rollen neu denken im Mittelstand“ (12-Wochen-Probelernpfad).
- Einsatz: wenn ein Ansatz in der Praxis typischerweise Widerstand auslöst und konkret „durchbuchstabiert“ werden muss.

[CHECKLISTE] – Konkrete Umsetzungsschritte

- Funktion: Operative Orientierung für Verantwortliche, die mit der Umsetzung starten wollen.
- Inhalt: 5-10 Punkte, häufig nach Phasen strukturiert („Vorbereitung – Umsetzung – Review“).
- Einsatz: z. B. bei Taktlogiken, Lernpfaden oder KPI-Cockpits.

[SO-WHAT-BOX] – Übersetzung für Management und Gremien

- Funktion: Verdichtet, warum ein Befund oder Maßnahmenblock für Geschäftsführung, Eigentümer oder Aufsichtsgremien relevant ist.
- Inhalt: 3–5 Aussagen im Modus „Wenn ... dann ...“, inkl. Hinweis auf Budgetlogik und Governance-Folgen.
- Einsatz: am Ende zentraler Kapitel (z. B. 2, 6, 7) sowie in der abschließenden So-what-Logik.

[FALLGESCHICHTE] – Kurz-Cases aus der Praxis

- Funktion: Zeigt in narrativer Form, wie ein Hebel im Betriebsalltag wirkt.
- Inhalt: kurz skizzierte Ausgangslage, Intervention, Wirkung, „Lektion“.
- Einsatz: vor allem in Kapitel 6.9; bei Bedarf weitere Branchenbeispiele.

Für die interne Nutzung in Unternehmen können diese Boxentypen auch separat aufbereitet werden – etwa als Handout („nur Checklisten und So-what-Boxen“) oder als Grundlage für Workshops.

9.1.3 Arbeitshilfen und Direktnutzung im Unternehmen

Mehrere Elemente der Studie sind bewusst so angelegt, dass sie ohne großen Anpassungsaufwand in Unternehmen eingesetzt werden können:

- **Pilotpfad Lernvertrag (Breakout 6.B)**
12-Wochen-Architektur für produktive Einstiege mit Lernpfad; Blaupause für einen ersten Pilot in einer ausgewählten Engpassrolle (z. B. Mechatronik, Pflege, Leitstand).
- **Mini-Business-Case Vakanzkosten (Kapitel 6.2, 8.5.1)**
Rechenlogik, wie sich vakante Engpassstellen in Überstunden- und Opportunitätskosten übersetzen; einfach mit betriebseigenen Stundensätzen und Outputgrößen anpassbar.
- **KPI-Set und betriebliches Beveridge-Dashboard (Kapitel 6.10, 8.5.3)**
Vorschlag für ein schlankes KPI-Cockpit (TTH, T2W, T2P, O2A, Pool-Health, Ghosting-Quote) plus Idee der betrieblichen Beveridge-Kurve als einfache Visualisierung.
- **If–Then-Check für Dienst-/Wehrpflichtszenarien (Kapitel 7.5)**
Raster, um die eigene Recruiting-Architektur gegen verschiedene Dienstmodelle (Status quo plus, selektive Dienstpflicht, breite Wehrpflicht) zu testen.
- **Exkurs „Akademisierung vs. Ausbildung“ (Kapitel 5, Exkurs-Booklet)**
Argumentationshilfe, um innerbetrieblich über den Wert von Ausbildung, dualen Studiengängen und Brückenprogrammen zu diskutieren.

Für Praktiker:innen lässt sich die Studie damit in drei Modi lesen:

1. **Argumentationsmodus:** Makro- und Mesoteile (Kapitel 1-5) plus So-what-Boxen.
2. **Umsetzungsmodus:** Kapitel 6 samt Breakouts, Checklisten und KPI-Logik.
3. **Referenzmodus:** Kapitel 8-9, um Zahlen und Aussagen zu verorten und nachzuschlagen

9.2.1 Amtliche und wissenschaftliche Quellen (A)

Diese Quellen tragen die zentralen Zahlen und Definitionen zur Arbeitsmarkt-, Fachkräfte-, Migrations- und Automatisierungsentwicklung. Sie bilden den empirischen Kern der Studie.

Bundesagentur für Arbeit (BA)

- BA (2025): *Arbeitsmarktbericht – Dezember 2024*. Verwendung: Einordnung des Arbeitsmarktumfelds 2024, u. a. Beschäftigung, Arbeitslosigkeit, Vakanzzeit (Kapitel 1-3, 4, 5.1, 6.4, 8).
- BA (2025): *Fachkräfteengpassanalyse 2024*. Verwendung: Systematik der Engpassindikatoren (u. a. Vakanzzeit, Arbeitsuchenden-Stellen-Relation) und aktueller Stand der Engpassberufe (Kapitel 4, 5.1, 6.4, 8.2, 8.3).
- BA (2025): *Engpassanalyse 2024 (Langfassung inkl. Methodenbericht)*. Verwendung: Vertiefung der Indikatorenlogik und Berufsgruppen-Auswertungen (Kapitel 4, 5.1, 8.2, 8.3).

BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung

- BIBB (2024): *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2024*. Verwendung: Ausbildungsmarktsituation, Übergänge, Vertragslösungen/Abbrüche, Weiterbildung (Kapitel 2, 5.1, 6.5, 8.1, 8.3).
- BIBB (Projekt AB26, 2024): *Materialien/Factsheets zu Ausbildungsabbrüchen*. Verwendung: Kontext zur Abbruchproblematik in ausgewählten Berufen (u. a. Pflege), Anschluss an Lernpfad-Ansätze (Kapitel 5.1, 6.5, 8.1).

BAMF – Bundesamt für Migration und Flüchtlinge

- BAMF (2025): *Das Bundesamt in Zahlen 2024*. Verwendung: Struktur der Zuwanderung, Aufenthaltstitel, arbeitsmarktrelevante Migration (Kapitel 2, 5.2, 7, 8.1).
- BAMF (2025): *Migrationsbericht der Bundesregierung 2023*. Verwendung: Langfristige Wanderungs- und Nettozuwanderungstrends (Kapitel 2, 5.2, 7, 8.1).
- BAMF – Forschungszentrum Migration, Integration und Asyl (2025): *Freizügigkeitsmonitoring – Jahresbericht 2024 (sowie Vorjahre)*. Verwendung: Einordnung der EU-Freizügigkeit als Volumen Kern qualifizierter Migration (Kapitel 2, 5.2, 7, 8.1).

Destatis – Statistisches Bundesamt

- Destatis (versch. Jahre): *Bevölkerung und Erwerbstätigkeit (Fachserien)*. Verwendung: Demografie, Erwerbsbeteiligung, Altersstruktur, Wanderungsbewegungen (Kapitel 2, 5.1, 7, 8.1).

DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag

- DIHK (2025): *DIHK-Fachkräftereport 2024/2025 – „Fachkräftemangel trifft auf Strukturprobleme“*. Verwendung: Unternehmenssicht auf Besetzungsprobleme, Hürden und Gegenmaßnahmen (Kapitel 1-2, 5.1, 6.4, 8.3).

IFR – International Federation of Robotics

- IFR (2024): *World Robotics 2024 – Industrial Robots (inkl. Executive Summary)*. Verwendung: Roboterdichte, Neuinstallationen, Branchenschwerpunkte, internationale Vergleiche (Kapitel 5.4, 6.7, 8.2, 8.3).
- IFR (2022–2023): *World Robotics – Industrial Robots (Vorjahresberichte)*. Verwendung: Trendanalyse der Robotik-Entwicklung (Kapitel 5.4, 6.7, 8.2).
- IFR (2021): *World Robotics R&D Programs – Global Country Study*. Verwendung: Rahmen staatlicher F&E-Programme und Förderkulissen in der Robotik (Kapitel 5.4, 6.7, 8.2).

IAB – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

- IAB (versch. Jahre): *IAB-Stellenerhebung*. Verwendung: Abschätzung des gesamten Stellenangebots (inkl. nicht bei der BA gemeldeter Stellen), Herleitung, dass BA-Meldungen nur einen Teil des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots abdecken (Kapitel 4, 5.1, 6.4, 8.3).
- IAB u. a. (versch. Jahre): *Projektionen zum Erwerbspersonenpotenzial und arbeitsmarktbezogene Szenarien*. Verwendung: Demografie- und Erwerbsprognosen (Kapitel 2, 5.1, 8.4).

KOFA – Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung

- KOFA (2025): *KOFA Kompakt 02/2025 – Jahresrückblick 2024: Engpässe für Energiewende trotz sinkender Fachkräftelücke*. Verwendung: Fachkräftelücke 2024 (u. a. rechnerisch nicht besetzbare Stellen), Engpassanteile nach Berufssegmenten, Fokus Qualifikationsniveau 2/3 und Energiewende-Berufe (Kapitel 1, 2, 5.1, 5.4, 6.4, 8.2).

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (SVR)

- SVR (2024): *Jahresgutachten 2024/25 – „Versäumnisse angehen, entschlossen modernisieren“*.
Verwendung: Makroökonomischer Rahmen zu Wachstum, Produktivität, Investitionen und Arbeitsmarkt (Kapitel 1–3, 7, 8.4).
- SVR (2025): *Jahresgutachten 2025/26 – „Perspektiven für morgen schaffen – Chancen nicht verspielen“*.
Verwendung: Aktualisierte Perspektive 2025/26 und wirtschaftspolitische Flankierung (Kapitel 1-3, 7, 8.4).

9.2.2 Journalistische und Branchenquellen (B)

Kategorie-B-Quellen wurden ergänzend genutzt, um:

- politische und wirtschaftliche Debatten zu illustrieren,
- IFR- und BA/KOFA-Ergebnisse für Managementzielgruppen einzuordnen,
- narrative Formulierungen (z. B. „doppelte Wachstumsbremse“) zu spiegeln.

Sie dienen **nicht** als alleinige Grundlage für Zahlen, sondern als Kontextbausteine.

- BMAS (2025): Pressemitteilungen zu Arbeitsmarktzahlen.
- DIHK (2025): Kurzfassungen zum DIHK-Fachkräftereport 2024/25.
- Fach- und Branchenpresse zu Robotik/Automatisierung (2024/25).
- DGFP / HTWK Leipzig / Wollmilchsau (2025): Recruiting-Strukturen – ein Benchmark. Studie 2025 inklusive Daten aus 2022 und 2023.

Grundsatz: Alle zentralen Zahlen sind auf Kategorie-A-Quellen rückführbar. Kategorie-B-Quellen ergänzen und illustrieren

9.2.4 Kompakte Link- und Hitliste für die Praxis

Für die operative Arbeit in HR- und Recruiting-Teams reicht oft eine kleine Anzahl regelmäßig genutzter Quellen. Die folgende „Hitliste“ dient als Einstieg; die Materialien sind über die Websites der Institutionen mit den angegebenen Stichworten auffindbar:

1. BA – Arbeitsmarktberichte / Arbeitsmarkt im Überblick

- Stichworte: „BA Arbeitsmarktbericht Dezember 2024“, „Arbeitsmarkt im Überblick“.

2. BA – Engpassanalyse / Fachkräfteengpassanalyse

- Stichworte: „BA Fachkräfteengpassanalyse 2024“, „Engpassanalyse Methodik“.

3. KOFA – Fachkräftelücke und Engpasskarten

- Stichworte: „KOFA Fachkräftelücke 2024“, „KOFA Kompakt Engpässe Energiewende“.

4. BIBB – Datenreport zum Berufsbildungsbericht

- Stichwort: „BIBB Datenreport 2024“.

5. IAB – Stellenerhebung

- Stichworte: „IAB Stellenerhebung“, „offene Stellen Gesamtwirtschaft“.

6. BAMF – Das Bundesamt in Zahlen / Migrationsbericht

- Stichworte: „BAMF Bundesamt in Zahlen 2024“, „Migrationsbericht Bundesregierung 2023“.

7. IFR – World Robotics – Industrial Robots

- Stichwort: „IFR World Robotics 2024 Industrial Robots“.

8. DIHK – Fachkräftereport

- Stichwort: „DIHK Fachkräftereport 2024/2025“.

9. SVR – Jahresgutachten

- Stichwort: „Sachverständigenrat Jahresgutachten 2025/26“.

Wer diese Quellen regelmäßig nutzt und sie mit den in Kapitel 6 und 8 beschriebenen betrieblichen KPIs verknüpft, verfügt über ein belastbares Fundament, um Recruiting-Entscheidungen datenbasiert und argumentationsstark zu treffen – ohne sich in Datenfluten zu verlieren.

10. Glossar & Abkürzungsverzeichnis

10.1 Abkürzungen

BA

Bundesagentur für Arbeit.

BAMF

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge.

BIBB

Bundesinstitut für Berufsbildung.

BMAS

Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

DIHK

Deutscher Industrie- und Handelskammertag.

Destatis

Statistisches Bundesamt.

IFR

International Federation of Robotics.

IAB

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der BA.

KOFA

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung am Institut der deutschen Wirtschaft.

SVR

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung („Wirtschaftsweise“).

JFR

Job-Finding-Rate: Wahrscheinlichkeit, mit der Arbeitslose in einem Zeitraum eine Beschäftigung aufnehmen.

O2A

Offer-to-Accept: Anteil angenommener Angebote an allen unterbreiteten Angeboten.

PH

Pool-Health: Anteil aktueller, erreichbarer und grundsätzlich einsetzbarer Profile im Talentpool.

SR

Separation Rate: Wahrscheinlichkeit, mit der bestehende Beschäftigungsverhältnisse in einem Zeitraum enden.

T2P

Time-to-Productivity: Zeitspanne vom ersten Arbeitstag bis zum Erreichen eines definierten Produktivitätsniveaus.

T2W

Time-to-Work: Zeitspanne von Bewerbungseingang bis zum ersten produktiven Arbeitstag.

TQ

Teilqualifikationen: Module anerkannter Berufsabschlüsse (z. B. IHK/HWK), die einzeln erworben werden können.

TTH

Time-to-Hire: Zeitspanne von Suchstart/Bewerbungseingang bis zur Zusage.

10.2 Zentrale Fachbegriffe

Anerkennungsnavigator

Betriebliche oder dienstleisterseitige Funktion, die internationale Fachkräfte durch den Anerkennungsprozess begleitet (Dokumenten-Check, Zuständigkeiten, Fristen, Termine, Kosten). Ziel ist, Anerkennung nicht dem Zufall zu überlassen, sondern als planbaren Pfad ins Onboarding zu integrieren.

Automatisierung (im Kontext der Studie)

Einsatz technischer Systeme (z. B. Industrieroboter, Cobots, AMRs, Software-Automatisierung), um menschliche Arbeit in Teilaufgaben zu ersetzen oder zu ergänzen. In der Studie kein „Personalersatzprogramm“, sondern ein Produktivitäts- und Entlastungshebel pro Kopf, der Vakanzkosten dämpfen und neue Qualifikationsanforderungen erzeugen kann.

Batches / Batch-Interviews / Talent Days

Gebündelte Interview- oder Auswahltage, an denen mehrere Kandidat:innen parallel mit vorbereiteten Entscheider:innen sprechen. Kernidee: Entscheidungen werden zeitlich konzentriert und innerhalb eines verbindlichen 48-Stunden-Fensters getroffen, statt sich über Wochen zu ziehen.

Beveridge-Kurve

Arbeitsmarktökonomische Kurve, die das Verhältnis von Arbeitslosigkeit und offenen Stellen zeigt.

- Rechtsverschiebung: viele offene Stellen bei gleichzeitig höherer Arbeitslosigkeit ist Hinweis auf Matchingprobleme und strukturelle Engpässe.
- In der Studie: analytisches Rückgrat, um den Übergang von „mehr Sourcing“ zu „besseres Matching und Takt“ zu begründen (vgl. Kapitel 4).

Betriebliche Beveridge-Kurve

Übertragung der Beveridge-Logik auf die Unternehmens-ebene: Verhältnis von Vakanzquote (Anteil unbesetzter Stellen) zu Bewerber- oder Pooledichte.

- Bewegung nach links: schnellere Besetzung (kürzere TTH/T2W).
- Bewegung nach unten: geringere Vakanzquote bei vergleichbarer Nachfrage.

Macht sichtbar, ob das Recruiting-Betriebssystem eines Unternehmens wirkt (vgl. Kapitel 4 und 6.8).

Blue Card EU / Blaue Karte EU

Aufenthaltstitel für hochqualifizierte Fachkräfte aus Drittstaaten (u. a. § 18g AufenthG). Erleichtert Zuzug und Beschäftigung in MINT-, IT- und anderen akademischen Engpassprofilen. In der Studie als „Premiumspur“ mit hoher Qualifikationsdichte beschrieben – wirksam, aber nicht skalierbar für alle Do-it-Jobs.

Campus-Track

Begriff der Studie für einen Zuwanderungs- bzw. Talentpfad, der auf Studierende und Absolvent:innen in Deutschland setzt („Study-to-Stay“). Typischer Ablauf: Studium/Praktika Statuswechsel qualifizierte Beschäftigung mit kurzer Time-to-Work und hoher Bindungswahrscheinlichkeit.

Do-it-Jobs

Arbeitsplatznahe, überwiegend operativ geprägte Tätigkeiten mit klarer Ergebnisverantwortung: z. B. Produktion/Fertigung, Elektro/Mechatronik, Bau, Pflege, Logistik. In der Studie das Kernfeld der Engpässe auf Niveaus 2/3 – und daher Fokus der Maßnahmenpakete.

Engpassberuf

Berufsgruppe, in der die Besetzung offener Stellen nach BA-Logik deutlich schwieriger ist als im Durchschnitt (Indikatorbündel u. a. Vakanzzeit, Arbeitslosen-Stellen-Relation). Nicht jede einzelne Stelle ist ein Engpass, aber die Berufsgruppe zeigt systematische Besetzungsprobleme. Ausführliche Definition: vgl. Kapitel 3 (Definitions- und Segmentlogik).

Erwerbspersonenpotenzial

Gesamtheit der Personen, die dem Arbeitsmarkt grundsätzlich zur Verfügung stehen (Erwerbstätige + Erwerbslose). Zentral für die demografische Argumentation: Trotz teils wachsender Gesamtbevölkerung sinkt das Erwerbspersonenpotenzial durch Alterung und Renteneintritte.

EU-Freizügigkeit

Recht von EU-Bürger:innen, in anderen EU-Staaten zu leben und zu arbeiten. In der Studie der wichtigste Volumenkanal für qualifizierte Zuwanderung auf Niveau 2/3, weil keine Visa-Hürden bestehen und Abschlüsse/Erfahrung vergleichsweise leicht nutzbar sind.

EU-Sprint

Begriff der Studie für eine Zuwanderungspipeline, die gezielt auf EU-Freizügigkeit setzt: schneller, volumenfähiger Zufluss beruflich Qualifizierter, wenn Pendel- und Housing-Pakete (Shuttle, Parken, Werkwohnungen) strukturiert angeboten werden.

Fachkräftelücke (KOFA-Logik)

Rechnerische Lücke zwischen den offenen Stellen für qualifizierte Fachkräfte und den entsprechend qualifizierten Arbeitslosen. Bezeichnet die Zahl der Stellen, die selbst dann unbesetzt blieben, wenn alle passenden Arbeitslosen sofort wechseln würden. Ausführliche Definition: vgl. Kapitel 3 (Definitions- und Segmentlogik).

Ghosting-Quote

Anteil der Prozesse, in denen Kandidat:innen ohne Rückmeldung aussteigen (nicht mehr reagieren, Termine nicht wahrnehmen). In der Studie ein zentraler „weicher“ Indikator für Prozessqualität und Verlässlichkeit aus Kandidat:innensicht.

Job-Finding-Rate (JFR)

Wahrscheinlichkeit, mit der eine arbeitslose Person in einem definierten Zeitraum (z. B. einem Monat) eine Beschäftigung findet. In der Beveridge-Logik Teil der „Matchingintensität“ des Arbeitsmarktes (vgl. Kapitel 3 und 4).

Kapazitätssteuerung (im Recruiting)

Zentrale Leit-These der Studie: Recruiting entwickelt sich von der „Beschaffung“ einzelner Köpfe hin zur Steuerung knapper Kapazitäten. Gemeint ist die bewusste Gestaltung von Pfaden (Zuwanderung, Talentpools, Lernpfade, Automatisierung), um die Lieferfähigkeit des Unternehmens zu stabilisieren.

Lernpfad

Strukturiert geplanter Kompetenzaufbau in der Linie über 90-180 Tage: Kombination aus On-the-Job-Lernslots, Micro-Skills und Mini-Prüfungen. Dient dazu, Rollen von „Fertigprofilen“ auf produktive Einstiege mit klarer Qualifikationslogik umzustellen.

Muss- vs. Lernpfad-Kompetenzen

Trennlinie im Rollen-Design:

- **Muss:** unverzichtbare Kompetenzen, die bei Einstieg vorhanden sein müssen (Sicherheit, Regulativ, kritische Kundenschnittstellen).
- **Lernpfad:** Kompetenzen, die in 90–180 Tagen im Betrieb aufgebaut werden können.

Diese Trennung macht überladene Profile besetzbar.

Offer-to-Accept (O2A)

Anteil angenommener Angebote an allen abgegebenen Angeboten. In Engpassrollen ein zentraler Indikator für die Attraktivität und Klarheit des Angebots (inkl. Takt, Gehaltsband, Zeitmodell, RELO-Bausteine).

Pool-Health

Qualitätsindikator für Talentpools: Anteil der Profile, die aktuell, erreichbar und grundsätzlich einsetzbar sind. Eine hohe Pool-Health ($\approx \geq 75\%$) bedeutet: Der Pool ist Lieferkette, keine Kartei.

Pool-Owner

Bewusst benannte Rolle mit Verantwortung für eine Talentpool-Kohorte: Kadenz, Hygiene (Datenqualität, Opt-ins) und KPIs. Der Pool-Owner „besitzt“ den Pool – statt „alle irgendwie“.

Qualifikationsniveau 2/3

In der Studie besonders relevante Niveaus der BA-/KOFA-Systematik:

- **Niveau 2:** abgeschlossene, mindestens zweijährige Berufsausbildung (Fachkräfte).
- **Niveau 3:** Meister-, Techniker- und vergleichbare Fortbildungsabschlüsse (Spezialist:innen).

Hier sitzen die strukturell größten Engpässe. Ausführliche Definition: vgl. Kapitel 3 (Definitions- und Segmentlogik).

Recruiting-Betriebssystem

Gesamtarchitektur, mit der Recruiting in Engpassmärkten läuft: Rollen-Design, Zuwanderungspfad, Talentpools, Takt/SLAs, Lernpfade, Automatisierung und KPI-Steuerung. In der Studie als Drei-Säulen-Modell beschrieben (vgl. Kapitel 6.1).

Roboterdichte

Anzahl eingesetzter Industrieroboter je 10.000 Beschäftigte in der Industrie. Dient in der Studie als Proxy für Automatisierungsgrad und potenzielle Produktivitätshebel – nicht als direkte Vorhersage von Beschäftigungseffekten (vgl. Kapitel 3 und 5.4).

Separation Rate (SR)

Wahrscheinlichkeit, mit der Beschäftigungsverhältnisse in einem festgelegten Zeitraum enden (z. B. Kündigungen, Vertragsende). Zusammen mit der JFR prägt sie die Lage auf der Beveridge-Kurve (vgl. Kapitel 3 und 4).

Stufenvertrag

Arbeitsvertrag mit klar definierten Entwicklungsstufen: Zielrolle, Muss- vs. Lernpfad-Kompetenzen, Lernmodule, Mini-Prüfungen und Gehaltsprogression sind explizit geregelt. Kerninstrument, um Lernpfade vertraglich sichtbar und verbindlich zu machen (vgl. Kapitel 6.2 und 6.5).

Talentpool

Strukturiert gepflegte Gruppe von Kandidat:innen mit Anschlussfähigkeit zu definierten Rollen. In der Studie explizit nicht als „Archiv“, sondern als Marktplatz in Zeitlupe verstanden – mit Rollen-Stories, Kadenz, SLAs und Ownership.

Teilqualifikationen (TQ)

Module anerkannter Berufsabschlüsse (z. B. IHK/HWK), die einzeln erworben werden können. Zwei bis drei Teilqualifikationen reichen oft aus, um produktive Einstiege zu ermöglichen; weitere Module führen zu vollwertigen Abschlüssen.

Takt (Recruiting-Takt / Kadenz)

Rhythmus, in dem Prozessschritte und Pool-Kontakte stattfinden: Erstkontakt, Einladung, Entscheidung, Angebotsphase, Nurturing-Touches im Talentpool. In der Studie zentraler Hebel, um die betriebliche Beveridge-Kurve „nach links“ zu verschieben.

Time-to-Hire (TTH)

Zeitspanne zwischen Start der Suche bzw. Bewerbungseingang und unterzeichneter Zusage. Spiegelt Prozess- und Entscheidungstempo im Recruiting.

Time-to-Work (T2W)

Zeitspanne von Bewerbungseintritt bis zum ersten produktiven Arbeitstag. Besonders relevant bei internationalen Rekrutierungspfaden (Visa, Anerkennung, Umzug).

Time-to-Productivity (T2P)

Zeitspanne vom ersten Arbeitstag bis zum Erreichen eines definierten Produktivitätsniveaus. Im Lernpfad-Ansatz zentrale Steuergröße: Ziel ist, T2P zu senken, ohne Qualitätseinbußen zu riskieren.

Zuwanderungspipeline (EU-Sprint, Blue-Card-Track, Campus-Track)

Begriffe der Studie für drei gestaltete
Zuwanderungspfade:

- EU-Sprint: schneller, volumenfähiger Pfad über EU-Freizügigkeit.
- Blue-Card-Track: hochqualifizierte Drittstaaten-Profile über Blue Card und verwandte Titel.
- Campus-Track: Aufbau von Talenten aus Hochschulen/ Studium mit anschließender Bindung („Study-to-Stay“).

Entscheidend ist, dass diese Wege als Lieferketten mit SLA-Takt gedacht werden – nicht als zufällige Einzelrekrutierungen.

Schlusswort

Die Knappheitsdekade verschiebt den Schwerpunkt des Recruitings grundlegend: von der Suche nach verfügbaren Profilen hin zur Steuerung betrieblicher Kapazität. Engpassrollen, Muss- und Lernpfade, Takt, Angebot und Pool-Arbeit bilden dafür ein System – ein Betriebssystem –, das entscheidet, ob Unternehmen lieferfähig bleiben.

Wo dieses System steht, bewegen sich Vakanzquoten, T2W und O2A sichtbar in die richtige Richtung und die betriebliche Beveridge-Kurve wandert nach links

unten. Wo es fehlt, wächst die Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit, unabhängig davon, wie viel Budget, Technologie oder Reichweite eingesetzt wird.

Die zentrale Konsequenz dieser Studie lautet deshalb: Recruiting ist kein Prozess neben der Linie, sondern die betriebswirtschaftliche Funktion, die bestimmt, wie viel Wertschöpfung möglich ist. In der Knappheitsdekade wird Recruiting zur Kapazitätssteuerung – und damit zu einer der strategisch wichtigsten Aufgaben moderner Unternehmensführung.