

## „Derzeit tappen viele Organisationen in die Effizienzfalle“

Immer mehr Unternehmen investieren lieber in Künstliche Intelligenz als in Junior-Positionen. Organisationsforscher Hans Rusinek fordert stattdessen, Einstiegsjobs neu zu denken.

Milena Merten

18.03.2026 - 09:28 Uhr

**Artikel anhören** 12:34



Organisationsforscher Hans Rusinek: „Berufseinsteiger müssen von Zuarbeitern zu Mitdenkern werden.“ Foto: Heinrich Holtgreve

**Düsseldorf.** Zahlen recherchieren, Präsentationen vorbereiten oder Protokolle schreiben: Künstliche Intelligenz (KI) kann zunehmend Aufgaben übernehmen, die bislang Berufseinsteiger erledigt haben.

Die Folge: Unternehmen sparen am Nachwuchs. Junge Talente auf Jobsuche haben es deshalb derzeit schwer. Der Anteil ausgeschriebener Einstiegsjobs ist seit 2023 stark gesunken.

Für Organisationsforscher Hans Rusinek von der Universität St. Gallen ist das ein gefährlicher Trend. Unternehmen könnten dadurch kurzfristig effizienter werden,

langfristig aber ihre Innovationskraft gefährden, warnt er. Im Interview erklärt Rusinek, wie sich Einstiegsjobs aus seiner Sicht verändern müssen. Und er sagt: Bestimmte lästige Tätigkeiten sollten Unternehmen bewusst weiter jungen Menschen übertragen – statt sie alle an KI auszulagern.

## Lesen Sie hier das ganze Interview mit Organisationsforscher Hans Rusinek:

### Herr Rusinek, braucht die Wirtschaft keine jungen Absolventinnen und Absolventen mehr?

Wenn man sich die aktuellen Zahlen anschaut, dann scheint es so, dass viele deutsche Unternehmen das so sehen. Die Arbeitslosigkeit der unter 30-Jährigen ist seit 2022 um 27 Prozent gestiegen – stärker als in der Gesamtbevölkerung. Gleichzeitig schreiben Unternehmen immer weniger Einstiegsjobs aus.

### Liegt das tatsächlich an KI?

Der Hauptgrund ist, dass Deutschland seit drei Jahren in einer Rezession  steckt, die die Aussichten für Berufseinsteiger trübt. Allerdings gibt es eine Kennzahl, die darauf hinweist, dass auch KI eine Rolle spielt: die sogenannte „Graduation Gap“. Sie misst das Verhältnis arbeitsloser Hochschulabsolventen zur Arbeitslosigkeit in der Gesamtbevölkerung. Dieser Wert ist in den USA bereits im vergangenen Jahr ins Negative gerutscht.

### Was hat das mit KI zu tun?

Die Arbeitslosigkeit unter Absolventinnen und Absolventen ist jetzt höher als in der Gesamtgesellschaft. Auch in Deutschland gibt es erste Hinweise auf eine mögliche „Graduation Gap“. Und das dürfte maßgeblich an KI liegen. Denn die Aufgaben für Berufseinsteiger mit Hochschulabschluss lassen sich stärker automatisieren als im Handwerk oder in der Pflege. Bei Junior-Aufgaben handelt es sich allzu oft um Fleiß- und Zuarbeit. Entsprechend ist es für Unternehmen kurzfristig rational, am Nachwuchs zu sparen und stattdessen auf KI zu setzen.

## Vita Hans Rusinek

---

Der Forscher



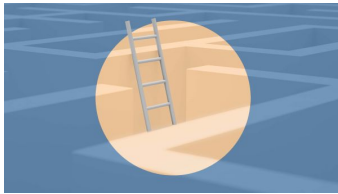
---

Der Berater



### Unternehmen reduzieren also kurzfristig Kosten – aber zu welchem Preis?

Sie kappen damit ihre eigene Talentpipeline: Wer keine Junioren mehr einstellt, hat irgendwann keine Experten und Führungskräfte mehr. Und dann ist natürlich noch die Frage, wofür KI genau genutzt wird.



Newsletter

## Handelsblatt Karriere

Von Arbeitsrecht bis Zielvereinbarung: Jeden Dienstag erhalten Sie Nutzwert rund um Gehalt, Führung und New Work.

Jetzt anmelden

Weitere Informationen zum Datenschutz finden Sie hier

### Was meinen Sie damit?

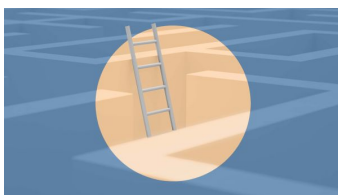
Derzeit tappen viele Organisationen in die Effizienzfalle. Nehmen wir an, ein Unternehmen nutzt KI, um E-Mails zu schreiben und Präsentationen zu erstellen. Was passiert mit der gewonnenen Zeit? Es werden einfach viel mehr E-Mails geschrieben und Präsentationen erstellt. Sämtliche Produktivitätseffekte verpuffen dadurch. Das lässt sich gerade in vielen Unternehmen beobachten: KI beschleunigt das Alte. Unternehmen machen dasselbe wie vorher, nur schneller.

### Mehr Effizienz schadet doch nicht.

Wir dürfen Effizienz aber nicht mit Produktivität verwechseln. Produktivität entsteht aus Innovation . Und Innovation entfaltet sich vor allem, wenn erfahrene und neue Fachkräfte zusammenkommen und sich dafür Zeit nehmen. Junge Berufseinsteiger trauen sich noch, naive Fragen zu stellen: Wie könnten Prozesse anders laufen? Und genau diese Fragen braucht man, um auf neue Ideen zu kommen.

### Können Sie ein Beispiel nennen, wo Unternehmen genau diesen Effekt unterschätzen?

In Versicherungsunternehmen ist es besonders verlockend, an Einstiegspositionen zu sparen, weil viele Aufgaben leicht automatisierbar sind. Aber wer nimmt sich dann die Zeit, über neue, relevante Probleme nachzudenken? Oder um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln? Zum Beispiel: „Wie wäre es, wenn wir unsere Versicherung auf einer Blockchain laufen lassen?“



Newsletter

## Handelsblatt Karriere

Von Arbeitsrecht bis Zielvereinbarung: Jeden Dienstag erhalten Sie Nutzwert rund um Gehalt, Führung und New Work.

### Ist das der eigentliche Wert von Berufseinsteigern im KI-Zeitalter – dass sie frische Perspektiven in die Unternehmen bringen?

Ja, das setzt allerdings voraus, dass man die spannende Expertise von Berufseinsteigern nutzt. Als Berater befrage ich gerne Menschen, die weniger als drei Monate im Unternehmen sind, dazu, was ihnen aufgefallen ist. Da kommen oft erstaunliche Impulse, zum Beispiel: „Warum digitalisieren wir eigentlich einen alten Prozess eins zu eins, statt zu fragen, ob dieser Prozess überhaupt noch sinnvoll

ist?“ Die Jungen hinterfragen noch offen, warum Dinge so laufen, wie sie laufen. Sie sind noch nicht betriebsblind.

### **Sind Berufseinsteiger also ein Invest in die Innovationskraft?**

Berufseinsteiger einzustellen, war immer schon eine Investition in die Zukunft. Aber heute dauert es länger, bis sie den Unternehmen wirklich messbaren Wert bringen, weil die erste Wertschöpfungsphase nun auch generative KI liefern kann. Um die Innovationskraft von Berufseinsteigern zu nutzen, sollten sie von Zuarbeitern zu Mitdenkern werden. Dann können sie auch schneller in mittlere Positionen aufsteigen. Aber Vorsicht: KI verführt dazu, zu viele Abkürzungen zu nehmen.

### **Was meinen Sie damit?**

Ein konkretes Beispiel: Ich habe früher bei der Unternehmensberatung BCG gearbeitet. Die Praktikantinnen und Praktikanten mussten oft in Meetings mitschreiben – eine unbeliebte Aufgabe. Aber ich habe ihnen erklärt: Auf diese Weise kennt ihr die Details von jedem Vorstandsgespräch, ihr begreift durch das Aufschreiben viel tiefer, wie solche Meetings ablaufen, und erwerbt dabei unglaublich viel implizites Wissen. Dieses Erfahrungswissen braucht ihr später, wenn ihr selbst solche Gespräche führt. KI kann auch protokollieren, aber dann bauen wir kein implizites Wissen auf.



H+ Künstliche Intelligenz



**„Wir müssen selbst nachdenken, sonst verkümmert unser Gehirn“**

### **Das heißt, ganz ohne Routinetätigkeiten und Fleißarbeit geht es nicht?**

Wenn ich ohne KI gelernt habe, Texte zu schreiben oder Bilanzen zu analysieren, kann ich das mithilfe der Technologie noch besser. Und ich entdecke auch schneller, wenn die KI Fehler macht. H+ Den meisten Nutzen aus KI ziehen also Menschen, die dieses implizite Wissen und die Urteilsfähigkeit bereits haben, die man daraus zieht.

### **In welchen Branchen wäre es besonders riskant, beim Nachwuchs zu sparen?**

Alle Branchen, die reif für Disruption sind, sollten darauf achten, sich die Innovationsfähigkeit zu erhalten. Die Automobilindustrie und Versicherungen zählen dazu. Gerade Automobilkonzerne haben jahrelang darauf gesetzt, sich von der Konkurrenz in der eigenen Branche abzuheben: BMW ☒ wollte immer etwas besser sein als Mercedes ☒ und umgekehrt. In diesem Wettkampf haben sie nicht genug darauf geachtet, welche neuen technologischen Möglichkeiten von außen hinzukommen, etwa aus der Softwareindustrie. Um neue Chancen oder Bedrohungen zu erkennen, braucht man Menschen, die *im* und eben auch *am* System arbeiten können.

### **Wie meinen Sie das?**

Arbeit *im* System bedeutet: Ich beobachte meinen Chef und schaue mir vieles von

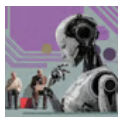
seinen Routinen ab. Ich lerne also Verhaltensrezepte von erfahreneren Mitarbeitern. Arbeit *am* System bedeutet: Ich hinterfrage, was wir hier eigentlich machen. Ob wir nicht neue Rezepte brauchen. Könnte man das nicht besser machen? Passt es noch zu den Bedürfnissen unserer Kunden? Berufseinsteiger sollten beide Perspektiven mitbringen.

### **Wie ändern sich Unternehmen strukturell, wenn weniger Nachwuchs hinzukommt?**

Das demografische Problem  könnte sich durch KI auf Kosten der Berufseinsteiger verschärfen. Unternehmen verwandeln sich dann womöglich von einer Pyramidenform mit vielen jungen unten und wenigen erfahrenen Beschäftigten oben zu einer Rautenform: wenige Menschen an der Basis und an der Spitze, dafür eine starke Mitte. Generationsübergreifendes Arbeiten und Innovieren leidet, wenn wir auf diese Art mit KI umgehen.

### **Besteht die Gefahr, dass Karrieren noch stärker vom sozialen Hintergrund abhängen?**

Das ist ein möglicher Effekt, wenn Einstiegsjobs rar werden. Dann zählen nicht mehr nur gute Noten und Fleiß. Unternehmen könnten sagen: Die ganzen Plackerei-Aufgaben können wir automatisieren, wir wollen nur noch besonders freigeistige, kritische Menschen mit ungewöhnlichen Hobbys, die ein aufregendes Work-and-Travel-Jahr gemacht haben und ein interessantes Instrument spielen. Das könnte ein Ungerechtigkeitstreiber werden, denn diese „Soft Skills“ hängen stärker vom Elternhaus ab.



 Softskills



### **Wie Sie Ihren Arbeitswert im KI-Zeitalter sichern**

### **Wie müssten sich Einstiegsjobs aus Ihrer Sicht verändern?**

Unternehmen müssen sich überlegen: Was ist eine Plackerei, die sich lohnt? Welche Lernarbeit *müssen* die Berufseinsteiger durchlaufen, damit sie KI mit einer besseren Urteilskraft nutzen können? Es geht in gewisser Weise darum, Lernschmerz bewusst zu kuratieren. In der Schule lernen wir Gedichte von Schiller auswendig. Warum? Weil wir dabei Disziplin, ein Feingefühl für Sprache und die Fähigkeit zum Fokussieren erlernen. Und diese Grundlagen helfen uns auch bei ganz anderen Tätigkeiten, etwa bei der Steuererklärung.

### **Gibt es Unternehmen, die Einstiegsrollen bereits neu denken?**

Der Technologiekonzern IBM  hat angekündigt, entgegen dem Trend die Zahl seiner Einstiegsjobs zu verdreifachen. Entscheidend ist dabei weniger die Zahl der Jobs als deren Veränderung: weniger Routineaufgaben, dafür mehr Rollen, die KI-Ergebnisse prüfen, systemübergreifend denken und mit Produkt- und Kundenteams arbeiten. IBM argumentiert ökonomisch mit dem Talentpipeline-Problem: Wenn Firmen keine Junioren mehr einstellen, fehlt später der Pool für Senior-Positionen.

## **Das dürfte für globale Konzerne leichter umzusetzen sein als für kleine und mittlere Unternehmen.**

Stimmt. Der Ökonom Jacob Schaal vom King's College hat deshalb einen interessanten Vorschlag gemacht: Unternehmen könnten die Ausbildung ihrer Berufseinsteiger mit einer Art Bildungskredit finanzieren. Junioren bekämen einen Einstiegsjob mit umfangreichen Chancen und Förderungen. Im Gegenzug würden sie sich dazu verpflichten, 25 Jahre lang ein Prozent ihres Einkommens an das Unternehmen zurückzuzahlen. Für Unternehmen wäre das ein zusätzlicher Anreiz, Berufseinsteiger einzustellen und zu fördern.

## **Wenn Sie heute 20 wären: Welches Studium oder welche Ausbildung würden Sie wählen?**

Es ergibt Sinn, sehr menschliche Tätigkeiten zu wählen, die Maschinen nicht gut übernehmen können. Zum Beispiel Pflege oder ein Handwerk. Aber auch in der Wissensarbeit gilt: Besonders wertvoll sind Rollen, in denen Menschen Probleme definieren, verschiedene Perspektiven zusammenbringen und daraus Entscheidungen entwickeln – etwa in Produktentwicklung, Forschung oder Strategie. KI kann Informationen verarbeiten, aber sie ersetzt nicht menschliches Urteilsvermögen.

**Herr Rusinek, vielen Dank für das Interview.**

---

### **Verwandte Themen**



Deutschla...

[Folgen](#)



IBM

[Folgen](#)



Künstlich...

[Folgen](#)



BMW

[Folgen](#)

---

**Mehr:** Von 2028 an verändert KI täglich 150.000 Arbeitsplätze 

**Erstpublikation: 16.03.2026, 13:15 Uhr.**