NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/04/05/ai-didnt-just-replace-entry-level-jobs-it-removed-the-on-ramp/.

KI hat nicht nur Einstiegsjobs ersetzt. Sie hat die Auffahrt entfernt!

Heather Grizzle · April 5, 2026

AI is removing entry-level roles that trained future talent. The risk is not job loss now but a capability gap in five years.

Inhalt

1. Der Wandel ist strukturell, nicht vorübergehend
2. Die Personal-Pipeline war nie optional
3. Bei der KI-Implementierung fehlt eine kritische Ebene
4. Warum sich dies beschleunigt
5. Frühe Signale innerhalb von Organisationen
6. Das Risiko ist nicht Arbeitsplatzverlust. Es ist Fähigkeitsverlust.
7. Was Organisationen jetzt tun sollten
8. Fazit
9. Für Führungskräfte
10. FAQ

Die Einführung von KI eliminiert Einstiegspositionen, die historisch gesehen zukünftige Talente aufgebaut haben. Was als Effizienz erscheint, ist ein struktureller Wandel darin, wie Organisationen Fähigkeiten entwickeln. Einstiegspositionen dienten lange als Grundlage für Ausbildung, Wissenstransfer und interne Mobilität. Mit dem Verschwinden dieser Positionen verschwindet auch das System, das Talente auf mittlerer Ebene und Führungskräfte hervorbringt.

Dies schafft ein verzögertes Risiko für die Belegschaft. Organisationen können mit schlankeren Teams kurzfristig die Leistung aufrechterhalten, schwächen aber gleichzeitig ihre interne Pipeline. Mit der Zeit führt dies zu dünneren Reihen auf mittlerer

Ebene, einer zunehmenden Abhängigkeit von externer Einstellung und wachsenden Lücken in der Führungskräfteentwicklung. Die Auswirkung ist nicht unmittelbar. Sie summiert sich.

KI verändert nicht nur, wie Arbeit erledigt wird. Sie verändert, wie Erfahrung aufgebaut wird. Das Risiko für die Belegschaft durch KI entwickelt sich zu einem kritischen Thema, da Einstiegspositionen verschwinden und Talentpipelines schwächer werden.

Der Wandel ist strukturell, nicht vorübergehend

Einstiegspositionen werden nicht isoliert reduziert. Sie werden systematisch aus modernen Arbeitsabläufen herausgestaltet. Aufgaben, die früher Juniorpositionen rechtfertigten, einschließlich Datenbereinigung, Berichterstattung, Koordination und Dokumentation, werden nun von eingebetteten KI-Tools übernommen, die direkt innerhalb alltäglicher Systeme arbeiten. Dieser Übergang wird in der Regel nicht als Personalabbau dargestellt. Stattdessen zeigt er sich durch operative Signale, die an der Oberfläche positiv erscheinen, aber tiefere strukturelle Implikationen mit sich bringen.

Organisationen berichten von schlankeren Teams, nicht weil die Nachfrage gesunken ist, sondern weil weniger Positionen benötigt werden, um die gleiche Leistung zu erbringen. Stellenbeschreibungen verschieben sich nach oben und etablieren höhere grundlegende Kompetenzerwartungen, selbst für Positionen, die als Einstiegspositionen bezeichnet werden. Gleichzeitig nimmt das Volumen echter Einstiegsstellen ab, was die Zugangspunkte zur Erwerbstätigkeit verringert. Diese Veränderungen werden oft als natürliche Entwicklung oder Effizienzgewinne interpretiert. In Wirklichkeit spiegeln sie eine Neukonfiguration wider, wie Arbeit innerhalb der Organisation verteilt wird.

Das Ergebnis geht über die Produktivität hinaus. Wenn Einstiegspositionen verschwinden, wird das System geschwächt, das die frühe Karriereentwicklung unterstützt. Der Verlust beschränkt sich nicht nur auf die Verfügbarkeit von Arbeitsplätzen. Er beeinflusst, wie Mitarbeiter Erfahrung sammeln, wie Wissen weitergegeben wird und wie Organisationen internes Wachstum aufrechterhalten. Was auf Aufgabenebene als Effizienz erscheint, führt auf Pipeline-Ebene zu Erosion.

Die Personal-Pipeline war nie optional

Einstiegspositionen haben innerhalb von Organisationen schon immer eine doppelte Funktion erfüllt. Sie bieten sofortige operative Unterstützung und fungieren gleichzeitig als primärer Mechanismus für die langfristige Fähigkeitsentwicklung. Durch diese Positionen lernen Mitarbeiter, wie Arbeit tatsächlich erledigt wird, bauen Kontext rund um Entscheidungen auf und entwickeln das Urteilsvermögen, das erforderlich ist, um mehr Verantwortung zu übernehmen. Mit der Zeit entsteht daraus eine strukturierte Progression von der Einstiegsebene über die mittlere Ebene bis hin zur Führungsebene.

Diese Progression ist nicht zufällig. Sie schafft Aufstiegswege, die interne Mobilität aufrechterhalten, bewahrt institutionelles Wissen durch kontinuierliche Beteiligung und bietet risikoarme Umgebungen, in denen Mitarbeiter Fähigkeiten entwickeln können, ohne den Druck, der mit Positionen höherer Tragweite verbunden ist. Diese Funktionen sind in das Design der Einstiegsarbeit eingebettet, nicht davon getrennt.

Wenn diese Positionen verschwinden, verlieren Organisationen nicht einfach nur Juniorarbeitskraft. Sie verlieren das System, das erfahrene Mitarbeiter hervorbringt. Die Auswirkungen entstehen allmählich. Innerhalb von zwei bis fünf Jahren beginnt die Kapazität auf mittlerer Ebene zu dünnen, da weniger Mitarbeiter darauf vorbereitet sind, komplexere Rollen zu übernehmen. Über einen längeren Zeitraum werden Führungslücken ausgeprägter, da die interne Pipeline es versäumt, Kandidaten mit ausreichender Erfahrungstiefe zu liefern. Als Reaktion darauf werden Organisationen zunehmend von externer Einstellung abhängig, oft zu höheren Kosten und mit größerem Risiko kultureller und operativer Fehlabstimmung. Dies ist ein nachlaufendes Risiko, aber es ist nicht ungewiss. Die Pipeline war nie optional. Sie war das Fundament.

Bei der KI-Implementierung fehlt eine kritische Ebene

> Sie verlieren das System, das erfahrene Mitarbeiter hervorbringt.

Die meisten Organisationen gehen die KI-Einführung durch eine enge operative Linse an. Der Fokus liegt auf Kostensenkung, Geschwindigkeit und Leistungsoptimierung, wobei Erfolg daran gemessen wird, wie effizient Aufgaben erledigt werden können und wie viel Personal reduziert werden kann, ohne

die Lieferung zu beeinträchtigen. Prozesseffizienz wird zum primären Ziel, und KI wird als Werkzeug eingesetzt, um die Ausführung zu rationalisieren. Während diese Ziele berechtigt sind, spiegeln sie nur eine Dimension dessen wider, wie Arbeit innerhalb einer Organisation funktioniert.

Was typischerweise nicht modelliert wird, ist die Kontinuität der Belegschaft. Die automatisierte Arbeit ist nicht nur operativ. Sie trägt auch einen Entwicklungswert. Einstiegsaufgaben haben historisch die Wiederholung, Exposition und den Kontext geliefert, die Mitarbeiter benötigen, um im Laufe der Zeit Kompetenz aufzubauen. Wenn diese Aufgaben entfernt werden, verschwindet die Entwicklungsebene mit ihnen.

Ohne dies zu berücksichtigen, beginnen Organisationen, Entwicklungsarbeit aus dem Dasein zu automatisieren. Lernumgebungen für die frühe Karriere schrumpfen oder verschwinden ganz, wodurch weniger Möglichkeiten für Mitarbeiter bleiben, praktische Erfahrung zu sammeln. Gleichzeitig werden Rollen komprimiert. Die Erwartungen steigen und erfordern ein Fähigkeitsniveau, das Mitarbeiter keine Gelegenheit hatten zu entwickeln. Das System beginnt, Erfahrung vorauszusetzen, ohne einen Weg zu deren Aufbau zu bieten.

Diese Dynamik kann nicht allein durch Anpassungen bei der Einstellung gelöst werden. Es ist keine Frage der Beschaffung besserer Kandidaten oder der Neudefinition von Stellenanforderungen. Es ist ein strukturelles Problem, das in der Art und Weise verwurzelt ist, wie Arbeit gestaltet wird. Wenn die Personalentwicklung nicht als Kernkomponente des Systemdesigns behandelt wird, führen Effizienzgewinne auf Aufgabenebene zu Fähigkeitslücken auf organisatorischer Ebene. Dies ist kein Einstellungsproblem. Es ist ein Versagen des Systemdesigns.

Warum sich dies beschleunigt

Das Tempo dieses Wandels nimmt zu, weil mehrere strukturelle Kräfte gleichzeitig zusammenkommen. Diese Kräfte sind nicht unabhängig voneinander. Sie verstärken sich gegenseitig, beschleunigen die Beseitigung der Einstiegsarbeit und verschärfen die Einschränkungen bei der Personalentwicklung.

Erstens ist KI nicht mehr eine eigenständige Fähigkeit. Sie ist direkt in die Werkzeuge eingebettet, die Mitarbeiter täglich verwenden, einschließlich E-Mail-Plattformen, Tabellenkalkulationen und Kundenbeziehungssystemen. Diese Integration ermöglicht es, Routineaufgaben innerhalb bestehender Arbeitsabläufe zu erledigen, ohne zusätz-

liche Positionen zu benötigen. Infolgedessen wird der Bedarf an manueller Unterstützungsarbeit, die traditionell die Grundlage für Einstiegspositionen bildete, an der Quelle reduziert, anstatt durch sichtbare Umstrukturierung.

Zweitens sind Führungsanreize eng an Effizienz gekoppelt. Organisationen stehen unter ständigem Druck, Kosten zu senken, während sie die Leistung aufrechterhalten oder steigern. KI bietet einen Mechanismus, um dieses Gleichgewicht zu erreichen, und macht Personalabbau zu einem attraktiven Ergebnis, wenn die Produktivitätskennzahlen stabil bleiben. In diesem Umfeld wird die Eliminierung von Positionen, die als wenig komplex oder leicht automatisierbar wahrgenommen werden, zu einer rationalen Entscheidung, selbst wenn diese Positionen einem umfassenderen Entwicklungszweck dienen.

Drittens hat sich die Definition von Einstiegsarbeit verschoben. Arbeitgeber erwarten zunehmend, dass Kandidaten mit Fähigkeiten ankommen, die historisch gesehen am Arbeitsplatz entwickelt wurden. Diese Erwartung hebt die Basis für die Einstellung an und reduziert gleichzeitig die Möglichkeiten für Einzelpersonen, diese Erfahrung innerhalb der Organisation zu sammeln. Das Ergebnis ist eine Verengung der Zugangspunkte zur Erwerbstätigkeit.

Zusammen schaffen diese Kräfte einen strukturellen Engpass. Wenn weniger Einstiegspunkte existieren, sammeln weniger Mitarbeiter die Erfahrung, die für den Aufstieg erforderlich ist. Ohne diese Entwicklung kann die zukünftige Belegschaft nicht auf dem gleichen Fähigkeitsniveau aufrechterhalten werden. Die Abfolge ist einfach, aber folgenschwer: Kein Einstieg führt zu keiner Entwicklung, und keine Entwicklung führt zu einer eingeschränkten zukünftigen Belegschaft.

Kein Einstieg
Es existieren weniger Einstiegspunkte.

→ **Keine Entwicklung**

Keine Entwicklung
Weniger Mitarbeiter sammeln die Erfahrung, die für den Aufstieg erforderlich ist.

→ **Eingeschränkte zukünftige Belegschaft**

Eingeschränkte zukünftige Belegschaft
Die zukünftige Belegschaft kann nicht auf dem gleichen Fähigkeitsniveau aufrechterhalten werden.

Frühe Signale innerhalb von Organisationen

Dieser Wandel ist bereits in Organisationen sichtbar, nicht als einzelne Disruption, sondern als ein Muster von Veränderungen, die zusammengenommen auf eine Umstrukturierung der Arbeitsverteilung hindeuten. Positionen, die als Einstiegsebene bezeichnet werden, erfordern zunehmend mehrere Jahre Erfahrung, was eine Diskrepanz zwischen Stellengestaltung und tatsächlichen Einstiegspunkten in die Erwerbstätigkeit widerspiegelt. Teams arbeiten ohne Unterstützungsebenen für Junior-Mitarbeiter, wobei Verantwortlichkeiten, die einst auf mehrere Ebenen verteilt waren, nun auf weniger Mitarbeiter konzentriert sind.

Infolgedessen übernehmen Mitarbeiter auf mittlerer Ebene grundlegende Arbeit, die zuvor als Trainingsgrundlage für Mitarbeiter in der frühen Karrierephase diente. Diese Umverteilung erhöht die Arbeitsbelastung und verändert die Natur der Positionen auf mittlerer Ebene, die nun Ausführung mit Verantwortlichkeiten vermischen, die historisch gesehen entwicklungsbezogen waren. Gleichzeitig verlassen sich viele Organisationen stärker auf Auftragnehmer, um unmittelbare Bedürfnisse zu erfüllen, und ersetzen damit langfristigen Fähigkeitsaufbau durch kurzfristige Ausführung.

Einzeln betrachtet können diese Veränderungen als praktische Anpassungen erscheinen. Zusammengenommen signalisieren sie einen Wandel in der Architektur der Belegschaft. Das Fehlen von Einstiegspositionen beseitigt nicht den Bedarf an erfahrenen Mitarbeitern. Es verändert, wie und ob diese Erfahrung intern entwickelt wird.

Das Risiko ist nicht Arbeitsplatzverlust. Es ist Fähigkeitsverlust.

Organisationen können kurzfristig weiterhin ihre Leistungsziele erreichen, da KI die Effizienz steigert und die Abhängigkeit von Einstiegsarbeitskräften verringert. Die Leistung bleibt stabil, die Kosten können sinken, und Teams erscheinen schlanker. Diese Indikatoren können den Eindruck erwecken, dass das System effektiv funktio-

niert. Die zugrunde liegende Gefährdung spiegelt sich jedoch nicht in den unmittelbaren Leistungskennzahlen wider.

Mit der Zeit beginnt das Fehlen einer strukturierten Entwicklungspipeline, die Kernfunktionen der Organisation zu beeinträchtigen. Der Wissenstransfer wird weniger konsistent, wenn weniger Mitarbeiter durch Positionen voranschreiten und institutionellen Kontext aufnehmen. Die interne Mobilität nimmt ab, da weniger Personen darauf vorbereitet sind, in fortgeschrittenere Positionen zu wechseln. Die Kultur wird fragmentierter, wenn sich weniger Mitarbeiter innerhalb der Organisation entwickeln und stattdessen in späteren Phasen mit unterschiedlichem Abstimmungsgrad einsteigen. Die Führungskräfteentwicklung verlagert sich von einem strukturierten zu einem reaktiven Prozess, abhängig von externer Einstellung oder beschleunigter Beförderung ohne ausreichende Erfahrung.

Diese Auswirkungen äußern sich nicht als sofortige Fehlschläge. Sie häufen sich allmählich an, oft innerhalb von Organisationen, die gut zu funktionieren scheinen. Das Ergebnis ist eine Form versteckter Verwundbarkeit, bei der Fähigkeiten unter einer stabilen Leistung erodieren. Bis die Auswirkung sichtbar wird, ist sie typischerweise komplexer und kostspieliger zu bewältigen.

> **VERSTECKTE VERWUNDBARKEIT**
>
> Fähigkeiten erodieren unter stabiler Leistung. Bis die Auswirkung sichtbar wird, ist sie typischerweise komplexer und kostspieliger zu bewältigen.

Was Organisationen jetzt tun sollten

Die Einführung von KI erfordert absichtliches Personaldesign, nicht nur Prozessoptimierung. Organisationen müssen über die reine Betrachtung von Positionen nach unmittelbarer Leistung hinausgehen und beginnen zu identifizieren, welche Teile der Arbeit eine Entwicklungsfunktion erfüllen. Manche Positionen existieren nicht nur, um Aufgaben zu erledigen, sondern um Urteilsvermögen, Kontext und Erfahrung aufzubauen. Die Unterscheidung zwischen operativer Arbeit und Entwicklungsarbeit ist der erste Schritt, um langfristigen Fähigkeitsverlust zu verhindern.

Auch wenn Aufgaben automatisiert werden, müssen strukturierte Einstiegspunkte erhalten bleiben. Dies erfordert nicht, veraltete Positionen in ihrer ursprünglichen

Form beizubehalten, aber es erfordert sicherzustellen, dass Mitarbeiter in der frühen Karrierephase immer noch einen Weg haben, in die Organisation einzutreten und Erfahrung aufzubauen. Ohne definierte Einstiegspunkte wird die Personal-Pipeline von externer Einstellung abhängig, was höhere Kosten und Variabilität mit sich bringt.

Organisationen müssen auch alternative Wege zum Fähigkeitsaufbau gestalten, die ersetzen, was zuvor durch Aufgabenwiederholung erlangt wurde. Dies kann Rotationsprogramme, überwachte Projektarbeit oder Positionen umfassen, die Interpretation und Entscheidungsfindung statt nur Ausführung betonen. Das Ziel ist sicherzustellen, dass Mitarbeiter weiterhin die Kompetenzen entwickeln, die für den Aufstieg erforderlich sind, selbst wenn sich die Natur der Arbeit verändert.

Schließlich sollte die Pipeline-Gesundheit als messbarer Risikofaktor behandelt werden. Genau wie Organisationen die finanzielle Leistung oder die betriebliche Effizienz verfolgen, sollten sie die Stärke ihrer internen Talent-Pipeline bewerten, einschließlich der Verfügbarkeit beförderungsfähiger Mitarbeiter und der Kontinuität der Kompetenzentwicklung über alle Ebenen hinweg. Ohne diese Transparenz entstehen Fähigkeitslücken ohne Vorwarnung.

Es geht nicht darum, Rollen um ihrer selbst willen zu erhalten. Es geht darum, das System zu erhalten, das Fähigkeiten hervorbringt.

Fazit

KI hat nicht nur bestimmte Arten von Arbeit ersetzt. Sie hat den primären Mechanismus entfernt, auf den sich Organisationen historisch verlassen haben, um zukünftige Talente zu entwickeln. Einstiegspositionen bildeten das Fundament des beruflichen Aufstiegs und ermöglichten es den Mitarbeitern, Erfahrung aufzubauen, Kontext zu erfassen und im Laufe der Zeit in komplexere Verantwortungsbereiche vorzudringen. Mit dem Verschwinden dieser Rollen verschwindet auch die Struktur, die diesen Aufstieg unterstützte.

Die Folgen sind nicht unmittelbar spürbar. Organisationen können kurzfristig weiterhin effektiv arbeiten, gestützt durch Effizienzgewinne und optimierte Abläufe. Die Auswirkungen zeigen sich erst mit der Zeit, wenn Lücken in der mittleren Führungsebene und bei der Führungskräftebereitschaft entstehen. Ohne eine beständige interne Pipeline werden diese Lücken schwerer zu schließen, was oft eine externe Einstellung zu höheren Kosten und mit größerer Unsicherheit erfordert.

Was heute als Optimierung erscheint, wird sich später als Einschränkung zeigen. Organisationen, die diesen Wandel nicht berücksichtigen, beseitigen das Risiko nicht. Sie verschieben es lediglich in eine Form, die schwerer und teurer zu korrigieren ist.

Für Führungskräfte

Wenn Ihre Organisation KI einführt, ohne deren Auswirkungen auf die Kontinuität der Personal-Pipeline zu bewerten, optimieren Sie für kurzfristige Effizienz und erhöhen gleichzeitig das langfristige Risiko. Das Fehlen von Einstiegspositionen beseitigt nicht den Bedarf an erfahrenen Talenten. Es entfernt das System, das diese hervorbringt. Ohne gezielte Maßnahmen entstehen dadurch Lücken, die sich nicht allein durch Einstellungen schnell schließen lassen.

Organisationen, die einen strukturierten Ansatz zur KI-Einführung verfolgen, erkennen, dass die Gestaltung der Belegschaft Teil des Risikomanagements ist. Zu bewerten, wie Fähigkeiten entwickelt werden – nicht nur, wie Arbeit erledigt wird – ist entscheidend für die langfristige Leistungsfähigkeit und Stabilität.

Novara Consulting Group arbeitet mit Organisationen zusammen, um die Gefährdung der Personal-Pipeline zu bewerten, KI-bezogene operative Risiken zu identifizieren und Lücken in Richtlinien und Governance zu evaluieren. Dazu gehört die Untersuchung, wie Rollen strukturiert sind, wo Entwicklungswege entfernt oder geschwächt wurden und welche Anpassungen erforderlich sind, um die Kontinuität der Talententwicklung zu gewährleisten.

FAQ

+ **Warum verschwinden Einstiegspositionen?**

  Einstiegspositionen gehen zurück, da KI Routineaufgaben wie Berichterstattung, Koordination und Datenverarbeitung automatisiert.

+ **Wie wirkt sich KI auf die Personalentwicklung aus?**

KI entfernt Aufgaben, die historisch Mitarbeiter geschult haben, und verringert damit die Möglichkeiten, Erfahrung innerhalb von Organisationen aufzubauen.

+ Was ist Personal-Pipeline-Risiko?

Personal-Pipeline-Risiko entsteht, wenn Organisationen keinen stetigen Zustrom von Mitarbeitern haben, die sich zu mittleren und Führungspositionen entwickeln.

+ Wird KI zu einem Fachkräftemangel führen?

KI könnte zu zukünftigem Talentmangel beitragen, indem sie die Rollen beseitigt, die Berufseinsteiger entwickeln.

TIPS

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

Zitierweise

Grizzle, H. M. (2026, April 5). KI hat nicht nur Einstiegsjobs ersetzt. Sie hat die Auffahrt entfernt!. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/de/2026/04/05/ai-didnt-just-replace-entry-level-jobs-it-removed-the-on-ramp/