



KARRIEREWEG

Recruiting von Kandidaten mit KI-Mindsets



Warum Unternehmen oft die falschen KI-Skills suchen – und was sie das kostet

Executive Summary

- Stellenausschreibungen für KI-Positionen haben sich laut der Randstad-Studie „Age of Augmentation“ im ersten Quartal 2026 weltweit verdreifacht – allein für den deutschen Arbeitsmarkt wertete die Studie 2,4 Millionen Stellenanzeigen aus.
- Die Zahlen klingen schnell nach einem klaren Fachkräftemangel. Sie verdecken jedoch ein anderes Problem: Unternehmen definieren das Gewinnen von neuer KI-Kompetenz überwiegend als Recruiting-Aufgabe, obwohl dies eine strategische Organisationsaufgabe ist.
- Die Stellenausschreibung verlangt Tool-Kenntnisse, Prompt-Erfahrung, ein Zertifikat. Was fehlt, ist die Antwort auf eine einfache Frage: Welche Entscheidungen soll diese Person treffen dürfen, die heute so noch niemand trifft?
- Diese Unschärfe kostet auf drei Arten. Zeit: Unpräzise Ausschreibungen bleiben oft überdurchschnittlich lange unbesetzt. Wirkung: Auch besetzte Rollen verpuffen, wenn die Organisation nicht weiß, wofür sie die Person eigentlich braucht.
- Folgekosten: Erkennt man die Fehlbesetzung erst nach der Unterschrift, kommen Trennung, Produktivitätsverlust und eine erneute Suche hinzu.
- Unsere zentrale Empfehlung lautet daher: Vor jeder Ausschreibung einer Fach- oder Führungsrolle mit KI-Mindset steht eine Rollenklärung und vor jeder Rollenklärung ein ehrlicher Blick auf die Organisationsreife. Wer diese Reihenfolge umdreht, bezahlt die Rechnung später meist teurer, als er erwartet hat.

Marktlage: Die Nachfrage wächst, die Antworten bleiben vage

Aktuellstes Signal für die Marktdynamik liefert die Randstad-Studie „Age of Augmentation“: KI-Stellenausschreibungen haben sich demnach im ersten Quartal 2026 weltweit verdreifacht. Für den deutschen Arbeitsmarkt wertete Randstad dafür 2,4 Millionen Stellenanzeigen aus – Details dazu in der zweiten Info Box weiter unten.

Randstad, „The New Career Currency“

Der längerfristige Trend lässt sich ergänzend anhand einer Analyse von IW Köln im Auftrag der Bertelsmann Stiftung nachvollziehen, auch wenn deren aktuellster Datenpunkt aus dem Jahr 2024 stammt: Rund 152.000 KI-bezogene Stellenanzeigen zählte die Studie für das Gesamtjahr 2024 in Deutschland – etwa 1,5 % aller Anzeigen. Die Entwicklung verlief dabei keineswegs geradlinig: Von 97.000 Anzeigen (2019) stieg die Zahl auf ihren bisherigen Höchststand von 181.000 (2022, +86 %), bevor sie bis 2024 wieder auf 152.000 zurückging (–16 %). Der erste große Ausschlag im KI-Stellenmarkt liegt demnach bereits hinter uns; die aktuelleren Randstad-Zahlen deuten aber darauf hin, dass die Nachfrage 2026 erneut deutlich zulegt. Weitere Marktzahlen im Überblick finden sich in der ersten Info Box weiter unten.

IW Köln - KI-Jobs in Deutschland: Stagnation statt Boom

Eine frühe Einordnung hilft, die folgenden Zahlen richtig zu lesen: Der Arbeitsmarkt unterscheidet in seinen Statistiken kaum zwischen KI-Spezialist:innen mit Tool- und Prompt-Kompetenz und KI-Kompetenz in der Organisation – also der Fähigkeit von Fachabteilungen und Führungskräften, KI-gestützte Prozesse zu verstehen und zu verantworten. Beide werden in Stellenanzeigen und Marktstatistiken meist in denselben Topf geworfen. Die folgenden Zahlen zeigen deshalb die Nachfrage nach KI-Bezug insgesamt, nicht getrennt nach diesen beiden sehr unterschiedlichen Kompetenzarten.

Marktzahlen im Überblick

Deutschland: rund 152.000 KI-bezogene Stellenanzeigen 2024, nach einem Höchststand von 181.000 im Jahr 2022 (IW Köln/Bertelsmann Stiftung).

Aktuellerer, enger gefasster Ausschnitt: rund 9.000 Stellen mit KI-Anforderung allein im IT-Sektor, Q1 2026; Personaldienstleister mit über 6.000 Anzeigen zweitgrößte Kategorie – mehr als Einzelunternehmen wie Amazon oder Siemens (Index Research, Pressemitteilung „KI-Experten ... gesucht“, 27.04.2026). „Wenn Unternehmen Personaldienstleister einschalten, haben sie meist einen hohen Besetzungsdruck“, so Index-CEO Jürgen Grenz. Zitat aus Pressemitteilung „KI-Kompetenzmonitor gelauncht“ 19.09.2025. [Index Research, „KI-Kompetenzmonitor gelauncht“](#)

Regional: Bayern führte Q1 2026 mit rund 10.000 KI-Stellen vor Nordrhein-Westfalen (rund 7.000) und Berlin (über 6.000). Gefragteste Einzelkompetenzen: Maschinelles Lernen (rund 12.000 Nennungen), Künstliche Intelligenz (rund 8.000), generative KI (rund 6.000). [KI-Kompetenzmonitor](#)

Schweiz: rund 20.000 KI-bezogene Stellenanzeigen 2024, verzehnfacht seit 2018; verarbeitendes Gewerbe mit 14,7 % größter Branchenanteil (PwC Schweiz).

Österreich: rund 44.700 KI-bezogene Stellenanzeigen im ersten Halbjahr 2023 (Index Research/ UNIMAG) – bislang die einzige verfügbare absolute Zahl, kein aktuellerer Ganzjahreswert. Für 2025 liegt zusätzlich ein Anteilswert von rund 3 % aller Inserate vor, keine Branchenaufschlüsselung verfügbar (karriere.at).

Finanzsektor Deutschland: 97,3 % aller KI-bezogenen Rollen arbeiten bereits mit KI-Anwendungen, bei gleichzeitig 9 % niedrigerer Lohnprämie als im Schnitt (PwC).

Deutscher Mittelstand: rund 20 % der Betriebe nutzen KI bereits, 36 % bei über 50 Mitarbeitenden, 19 % bei Kleinstbetrieben (KfW). [KfW, Forschungsmitteilung zur KI-Nutzung im Mittelstand 2026](#).

Gehälter: Data Scientist Median 67.000 € (StepStone); Head-of-AI-Gesamtvergütung 135.000–210.000 € (Gehaltsreport „Spitzenbesetzung“ 2026). [The Stepstone Group, „Top-Gehälter für immer stärker gefragte KI-Fachkräfte“](#); [Gehaltsreport „Spitzenbesetzung“, „AI/Data-Rollen 2026“](#).

Schweiz, KI-exponierte Büroberufe: [JobCloud/jobs.ch, „KI-Report 2026“](#) – Rekrutierungsdruck (Scarcity Index) –69 %, Nachfrage nach Senior-Profilen +26 % (2023–25 vs. 2019–22), Basis: 7,3 Mio. ausgewertete Stellenanzeigen sowie Befragung von ~3.600 Arbeitnehmenden und 850 Unternehmen (jobs.ch KI-Report 2026, JobCloud AG, Juni 2026).

Randstad-Studie „Age of Augmentation“ (2026) im Detail

Datenbasis: rund 35 Mio. Stellenanzeigen weltweit, davon 2,4 Mio. für den deutschen Arbeitsmarkt.

Weltweit: KI-Stellenausschreibungen im ersten Quartal 2026 verdreifacht.

Time-to-Hire Deutschland: KI-Architekt:in 69 Tage, ML Engineer 56 Tage – (zum Vergleich: Belgien 31/40 Tage, Niederlande 32/46 Tage, Japan 71 Tage für KI-Architekt:in).

Gehaltsprämie mit vs. ohne KI-Kompetenz: Softwareingenieur:in 60.000 € / 50.000 €, Finanzanalyst:in 64.000 € / 51.500 €, Kundenservice 37.000 € / 30.000 €.

Prompt-Ingenieur:in: rund 83.000 € – europaweit zweithöchstes Gehalt nach Großbritannien (85.800 €).

Global: rund 25 % der Senior-KI-Führungsrollen aktuell unbesetzt; Nachfrage nach „AI Solutions Leads“ binnen eines Jahres um 226 % gestiegen.

Bemerkenswert: Diese rollenspezifischen Werte liegen deutlich unter dem bislang oft herangezogenen IT-Branchenschnitt von rund 7,7 Monaten für IT-Fachkräfte insgesamt. Das ist kein Widerspruch, sondern stützt die These – klar benannte, standardisierte Rollen wie „KI-Architekt:in“ oder „ML Engineer“ lassen sich offenbar schneller besetzen als der aufgeblähte Gesamtschnitt aller irgendwie KI-nahen IT-Stellen, zu denen auch die in Abschnitt 3 beschriebenen vage formulierten Sammelbegriffe wie „KI-Experte:in“ zählen. Unpräzise Anforderungsprofile ziehen den Durchschnitt in die Länge, nicht die Technologie selbst.

Die neuen, rollenspezifischen Zahlen schließen eine Lücke, die lange offen war – zeigen aber auch, wie sehr die Vergleichbarkeit von der Präzision der Rollentitel abhängt: Ein „KI-Architekt“ bei einem Unternehmen kann eine völlig andere Aufgabe meinen als bei einem anderen.

Das Kernproblem: Unklare Anforderungsprofile

Die meisten Stellenanzeigen für Rollen mit einem gesuchten KI-Skillset lesen sich oberflächlich und austauschbar. Verlangt werden Erfahrung mit Machine Learning, Kenntnisse in Python, Vertrautheit mit gängigen Frameworks und Interesse an generativer KI. Was fehlt, ist die Antwort auf die Frage, die immer zuerst geklärt werden muss: Welchen Impact wollen wir mit dieser Rolle erreichen?

Für erfolgreiches Recruiting von KI-Spezialist:innen sind die fachlichen Skills von Talenten nicht der entscheidende Faktor. Entscheidend ist die Klarheit darüber, welche konkrete Wirkung eine KI-Rolle im Unternehmen erzielen soll. Ohne diese Klarheit wird eine Stellenanzeige geschrieben, die auf Tool-Kompetenz zielt, obwohl das eigentliche Problem eine fehlende Prozess- oder Entscheidungsverantwortung ist.

Hier lohnt eine Unterscheidung, die in der Praxis selten sauber gezogen wird:

KI-Spezialist:in

– jemand mit Tool- und Prompt-Kompetenz, Erfahrung mit Modellen, Coding und Deployment. Diese Kompetenz lässt sich prüfen, testen, zertifizieren.

KI-Kompetenz in der Organisation

Die Fähigkeit von Führungs- und Fachkräften, KI-gestützte Prozesse zu verstehen, zu steuern und zu verantworten. Diese gesuchte Kompetenz muss man erst einmal konkret benennen, um sie dann ganz gezielt von außen hinzuzugewinnen.

Die meisten Vakanzen mit KI-Mindset entstehen auf Führungs- und Fachpositionen, jedoch werden Kandidaten mit Anzeigen für reine KI-Spezialisten gesucht. Ein Unternehmen merkt im Prozess, dass Entscheidungen zu Automatisierungsprojekten irgendwo zwischen IT, Fachbereich und Geschäftsführung liegen bleiben. Die Reaktion: eine Stellenanzeige für „KI-Experte:in“, die Tool-Skills verlangt, obwohl das eigentliche Vakuum ein Entscheidungsmandat und kein fehlendes Skillset ist.

Dass diese organisatorische Lücke kein deutsches oder KI-Recruiting-spezifisches Phänomen ist, zeigen internationale Studien zu KI-Projekten insgesamt. Eine MIT-NANDA-Untersuchung aus dem Jahr 2025 findet, dass nur rund 5 % der KI-Pilotprojekte in US-Unternehmen einen signifikanten Geschäftsnutzen liefern; als Hauptursachen nennen die Autoren schwache Prozessintegration und fehlende Abstimmung mit dem Tagesgeschäft, und nicht die zugrunde liegende Technologie. Gartner geht davon aus, dass über 40 % der sogenannten agentischen KI-Projekte bis 2027 wieder eingestellt werden, vor allem wegen hoher Kosten und mangelhafter Integration. Ob es um eine einzelne Stellenbesetzung oder ein ganzes KI-Projekt geht, spielt für dieses Muster kaum eine Rolle.

Auch marketingspezifische Befragungen zeichnen für den DACH-Raum ein ähnliches Bild. Der Marketing Tech Monitor 2026 – rund 1.600 befragte Entscheider:innen in Deutschland, Österreich und der Schweiz – findet, dass 47 % der Befragten davon ausgehen, dass 70 bis 80 % der KI-Projekte ihre ursprünglich gesetzten Ziele verfehlen. Als häufigste Ursache nennen die Entscheider:innen mit 56 % ein unzureichendes fachliches oder funktionales Verständnis – nicht die eingesetzte Technologie selbst.

Diese Fragen vor der Ausschreibung zu stellen, statt sie erst in den ersten Monaten der Zusammenarbeit zu klären, ist ein entscheidender Aspekt einer erfolgreichen Vakanzberatung.



Zwischen einer Stellenanzeige, die Tool-Kenntnisse verlangt, und einer Rolle, die etwas bewirkt, liegt eine einzige Frage: Was soll diese Person entscheiden dürfen?

Stefan Schulz,
Geschäftsführer Karriereweg GmbH



Vorher: Typische Ausschreibung

„Wir suchen eine:n KI-Expert:in (m/w/d) mit fundierten Kenntnissen in Machine Learning, NLP und generativer KI. Erfahrung mit gängigen Frameworks wird vorausgesetzt. Sie bringen ein hohes Maß an Innovationsgeist und strategischem Denken mit und treiben die KI-Transformation unseres Unternehmens voran.“

Diese Anzeige formuliert eine Wunschvorstellung – Innovationsgeist, strategisches Denken und KI-Transformation vorantreiben klingen gut, sagen aber nichts Überprüfbares aus. Nach dem Lesen bleibt offen, wofür diese Person morgens ins Büro kommt, wem sie berichtet und welche Entscheidungen sie treffen darf.

Nachher: Präzisierte Ausschreibung

„Wir suchen eine Person, die für die Rolloutsteuerung unserer KI-gestützten Angebotsprozesse verantwortlich ist. Konkret: Sie entscheiden, welche Prozessschritte automatisiert werden, verantworten die Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und IT bei der Einführung, und berichten direkt an die Geschäftsleitung. Mandat: Budgetverantwortung bis 150.000 Euro, Entscheidungshoheit über Tool-Auswahl im Angebotsprozess.“

Beide Anzeigen nutzen ähnliches Vokabular – Verantwortung, Entscheidung und Steuerung tauchen in beiden Formulierungen auf. Der entscheidende Unterschied liegt in einer einzigen Frage, die die zweite Anzeige beantwortet und die erste offenlässt: Was darf diese Person entscheiden?

Gegenargumente: Wann reine Fachexpertise doch der richtige erste Schritt ist

Organisation immer vor Skills wäre sicherlich auch ein Missverständnis: Es gibt Situationen, in denen die.

Direkte Hinzunahme technischer Fachexpertise tatsächlich der richtige erste Schritt ist – und es lohnt sich, diese Fälle sauber von den anderen zu trennen.

Ein Modell muss trainiert werden, ein Datensatz braucht Bereinigung, oder eine bestehende Pipeline soll optimiert werden – klar umrissene, technisch definierte Projekte mit definiertem Ende. Entscheidend ist hier vor allem, dass die Person die Aufgabe technisch beherrscht; eine vorgelagerte Organisationsklärung tritt bei einem so eng geschnittenen Projekt in den Hintergrund. Das ist der Fall, für den Fractional- und Projekteinsätze gebaut sind: eng geschnitten, zeitlich begrenzt, ohne Anspruch auf strukturelle Wirkung über das Projekt hinaus.

Manche Unternehmen haben die Mandatsfrage längst geklärt – Budget, Entscheidungsbefugnis und Berichtsweg stehen –, es fehlt schlicht an Personen, die die Aufgabe technisch umsetzen können. In diesem Fall ist die Suche nach Fachexpertise die logische nächste Handlung nach der bereits erledigten Kernaufgabe: Die Impactfrage ist beantwortet, es fehlt lediglich die Person, die die Umsetzung übernimmt.

Oft ist es auch noch unklar, wo im Unternehmen KI sinnvoll ansetzen könnte. Eine erfahrene Fachperson – hohe Expertise auf Zeit im Fractional-Modell – kann diese Bestandsaufnahme leisten und dabei selbst die Grundlage für die spätere Organisationsklärung liefern. Anders als die unklare Ausschreibung aus Abschnitt 3 ist die Rolle hier von Beginn an als befristeter Diagnose- und Beratungsauftrag definiert – mit einem Ende, das feststeht, bevor die Suche beginnt.

Die eigentliche Trennlinie verläuft zwischen Aufgaben mit klarem Ende und Rollen mit unklarem Mandat – unabhängig davon, wie viel oder wenig Gewicht man einzelnen Skills im Einzelfall beimisst. Ein befristetes technisches Projekt braucht in erster Linie Fachexpertise. Eine neu geschaffene Dauerrolle mit dem Titel „Verantwortlicher für KI-unterstützte Prozesse“ braucht zuerst Antworten auf die Impactfrage, egal wie viel Fachwissen die Rolle verlangt.

Wer diese Unterscheidung überspringt, läuft in beiden Richtungen Gefahr: eine klar umrissene technische Aufgabe durch monatelange Organisationsdiskussionen unnötig zu verzögern, oder eine strukturelle Führungslücke mit einem technischen Profil zu kaschieren, welches die eigentlichen Aufgaben gar nicht lösen kann.

Info Box: Vibe Coding und Loop Coding – zwei Arbeitsweisen, die Führungskräfte kennen sollten

Zwei Begriffe aus der Praxis der KI-gestützten Softwareentwicklung tauchen zunehmend auch in Personalgesprächen auf, ohne dass Führungskräfte immer wissen, was eigentlich gemeint ist.

Vibe Coding: Entwickler:innen beschreiben einer KI in natürlicher Sprache, was ein Programm tun soll, und bewerten das Ergebnis iterativ nach Gefühl statt jede Codezeile im Detail zu prüfen – gut für schnelle Prototypen, riskant für Systeme, bei denen Nachvollziehbarkeit und Fehlerfreiheit entscheidend sind.

Loop Coding: engerer, automatisierter Kreislauf aus KI-generiertem Code und automatisierten Tests, der so lange iteriert, bis ein definiertes Kriterium erfüllt ist – braucht verlässliche Testinfrastruktur, liefert dafür deutlich robustere Ergebnisse.

Für die Praxis relevant: Sie müssen diese Techniken nicht selbst beherrschen. Fragen Sie bei der Rollenklärung und im Bewerbungsgespräch gezielt, welche Arbeitsweise für welchen Teil der Aufgabe vorgesehen ist – und ob dafür die nötige Testinfrastruktur vorhanden ist. Eine Rolle, die überwiegend im Vibe-Coding-Modus an geschäftskritischen Systemen arbeitet, ohne Review- oder Testprozesse dahinter, ist ein Warnsignal, kein Fortschritt.



Die Kostendimension: Was Fehlbesetzungen wirklich kosten

Vakanzkosten

Karriereweg nutzt für die Berechnung der Vakanzkosten den VakaCheck®, einen Rechner, der aus dem Jahresgehalt, dem Personalkostenfaktor und der Time-to-Fill-Periode mit unterschiedlichen Risikofaktoren die pro Monat anfallenden Vakanzkosten berechnet.

Ein Beispiel aus einer klassischen Fachrolle zur besseren Einordnung: Bei einem Kreditorenbuchhalter mit 60.000 Euro Jahresgehalt, 78.000 Euro Personalkosten (Faktor 1,3) und 120 Tagen Time-to-Fill ergibt sich bei einem Risiko-Faktor von 1,6 ein Betrag von über 40.000 Euro für die gesamte Vakanzperiode.

Bei KI-Fachpositionen zeigt sich aktuell noch ein differenzierteres Bild - als beim etablierten IT-Fachkräftemarkt insgesamt. Für klar benannte KI-Fachrollen, wie ML Engineer oder KI-Architekt:in liegt die Time-to-Fill-Periode in Deutschland laut einer Studie von Randstad International im Median bei nur 56 bis 69 Tagen – deutlich kürzer als der IT-Branchenschnitt von 7,7 Monaten. Bei Führungsrollen mit KI-Verantwortung dürfte die Suche dagegen wesentlich länger dauern: Weltweit ist laut Randstad aktuell jede vierte Senior-KI-Führungsposition unbesetzt, dies gibt einen klaren Hinweis auf einen deutlich engeren Markt auf dieser Ebene. Und das Jahresgehalt liegt bei Führungsrollen zusätzlich noch deutlich höher: Während Data Scientists im Median bei rund 67.000 Euro liegen, bewegen sich Head-of-AI-Rollen bereits zwischen 135.000 und 210.000 Euro.

Rechenbeispiel: KI-Rolle im Vergleich

Phase	Klassische Fachrolle	KI-Fachrolle	KI-Führungsrolle
Jahresgehalt	60.000 €	67.000 €	150.000 €
Personalkosten (Faktor 1,3)	78.000 €	87.100 €	195.000 €
Time-to-Fill (Tage)	120*	69**	120*
Vakanzkosten-Faktor	1,6	2,0	2,4
Vakanzkosten pro Vakanzzeit	41.600 €	32.932 €	156.000 €

* Schätzwert, keine direkt erhobene Kennzahl. ** Höchstwert aus den Randstad-Daten für KI-Fachrollen in Deutschland. Die KI-Führungsrolle bleibt mangels rollenspezifischer deutscher Daten eine konservative Schätzung; für die KI-Führungsrolle wurde der untere Bereich der in Abschnitt 2 genannten Head-of-AI-Spanne

Fehlbesetzungskosten

Eine besetzte Rolle ohne Wirkung verursacht ähnlich hohe Kosten wie eine unbesetzte Rolle – nur deutlich schwerer sichtbar. Und umso länger die Fehlbesetzung anhält, desto höher steigen die entstehenden Kostenblöcke an.

Dazu zählen Abfindungszahlungen, Rechtsberatung und gegebenenfalls Freistellungszeiten mit fortlaufendem Gehalt ohne Gegenwert.

Eine Rolle, die formal besetzt, faktisch aber wirkungslos ist, bindet nicht nur das Gehalt der besetzten Position. Sie bindet auch die Zeit der Kolleg:innen, welche die größten Versäumnisse kompensieren, was eigentlich die Rolle leisten sollte – Rückfragen, Doppelarbeit, informell übernommene Verantwortung.

Nach einer gescheiterten Besetzung beginnt die Vakanzzeit de facto von vorn, häufig mit zusätzlichem Vertrauensverlust in die eigene Organisation verbunden. Die aufgetretenen Probleme beim Vorgänger verlängern die Zeit für Suche und Auswahl der Kandidaten meist noch einmal zusätzlich.

Gerade im engen KI-Markt sprechen sich gescheiterte Besetzungen herum. Eine Organisation, die als „die mit der verwirrenden KI-Rolle“ bekannt wird, verschlechtert ihre Reputation und Chancen bei der nächsten Suche.

Eine überschlägige Faustregel aus der Fehlbesetzungs-Praxis setzt die Gesamtkosten einer Fehlbesetzung auf das 1,5- bis 3-Fache des Jahresgehalts an. Der genaue Wert des Faktors ist letztendlich abhängig von der Seniorität der Rolle und der Dauer bis zur Beendigung der Zusammenarbeit. Bei einer KI-Führungsrolle mit einem 150.000 Euro Jahresgehalt liegt dieser Rahmen entsprechend zwischen 225.000 und 450.000 Euro – zusätzlich zu den bereits entstandenen Vakanzkosten der ursprünglichen Suche für diese Rolle. Eine belastbare, auf KI-Rollen im DACH-Raum kalibrierte Faustregel gibt es aktuell noch nicht; mit der hier ausgewiesenen Bandbreite geben wir allgemeine Fehlbesetzungs-Erfahrungswerte aus den letzten Jahren wieder. Ein spezifisch erhobener Faktor für Führungspositionen mit KI-Mindset wird sich erst in den kommenden Monaten und Jahren berechnen lassen.

Der Vergleich zwischen beiden Kostenmodellen zeigt, warum die Rollenklärung kein Nebeneffekt sein darf, sondern die Basis für eine erfolgreiche Besetzung. Eine unpräzise, aber schnell besetzte Rolle verlagert das Risiko nur von der Vakanzkosten- in die Fehlbesetzungskostenspirale.



Szenarien aus der Praxis

“

Fehlbesetzungen sieht man selten am ersten Tag. Sie zeigen sich erst im Rückblick, wenn klar wird, dass nie jemand definiert hatte, was die Rolle eigentlich entscheiden sollte.

Lutz Altmann,
Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Szenario A: Die Führungsrolle ohne Mandat

Ein mittelständisches Industriezulieferunternehmen besetzt eine neu geschaffene Position „Head of AI & Digitalisierung“. Der auserwählte Kandidat bringt Erfahrung aus dem Konzernumfeld mit, versteht Machine-Learning-Architekturen, hat Automatisierungsprojekte verantwortet. Nach vier Monaten zeigt sich: Entscheidungen über Tool-Einführungen laufen weiter über die IT-Leitung, Budgetfreigaben über den Finanzvorstand. Die neue Rolle berät, entscheidet aber nichts. Der Kandidat kündigt nach sechs Monaten.

Die Rolle entstand, bevor geklärt war, welche bestehende Entscheidungsstruktur sie ersetzen sollte – IT-Leitung und Finanzvorstand behielten ihre Entscheidungsbefugnisse einfach weiter. Eine Klärung vor der Ausschreibung, welche Befugnisse und Gestaltungsspielräume aus welcher bestehenden Rolle abgezogen und transparent vor dem ersten Arbeitstag kommuniziert werden, hätte die Kündigung wahrscheinlich vermieden.

Szenario B: Die Vakanz, die niemand schließen konnte

Ein Finanzdienstleister sucht eine Fachkraft für „KI-gestützte Risikoanalyse“. Die Position bleibt über zehn Monate offen. Grund: Das Anforderungsprofil kombiniert Anforderungen aus drei unterschiedlichen bestehenden Rollen – Datenanalyse, Compliance, Modellvalidierung –, die im Markt üblicherweise nicht in einer Rolle zusammengefasst werden. Jede Bewerbung erfüllt maximal zwei von drei Anforderungen, jedoch keine davon alle drei.

Das Anforderungsprofil orientierte sich zu stark am Wunschbild der Fachabteilung anstatt am tatsächlichen Arbeitsmarkt, auf dem Datenanalyse, Compliance und Modellvalidierung selten von einer Person vereint angeboten werden. Eine Aufteilung in zwei realistische Positionen oder eine zusätzliche Fractional-Lösung für eine der drei Anforderungen hätte die zehnmonatige Wartezeit auf eine nicht zu findende Idealbesetzung vermutlich deutlich verkürzt.

Szenario C: Der KI-Spezialist ohne Abnehmer

Ein Handelsunternehmen stellt eine Data Spezialistin ein, um ein Recommendation-System für den Onlineshop zu entwickeln. Fachlich liefert die Person solide Arbeit. Nach sechs Monaten zeigt sich: Das Marketing-Team, das die Ergebnisse operativ nutzen sollte, hat weder die Kapazität noch das Verständnis, die Modelle in die Kampagnensteuerung einzubauen. Die Modelle liegen fertig entwickelt auf dem Tisch, bleiben aber ungenutzt.

Die fachliche Kompetenz wurde eingekauft, ohne zu prüfen, wie ausgeprägt die KI-Kompetenz der Organisation drumherum bereits war – das Marketing-Team stand am Ende vor fertigen Modellen, die es weder verstand noch selbstständig anwenden konnte. Ein begleitendes Umsetzungskonzept für das Team, z. B. durch einen Fractional Manager mit explizitem Übergabe-Auftrag, hätte die entwickelten Modelle vermutlich in echte Anwendungen statt in die Schublade gebracht.

Szenario D: Die Optimierungsrolle ohne Wirkungsradius

Ein mittelständisches Unternehmen in der Medizintechnik besetzt eine neue Führungsposition im Einkauf: „Head of Procurement“, mit dem Auftrag, Operational Excellence im Einkauf mithilfe KI-gestützter Tools voranzutreiben. Die Kandidatin bringt fundierte Erfahrung in der Einkaufsoptimierung mit, jedoch kein tiefes technisches KI-Know-how. Nach einigen Monaten zeigt sich: Ohne dediziertes Datenteam und ohne Rückendeckung der IT bleiben die geplanten KI-gestützten Analysen im Konzeptstadium hängen.

Die Rolle wurde mit Prozess- und Fachkompetenz besetzt, aber ohne die Freigabe, KI-gestützten Support gezielt von innen oder außen einzusetzen. Eine klare Verknüpfung mit IT- oder Data-Ressourcen – etwa über ein zeitlich begrenztes Fractional-Mandat für die technische Umsetzungsbegleitung – hätte den Wirkungsradius der Rolle von Anfang an realistisch abgesteckt. Alle vier Szenarien teilen einen Kern: Die Fehlbesetzung liegt selten am Kandidaten. Sie liegt an einer Rolle, die entworfen wurde, bevor die Organisation wusste, was sie eigentlich zukünftig braucht.



Branchen-Deep-Dive

Die generelle These – Klärung der Prozesse und Strukturen sowie der Gestaltungsräume in der Organisation kommt vor der eigentlichen Rollenbesetzung – gilt branchenübergreifend. Wie sie sich konkret auswirkt, unterscheidet sich je nach Branchensystematik. Drei Beispiele zur besseren Einordnung.

1

Industrie / Produzierendes Gewerbe

In der Industrie hängt KI-Kompetenz meist eng an bestehenden Automatisierungs- und Instandhaltungsprozessen. Die Entscheidungshoheit liegt hier traditionell verteilt zwischen Produktionsleitung, IT und – bei größeren Unternehmen – einer separaten Digitalisierungseinheit. Neue KI-Rollen treffen deshalb häufig auf eine bereits bestehende, informell gewachsene Zuständigkeitslandschaft. Das Risiko aus Szenario A (Führungsrolle ohne Mandat) ist in diesem Umfeld besonders ausgeprägt, weil die bestehenden Strukturen selten explizit aufgelöst werden, wenn eine neue Rolle entsteht.

2

Pharma & Medizintechnik

Pharma- und Medizintechnikunternehmen zeigen eine Dynamik, die stark regulierten Branchen ähnelt. KI-Anwendungen etwa in Forschung, Produktion oder Qualitätssicherung unterliegen klaren regulatorischen Anforderungen – Validierungs- und Dokumentationspflichten greifen unmittelbar in jede KI-nahe Rolle hinein. Das erklärt, warum Szenario B (die unbesetzbare Kombinationsrolle) auch hier typisch ist. Anforderungsprofile kombinieren fachliche, regulatorische und technische Kompetenzen, die im Markt selten in einer Person zusammenkommen. Diese Einschätzung deckt sich mit einer Bitkom-Befragung von 604 Unternehmen aus dem Jahr 2026: Branchenübergreifend gelten Datenschutzanforderungen (77 %) und Fachkräftemangel (70 %) als größte externe Hürden beim KI-Einsatz – in besonders regulierten Branchen wie Pharma und Medizintechnik dürften sich beide Hürden gegenseitig verstärken. Branchenreports bestätigen qualitativ, dass KI-Anwendungen im klinischen Umfeld oder in der Medizinprodukte-Entwicklung erst nach klar definierten Freigabeprozessen eingeführt werden können.

Belastbare quantitative Daten dazu, wie stark diese Prozesse die Zahl offener KI-Positionen beeinflussen, existieren allerdings noch nicht. Auch das in Szenario D beschriebene Muster – eine Optimierungsrolle ohne technischen Unterbau, etwa im Einkauf – tritt in Pharma- und Medizintechnikunternehmen überdurchschnittlich häufig auf. Die eigentliche Herausforderung verschiebt sich deshalb oft von reiner KI-Tool-Kompetenz hin zu Governance- und Entscheidungskompetenz innerhalb regulierter Prozesse.

3

Dienstleistungsunternehmen

Bei Dienstleistungsunternehmen – von Beratungen bis zu IT- und Business-Dienstleistern – liegt die typische Herausforderung seltener in der Regulatorik, häufiger aber darin, dass die eigene Organisation nicht bereit ist, KI-gestützte Ergebnisse tatsächlich zu akzeptieren und einzusetzen. Fachliche KI-Kompetenz wird eingekauft, um Kunden KI-gestützte Leistungen anzubieten – doch wenn die Teams, die diese Leistungen operativ ausliefern, weder Kapazität noch Verständnis dafür aufgebaut haben, bleibt die Investition wirkungslos. Szenario C (der Spezialist ohne Abnehmer) beschreibt genau dieses Muster. Dienstleistungsunternehmen profitieren deshalb besonders von einer Prüfung der KI-Kompetenz im mittleren Management, bevor eine neue Fachrolle geschaffen wird.



Der Lösungsansatz: KI-Organisationsreife vor Rollenbesetzung



Ein Anforderungsprofil ist schnell geschrieben. Die eigentliche Arbeit beginnt jedoch vorher: zu klären, welchen Impact die Rolle überhaupt haben soll.

Stefan Schulz,

Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Bei Rollen mit KI-Skillset zeigt sich dieses Muster besonders deutlich. Ein hochspezialisierter KI-Experte, eingestellt ohne organisatorische Zuordnung vorab, erzeugt zusätzlichen Abstimmungsbedarf mit IT, Fachbereich und Geschäftsführung – ohne dass klar ist, wer am Ende was entscheidet.

Die Reihenfolge, die in den meisten Fällen fehlt, ist einfach zu benennen und schwer einzuhalten: erst die eigene Rolle klären, dann die eigene Organisation hinterfragen, erst danach lohnt sich der Blick auf den externen Fachkräftemarkt. Diese Reihenfolge umzudrehen bedeutet, am Markt nach einer Lösung für ein Problem zu suchen, was Entscheider und Organisation noch gar nicht benennen können.

Ein weiterer Baustein im Klärungsprozess wird häufig übersehen: die KI-Kompetenz der bestehenden Fach- und Führungskräfte. Bevor eine neue Rolle geschaffen wird, lohnt sich der Check, wie ausgeprägt die KI-Attitude in den Abteilungen bereits vorhanden ist – unser KI-Check zur Attitude macht das in 10 Fragen strukturiert messbar. Häufig trägt das mittlere Management die eigentliche Last, weil es neue Prozesse mittragen soll, aber weder mehr Kapazität, Gestaltungsspielraum noch Vorbereitungszeit dafür bekommt – eine zusätzliche KI-Rolle ändert daran wenig.

Eine Befragung von 2.800 Mitarbeitenden im Rahmen des Marketing Tech Monitors 2026 zeigt dazu einen bemerkenswerten Wahrnehmungsunterschied: Führungskräfte schätzen die Akzeptanz von KI bei ihren Mitarbeitenden deutlich niedriger ein, als sie tatsächlich ist – 45 % der Führungskräfte vermuten geringe Akzeptanz, während in der Befragung der Mitarbeitenden selbst nur 12 % offene Ablehnung zeigen. Das eigentliche Bild: 50 % fühlen sich schlicht unsicher oder überfordert, weitere 39 % sind unentschieden. Wird diese Gruppe von Führungskräften vorschnell als „Ablehner“ behandelt statt gezielt abgeholt, geht genau das Aktivierungspotenzial verloren, das für eine KI-Einführung in der Fläche nötig wäre.

Für Unternehmen, die noch nicht sicher sind, ob eine Festanstellung der richtige nächste Schritt ist, bieten Fractional- und Interim-Modelle eine sehr gute Zwischenlösung. Eine Fractional-Besetzung erlaubt es, KI-Kompetenz für einen definierten Zeitraum und Umfang ins Haus zu holen, ohne sofort eine unbefristete Rolle mit unklarem Zuschnitt zu schaffen. Ein Interim-Mandat kann parallel die Organisationsreife schneller aufbauen, die eine spätere Festbesetzung erst sinnvoll macht.

Der in der Beschreibung der Marktlage beschriebene Trend zu externen Besetzungspartnern bei hohem Besetzungsdruck zeigt, wie relevant diese Klärung in der Praxis bereits geworden ist. Gerade im Hinblick auf die Klärung der Impactfrage hilft eine gezielte externe Vakanzberatung enorm, um bessere Besetzungen zu bekommen.

Phasenmodell: Vom ersten Gedanken zur wirksamen Rolle

Diese Checkliste beantwortet, worauf bei der Besetzung von Positionen mit KI-Mindset besonders zu achten gilt. Wir haben das Vorgehen in zeitliche Phasen gestaffelt – von der ersten Überlegung bis zur Erfolgskontrolle nach den ersten sechs Monaten in der neuen Rolle.

Phase 1: Vor der Ausschreibung

- Legen Sie fest, welche konkrete Verantwortung diese Rolle übernimmt, die aktuell bei niemandem eindeutig liegt. Bleibt die Antwort vage, ist die Rolle so noch nicht ausschreibungsreif.
- Budget, Freigabekompetenz, Entscheidungshoheit – diese Punkte gehören bereits in die Stellenanzeige, nicht erst ins erste Krisengespräch.
- Prüfen Sie, wie ausgeprägt die KI-Kompetenz im Management und in den Fachabteilungen bereits ist. Eine neue KI-Rolle löst kein Problem, das in den Strukturen der Organisation und beim KI-Mindset bei den Führungskräften selbst liegt.
- Kombiniert das Anforderungsprofil mehrere Fachrichtungen, die im Markt selten in einer Person zusammenkommen? Dann lohnt sich die Aufteilung in zwei Rollen oder eine Fractional-Lösung für einen Teilbereich.
- Handelt es sich um eine klar umrissene technische Aufgabe für wenige Monate oder um eine Rolle mit struktureller Dauerwirkung? Ersteres spricht für Fractional oder Projekteinsatz, Zweiteres für eine Festanstellung.

Phase 2: Die ersten 90 Tage

- Sorgen Sie dafür, dass Mentoring, Check-in-Rhythmus und klare Ziele stehen, bevor der erste Arbeitstag beginnt. Ein Mentor erleichtert die informelle Integration, regelmäßige Check-ins mit Projektbeteiligten und Entscheidungsträgern machen Fortschritte und nötige Zielkorrekturen transparent. Diese Struktur lässt sich unabhängig vom Vertragsmodell auf jede neue KI-Rolle übertragen: Ohne Mentoring und Check-in-Rhythmus bleibt selbst die fachlich passendste Besetzung ein Risiko.
- Die neue Rolle braucht in den ersten Wochen einen erkennbaren Entscheidungsspielraum, der auch an die beteiligten Personen und Abteilungen frühzeitig kommuniziert werden muss.
- Klären Sie, wer wie mit der neuen Rolle zusammenarbeiten soll – IT, Fachbereich, Geschäftsführung. Die ersten gemeinsamen Projekte zeigen schnell, ob die vorab geklärte Zuständigkeit in der Praxis trägt oder ob informelle Strukturen die neue Rolle weiterhin umgehen.
- Führen Sie ein strukturiertes Gespräch zwischen neuem Stelleninhaber, direkter Führungskraft und – bei Interim/Fractional-Mandaten – der begleitenden Beratung: Was funktioniert, was nicht, wo muss das Mandat nachgeschärft werden?



In den ersten 90 Tagen entscheidet sich, ob eine Rolle echten Gestaltungsspielraum bekommt oder nur einen Titel behält. Ohne Mentor und klare Check-ins verpufft dabei selbst die beste Besetzung.

Lutz Altmann,
Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Phase 3: Nach sechs Monaten

- Die Frage ist nicht, ob der Stelleninhaber dauerhaft beschäftigt ist. Die Frage ist, ob Entscheidungen getroffen werden können, die einen dauerhaften Impact haben.
- Bei Fachrollen mit Abnehmer-Abhängigkeit (siehe Szenario C): Hat die aufnehmende Abteilung die nötige Kompetenz aufgebaut, um die Ergebnisse tatsächlich zu nutzen?
- Bei Fractional- oder Interim-Mandaten steht nach sechs Monaten die Frage an, ob eine Festanstellung sinnvoll geworden ist – oder ob die Übergangslösung verlängert werden sollte, weil die Organisationsreife noch nicht ausreichend entwickelt wurde.

Ausblick: Die nächsten 12 bis 24 Monate

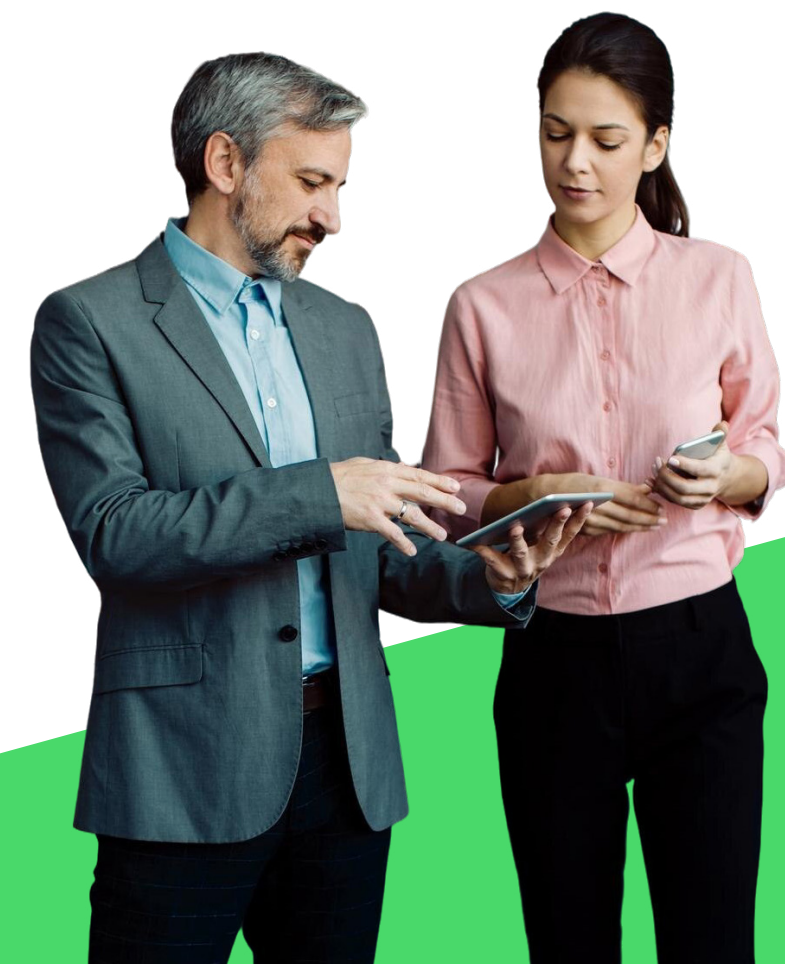
Vier Entwicklungen zeichnen sich ab, die für die Rollenklärung in den kommenden Monaten relevant werden.

Der beobachtete Rückgang des Rekrutierungsdrucks bei KI-exponierten Jobprofilen bei gleichzeitigem Anstieg der Nachfrage nach Senior-Profilen deutet darauf hin, dass sich die Knappheit nicht auflöst, sondern sich von der Breite in die Tiefe verlagert. Weniger offene Junior-Stellen und dafür ein härterer Wettbewerb um erfahrene Profile mit Führungs- und Organisationskompetenz sind ein realistisches Zukunftsszenario. Randstad beziffert die weltweite Verdreifachung der KI-Stellenausschreibungen allein für das erste Quartal 2026, und im britischen „Jobs on the Rise 2026“-Ranking führt AI Engineer die Liste der am stärksten wachsenden Berufe an, direkt gefolgt von Head of AI. Besonders eng ist der Markt auf Führungsebene: Weltweit sind laut Randstad aktuell rund 25 % der Senior-KI-Führungsrollen unbesetzt, und die Nachfrage nach „AI Solutions Leads“ ist binnen eines Jahres um 226 % gestiegen. Für Unternehmen bedeutet das: Wer auf eine baldige Marktentspannung wartet, um die Rollenklärung nachzuholen, wartet vermutlich vergeblich.

Der US-Markt zahlt Data Scientists im Median rund 157.000 US-Dollar, umgerechnet knapp 145.000 Euro – spürbar mehr als die rund 67.000 Euro in Deutschland. Gleichzeitig zeigt der europäische Vergleich, dass deutsche Gehälter bei einzelnen KI-Rollen wettbewerbsfähig sind: Prompt-Ingenieur:innen verdienen hierzulande schon rund 83.000 Euro, europaweit nur in Großbritannien mehr. Für den DACH-Raum bedeutet das insgesamt einen anhaltenden Abwanderungsanreiz vor allem gegenüber den USA. Daher müssen Unternehmen bei den Vergütungspaketen von KI-Führungsrollen frühzeitig den Markt checken und proaktiv agieren.

Je enger der Markt für Festanstellungen wird, desto attraktiver wird die Möglichkeit, KI-Kompetenz zeitlich begrenzt und mandatsklar einzukaufen, bevor eine unbefristete Rolle entsteht. Diese Entwicklung ist bereits heute spürbar und dürfte sich in den kommenden 12 bis 24 Monaten verstärken, gerade weil die beschriebenen Fehlbesetzungskosten bei Festanstellungen im engen KI-Markt besonders hoch ausfallen werden.

Mit zunehmender regulatorischer Klarheit rund um den Einsatz von KI-Systemen – insbesondere in regulierten Branchen wie Pharma, Medizintechnik oder dem Finanzsektor – dürfte sich der Bedarf an Rollen mit Governance- und Entscheidungsverantwortung weiter von reinen Tool-Kompetenz-Profilen entfernen. Das bestätigt tendenziell das niedrige Gehaltsniveau für reine KI-Anwenderkompetenz im Finanzsektor: Der Markt beginnt bereits, Entscheidungskompetenz stärker zu honorieren als Tool-Kenntnis.



Über Karriereweg

Die Karriereweg GmbH begleitet Unternehmen bei der Besetzung von Fach- und Führungsrollen – über Direct Search, Interim Management, Fractional-Modelle und klassische Personalberatung. Unser Ansatz setzt bei der Rollenklärung an, noch bevor die eigentliche Kandidatensuche startet. Welchen Gestaltungsspielraum wird die Position bekommen? Welchen Impact soll die Rolle im Unternehmen erzielen? Diese Fragen beantworten wir gemeinsam mit HR-Verantwortlichen und Hiring Managern, bevor überhaupt ein Satz der Stellenanzeige geschrieben wird.

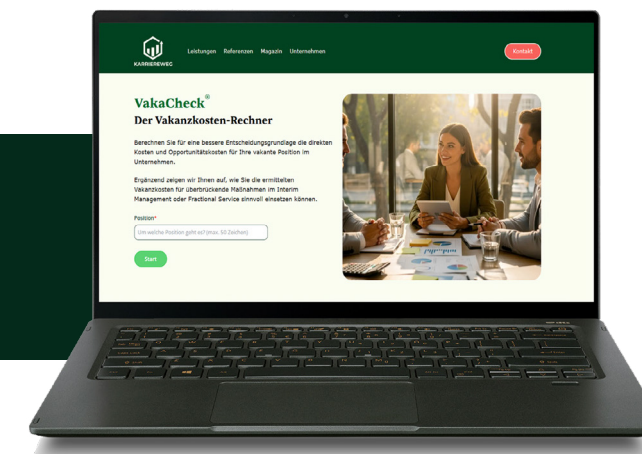
Denken Sie gerade über eine KI-Rolle in Ihrem Unternehmen nach – ob Fachposition, Führungsrolle oder Übergangslösung? Sprechen Sie mit uns, unverbindlich, über Ihre konkrete Situation.

Kontakt: Karriereweg GmbH · www.karriereweg.de

© 2026 Karriereweg GmbH

Offene Stellen? Warten ist teuer.
Berechnen Sie Ihre Vakanzkosten jetzt.

Jetzt berechnen!



Karriereweg GmbH
Theodorstraße 105
40472 Düsseldorf

T: +49 211 545893 0
E: info@karriereweg.de
W: karriereweg.de



KARRIEREWEG