



„Wir kriegen einfach keine guten Leute mehr.“ Die Anatomie einer selbsterfüllenden Prophezeiung – Eine Fallstudie

Von Christian Rook

Der lähmende Fachkräftemangel

„Wir kriegen einfach keine guten Leute mehr.“

Dieser Satz ist zum Mantra der Wirtschaft geworden. Er hallt durch Vorstandsetagen, Werkshallen und Strategieworkshops, branchen- und länderübergreifend. Er dient als Begründung für Verzögerungen, verfehlt Ziele, stagnierende Innovationen und aufgeschobene Investitionen.

Die Angst vor dem allgemeinen Fachkräftemangel hat sich so tief verankert, dass sie nicht nur das Denken, sondern auch das Handeln – oder vielmehr das Nichthandeln – von Unternehmen bestimmt.

Doch was, wenn diese Angst nicht die ganze Wahrheit erzählt?

Was, wenn der Mangel nicht (nur) am Markt besteht, sondern auch firmenintern, in der Wahrnehmung, Planungskultur, Entscheidungslogik und Führungsstruktur von Organisationen?

Was, wenn der Fachkräftemangel zu einer bequemen Erzählung geworden ist, die strukturelle Probleme kaschiert und einen lähmenden Zyklus verstärkt?

Diese Fallstudie erzählt die Geschichte eines Technologieunternehmens, das scheinbar unter dem chronischen Problem litt, Talente für sich zu gewinnen und diese dann zu halten. Die Firma hatte sich ambitionierte Wachstumsziele gesetzt, doch die Rekrutierung



stagnierte, die Frustration war groß. Alle waren sich einig: Das Problem war extern. Niemand wollte für diese Firma arbeiten.

Bis jemand fragte:

Was, wenn das gar nicht das eigentliche Problem ist?

1. Die Angst, die das Handeln blockiert

Das Gefährlichste an der Angst vor dem allgemeinen Fachkräftemangel ist nicht, ob sie stimmt oder nicht, sondern was diese Angst in Bezug auf das Verhalten der Protagonisten auslöst.

Sobald eine Organisation davon ist, dass Talente einfach nirgendwo verfügbar sind, beginnt sie:

- ihre eigenen Erwartungen zu reduzieren,
- kritische Projekte zu verschieben,
- nicht mehr in Training und Einarbeitung zu investieren,
- Nicht ganz perfekte Kandidaten noch rigoros abzulehnen,

So entsteht ein selbsterfüllender Kreislauf: Je schwieriger das Anwerben erscheint, desto weniger wird investiert und desto schwieriger wird es tatsächlich, Talente anzuwerben.

Im unserer Fallstudie bestand die zentrale Annahme darin, dass das Unternehmen dringend 74 Ingenieure benötigte, um langfristige Wachstumsziele zu erreichen, sie aber nicht finden konnte, aufgrund der abgelegenen Lage, der alternden Belegschaft und des angespannten Arbeitsmarktes.

Diese Überzeugung prägte alles:

- Budgets wurden eingefroren.
- Recruiting wurde gebremst.
- Hoffnung schwand.

Doch als wir begannen, die Zahlen und Strukturen hinter diesen Wahrnehmungen zu prüfen, zeigte sich ein ziemlich anderes Bild:

Der Mangel lag nicht (nur) im Arbeitsmarkt, sondern auch bei anderen - interne - Faktoren, die die Angst vor dem allgemeinen Fachkräftemangel noch verstärkten und intern zu einer Art Apathie und Paralyse gegenüber den Erwartungen und Aufgaben führten.

2. Die Fallstudie - Wie ein Tech-Standort erstart

Dies ist die Geschichte eines Fertigungs- und Entwicklungsstandorts in einer mittelgroßen Stadt - Teil eines internationalen Technologieunternehmens, das wir hier **TechCorp** nennen. Der Standort war bekannt für hochwertige Ingenieursleistungen, starke Kundenbeziehungen und eine lange Innova-

tionsgeschichte. Seine Produkte waren Best-in-Class und befanden sich in fast jedem Smart Phone der Welt.

Doch als das Unternehmen ein globales Expansionsprogramm aufsetzte und ehrgeizige Wachstumsziele definierte, fiel der Standort in eine Art Schockstarre - ausgelöst durch einen einzigen dominierenden Glaubenssatz:

„Wir haben nicht genug Leute. Und wir können keine bekommen.“

Die Zahlen klangen bedrohlich: Interne Planungsunterlagen prognostizierten einen Bedarf von 74 zusätzlichen Ingenieuren in den kommenden Jahren.

Lokale Führungskräfte sprachen von einer alternden Belegschaft, einer unattraktiven Lage und einem schlechten Image. Eine Art demografischer Pessimismus machte sich breit.

Doch die Lähmung wurde nicht nur vom externen Arbeitsmarkt verursacht - sondern von dem, was das Unternehmen **über** diesen Markt glaubte.

Ein genauer Blick offenbarte fünf zentrale Widersprüche:

2.1 Der Ruhestands-Mythos

Alter wurde als zentrale Bedrohung genannt.

Die Anzahl der neu zu rekrutierenden Ingenieure war schon hoch genug. Dazu kam auch noch der Bedarf, aus Altersgründen ausscheidende Mitarbeiter ersetzen zu müssen.

Doch eine genaue Analyse der **realen** HR-Daten zeigte ein anderes Bild:

Nur **zwei** Renteneintritte waren in den nächsten drei Jahren zu erwarten.

Die Mehrheit der Mitarbeitenden war in ihren 40ern und 50ern - nicht mehr jung, aber weit entfernt vom kollektiven Ruhestand. Die befürchtete „demografische Klippe“ existierte nicht wirklich. Sie war eine optische Täuschung. Der Grund: Der Filter „alle über

50“ war viel zu grob, um realistische Prognosen abzuleiten. Verstärkte aber den Mythos vom schwierigen Arbeitsmarkt.

2.2 Der 74-Ingenieure-Irrtum

Die oft zitierte Zahl - **74 Ingenieure** - stammte aus einem langfristigen strategischen Wachstumsmodell, das mit sehr optimistischen Zahlen erstellt worden war, um mehrere hundert Millionen Dollar für ein signifikantes Investitionsprojekt zu bekommen. Diese Zahlen liefen nun 1:1 in die Budgetplanungs-Szenarien rein und bliesen die Anzahl der wirklich benötigten Zahlen künstlich auf. Sie waren nicht aus konkreten Projektplänen oder Produkt-Roadmaps entstanden. Es gab keine Aufschlüsselung nach Rollen, Fähigkeiten oder Zeitrahmen. Es handelte sich um eine Planungsgröße, keine operative Einstellungsnotwendigkeit. Trotzdem wurde die Zahl wie ein Evangelium behandelt.

2.3 Die Lage-Annahme

Der Standort wurde als „am Ende der Welt“ beschrieben - Rekrutierung „unmöglich“.

In Wahrheit: eine attraktive 100.000-Einwohner Stadt, eine Stunde mit dem Zug zur Hauptstadt, gelegen im Grünen, mit günstigen Wohnkosten, wenig Verkehr und guten Schulen. Eines der größten Skigebiete des Landes lag 15 Minuten entfernt.

Diese Vorteile tauchten **nirgendwo** in den Rekrutierungsunterlagen auf. Der Standort hatte Stärken, nur erzählte sie niemand.

2.4 Die HR-Entmachtung

HR war in den letzten Jahren aus unterschiedlichen Gründen zu einer rein administrativen Einheit geworden, ohne strategische Rolle, ohne Einfluss auf die Planung, ohne Gehör bei Entscheidern.

Recruiting war reaktiv, Stellenbeschreibungen waren unklar, Rückmeldeschleifen unterbrochen.

Und doch wurde HR für ein Scheitern verantwortlich gemacht, das es nie verhindern durfte.

2.5 Der Perfektionsfilter

Das Recruiting war eng, starr und realitätsfern.

Im letzten Monat: **115 Bewerbungen - 3 Einstellungen**. Eine Ablehnungsrate von über 97%.

Keine strukturierte Einarbeitung, kein Mentoring, kein „Zweite-Chance“-Prozess.

Die Erwartung: vollständig ausgebildete, perfekt passende Ingenieur:innen, die freiwillig umziehen - ohne Unterstützung.

Erwartungsgemäß: fast niemand erfüllte diese Kriterien.

Das Ergebnis: Eine sich selbst erfüllende Krise

Diese fünf Faktoren führten gemeinsam zu einem klassischen Teufelskreis:

- Weil der Standort sich für unattraktiv hielt, wurde er nicht beworben.
- Weil man an die „alte Belegschaft“ glaubte, wurde nicht in junge Talente investiert.
- Weil der Personalbedarf als fix und akut gesehen wurde, brach Panik aus.
- Weil Perfektion erwartet wurde, wurde das Gute verworfen.

Das führte zu Stillstand, Frustration und Schuldzuweisungen - nicht nur an HR, sondern quer durch die Teams bis nach oben.

Strategische Projekte stockten, Kundenprojekte verzögerten sich, die interne Stimmung sank.

Das Problem lag nicht (nur) im Arbeitsmarkt. Es lag in der Selbstwahrnehmung des Unternehmens.

3. Die Analyse - Wie sich Denkfehler festsetzen

Wie konnte ein Unternehmen wie TechCorp in eine so tiefgreifende strategische Fehlwahrnehmung geraten?

Die Antwort liegt nicht bei der Inkompetenz, sondern in **kognitiven Routinen, organisatorischen Strukturen** und **nicht hinterfragten Annahmen**.

Denkfehler bleiben oft im Hintergrund. Sie schleichen sich ein. Und sobald sie akzeptiert sind, prägen sie Wahrnehmung, Verhalten und Kultur.

A. Der Übertreibungs-Irrtum

Was man glaubte: „Unsere Belegschaft ist zu alt. Die meisten gehen bald in Rente.“

Was wir fanden: Nur **zwei** prognostizierte Renteneintritte in drei Jahren. Durchschnittsalter: Mitte 40.

Ein klassischer Fall von **Verfügbarkeits-Bias:** Einige bekannte, ältere Ingenieure waren sehr sichtbar im Tagesgeschäft, also wurde ihr Alter zum Maßstab für das Problem.

Führungskräfte begannen zu handeln, als stünde eine „Silberwelle“ unmittelbar bevor und rechtfertigten so die Untätigkeit in anderen Bereichen (z. B. Nachwuchsförderung, Onboarding).

Doch das Problem war nicht das Alter – sondern das Fehlen von Erneuerungsmechanismen:

- Kein Talentpool für Berufseinsteiger
- Kein strukturiertes Onboarding
- Keine klaren Entwicklungspfade für junge Talente

Die Belegschaft war nicht alt. Sie war **statisch**.

B. Der Planungs-Irrtum

Was man glaubte: „Wir brauchen dringend 74 neue Ingenieure.“

Was wir fanden: Diese Zahl stammte aus einem Simulationsmodell – nicht aus einem konkreten Einstellungsbedarf.

Außerdem sollten diese Positionen über die nächsten **10 Jahre** aufgebaut werden, vor allem in der zweiten Hälfte dieses Zeitraums.

Im Übrigen: In den vergangenen Jahren wurden auch regelmäßig rund **7 Ingenieure pro Jahr** eingestellt, HR sah sich dazu ohne Probleme in der Lage.

Die Zahl war Teil einer globalen Hochlaufplanung, aber niemand hatte sie in echte Szenarien übersetzt und heruntergebrochen:

- konkrete Rollenprofile
- benötigte Kompetenzen
- zeitlich gestaffelte Rekrutierungspläne

Schlimmer noch: Die Zahl wurde zum Symbol der Überforderung.

Sie war zu groß, um umsetzbar zu erscheinen – also begann niemand.

„74 Ingenieure“ wurde zum mentalen Hindernis, nicht zum Ziel.

Was der Standort gebraucht hätte:

Ein dynamisches, projektbezogenes Rekrutierungsmodell – **kein statisches Langfristziel.**

C. Der Lage-Irrtum

Was man glaubte: „Hier will niemand leben.“

Was wir fanden: Die Lage war objektiv attraktiv, aber niemand vermarktete sie.

Die Stadt war sicher, grün, gut angebunden, aber das Unternehmen kommunizierte das nie.

Kandidaten mussten sich alles selbst zusammenreimen. Es gab:

- Keine Umzugsanreize
- Keine Kooperationen mit lokalen Anbietern
- Keine Erzählung, die den Standort als bewusste Lebensentscheidung präsentierte

Dieser Irrtum zeigt ein tieferes Muster:

Das Unternehmen glaubte selbst nicht an seine Attraktivität, also bot es auch niemandem diese an.

Der „War for Talent“ ging nicht am Markt verloren, sondern **im Spiegel**.

D. Der Perfektions-Irrtum

Was man glaubte: „Nur perfekte Kandidaten dürfen eingestellt werden.“

Was wir fanden: 97 % Ablehnungsquote. Keine Investition in Onboarding oder Qualifizierung.

Diese Haltung führte zu einem Engpass:

- Kandidaten mussten jedes Kriterium erfüllen
- Vorstellungsgespräche dienten der **Aus-sortierung**, nicht dem Erkennen von Potenzial
- Kein Raum für Berufseinsteiger oder interne Entwicklung

Das Ergebnis: Keine Wachstumsstrategie – nur Auswahlpanik. Währenddessen verstrich wertvolle Zeit – und die „Krise“ wurde größer.

Perfektion wurde zum Ersatz für die Angst.

E. Der Macht-Irrtum

Was man glaubte: „HR ist verantwortlich für den Fachkräftemangel.“

Was wir fanden: HR hatte keine strategische Rolle, keine Ressourcen, keinen Einfluss.

Die Personalfunktion war rein operativ:

- Keine Beteiligung an der Kapazitätsplanung
- Kein Einfluss auf Employer Branding
- Keine Instrumente, um Planungsannahmen zu hinterfragen

Trotzdem wurde HR verantwortlich gemacht, wenn das Recruiting scheiterte – ein struktureller Sündenbock, kein strategischer Partner.

Das eigentliche Problem lag tiefer: **Die Organisation hatte keine klare Zuständigkeit geschaffen.**

Strategie, Umsetzung und Recruiting waren voneinander entkoppelt.

Niemand fühlte sich für die gesamte Talentpipeline verantwortlich.

Ein zusätzlicher Faktor:

Der Großteil des Recruitings war an den Hauptsitz delegiert – der selbst Personalbedarf hatte.

Kandidaten bekamen oft zuerst Angebote **dort**, wo sie **nicht** umziehen mussten.

Wie sich Denkfehler zur Kultur verfestigen

Jeder dieser Denkfehler begann als Annahme, wurde zum Glaubenssatz – und schließlich zum strategischen blinden Fleck.

Gemeinsam führten sie zu einer Kultur der:

- Passiven Resignation
- Verantwortungsdiffusion
- Verpassten Chancen

Nur durch das **Benennen** und **Entkräften** dieser Denkfehler konnte sich der Standort wieder in Bewegung setzen.

4. Die Wurzeln der Denkfehler – Warum sie überleben

Denkfehler halten sich in Organisationen nicht, weil sie besonders überzeugend sind.

Sie halten sich, weil sie **bequem** sind. Sie entlasten. Sie bieten einfache Erklärungen dort, wo Strategien gescheitert sind. Und sie schaffen eine gemeinsame Erzählung, die das unangenehme Gefühl von Unsicherheit reduziert.

Am Standort von TechCorp wurde der Glaube an einen unlösbaren Fachkräftemangel zur kollektiven Wahrheit.

Er war nicht nur ein Problem – sondern die Antwort auf jede schwierige Frage:

- Warum verpassen wir unsere Meilensteine?
- Warum sind unsere Teams überlastet?
- Warum verzögern sich Projekte?

Antwort:

Weil wir nicht genug Ingenieure haben – und keine finden können.

Aber dieser Glaube entstand nicht im luftleeren Raum. Er wurde gepflegt, toleriert und über Jahre hinweg in die Planungskultur eingebettet.

Um zu verstehen, wie das passieren konnte, muss man nicht nur die Denkfehler selbst betrachten – sondern die **Bedingungen**, die ihnen Raum geben.

A: Kognitive Abkürzungen und der Wunsch nach Einfachheit

In komplexen Situationen sehnen sich Menschen nach Klarheit. Der Arbeitsmarkt ist unberechenbar. Kapazitätsplanung ist unsicher. Talententwicklung ist langsam.

Im Vergleich dazu klingt eine einfache Erklärung wie „Der Markt ist leer“ geradezu elegant:

- Sie externalisiert das Problem.
- Sie erspart unangenehme Gespräche.
- Sie vermittelt Handlungsunfähigkeit – aber in nachvollziehbarer Form.

Die Führungskräfte am Standort waren weder faul noch schlecht informiert. Sie waren **überfordert**.

Mit ehrgeizigen Konzernzielen und zu wenigen Werkzeugen griffen sie zu einer Erzählung, die sich **wahr anfühlte** – auch wenn sie nicht durch Fakten gestützt war.

Das ist die gefährliche Macht von **Plausibilität statt Wahrheit**.

B: Gestörte Feedbackschleifen

Widerstandsfähige Organisationen haben funktionierende Rückkopplungssysteme. TechCorp hatte das Gegenteil:

- Planungen wurden ohne HR gemacht.
- Recruiting-Ergebnisse wurden nicht analysiert.
- Abgelehnte Bewerber verschwanden aus dem System – ohne Nachbereitung.

Es gab keinen strukturierten Mechanismus, um Annahmen mit Realität abzugleichen.

Als ein Modell 74 Ingenieure prognostizierte, fragte niemand:

- Brauchen wir wirklich so viele?
- Für welche Projekte?
- In welchem Zeitrahmen?

Und als nur 3 von 115 Bewerbern eingestellt wurden, fragte niemand:

- War unser Auswahlprozess zu eng?

- Hätten wir besser onboarden können?
- Gab es versteckte Potenziale?

Stattdessen wurde das Ergebnis als Bestätigung gesehen:

„Gute Leute gibt's einfach nicht.“

Dieser Mangel an Reflexion führte dazu, dass Annahmen zu „Wahrheiten“ wurden – nicht weil sie geprüft und bestätigt waren, sondern **weil sie nie hinterfragt wurden**.

C: Fehlende Narrative Ownership

Vielleicht am aufschlussreichsten war die Passivität, mit der der Standort seine eigene Geschichte behandelte.

Obwohl er in einer attraktiven, gut angebundenen Region lag, mit guten Gehältern und spannender Technologie, war **Employer Branding praktisch nicht vorhanden**.

- Keine Umzugsunterstützung
- Keine lokalen Kooperationen
- Keine Kommunikation, die den Standort als Ort für Karriere und Lebensqualität präsentierte

Im Vakuum der Kommunikation entsteht Angst. Statt die Lage als Chance zu sehen, wurde sie intern als Nachteil wahrgenommen. Statt die Stärken zu betonen, entschuldigte man sich für sie.

Eine Art institutionalisierter **erlernter Hilflosigkeit** setzte ein – und sie war **hausgemacht**.

D: Wenn Angst zur Barriere wird

In der Theorie sind Denkfehler einfach zu beheben: Man ersetzt sie durch Fakten.

In der Praxis sind sie emotional und politisch aufgeladen:

- Sie schützen davor, frühere Fehler einzugestehen.
- Sie lenken Verantwortung um.
- Sie passen ins Machtgefüge.
- Und sie prägen die mentalen Modelle, mit denen Führungskräfte täglich Entscheidungen treffen.

Am Standort von TechCorp wurde die angst vor einer demografische Katastrophe **nie hinterfragt**, weil es nicht erlaubt war, sie zu hinterfragen.

Was wie eine Personalnot aussah, war in Wahrheit hauptsächlich eine **Wahrnehmungskrise**.

Der wahre Mangel bestand nicht in Ingenieuren, sondern in **Klarheit, Mut und konstruktiver Auseinandersetzung**.

5. Auswege: Von der Wahrnehmung zur Strategie

Jede Wahrnehmungskrise birgt eine verborgene Chance: Sobald falsche Überzeugungen enttarnt sind, wird echtes Handeln möglich.

Doch der Weg von der Wahrnehmung zur Strategie ist nicht automatisch - er ist unbequem.

Er verlangt von Organisationen, das vielleicht Schwierigste zuzugeben:

Das Problem war nie „draußen“. Es war in uns selbst.

Nicht der Markt hat uns blockiert - **unsere mentalen Modelle haben es getan.**

Am Standort von TechCorp kam dieser Moment spät - aber er kam.

Die Entscheidung, die gängige Erzählung vom „unlösbareren Fachkräftemangel“ in Frage zu stellen, war der Beginn einer umfassenden Transformation.



Christian Rook
info@christianrook.com
www.christianrook.com