

Herzer, Philip; Flake, Regina; Risius, Paula; Arndt, Franziska; Küçükyavuz, Yasin

Research Report

Quereinstiege als Erfolgsmodell? Erfahrungen von Unternehmen

KOFA-Studie, No. 03/2026

Provided in Cooperation with:

German Economic Institute (IW), Cologne

Suggested Citation: Herzer, Philip; Flake, Regina; Risius, Paula; Arndt, Franziska; Küçükyavuz, Yasin (2026) : Quereinstiege als Erfolgsmodell? Erfahrungen von Unternehmen, KOFA-Studie, No. 03/2026, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA), Köln

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/342475>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



STUDIE 03/2026

Quereinstiege als Erfolgsmodell?

Erfahrungen von Unternehmen

Philip Herzer / Regina Flake / Paula Risius / Franziska Arndt

unter Mitarbeit von Yasin Küçükyavuz

Mehr Informationen auf

www.kofa.de

E-Mail:

fachkraefte@iwkoeln.de

Telefon: 0221-4981-543

facebook.com/Personalarbeit

linkedin.com/company/kofa-kompetenzzentrum-fachkräftesicherung

youtube.com/c/KOFA-für-KMU

instagram.com/kofa_de

Inhalt

Das Wichtigste in Kürze	4
1. Einleitung	6
2. Daten und Methodik	8
3. Status quo und Merkmale von Quereinsteiger:innen	11
3.1 Beschäftigung von Quereinsteiger:innen nach Unternehmensgröße	11
3.2 Qualifikationsniveau von Quereinsteiger:innen	12
3.3 Berufserfahrung und Hintergrund von Quereinsteiger:innen	14
4. Erwartungen und Erfahrungen von Unternehmen bei Rekrutierung und Einstellung	16
4.1 Erwartungen an Quereinsteiger:innen	16
4.2 Erfahrungen mit Quereinstiegen	17
4.3 Motive zur Rekrutierung von Quereinsteiger:innen	18
4.4 Rekrutierung von Quereinsteiger:innen	19
5. Einarbeitung und Begleitung von Quereinsteiger:innen	21
6. Herausforderungen bei Quereinstiegen	23
6.1 Hemmnisse für die Beschäftigung von Quereinsteiger:innen	23
6.2 Bewertung der Umsetzbarkeit von Quereinstiegen	24
7. Gesamteinschätzung zu Quereinstiegen	26
8. Fazit und Handlungsempfehlungen	28
8.1 Handlungsempfehlungen für Unternehmen	28
Abbildungen	30
Literatur	31

Das Wichtigste in Kürze

Sechs von zehn Unternehmen beschäftigen Quereinsteiger:innen.

Personen ohne formale Qualifikation oder Berufserfahrung in ihrem Tätigkeitsfeld sind eine wichtige Fachkräfteresource: 2025 beschäftigten 60 Prozent der Unternehmen mindestens eine:n Quereinsteiger:in – in kleinen Unternehmen knapp sechs von zehn, in mittleren drei von vier und in großen acht von zehn Unternehmen. Weitere 6,5 Prozent haben Quereinsteiger:innen in der Vergangenheit beschäftigt und 3,6 Prozent planen dies. Für ein Viertel der Unternehmen ist ein Quereinstieg dagegen kaum vorstellbar, oft wegen berufsspezifischer Regularien.

Neun von zehn Unternehmen berichten von guten Erfahrungen mit Quereinsteiger:innen.

Unabhängig von der Unternehmensgröße berichten knapp neun von zehn Unternehmen von positiven Erfahrungen mit Quereinsteiger:innen. Zudem sagt auch die Mehrheit der Unternehmen, dass Quereinsteiger:innen lange im Unternehmen bleiben und somit loyale Mitarbeiter:innen sind. Das Gesamtfazit ist also positiv und die Ergebnisse sprechen dafür, dass Quereinstiege ein wichtiges Instrument für die Mitarbeitergewinnung, aber auch Mitarbeiterbindung sind.

Die meisten Unternehmen beschäftigen Quereinsteiger:innen mit Ausbildungsabschluss.

Etwa 45 Prozent der Unternehmen beschäftigen Quereinsteiger:innen auf mehreren Qualifikationsniveaus. Beruflich Qualifizierte sind dabei überproportional stark vertreten: In 75 Prozent aller Unternehmen mit Quereinsteiger:innen verfügt mindestens eine dieser Personen über eine abgeschlossene Berufsausbildung. 35 Prozent der Unternehmen beschäftigen Personen ohne Ausbildung als Quereinsteiger:in, rund ein Viertel solche mit höherem Abschluss. Eine mögliche Erklärung: Eine Berufsausbildung erleichtert den Einstieg in viele Tätigkeiten, wird jedoch häufiger als „berufsfremd“ eingestuft als ein Hochschulabschluss. Quereinsteiger:innen ohne Berufsabschluss finden vor allem Unternehmen mit ausgeprägten Rekrutierungsproblemen Beschäftigung als Quereinsteiger:innen.

Berufserfahrung und ausländische Abschlüsse prägen viele Quereinstiege.

In rund 40 Prozent der Unternehmen mit Quereinsteiger:innen arbeiten Ungelernte mit Berufserfahrung als solche. In ebenso vielen Unternehmen gibt es Quereinsteiger:innen mit ausländischem Abschluss. Diese beiden Gruppen bilden den größten Anteil unter allen Quereinsteiger:innen. Auch Quereinstiege aus Arbeitslosigkeit sind relativ verbreitet, während Studien- und Ausbildungsabbrüche seltener die Ausgangsbasis für einen Quereinstieg bilden. Großunternehmen setzen häufiger auf Studienabbrecher:innen als kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die das Potenzial dieser Gruppe bisher kaum nutzen. Bemerkenswert ist zudem, dass jedes fünfte KMU gezielt Bewerber:innen aus dem Ausland für Quereinstiege anwirbt.

Unternehmen achten bei Quereinstiegen vor allem auf Motivation und persönliche Passung.

Unternehmen nennen bei Quereinsteiger:innen vor allem Motivation und eine zur Belegschaft passende Persönlichkeit als zentrale Voraussetzungen. Beide Merkmale erreichen über alle Unternehmensgrößen hinweg Zustimmungswerte von nahezu 100 Prozent. Auch ausreichende deutsche Sprachkenntnisse werden sehr häufig genannt (rund 91 bis 97 Prozent). Die Bereitschaft zur Weiterbildung halten etwa neun von zehn Unternehmen für wichtig für einen gelingenden Quereinstieg. Praktika oder Probearbeiten werden von rund 78 bis 82 Prozent der Unternehmen genutzt, um die Eignung von Quereinsteiger:innen praktisch zu erproben. Formale Qualifikationen aus anderen Berufen spielen dagegen eine deutlich geringere Rolle und werden nur von etwa 40 bis 44 Prozent der Unternehmen als wichtig bewertet.

Unternehmen rekrutieren Quereinsteiger:innen nicht nur aus Mangel.

Viele Unternehmen qualifizieren Quereinsteiger:innen gezielt passend zum eigenen Bedarf: Über alle Unternehmensgrößen hinweg stimmen dieser Aussage mehr als 85 Prozent der Unternehmen zu. Rund drei Viertel berichten zudem, dass Quereinsteiger:innen zur Entlastung der bestehenden Belegschaft beitragen können. Etwa zwei Drittel der Unternehmen nehmen Quereinsteiger:innen als besonders motiviert wahr. Während Unternehmen mit größeren Rekrutierungsproblemen häufiger zu wenige passende Bewerbungen als Grund nennen, werden Quereinsteige auch abseits von Personalengpässen aus strategischen Motiven genutzt.

Eine aktive Suche allein führt nicht automatisch zu mehr Bewerbungen von Quereinsteiger:innen.

Mit zunehmenden Rekrutierungsproblemen suchen Unternehmen häufiger aktiv nach Quereinsteiger:innen. Ein klarer Zusammenhang zwischen aktiver Suche oder der expliziten Ansprache von Quereinsteiger:innen in Stellenanzeigen und einer höheren Zahl entsprechender Bewerbungen zeigt sich jedoch nicht. Der Bewerbungseingang dürfte damit weniger von der Suchintensität der Unternehmen abhängen als von anderen Faktoren, beispielsweise der von den Bewerber:innen wahrgenommenen Passung oder attraktiven Entwicklungsperspektiven.

KMU begleiten Quereinsteige vor allem durch persönliche Mentor:innen.

KMU setzen am häufigsten auf die Begleitung der Einarbeitung von Quereinsteiger:innen durch Mentor:innen (60,9 Prozent der kleinen bzw. 64,2 Prozent der mittleren Unternehmen). Auch wenn ebenfalls knapp sechs von zehn Großunternehmen Mentor:innen einsetzen (58,7 Prozent), setzen sie noch häufiger auf die Übernahme von Weiterbildungskosten für Quereinsteiger:innen. Drei von vier großen Unternehmen bieten diese Art der finanziellen Unterstützung an (73,1 Prozent) und damit deutlich häufiger als KMU. Bei kleinen Unternehmen bieten 53,1 Prozent der Unternehmen eine Kostenübernahme an und bei den mittleren 62,1 Prozent.

Unternehmen ohne Erfahrung fällt es schwer, passende Einsatzbereiche zu identifizieren.

Gut ein Drittel der Unternehmen, die bisher noch keine Erfahrungen mit Quereinsteiger:innen gemacht haben, sieht keine geeigneten Einsatzbereiche. Knapp ein Drittel bewertet zudem den zeitlichen Aufwand,

Quereinsteiger:innen anzulernen, als zu groß. Anders sieht es bei Unternehmen aus, die bereits Erfahrung mit Quereinsteigen gemacht haben. Hier sagen jeweils mehr als sieben von zehn Unternehmen, dass es ihnen leicht oder sehr leicht fällt, Tätigkeiten für Quereinsteiger:innen zu identifizieren. Auch die gute Gestaltung der Einarbeitung fällt im Durchschnitt drei von vier Unternehmen leicht oder sehr leicht.

Trotz der Kosten möchten viele Unternehmen weitere Quereinsteige ermöglichen.

Gut die Hälfte der Unternehmen sagt, dass die Einarbeitung von Quereinsteiger:innen hohe Kosten verursacht. Während 50,4 Prozent der kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden dieser Aussage zustimmen, sind es bei großen Unternehmen sogar 60,5 Prozent. Davon unabhängig möchte knapp die Hälfte der Unternehmen weitere Quereinsteige ermöglichen – sowohl von den Unternehmen, die Kosten hoch einschätzen, als auch von den anderen Unternehmen.

1. Einleitung

Im Jahresdurchschnitt 2025 fehlten deutschen Unternehmen rechnerisch 369.516 Fachkräfte mit passender Qualifikation, um alle Stellen besetzen zu können. Gleichzeitig gab es 1.982.008 Arbeitslose, für die rechnerisch keine passende Stelle existierte (Tiedemann et al., 2026). 505.259 dieser Personen suchten eine Stelle, für die in der Regel eine duale Ausbildung, ein Fortbildungs- oder ein Hochschulabschluss benötigt wird. Diese Zahlen verdeutlichen: Das zentrale Problem ist weniger ein genereller Mangel an Arbeitskräften, sondern eine unzureichende Passung zwischen offenen Stellen und verfügbaren Bewerber:innen.

Für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die von Fachkräfteengpässen besonders betroffen sind, ergibt sich daraus eine konkrete Chance. Zwischen Juli 2024 und Juni 2025 waren etwa 71,7 Prozent aller nicht besetzbaren Stellen von KMU ausgeschrieben (Arndt et al., 2026). Unternehmen haben verschiedene Möglichkeiten, auf Personalengpässe zu reagieren: Sie können etwa versuchen, einen Teil der fehlenden Arbeitskräfte durch eine Erhöhung der Arbeitszeiten bestehender Mitarbeiter:innen oder durch eine Steigerung der Produktivität auszugleichen (Risius et al., 2024). Oder sie können die Potenziale von Frauen (Malin et al., 2026), internationalen Fachkräften (Pierenkemper et al., 2023) oder Älteren (Arndt et al., 2024) verstärkt einbeziehen. Eine weitere relevante Strategie stellt das Recruiting von Quereinsteiger:innen dar. So zeigt eine Studie der Bertelsmann Stiftung, dass viele Unternehmen bei der Besetzung von Stellen häufig nicht alle Kompetenzbereiche eines ausgeschriebenen Berufs benötigen und Quereinsteige, beispielsweise unterstützt durch Teilqualifikationen, damit gut möglich sind (Noack/Müller, 2023). Wo berufliche Profile nicht exakt übereinstimmen, können Quereinsteige helfen, geeignete Talente für neue Aufgabenfelder zu gewinnen.

Auch für Beschäftigte können sich Quereinsteige lohnen. So zeigt eine Auswertung der Stichprobe der Integrierten Erwerbsbiografien (SIAB), dass Berufswechsel für Arbeitnehmer:innen einen Einkommensgewinn und eine höhere Arbeitszufriedenheit nach sich ziehen (Bachmann et al., 2025). In der Öffentlichkeit und Forschung wird berufliche Mobilität, zu der auch Quereinsteige gehören, intensiv als Strategie für den Umgang mit Fachkräfteengpässen diskutiert. Quereinsteige werden aber auch kritisch betrachtet. So wird die Debatte über die Potenziale von Quereinsteiger:innen im Bildungsbereich, beispielsweise für Erzieher:innen (Meyer/Buballa, 2025) und Lehrkräfte (Porsch, 2021), kontrovers geführt, da die Arbeit mit

Minderjährigen besonders sensibel ist und hohe Qualitätsstandards vorhanden sein müssen.

Viele Unternehmen setzen bereits in beachtlichem Umfang auf Berufswechsler:innen: Für eine Auswahl klimarelevanter Berufe lag der Anteil der Berufswechsler:innen an allen Neueinstellungen, für welche die vorangegangene Beschäftigung bekannt war, zwischen 38 und 88 Prozent (Malin et al., 2025). Berufliche Mobilität gehört also schon heute in vielen Unternehmen zum Alltag. Quereinsteige nehmen im Kontext beruflicher Mobilität, zu der auch Aufstiege in Führungspositionen sowie Wechsel zwischen einzelnen Arbeitgebern zählen, eine besondere Rolle ein: Ein Quereinstieg zeichnet sich dadurch aus, dass die Überschneidung der neuen Position mit den Qualifikationen oder bisherigen Arbeitserfahrungen der Mitarbeiter:innen auch sehr gering ausfallen kann. Dies kann auf Seiten der Unternehmen, aber auch der Arbeitnehmer:innen mit Unsicherheiten einhergehen. Aus Unternehmenssicht sind die Potenziale von Quereinsteiger:innen bislang nur begrenzt empirisch untersucht. Zwar zeigen erste Studien eine wachsende Offenheit von Betrieben (Frost, 2026), doch umfassende Analysen zu konkreten Auswahlkriterien und betrieblichen Erfahrungen fehlen weitgehend.

Die vorliegende Studie soll hier vertiefte Einblicke liefern. Sie geht unter anderem den Fragen nach, welche Erfahrungen Unternehmen mit Quereinsteiger:innen machen, nach welchen Kriterien sie geeignete Kandidat:innen für Quereinsteige auswählen und welche Aspekte bei der Rekrutierung und Einarbeitung ihnen leicht- bzw. schwerfallen. Auf Basis von Befragungsdaten des Instituts der deutschen Wirtschaft erhalten Unternehmen einen Einblick, welche Vorteile, aber auch welche Herausforderungen mit der Beschäftigung von Quereinsteiger:innen einhergehen.

In Kapitel 2 werden dazu zunächst die Methodik der Studie und die Struktur der genutzten Befragungsdaten erläutert. Kapitel 3 zeigt auf, wie verbreitet Quereinsteige sind, ob es Unterschiede nach Qualifikationsniveau gibt und welche weiteren Merkmale bzw. Eigenschaften Quereinsteiger:innen mitbringen. In Kapitel 4 werden die Motive und Wünsche der Unternehmen beim Thema Quereinstieg dargestellt und die Anforderungen, die Unternehmen an Bewerber:innen stellen, beschrieben. Zudem wird aufgezeigt, ob Unternehmen Quereinsteige aktiv anstreben, oder sie eher reaktiv als kurzfristige Lösung für Fachkräfteengpässe verstehen. Kapitel 5 fasst zusammen, welche Unterstützungen Unternehmen Quereinsteiger:innen bei der Einarbeitung und Qualifizierung bieten.

In Kapitel 6 werden Gründe, die aus Sicht von Unternehmen gegen einen Quereinstieg sprechen und Herausforderungen bei der Integration von Quereinsteiger:innen analysiert und unternehmensseitige Unterstützungsbedarfe dargestellt. Kapitel 7 fasst die Gesamteinschätzung der Unternehmen zu Quereinstiegen zusammen und zeigt, wie sie ihre bisherigen Erfahrungen insgesamt bewerten. Kapitel 8 zieht ein Fazit und stellt ausgewählte Handlungsempfehlungen für Unternehmen vor.

2. Daten und Methodik

Das IW-Personalpanel

Die Daten für die vorliegende Studie stammen aus der 39. Befragungswelle des IW-Personalpanels und wurden vom 17. Juli 2025 bis 30. August 2025 erhoben. Es haben insgesamt 826 Unternehmen teilgenommen.

Beim IW-Personalpanel handelt es sich um eine wiederkehrende Unternehmensbefragung. Befragt werden Personalverantwortliche in Unternehmen aller Branchen mit Ausnahme des öffentlichen Dienstes, die mindestens eine:n sozialversicherungspflichtig Beschäftigten haben. Neben den aktuellen Schwerpunktthemen – Quereinsteige im Beruf, Auswirkungen der Sondervermögen auf die Fachkräfterekrutierung, politische Diskussionen innerhalb der Belegschaft sowie Mitarbeiter-Wohnen – werden im IW-Personalpanel verschiedene Strukturdaten erhoben, mit denen sich die Unternehmen charakterisieren lassen. Dazu zählen Informationen zur Beschäftigtenstruktur, Ausbildungsaktivität, Innovationsstätigkeit sowie zur Nutzung digitaler Technologien.

Für die Befragungsteilnahme werden die Unternehmen zufällig in einer nach Unternehmensgröße und Branche geschichteten Stichprobe aus einer Unternehmensdatenbank ausgewählt. Dabei weichen die Verteilungen zwischen Grundgesamtheit und Stichprobe voneinander ab: In der Stichprobe sind anteilig mehr große Unternehmen sowie mehr Unternehmen der Industrie enthalten als in der Grundgesamtheit der bundesdeutschen Wirtschaft. Dieses Vorgehen dient dazu, auch bei diesen beiden Gruppen eine für die Auswertung hinreichend hohe Fallzahl zu erzielen.

Wenn Sie an zukünftigen Befragungen des IW-Personalpanels teilnehmen möchten, können Sie sich hier registrieren: <http://www.iw-panel-anmeldung.de/>.

Hochrechnung der Ergebnisse

Um repräsentative Gesamtwerte für die Grundgesamtheit (alle privatwirtschaftlichen Unternehmen mit mindestens einer/einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten) zu ermitteln, werden die Befragungsergebnisse mit Anzahlgewichten (nach der Unternehmensanzahl anhand von Daten des Unternehmensregisters des Statistischen Bundesamtes) hochgerechnet. Dabei wird zwischen vier unterschiedlichen Branchengruppen (Verarbeitendes Gewerbe inklusive Bau, Einzel-/Großhandel und Logistik,

wirtschaftsnahe Dienstleister, gesellschaftsnahe Dienstleister) sowie drei Mitarbeitergrößenklassen (1 bis 49 Mitarbeiter:innen, 50 bis 249 Mitarbeiter:innen und ab 250 Mitarbeiter:innen) unterschieden.

Zusätzlich erfolgt im Rahmen dieser Hochrechnung eine Non-Response-Korrektur. Damit wird eine potenzielle Verzerrung der Umfrageergebnisse durch eine strukturell unterschiedliche Teilnahmebereitschaft verschiedener Unternehmenstypen reduziert. Diese Korrektur geht in die Gewichtung mit ein. Die Gewichte werden abschließend auf eine maximale Abweichung vom Ursprungsgewicht von drei Standardabweichungen beschränkt, um zu vermeiden, dass einzelne, hochgewichtete Unternehmen einen zu großen Einfluss auf die Hochrechnungsergebnisse haben.

Ergebnisdarstellung und Signifikanztests

Um die Lesbarkeit der nachfolgenden Analysen zu verbessern, wurden die dargestellten Antworten oft reduziert. Beispielsweise wurde bei „Ja/Nein“-Fragen nur der Balken für die Ja-Antworten dargestellt und der für Nein-Antworten weggelassen. Der Vollständigkeit halber wurden die Anteile der Unternehmen, die keine Angabe machten oder „weiß nicht“ ankreuzten, in den Grafiken schriftlich genannt.

Im Rahmen der Datenauswertung wurde ein besonderes Augenmerk auf Unterschiede zwischen bestimmten Gruppen von Unternehmen gelegt, etwa nach Unternehmensgröße, Branche oder Rekrutierungssituation. Gruppenspezifische Befunde wurden mithilfe von Signifikanztests (z. B. Wald-Test) und Regressionen statistisch abgesichert. Unterschiede werden nur dann im Text benannt, wenn sie statistisch signifikant sind (p - bzw. z -Wert $\leq 0,05$). Bei der Auswertung nach Untergruppen, etwa nach Unternehmensgröße, wird jeweils nur die Gesamtzahl der Antworten genannt, auf denen die jeweilige Auswertung beruht, und nicht die Anzahl der Antworten je dargestellter Untergruppe. Oft wird in den Auswertungen nach Unternehmensgröße unterschieden. Insgesamt wurden die Antworten von 370 kleinen, 283 mittleren und 173 großen Unternehmen ausgewertet.

Betrachtung nach Rekrutierungsschwierigkeiten

In Kapitel 4 werden einige Ergebnisse danach betrachtet, in welchem Maße die Unternehmen mit

Rekrutierungsproblemen zu kämpfen hatten. Diese wurden im IW-Personalpanel nach fünf Qualifikationsniveaus getrennt erhoben: für die Gruppe der Auszubildenden, der Beschäftigten ohne abgeschlossene Berufsausbildung, derjenigen mit abgeschlossener Berufsausbildung, mit abgeschlossener Fortbildung und mit Hochschulabschluss. Für jedes Niveau konnten Befragte angeben, ob sie keine, geringe, mittlere oder große Probleme hatten oder ob das Qualifikationsniveau für sie nicht relevant war. Für die Auswertung wurden die Antworten wie folgt zusammengefasst:

- Meldete ein Unternehmen in keiner der fünf Qualifikationsgruppen große oder mittlere Probleme bei der Rekrutierung, wurde das Unternehmen der Gruppe von Unternehmen mit „*keinen oder geringen Problemen*“ zugeordnet. 218 befragte Unternehmen fielen in diese Kategorie.
- Bestanden in ein oder zwei der Qualifikationsgruppen große oder mittlere Probleme, wurden diese zur Kategorie „*mittlere Rekrutierungsprobleme*“ zusammengefasst. 238 Unternehmen zählten zu dieser Kategorie.
- Hatte ein Unternehmen in drei bis fünf der genannten Qualifikationsgruppen große oder mittlere Rekrutierungsprobleme, wurden diese insgesamt als „*große Rekrutierungsprobleme*“ zusammengefasst. In dieser Kategorie fanden sich 354 der befragten Unternehmen.

Bei der Interpretation der Variable ist zu beachten, dass in einem Großunternehmen grundsätzlich mehr Personalsuchen anfallen als in kleinen und mittleren Unternehmen. Dementsprechend können auch bei einer größeren Anzahl in mehr Qualifikationsgruppen Schwierigkeiten auftreten, ohne dass dies eine Aussage darüber zuließe, ob die Personalsuche in Großunternehmen insgesamt herausfordernder ist als in KMU. Aufgrund der Korrelation der beiden Variablen werden Unterschiede nach Rekrutierungsschwierigkeiten immer multivariat geprüft, um die Unternehmensgröße als zugrundeliegende Erklärung abgrenzen zu können.

Definition von Quereinstiegen

Quereinstiege fallen unter das Konzept der beruflichen Mobilität. Was ein:e Quereinsteiger:in genau ist, ist jedoch nicht einheitlich oder offiziell definiert. **Im Folgenden werden Quereinsteiger:innen als Personen definiert, die keine passende Ausbildung bzw. Berufserfahrung für eine bestimmte Stelle mitbringen, sich aber trotzdem auf diese bewerben bzw. die entsprechenden Tätigkeiten in einem Unternehmen ausüben.** Andere Definitionen fassen Quereinstiege etwas weiter und berücksichtigen nur den Berufsabschluss der Beschäftigten. In diesen Definitionen zählen beispielsweise Personen mit fehlender

formaler Qualifikation auch dann als Quereinsteiger:in, wenn sie bereits Arbeitserfahrung in ihrem neuen Einsatzbereich mitbringen (z. B. Grgic et al., 2018). Neben fachlichen Quereinstiegen – sogenannter horizontaler Mobilität – können auch vertikale Wechsel (Söhn, 2021), also beispielsweise Aufstiege in Führungspositionen ohne vorherige Führungserfahrung, unter Umständen als Quereinstiege zählen.

Eng verwandt, aber nicht deckungsgleich mit der Definition von Quereinstiegen sind Berufswechsel (vgl. z. B. Malin et al., 2025; Risius et al., 2025). Berufswechsel werden in vielen Studien untersucht, wobei häufige Fragestellungen sich auf formale und inhaltliche Ähnlichkeiten von beruflichen Tätigkeiten beziehen. Es wird versucht, Verwandtschaftsbeziehungen von Berufen aufzuzeigen. Dabei wird oft die Klassifikation der Berufe (KldB 2010) genutzt, um einen Berufswechsel zu identifizieren. Auch Daten zu den im jeweiligen Beruf ausgeübten Tätigkeiten werden zuweilen herangezogen, um die Ähnlichkeit zwischen Berufen greifbar zu machen. Berufswechsel werden dabei meist an einem Wechsel von Berufsgruppen (KldB-Dreisteller) festgemacht, was einem mittleren Grad der Zusammenfassung von Berufen entspricht: Innerhalb von Berufsgruppen kann davon ausgegangen werden, dass eine gewisse fachliche Überschneidung zwischen den zusammengefassten Berufen besteht, die gröber ausfällt als bei der Betrachtung von Berufsuntergruppen (KldB-Viersteller), welche die feinste fachliche Unterscheidung darstellen, und feiner als bei der Betrachtung von Berufshauptgruppen (KldB-Zweisteller) oder Berufsbereichen (KldB-Einsteller), welche weiter voneinander entfernt liegende Tätigkeiten subsumieren.

Nicht alle Berufswechsler:innen sind jedoch auch Quereinsteiger:innen: Die KldB ordnet nach ausgeübten Tätigkeiten, nicht nach der formal dafür benötigten Qualifikation. So kann beispielsweise ein:e Absolvent:in eines BWL-Studiengangs im Management, in Verwaltung und Organisation oder in der Bürokommunikation (drei unterschiedliche KldB) ebenso tätig sein wie im Einzelhandel, im Groß- und Außenhandel oder im Handel ganz allgemein (ebenfalls drei unterschiedliche KldB). Als Quereinstieg würde ein Wechsel aus einem dieser Berufe in einen anderen nicht wahrgenommen werden, obwohl formal ein Berufswechsel vorliegt.

Allerdings sind umgekehrt nicht alle Quereinsteiger:innen zwingend Berufswechsler:innen: Beginnt beispielsweise jemand nach einer Phase der Arbeitslosigkeit eine Stelle außerhalb seines Kompetenzbereichs, wird dies nicht als Berufswechsel gezählt, wenn der Herkunftsberuf unbekannt ist. In gleicher Weise zählen auch Ungelernte, Ausbildungs- und Studienabbrecher:innen als Quereinsteiger:innen, sofern sie nur in geringem Maße formale Qualifikationen oder Vorerfahrungen für einen bestimmten Beruf mitbringen.

Nicht jeder Beruf eignet sich gleichermaßen für Querein-
stiege. Manche Berufe sind reglementiert, dürfen also nur
von Personen ausgeübt werden, die entsprechende for-
male Qualifikationen nachweisen können. Hierunter fal-
len unter anderem Berufe im Gesundheitsbereich (z. B.
Ärzt:innen, Hebammen, Psychotherapeut:innen) sowie in
Recht und Verwaltung (z. B. Anwälte:innen, Richter:innen,
Steuerberater:innen), aber auch einige Bauberufe (z. B.
Statiker:innen, Bausachverständige, Hochbauingeni-
eur:innen) (Deutscher Bundestag, 2019). Derartige Regu-
lierungen bezeichnet man auch als „berufliche Schlie-
ßung“. Eine hohe berufliche Schließung macht einen
Quereinstieg unwahrscheinlicher (Damelang et al.,
2018).

3. Status quo und Merkmale von Quereinsteiger:innen

Zunächst gilt es, die Größenordnung und somit die Relevanz zu verdeutlichen, die Quereinsteige schon heute für Unternehmen haben. Hierzu wird in diesem Kapitel ganz allgemein betrachtet, wie verbreitet Quereinsteige sind. Neben Auswertungen aus der Unternehmensbefragung wird dabei auch eine Kurzauswertung aus der Berufswechselstatistik vorgestellt, um eine Annäherung an die

Größenordnung zu erhalten, in der sich Quereinsteige bewegen. Nachfolgend wird auf Unternehmensebene dargestellt, in wie viel Prozent der Unternehmen Quereinsteiger:innen beschäftigt sind. Auch auf deren genauere Zusammensetzung nach Bildungsniveau und weiteren Merkmalen wird näher eingegangen.

3.1 Beschäftigung von Quereinsteiger:innen nach Unternehmensgröße

Da die Definition von Quereinsteigen nicht formal geregelt ist, werden diese auch nicht durch amtliche Statistiken erfasst. Eine Annäherung bieten Untersuchungen von Berufswechseln, die jedoch – wie in Kapitel 2 beschrieben – nicht mit Quereinsteigen gleichzusetzen sind. Obwohl nicht jeder Berufswechsel auch ein Quereinstieg ist, gibt die Betrachtung von Berufswechseln einen Einblick in die Verbreitung von Beschäftigungsaufnahmen in Tätigkeitsfelder, die von der bisherigen beruflichen Tätigkeit abweichen. Für die nachfolgende Kurzanalyse werden Wechsel der Berufsgruppe oder (bei gleichbleibender Berufsgruppe) des Anforderungsniveaus betrachtet. Berufsgruppen fassen berufliche Tätigkeiten mit einem mittleren Ähnlichkeitsgrad zusammen (vgl. Kapitel 2). Im Jahr 2024 machten Berufswechsler:innen 55 Prozent aller Neueingestellten aus, wobei ein Berufswechsel hier einen Wechsel der Berufsgruppe oder (bei gleichbleibender Berufsgruppe) des Anforderungsniveaus meint und sowohl Herkunfts- als auch Einmündungsberuf bekannt sein müssen. Im Umkehrschluss waren 45 Prozent der Neueingestellten bereits direkt zuvor in einem vergleichbaren Beruf beschäftigt und wechselten nur den Arbeitgeber. Auf Helferniveau lag der Anteil der Berufstreuen bei 39 Prozent der Neueingestellten, auf Fachkraftniveau bei 48 Prozent, bei Spezialist:innen bei 38 Prozent und auf Expertenniveau bei 54 Prozent (Quelle: eigene Berechnungen auf Basis von Sonderauswertungen der BA, Datenbeschreibung siehe Risius et al., 2025).

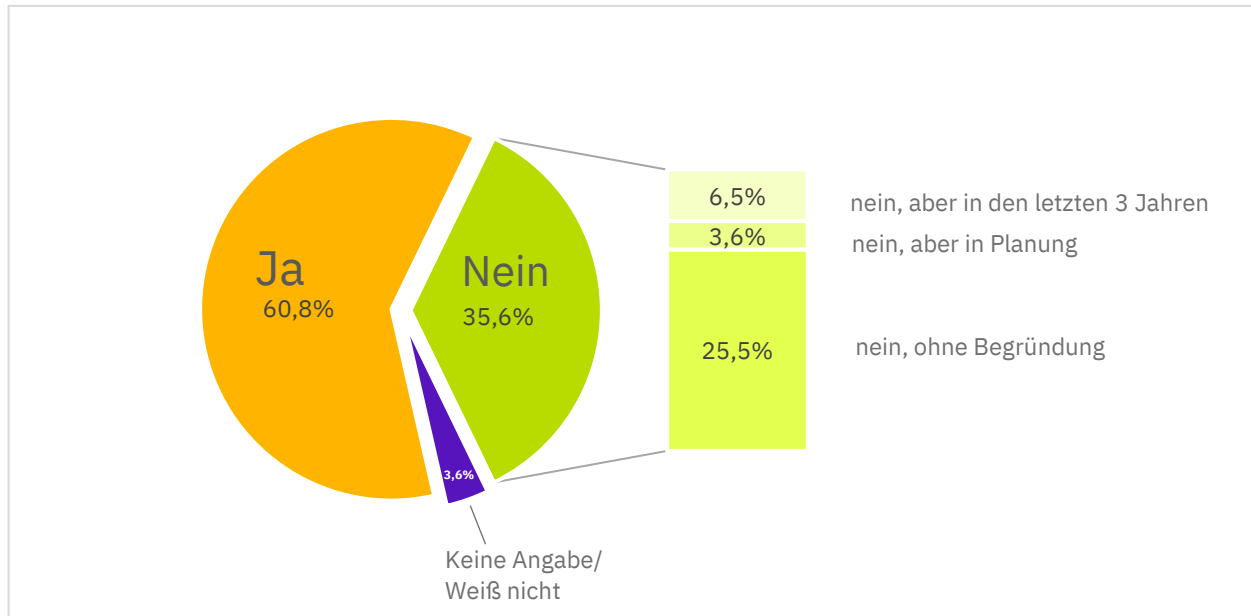
Um eine Größenordnung für die Verbreitung von Quereinsteigen zu erhalten, wurde auf Grundlage der in Kapitel 2 beschriebenen Definition von Quereinsteigen im Sommer 2025 eine repräsentative Unternehmensbefragung mit dem IW-Personalpanel durchgeführt.

Als erstes wurden Unternehmen gefragt, ob sie Quereinsteiger:innen beschäftigen. Abbildung 3-1 zeigt, dass 60,8 Prozent der befragten Unternehmen dies derzeit tun. Die Mehrheit der Unternehmen nutzt somit bereits Potenziale von Quereinsteiger:innen. Weitere 6,5 Prozent haben in den letzten drei Jahren auf Quereinsteiger:innen zurückgegriffen, beschäftigen derzeit jedoch keine, und weitere 3,6 Prozent der Befragten planen, künftig Quereinsteiger:innen zu beschäftigen. Dabei gibt es deutliche Unterschiede nach bestimmten Unternehmensmerkmalen. Gesellschaftsnahe Dienstleistungsunternehmen und der Groß- bzw. Einzelhandel beschäftigen beispielsweise häufiger mindestens eine:n Quereinsteiger:in als das Verarbeitende Gewerbe und wirtschaftsnahe Dienstleistungsunternehmen. Auch nach Unternehmensgröße sind Unterschiede feststellbar. Etwa sechs von zehn kleinen Unternehmen, drei von vier mittleren und acht von zehn Großunternehmen beschäftigten im Jahr 2025 Quereinsteiger:innen. KMU beschäftigten somit seltener Quereinsteiger:innen als Großunternehmen. Auch die Absichten, zukünftig Quereinsteiger:innen einzustellen, sowie die bisherigen Erfahrungen damit sind vor allem in Kleinunternehmen eher gering.

Für die Unterschiede nach Unternehmensgröße kommen mehrere Gründe infrage: Erstens beschäftigen KMU weniger Personen als Großunternehmen, wodurch die Wahrscheinlichkeit sinkt, dass Quereinsteiger:innen darunter sind. Zweitens sind Beschäftigte in KMU oft anders gefordert: Gerade in Kleinstbetrieben sind die Unternehmen häufiger auf Fachkräfte angewiesen, die alle anfallenden Aufgaben einer Stelle übernehmen können und dafür das vollständige Kompetenzprofil mitbringen. Dies äußert sich zudem in einer geringeren Offenheit gegenüber Teilqualifizierten (Wink, 2020), also Personen, die

Abbildung 3.1 | Beschäftigung von Quereinsteiger:innen durch Unternehmen

Anteil der Unternehmen, in Prozent



Quelle: IW-Personalpanel, 39. Befragungswelle, Sommer 2025, N = 808

bestimmte Inhalte eines Ausbildungsberufs erfolgreich absolviert, aber nicht den ganzen Beruf erlernt haben.

Betrachtet man, ob Unternehmen mit Rekrutierungsproblemen häufiger auf Quereinsteiger:innen zurückgegriffen haben, ergibt sich kein klares Bild. So ist in Unternehmen mit großen Rekrutierungsproblemen der Anteil derjenigen mit Quereinsteiger:innen etwas geringer, während er bei Unternehmen mit nur wenigen Rekrutierungsproblemen etwas höher ausfällt. Dies kann ein Anhaltspunkt dafür sein, dass Quereinsteiger:innen Probleme bei der

Stellenbesetzung lindern können, auch wenn diese Kausalität nicht mit den vorliegenden Daten belegt werden kann.

Fraglich bleibt, weshalb ein Teil der Unternehmen auf Quereinsteiger:innen verzichtet. Die Gründe hierfür werden in Kapitel 6 näher betrachtet. Für etwa die Hälfte der Unternehmen, die derzeit keine Quereinsteiger:innen beschäftigen, scheinen keine formalen Gründe, wie etwa die berufliche Schließung, dagegen zu sprechen: Sie haben in der Vergangenheit bereits Quereinsteiger:innen beschäftigt oder planen dies für die Zukunft.

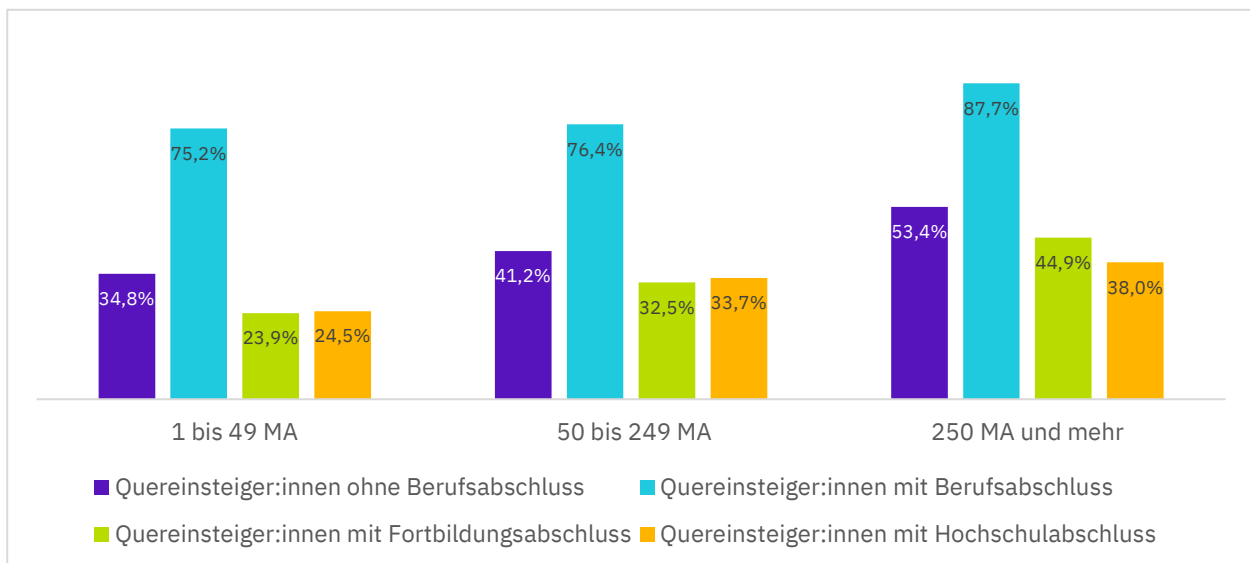
3.2 Qualifikationsniveau von Quereinsteiger:innen

Ein Quereinstieg ist grundsätzlich mit jedem Qualifikationshintergrund realisierbar. Bei gut der Hälfte (55,3 Prozent) der Unternehmen, die Quereinsteiger:innen beschäftigen, gibt es nur auf einem Qualifikationsniveau Quereinsteiger:innen. Ein weiteres Drittel (32,2 Prozent) der Unternehmen, die Quereinsteiger:innen beschäftigen, beschäftigt diese auf zwei Qualifikationsniveaus, weitere 8,1 Prozent auf dreien und 4,4 Prozent auf allen vier Niveaus. Dabei variiert sehr stark, auf welchen Qualifikationsniveaus Unternehmen Quereinsteiger:innen einstellen. Im Folgenden werden nur Unternehmen betrachtet, die angaben, grundsätzlich Quereinsteiger:innen zu beschäftigen.

Quereinsteiger:innen kommen mit den unterschiedlichsten Qualifikationsniveaus in die Unternehmen, wie **Abbildung 2.2** zeigt. Die Unternehmen wurden gefragt, welche Qualifikationen die Quereinsteiger:innen im Unternehmen hatten. Mit 75,2 Prozent gaben die meisten kleinen Unternehmen an, Quereinsteiger:innen mit Berufsabschluss zu beschäftigen. In mittleren und großen Unternehmen ist der Anteil mit 76,4 Prozent bzw. 87,7 Prozent noch höher. Das ist deutlich mehr als auf den weiteren Qualifikationsniveaus. Besonders deutlich ist der

Abbildung 3.2 | Beschäftigung von Quereinsteiger:innen nach Qualifikationsniveau und Unternehmensgröße

Anteil der Unternehmen, die „Ja“ angeben, in Prozent



Quelle: IW-Personalpanel, 39. Befragungswelle, Sommer 2025, N=602

Unterschied bei Kleinunternehmen: Ein gutes Drittel der Unternehmen beschäftigte Quereinsteiger:innen ohne formalen Berufsabschluss, jeweils ein weiteres Viertel hatte Quereinsteiger:innen mit Fortbildungsabschluss (23,9 Prozent) bzw. Hochschulabschluss (24,5 Prozent) beschäftigt. Bei mittleren und großen Unternehmen zeigt sich eine ähnliche Verteilung, wobei beruflich qualifizierte jedoch eine weniger abgesetzte Position einnehmen. Es kann keine Aussage getroffen werden, ob die Quereinsteiger:innen ihrem Qualifikationsniveau entsprechend eingesetzt werden oder ob sie für ihre Tätigkeit formal über- bzw. unterqualifiziert sind. Auch, wie viele Quereinsteiger:innen des jeweiligen Qualifikationsniveaus in den Unternehmen arbeiten, wurde nicht erhoben.

Nicht für alle Unternehmen ist jedes Qualifikationsniveau interessant. Werden beispielsweise keine Helfer:innen gebraucht, ist der Quereinstieg für Personen ohne Qualifikation eventuell erschwert, während Unternehmen mit überwiegend manuellen Tätigkeiten möglicherweise weniger Verwendung für Quereinsteiger:innen haben, die durch ein Studium vorwiegend auf kognitive Aufgaben vorbereitet sind. Diese Annahme bestätigt sich, wenn nur Unternehmen betrachtet werden, die mindestens eine Person des jeweiligen Qualifikationsniveaus beschäftigen. Von allen Unternehmen, die Ungelernte beschäftigen, haben beispielsweise 55,0 Prozent Quereinsteiger:innen auf diesem Niveau (ohne Abbildung) – mehr als im Durchschnitt über alle Unternehmen. Für die

Qualifikationsniveaus Fortbildungs- und Studienabschluss zeigen sich vergleichbare Muster.

Dass die meisten Unternehmen Quereinsteiger:innen beschäftigen, die eine abgeschlossene Berufsausbildung mitbringen, kann mit der Verteilung der Bildungsabschlüsse in der Bevölkerung zusammenhängen. So stellt ein Ausbildungsabschluss nach wie vor den häufigsten Abschluss dar: Etwa 41 Prozent aller in Deutschland lebenden Personen zwischen 15 und 65 Jahren haben eine Berufsausbildung abgeschlossen, weitere 16 Prozent eine Fachschule oder einen Bachelor, 17 Prozent weisen einen höheren akademischen Abschluss auf und 19 Prozent haben weder einen Ausbildungsabschluss noch befinden sie sich, wie die restlichen 8 Prozent der Bevölkerung, in einer Ausbildungssituation (Destatis, 2025). Auch am Arbeitsmarkt spiegelt sich dies wider: 52,9 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten arbeiten in einem Beruf, für den normalerweise ein Ausbildungsabschluss vorausgesetzt wird (eigene Berechnungen auf Grundlage der IW-Fachkräftedatenbank).

Zugleich zeigt der hohe Anteil der Unternehmen, die Quereinsteiger:innen mit abgeschlossener Berufsausbildung beschäftigen, dass eine Berufsausbildung nicht nur auf einen spezifischen Beruf vorbereitet, sondern zugleich Wege ebnet, auch in anderen Berufen Fuß zu fassen. Im Gegensatz zu Ausbildungsabschlüssen bereiten Hochschulabschlüsse in den meisten Fällen nicht zielgenau auf einen Einzelberuf vor. Stattdessen erwerben die Studierenden Kompetenzen, die später breiter einsetzbar sind. Auch eine Tätigkeit, die etwas weiter vom

eigentlichen Studiengang entfernt ist, wird daher möglicherweise nicht als Quereinstieg wahrgenommen.

Betrachtet man die Quereinstiege nach Qualifikationsniveau zusammen mit den Rekrutierungsschwierigkeiten des jeweiligen Unternehmens, fällt auf, dass Quereinstiege von Personen ohne Berufsabschluss in Unternehmen mit großen Rekrutierungsproblemen besonders

häufig vorkommen. Während nur ein Drittel (33,6 Prozent) der Unternehmen mit geringen Rekrutierungsproblemen Quereinsteiger:innen ohne Abschluss einstellt, sind es bei Unternehmen mit großen Rekrutierungsschwierigkeiten fast die Hälfte (47,7 Prozent). Dies könnte anzeigen, dass Unternehmen mit besonders großem Druck bei der Rekrutierung noch offener für verschiedene Zielgruppen sind.

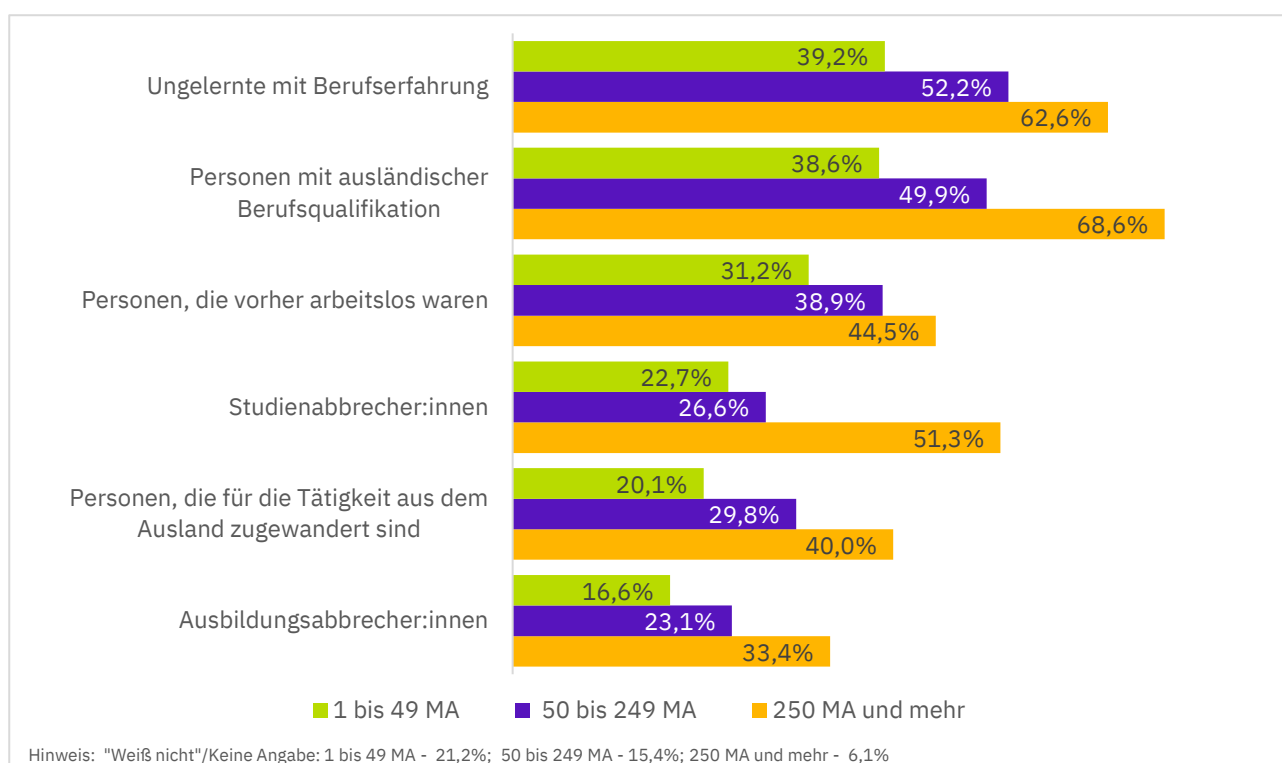
3.3 Berufserfahrung und Hintergrund von Quereinsteiger:innen

Neben dem Qualifikationsniveau kann auch der sonstige Hintergrund der Quereinsteiger:innen Aufschluss darüber geben, welche Gruppen Unternehmen bei der Rekrutierung Fachfremder berücksichtigen. Die Unternehmen wurden gefragt, ob Personen mit bestimmten Merkmalen unter den Quereinsteiger:innen sind. Abbildung 3.3 zeigt

die Verteilung dieser Merkmale auf. Enthalten sind nur die Antworten von Unternehmen, die derzeit Quereinsteiger:innen beschäftigen. Mehrfachnennungen waren dabei möglich, sodass die befragten Personalverantwortlichen alle Merkmale ankreuzen konnten, die auf die Quereinsteiger:innen in ihrem Unternehmen zutrafen.

Abbildung 3.3 | Weitere Merkmale von Quereinsteiger:innen

Anteil der Unternehmen, die Quereinsteiger:innen beschäftigen und angeben, mindestens eine:n Quereinsteiger:in mit dem jeweiligen Merkmal zu beschäftigen, in Prozent



Quelle: IW-Personalpanel, 39. Befragungswelle, Sommer 2025, N = 585

Insgesamt zeigt sich, dass Großunternehmen häufiger davon berichten, Personen mit den jeweils genannten Merkmalen als Quereinsteiger:innen zu beschäftigen, als kleine und mittlere Unternehmen. Dies ist dadurch

erklärbar, dass Großunternehmen grundsätzlich mehr Personen beschäftigen und sich unter diesen vermutlich mehr Quereinsteiger:innen befinden als in KMU. Unterschiede müssen demnach keinen Handlungsbedarf

signalisieren, können aber in einzelnen Fällen darauf hinweisen, dass Personen mit bestimmten Merkmalen noch stärker in den Blick genommen werden könnten. Das kann insbesondere bei besonders starken Abweichungen zwischen den Unternehmensgrößenklassen in Erwägung gezogen werden.

Die meisten Befragten gaben dabei an, dass unter den Quereinsteiger:innen in ihrem Unternehmen Ungelernte mit Berufserfahrung waren. Etwa vier von zehn der kleinen und die Hälfte der mittleren Unternehmen gaben an, berufserfahrene Ungelernte zu beschäftigen, während es in Großunternehmen mit 62,6 Prozent mehr waren. Ähnlich häufig gaben Personalverantwortliche an, Personen mit ausländischer Berufsqualifikation als Quereinsteiger:innen zu beschäftigen. In Großunternehmen ist der Anteil hier um dreißig Prozentpunkte höher als in Kleinunternehmen. Dies kann auf Hürden hinweisen, die mit der Einschätzung der ausländischen Qualifikationen oder der Beschäftigung internationaler Fachkräfte im Allgemeinen zusammenhängen. Die Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse kann dabei helfen, vorhandene Qualifikationen sichtbar zu machen und internationale Fachkräfte langfristig im Unternehmen zu halten (Leininger et al., 2025).

Nur etwa drei von zehn Unternehmen beschäftigen Quereinsteiger:innen, die zuvor arbeitslos waren. Somit münden sehr viele Quereinsteiger:innen direkt aus anderen Beschäftigungsverhältnissen in ihren Job ein. Dies lässt wiederum darauf schließen, dass Quereinsteige für Beschäftigte eine attraktive Möglichkeit darstellen, sich beruflich zu verändern. Mit Blick auf die wirtschaftlich angespannte Situation und die steigenden Arbeitslosenzahlen bieten Quereinsteiger:innen hier ein wachsendes Potenzial für Arbeitgeber sowie auch für Arbeitnehmer:innen.

Studien- und insbesondere auch Ausbildungsabbrecher:innen spielen für die meisten Unternehmen eine kleinere Rolle bei Quereinsteigen. Die Personengruppe der Studien- und Ausbildungsabbrecher:innen ist im Vergleich zu Gruppen wie etwa Arbeitslosen jedoch auch eher klein. Allerdings bricht etwa jede:r fünfte Masterstudierende und mehr als jede:r vierte Bachelorstudierende das Studium ab, wobei Fach- und Hochschulwechsel nicht als Abbrüche gezählt werden (Heublein et al., 2022). Die Quote der Ausbildungsabbrecher:innen wird auf etwa 15 Prozent geschätzt (Patzina/Wydra-Somaggio, 2021). Aufgrund des jungen Alters und ihrer Nähe zum Bildungssystem kann die Zielgruppe interessant für Unternehmen sein. Dass Unternehmen insgesamt etwas häufiger von Quereinsteigen von Studienabbrecher:innen als von Ausbildungsabbrecher:innen berichten, kann unterschiedliche Gründe haben. Es kann daran liegen, dass einige Studienabbrecher:innen bereits eine Ausbildung oder – im Fall von Masterstudierenden – einen Bachelorstudiengang abgeschlossen haben und somit einen Berufsabschluss mitbringen. Wie bereits erläutert wurde, erwerben Studierende zudem breite Kompetenzen, die sie für viele verschiedene Tätigkeiten einsetzen können. Auch wenn Studienabbrecher:innen kein Studium abgeschlossen haben, dürfte ein Großteil während der Studienzeit Kompetenzen erworben haben. Außerdem ist denkbar, dass Studienabbrecher:innen über eine Tätigkeit als Werkstudent:in bereits mit dem einstellenden Unternehmen in Kontakt gekommen sind. Großunternehmen berichten mehr als doppelt so häufig, Studienabbrecher:innen als Quereinsteiger:innen zu beschäftigen wie KMU. Um diese Zielgruppe stärker für sich aufzuschließen, können KMU überlegen, für bestimmte Tätigkeiten studentische Mitarbeiter:innen einzusetzen, wenn passende Aufgaben verfügbar sind und sich Hochschulen in räumlicher Nähe befinden.

4. Erwartungen und Erfahrungen von Unternehmen bei Rekrutierung und Einstellung

Nachdem betrachtet wurde, welche Merkmale Quereinsteiger:innen häufig mitbringen, soll nun der Blick darauf gerichtet werden, wie Unternehmen auf sie blicken. Dazu wird analysiert, welche Voraussetzungen Unternehmen von potenziellen Quereinsteiger:innen erwarten und welche Erfahrungen sie mit ihnen machen. Dabei wird zunächst dargestellt, welche Eigenschaften aus Sicht der

Unternehmen besonders wichtig sind, damit ein Quereinstieg gelingt. Weiter wird betrachtet, welche Effekte Quereinstiege aus Unternehmenssicht haben. Abschließend wird untersucht, inwiefern Quereinstiege strategisch genutzt werden oder ob sie eher aus einer angespannten Fachkräftesituation heraus entstehen.

4.1 Erwartungen an Quereinsteiger:innen

Die befragten Unternehmen wurden gebeten, anzugeben, wie wichtig einige Eigenschaften potenzieller Mitarbeiter:innen für sie sind, damit diese als Quereinsteiger:innen infrage kommen. Unternehmen bewerten vor allem Motivation sowie eine zur Belegschaft passende Persönlichkeit als zentrale Voraussetzungen. Beide Merkmale erreichen in allen Unternehmensgrößenklassen sehr hohe Zustimmungswerte nahe hundert Prozent. Ausreichende deutsche Sprachkenntnisse werden ebenfalls sehr häufig genannt. Große Unternehmen gewichten sie am stärksten mit 96,8 Prozent. Kleinere und mittlere Unternehmen liegen mit rund 91 Prozent etwas darunter. Die Bereitschaft von potenziellen Quereinsteiger:innen zur Weiterbildung ist Unternehmen durchweg wichtig. Der Wert steigt mit der Unternehmensgröße und ist bei großen Unternehmen mit 90,2 Prozent am höchsten. Dies kann auch damit zusammenhängen, dass große Unternehmen bei der Einarbeitung von Quereinsteiger:innen vermehrt auf Weiterbildung setzen (siehe Kapitel 5).

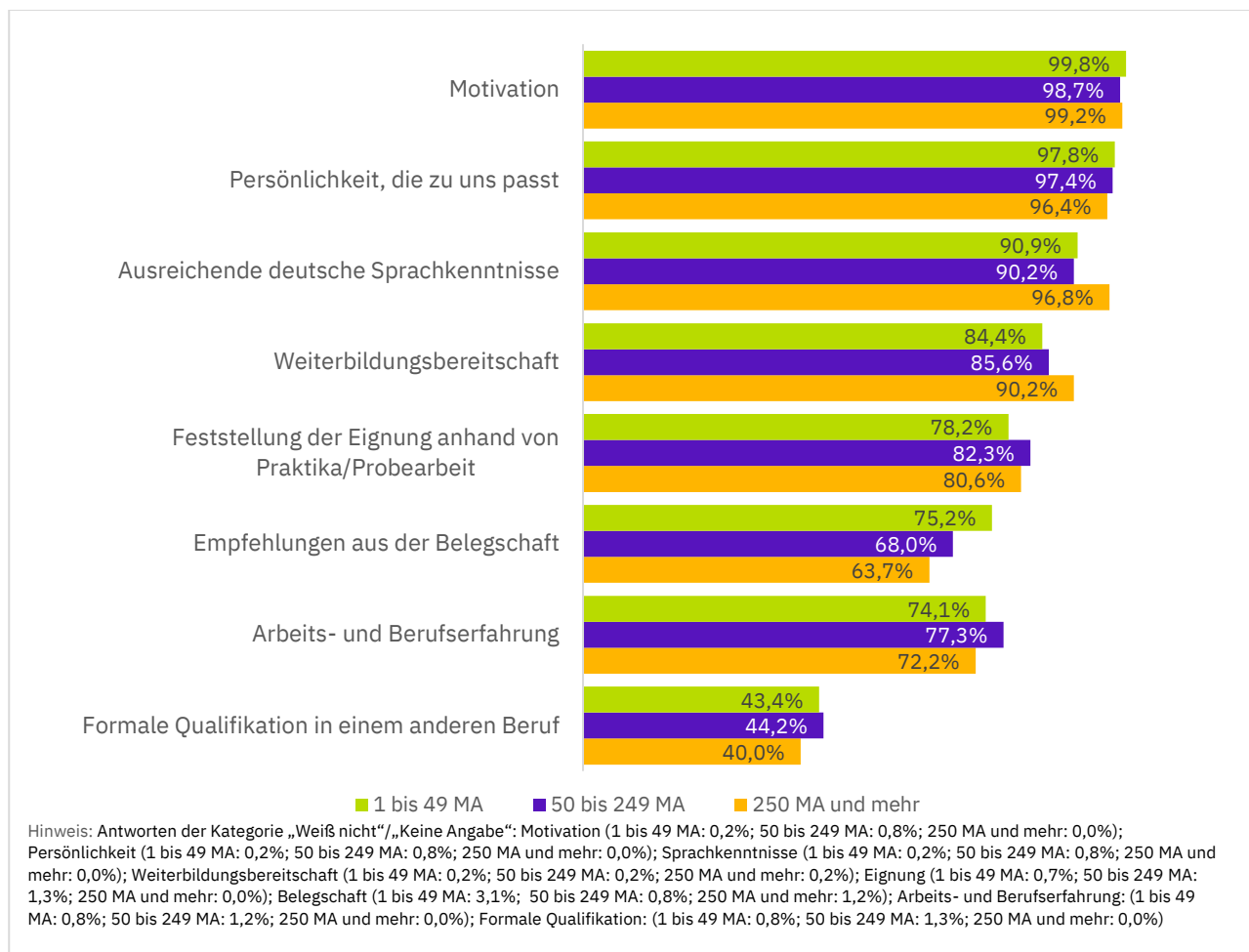
Die Feststellung der Eignung durch Praktika oder Probearbeiten sind für zwischen 78,2 und 82,3 Prozent der Unternehmen wichtig für die Einstellung von Quereinsteiger:innen. Mittlere Unternehmen erzielen hier die höchsten Werte. Arbeits- und Berufserfahrung wird vor allem in mittleren Unternehmen als wichtig betont mit 77,3 Prozent. Kleine und große Unternehmen liegen leicht darunter. Empfehlungen aus der Belegschaft spielen mit 75,2 Prozent vor allem in kleinen Unternehmen eine Rolle. Dies kann auf die in KMU häufig weniger formalisierten

Rekrutierungsprozesse zurückzuführen sein. In großen Unternehmen fällt der Wert mit 63,7 Prozent deutlich geringer aus. Eine formale Qualifikation in einem anderen Beruf ist vergleichsweise wenig ausschlaggebend. Die Zustimmungswerte bewegen sich zwischen 40,0 und 44,2 Prozent.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Unternehmen bei Quereinstiegen andere Schwerpunkte in der Auswahlentscheidung setzen als bei der klassischen Rekrutierung passgenau qualifizierter Fachkräfte. Zwar könnten formale Abschlüsse aus anderen Berufen als wichtiges Auswahlkriterium dienen, um Unsicherheiten zu reduzieren. Tatsächlich stehen jedoch Motivation, persönliche Passung und Weiterbildungsbereitschaft deutlich stärker im Vordergrund (siehe beispielsweise auch Kristof-Brown et al., 2005). Diese starke Betonung deutet darauf hin, dass Unternehmen bei Quereinstiegen mit höherer Unsicherheit umgehen müssen und daher stärker auf beobachtbare Passung zurückgreifen. Dies passt zur relativ hohen Bedeutung von Praktika bzw. Probearbeiten, da sie Unternehmen eine konkrete Erprobung der Eignung unter realen Arbeitsbedingungen erlauben. Ähnliche Tendenzen zeigen sich auch im Ausbildungsmarkt: Eine Mehrheit der Unternehmen legt bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen weniger Wert auf formale Auswahlkriterien wie gute Schulnoten und setzt stärker auf die persönliche Passung (Arndt et al., 2025).

Abbildung 4.1 | Erwartungen an Quereinsteiger:innen nach Unternehmensgröße

Anteil der Unternehmen mit Erfahrung mit Quereinsteigern, die „trifft zu“ oder „trifft eher zu“ angeben, in Prozent



Quelle: IW-Personalpanel, 39. Befragungswelle, Sommer 2025, N = 626

4.2 Erfahrungen mit Quereinsteigern

Die Unternehmen wurden zudem gebeten, einzuschätzen, inwiefern verschiedene Aussagen zu Erfahrungen, Einstellungen und Herausforderungen im Umgang mit Quereinsteiger:innen auf sie zutreffen. Am stärksten ausgeprägt ist die Aussage, dass Unternehmen Quereinsteiger:innen selbst passend zum eigenen Bedarf qualifizieren. Die Zustimmungswerte liegen hier über alle Größenklassen hinweg sehr hoch. Große Unternehmen berichten mit 91,1 Prozent die höchste Zustimmung, gefolgt von mittleren Unternehmen mit 87,7 Prozent und kleinen Unternehmen mit 85,1 Prozent.

Auch die Entlastung der Belegschaft durch Quereinsteiger:innen wird von drei Viertel der befragten Unternehmen anerkannt. Mittlere Unternehmen bewerten diese

Aussage mit 77,8 Prozent am höchsten, während kleine und große Unternehmen nahezu gleiche Werte erreichen (75,4 bzw. 75,2 Prozent). Dieser Effekt ist für die Fachkräftesicherung von großer Bedeutung, denn die Belastung der Belegschaft durch unbesetzte Stellen kann zu sinkender Arbeitszufriedenheit, höherem Krankenstand und stärkerer Fluktuation führen (Kunath et al., 2023). Quereinsteiger:innen können hier also doppelt gegen Fachkräftengpässe wirken und positive Effekte auf die übrige Belegschaft haben.

Rund zwei Drittel der befragten Unternehmen schätzen Quereinsteiger:innen als besonders motiviert ein. Große Unternehmen berichten mit 68,0 Prozent leicht höhere

Zustimmungswerte, während kleine und mittlere Unternehmen mit 67,4 bzw. 67,3 Prozent dicht dahinter liegen.

Dass es schwierig ist, überhaupt Arbeitskräfte zu finden und Unternehmen daher verstärkt Quereinsteiger:innen suchen, trifft vor allem auf kleine Unternehmen zu. Sie erreichen hier 56,4 Prozent. Mittlere und große Unternehmen liegen etwas darunter mit 49,3 bzw. 48,1 Prozent.

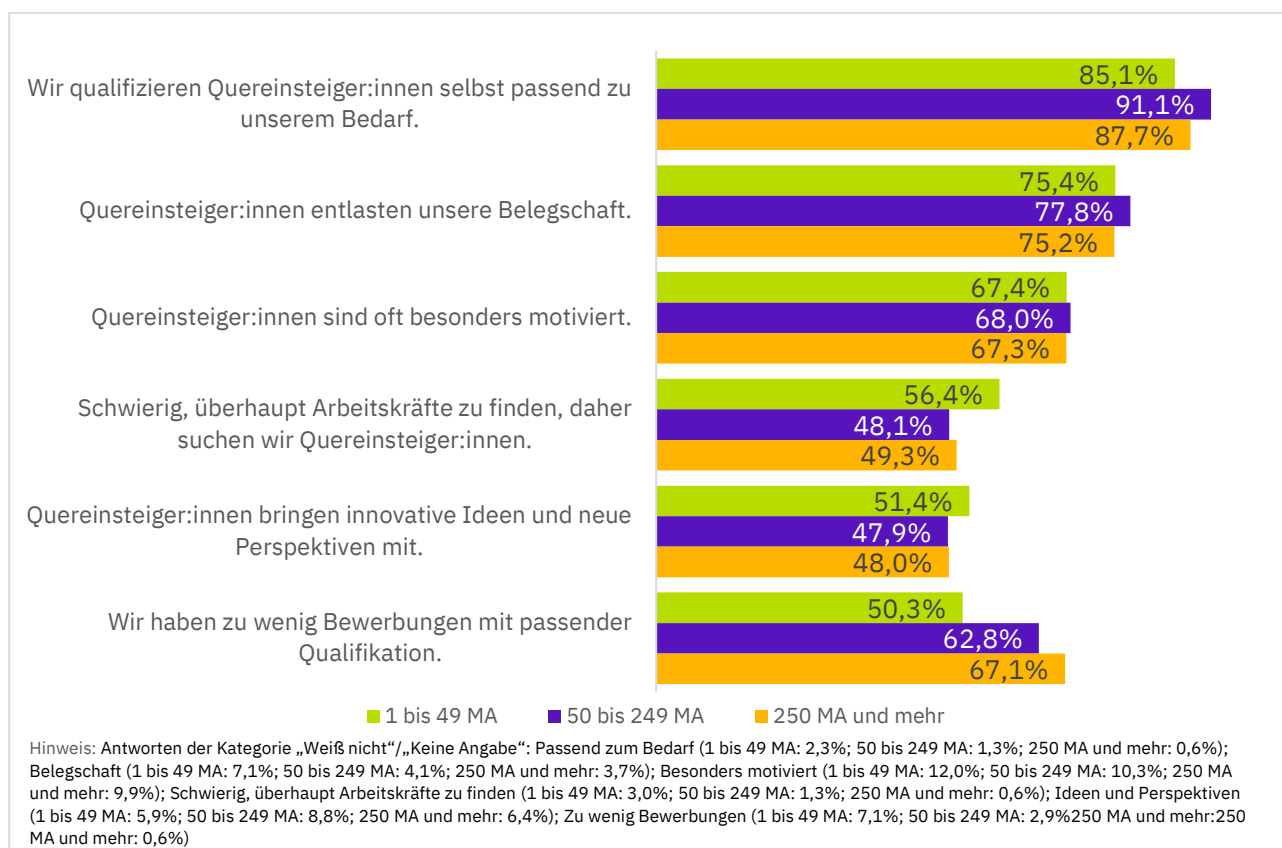
Die Aussage, dass Quereinsteiger:innen innovative Ideen und neue Perspektiven einbringen, findet vor allem in kleinen Unternehmen Zustimmung (51,4 Prozent). Große und mittlere Unternehmen liegen mit 49,0 bzw. 48,0 Prozent knapp darunter.

Am seltensten stimmen Unternehmen der Aussage zu, dass sie zu wenige Bewerbungen mit passender Qualifikation erhalten und daher verstärkt auf Quereinsteiger:innen setzen. Große Unternehmen berichten hier mit 67,1 Prozent den höchsten Wert, gefolgt von mittleren Unternehmen mit 62,8 Prozent. In kleinen Unternehmen liegt die Zustimmung mit 50,3 Prozent deutlich niedriger.

Die Aussagen der Unternehmen deuten darauf hin, dass Quereinsteige nicht ausschließlich aus kurzfristigem Personalmangel heraus verstanden werden.

Abbildung 4.2 | Welche Erfahrungen Unternehmen mit Quereinsteiger:innen machen

Anteil der Unternehmen, die Erfahrung mit Quereinsteigen haben oder planen, Quereinsteiger:innen zu rekrutieren und hier „trifft zu“ oder „trifft eher zu“ angeben, in Prozent



Quelle: IW-Personalpanel, 39. Befragungswelle, Sommer 2025, N = 619-620

4.3 Motive zur Rekrutierung von Quereinsteiger:innen

Ob und in welchem Maße Unternehmen Quereinsteige als Reaktion auf Personalengpässe bzw. Probleme bei der Stellenbesetzung nutzen oder auch aus strategischen Motiven, verdeutlicht Abbildung 4.3. Hier sind die Aussagen aus Abbildung 4.2 nach Rekrutierungsproblemen differenziert dargestellt.

Unternehmen mit großen Rekrutierungsschwierigkeiten verweisen deutlich häufiger auf fehlende passende Bewerbungen (70,4 Prozent) und grundsätzliche Engpässe am Arbeitsmarkt (66,8 Prozent). In Unternehmen mit geringen Problemen spielen diese reaktiven Motive eine deutlich geringere Rolle (27,1 Prozent bzw. 38,3 Prozent).

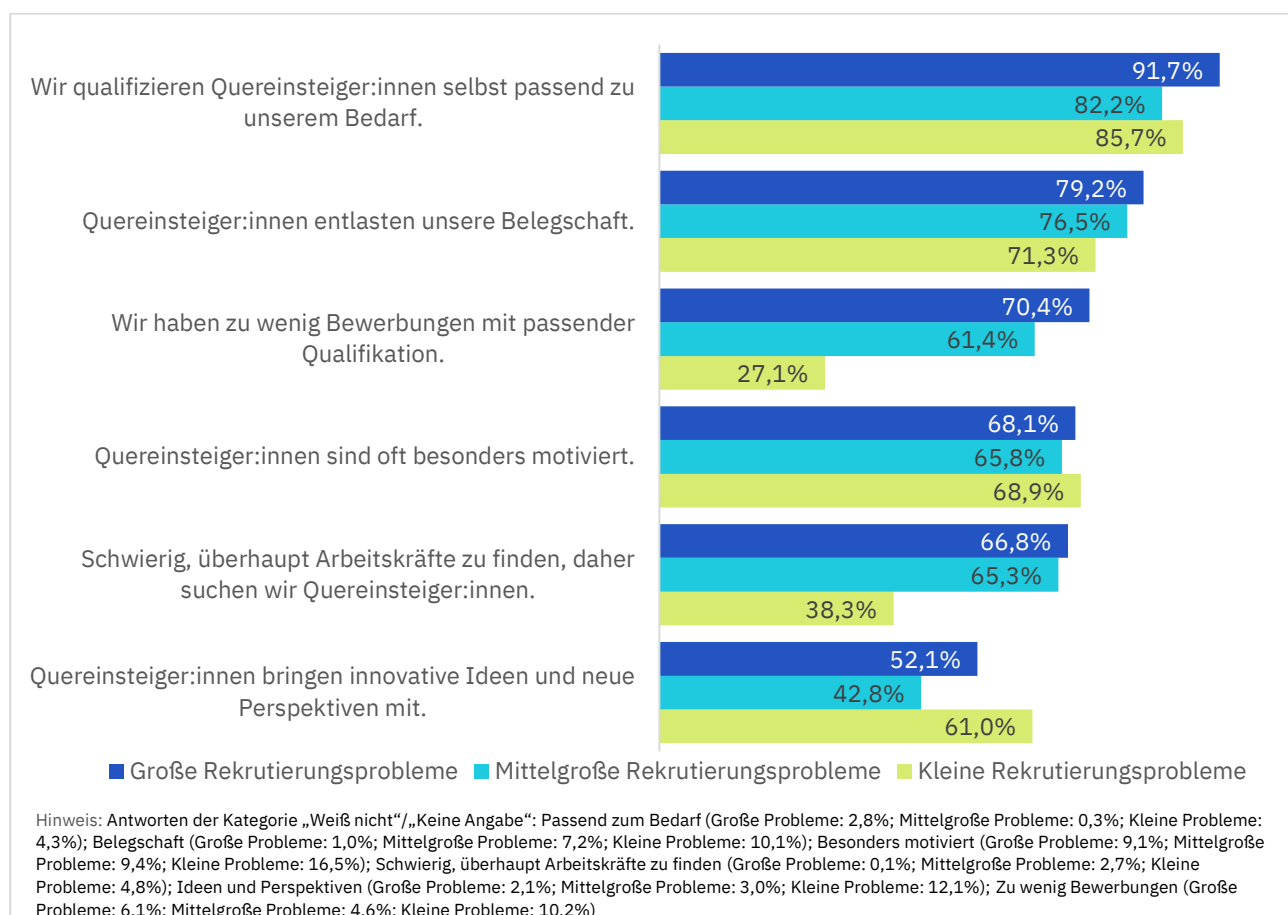
Gleichzeitig bleibt die gezielte Qualifizierung, auch bei großen Rekrutierungsproblemen, auf sehr hohem Niveau (91,7 Prozent) und liegt damit über dem über alle Unternehmen gemessenen Durchschnitt (85,4 Prozent). Auffällig ist zudem, dass Unternehmen mit geringeren Rekrutierungsproblemen das Innovationspotenzial von Quereinsteiger:innen besonders häufig betonen (61,0 Prozent gegenüber 52,1 Prozent bei großen Problemen). Quereinsteige werden damit je nach Ausgangslage unterschiedlich bewertet, aber nicht ausschließlich durch akute Besetzungsprobleme erklärt. Damit zeigt sich: Während unter hohem Rekrutierungsdruck reaktive Motive dominieren, treten bei geringerem Problemdruck stärker strategische Überlegungen in den Vordergrund.

Hinweise auf strategische Motive für die Einstellung von Quereinsteiger:innen finden sich auch in anderen Studien. So betonen HR-Verantwortliche neben der Abfederung von Engpässen insbesondere Innovationsimpulse durch unterschiedliche Erfahrungen (65 Prozent) und Diversitätseffekte (62 Prozent) als Nutzenargumente (XING, 2025).

In ausgewählten Engpassberufen mit Bezug zur Energiewende wurde 2023 bereits über die Hälfte der Neuverträge mit Personen geschlossen, die zuvor in einem anderen Beruf tätig waren. Diese Berufswechsel, unter denen auch viele Quereinsteige sind, sind damit faktisch ein zentraler, reaktiver Besetzungspfad in vielen Engpassberufen (Malin et al., 2025).

Abbildung 4.3 | Aussagen zu Quereinsteiger:innen nach Rekrutierungsproblemen

Anteil der Unternehmen mit Erfahrung mit Quereinsteigen, die „trifft zu“ oder „trifft eher zu“ angeben, in Prozent



Quelle: IW-Personalpanel, 39. Befragungswelle, Sommer 2025, N = 618-619

4.4 Rekrutierung von Quereinsteiger:innen

Neben den Motiven für die Rekrutierung von Quereinsteiger:innen ist es aufschlussreich zu betrachten, inwiefern

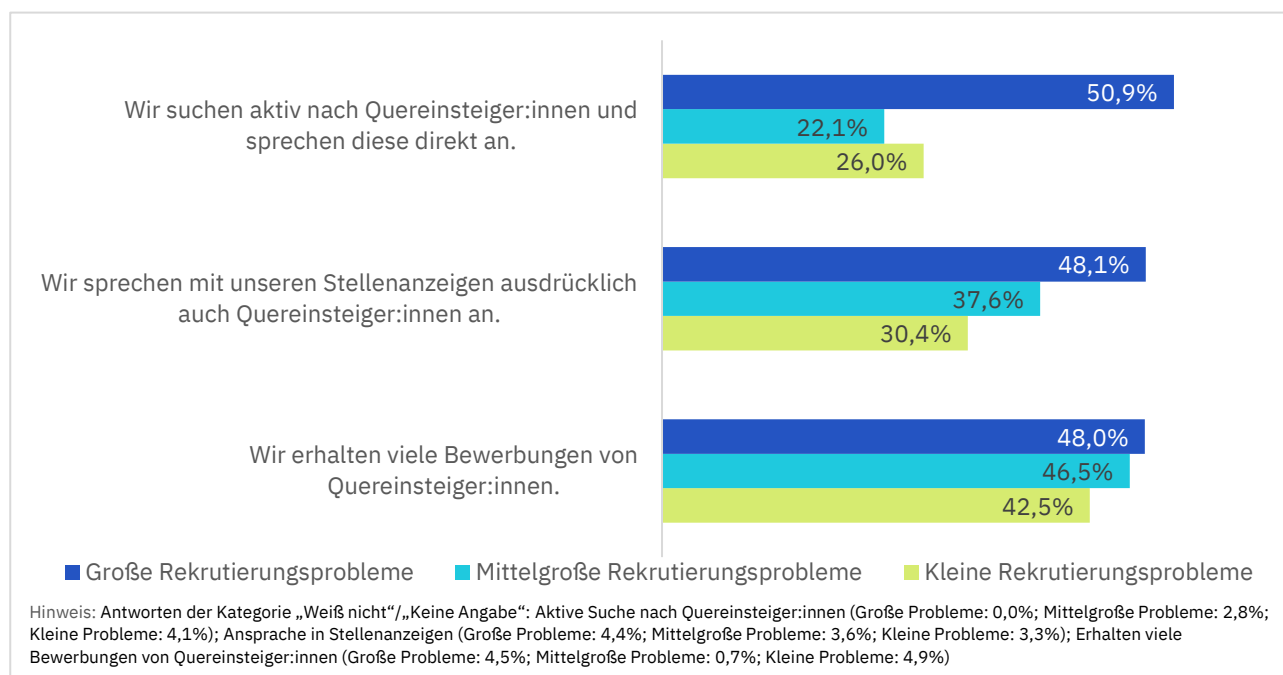
Unternehmen Quereinsteiger:innen aktiv adressieren oder lediglich offen für entsprechende Bewerbungen

sind. Die Unternehmen sollten angeben, ob sie aktiv nach Quereinsteiger:innen suchen, diese in Stellenanzeigen ausdrücklich ansprechen und ob sie viele Bewerbungen von Quereinsteiger:innen erhalten. Die Ergebnisse sind in Abbildung 4.4 differenziert nach Stärke der Rekrutierungsschwierigkeiten der befragten Unternehmen dargestellt. Mit zunehmendem Rekrutierungsdruck steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen aktiv nach Quereinsteiger:innen suchen: Unternehmen mit breitem Problemdruck suchen etwa doppelt so häufig aktiv (50,9 Prozent der Unternehmen mit großen Problemen im Vergleich zu 26,0 Prozent der Unternehmen mit kleinen Problemen). Ein statistischer Zusammenhang zwischen

aktiver Suche oder expliziter Ansprache in Stellenanzeigen und dem Eingang vieler Bewerbungen lässt sich hingegen insgesamt nicht feststellen. Der Besetzungserfolg scheint somit nicht allein von der Suchintensität abzuhängen. Diese Ergebnisse decken sich mit der Forschung zur Bewerberanziehung, die zeigt, dass Bewerbungsentscheidungen weniger durch die Intensität der Ansprache als durch wahrgenommene Passung, Merkmale des Bewerbungsprozesses und konkrete Entwicklungsperspektiven geprägt sind (vgl. Chapman et al., 2005; Vogel et al., 2024).

Abbildung 4.4 | Aussagen zur Rekrutierung von Quereinsteiger:innen nach Rekrutierungsproblemen

Anteil der „trifft zu“- oder „trifft eher zu“-Antworten von Unternehmen, die Quereinsteiger:innen beschäftigen, beschäftigen haben, oder dies zukünftig planen



Quelle: IW-Personalpanel, 39. Befragungswelle, Sommer 2025, N = 615

5. Einarbeitung und Begleitung von Quereinsteiger:innen

Ob Quereinsteige nach erfolgreicher Rekrutierung langfristig erfolgreich sind, hängt maßgeblich von einer erfolgreichen Integration der Quereinsteiger:innen ab. Daher wurden Unternehmen im nächsten Schritt gefragt, auf welche Unterstützung bzw. welche Instrumente sie beim Onboarding bzw. bei der Integration von Quereinsteiger:innen setzen.

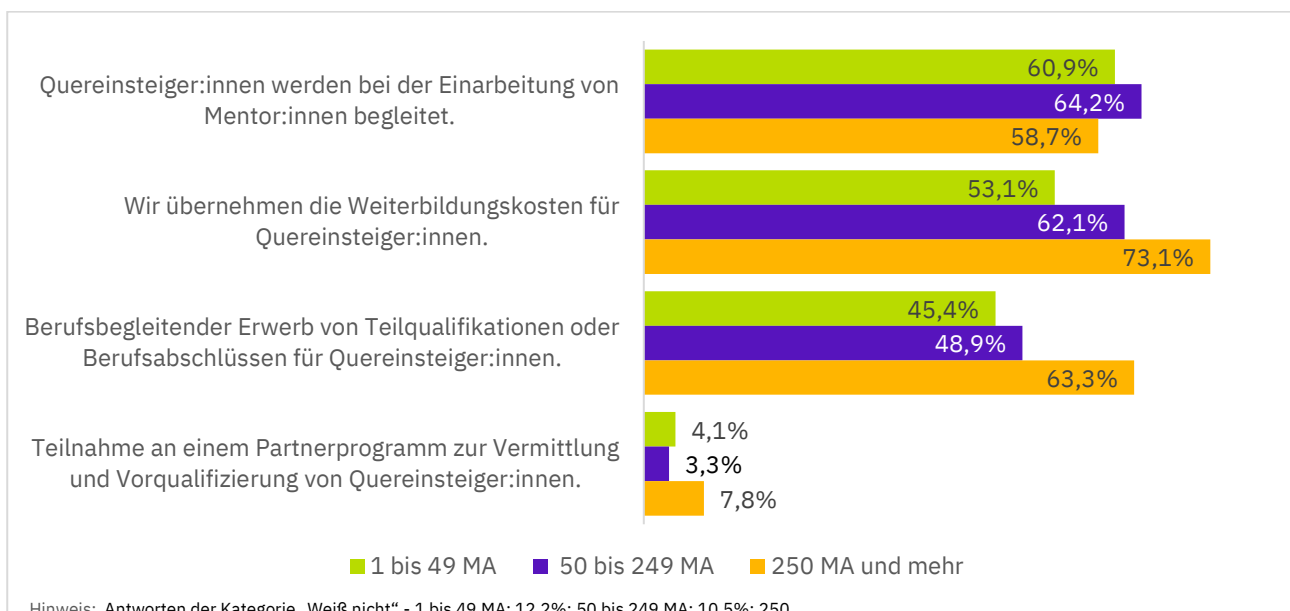
Unternehmen haben verschiedene Möglichkeiten, das Onboarding sowie die langfristig erfolgreiche Integration von Quereinsteiger:innen, die zuvor in anderen Branchen oder auch anderen Berufen gearbeitet haben, zu gestalten. Im Rahmen der Befragung wurden vier mögliche Unterstützungsleistungen abgefragt (Abbildung 5.1).

Kleine und mittlere Unternehmen unterstützen Quereinsteiger:innen in der Einarbeitung am häufigsten durch den

Einsatz von Mentor:innen (60,9 bzw. 64,2 Prozent). Auch große Unternehmen nutzen in knapp sechs von zehn Fällen Mentor:innen (58,7 Prozent). Allerdings setzen große Unternehmen noch häufiger auf die Übernahme von Weiterbildungskosten für Quereinsteiger:innen: drei von vier großen Unternehmen bieten diese Art der finanziellen Unterstützung an (73,1 Prozent) und damit deutlich mehr als bei KMU. Bei kleinen Unternehmen bieten 53,1 Prozent der Unternehmen eine Kostenübernahme an und bei den mittleren 62,1 Prozent. Ähnlich sieht es bei der Unterstützung des berufsbegleitenden Erwerbs von Teilqualifikationen oder Berufsabschlüssen für Quereinsteiger:innen aus. 45,4 Prozent der kleinen Unternehmen bieten dies an, 48,9 Prozent der mittleren Unternehmen und 63,3 Prozent der großen Unternehmen.

Abbildung 5.1 | Unterstützung von Quereinsteiger:innen nach Unternehmensgröße

Anteil der Unternehmen mit Erfahrung mit Quereinsteigen, die „Ja“ angeben, in Prozent



Quelle: IW-Personalpanel, 39. Befragungswelle, Sommer 2025, N = 579

Am seltensten nutzen Unternehmen für die Integration von Quereinsteiger:innen Partnerprogramme zur Vermittlung und Vorqualifizierung von Quereinsteiger:innen (4,1 Prozent der kleinen, 3,3 Prozent der mittleren und 7,8 Prozent der großen Unternehmen). Es zeigt sich

allerdings, dass die Unternehmen, die Partnerprogramme nutzen, ihre Erfahrungen mit Quereinsteigen besonders positiv bewerten.

Im Durchschnitt setzen Unternehmen auf zwei dieser vier Unterstützungsleistungen. Nur 12,1 Prozent aller Unternehmen setzen keine der abgefragten Angebote ein.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass KMU vor allem auf die persönliche Einarbeitung durch die Belegschaft setzen. Da KMU im Durchschnitt genauso zufrieden mit der Einbindung von Quereinsteiger:innen sind (siehe Kapitel 7), zeigt dies, dass die Art der Unterstützung an sich

nicht zwangsläufig über den Erfolg der Integration von Quereinsteiger:innen entscheidet. Zudem hängt der Unterstützungsbedarf im Unternehmensalltag von vielen Faktoren ab, wie beispielsweise auch die Nähe der vorherigen Ausbildung und/oder Tätigkeit (Malin et al., 2025).

6. Herausforderungen bei Quereinstiegen

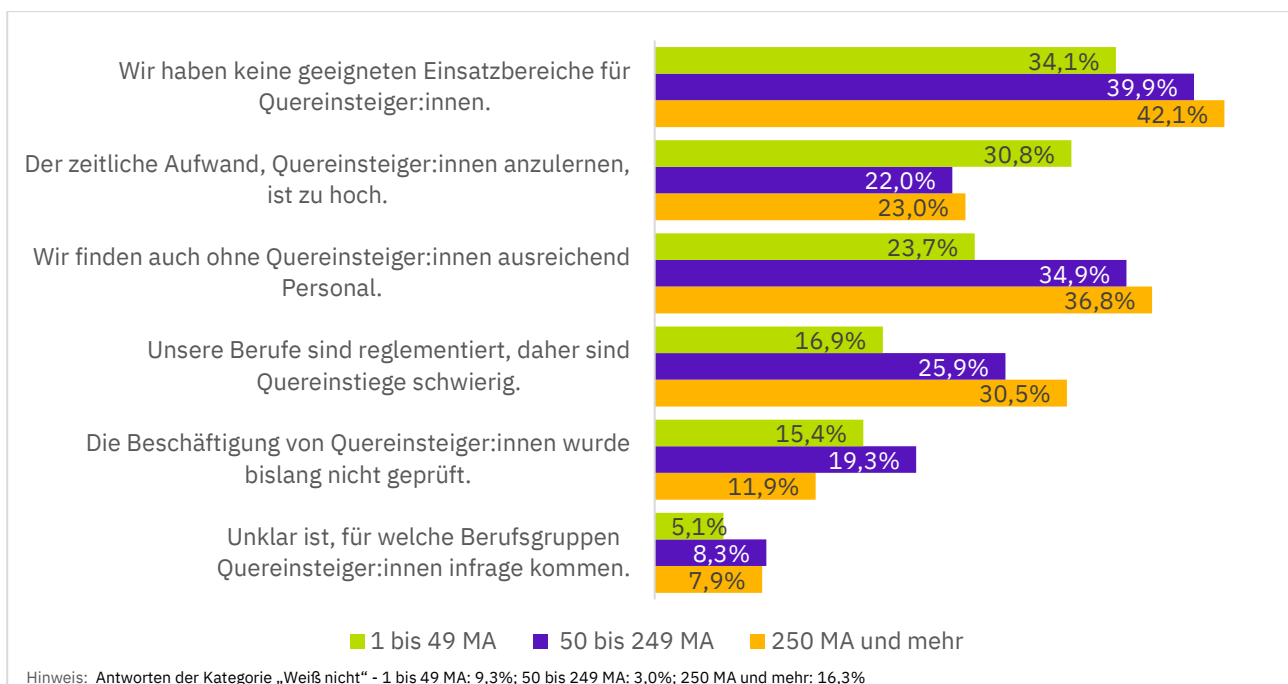
Um passgenaue Unterstützungsangebote für Quereinsteiger:innen, aber auch für Unternehmen zu entwickeln, ist es wichtig zu verstehen, welche Herausforderungen Unternehmen sehen. Dafür wurden auf der einen Seite Unternehmen, die keine Erfahrung mit Quereinstiegen

haben, befragt, was sie hiervon (bisher) abgehalten hat (Kapitel 6.1). Auf der anderen Seite wurden Unternehmen mit Erfahrungen gefragt, was ihnen bei der Beschäftigung von Quereinsteiger:innen (eher) leicht oder auch (eher) schwer gefallen ist (Kapitel 6.2).

6.1 Hemmnisse für die Beschäftigung von Quereinsteiger:innen

Abbildung 6.1 | Hemmnisse für die Beschäftigung von Quereinsteiger:innen nach Unternehmensgröße

Anteil der Unternehmen ohne Erfahrung mit Quereinstiegen, die „Ja“ angeben, in Prozent



Quelle: IW-Personalpanel, 39. Befragungswelle, Sommer 2025, N = 183

Unternehmen, die bisher noch keine Erfahrungen mit Quereinsteiger:innen gemacht haben, wurden nach den Haupthemmnissen befragt (Abb. 6.1). Es zeigt sich, dass vor allem die Einsatzbereiche eine Rolle spielen. Ein gutes Drittel der Unternehmen sagt, dass sie keine geeigneten Einsatzbereiche haben (34,1 Prozent der kleinen, 39,9 Prozent der mittleren und 42,1 Prozent der großen Unternehmen). Dies kann zum einen daran liegen, dass manche Einsatzbereiche tatsächlich nicht geeignet sind oder dass es Unternehmen einfach noch schwerfällt, die Potenziale von Quereinsteiger:innen für die jeweiligen Bereiche zu identifizieren. Ersteres kann beispielsweise der Fall sein, wenn Berufe reglementiert sind und

Quereinstiege ohne formalen Abschluss nicht möglich sind (vgl. Kapitel 3). Allerdings spielt die Reglementierung bei deutlich weniger Unternehmen eine Rolle: Nur 16,9 Prozent der kleinen und 30,5 Prozent der großen Unternehmen nennen dies explizit. Somit besteht die Schwierigkeit wahrscheinlich eher darin, passende Einsatzbereiche und dazu passende Quereinsteiger:innen zu identifizieren.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist der zeitliche Aspekt: Knapp eins von drei kleinen Unternehmen ohne bisherige Erfahrung mit Quereinstiegen bewertet den zeitlichen Aufwand, Quereinsteiger:innen anzulernen, als zu groß

(30,8 Prozent). Bei mittleren und großen Unternehmen ist es immerhin noch knapp jedes vierte Unternehmen (22,0 bzw. 23,0 Prozent). Die Tatsache, dass vor allem kleine Unternehmen den zeitlichen Aufwand als sehr groß einschätzen, kann damit zusammenhängen, dass kleine Unternehmen bei der Integration von Quereinsteiger:innen besonders stark auf die persönliche Begleitung durch Mentor:innen setzen (siehe Kapitel 5).

Der Zusammenhang zwischen Rekrutierungsproblemen und dem Einsatz von Quereinsteiger:innen ist schwer zu analysieren (siehe u. a. Kapitel 4), da auf der einen Seite Unternehmen mit Rekrutierungsproblemen vermehrt auf Quereinsteiger:innen setzen können, auf der anderen Seite aber Quereinsteiger:innen Rekrutierungsprobleme bereits abgemildert haben können („Henne-Ei-Problem“). Explizit nach dem Zusammenhang zwischen Rekrutierungsproblemen und dem Einsatz von Quereinsteigern gefragt, sagen gut ein Drittel der mittleren und großen Unternehmen, dass sie auch ohne Quereinsteiger:innen ausreichend Personal finden (34,9 bzw. 36,8 Prozent). Bei den kleinen Unternehmen findet nur knapp jedes vierte Unternehmen auch so ausreichend Personal (23,7 Prozent).

Knapp jedes siebte bis achte Unternehmen hat sich noch nicht mit dem Einsatz von Quereinsteigern beschäftigt (zwischen 11,9 und 15,4 Prozent).

Nur sehr wenige Unternehmen sagen, dass ihnen unklar ist, für welche Berufsgruppen Quereinsteiger:innen infrage kommen. Bei den kleinen sind es 5,1 Prozent, bei

den mittleren 8,3 Prozent und bei den großen Unternehmen 7,9 Prozent. Es fällt auf, dass dies als weitaus weniger herausfordernd wahrgenommen wird als die Frage, ob es Einsatzbereiche für Quereinsteiger:innen im Unternehmen gibt. Hierfür kommen mehrere Erklärungen infrage. Möglich ist einerseits, dass die meisten Unternehmen bereits eingehend geprüft haben, in welchen Berufsgruppen Quereinsteiger:innen infrage kommen und sie darüber zu der Überzeugung gekommen sind, dass es keine geeigneten Einsatzbereiche für Quereinsteiger:innen im Unternehmen gibt. Es besteht also ihrerseits keine Unklarheit. Andererseits ist denkbar, dass die Unternehmen grundsätzlich keine Zweifel daran haben, dass Quereinsteiger:innen für viele Berufsgruppen infrage kommen und aus diesem Grund keine Unklarheiten über ihren Einsatz bestehen. Dass Unternehmen dennoch angeben, keine geeigneten Einsatzbereiche bei sich für Quereinsteiger:innen zu sehen, kann auf zahlreiche Gründe zurückgeführt werden: So trauen sie Quereinsteiger:innen möglicherweise nicht zu, Aufgaben in ihrem Bereich korrekt und ohne längere Anlernzeiten ausführen zu können. Gerade bei normierten Arbeitsschritten – etwa im Baugewerbe, wo DIN-Normen einzuhalten sind – kann dies eine Herausforderung darstellen. Ebenso kann es möglich sein, dass Fachkräfte in den Unternehmen, die keine Einsatzbereiche für Quereinsteiger:innen sehen, schneller eigenständig arbeiten müssen als in anderen Unternehmen, und dies für Quereinsteiger:innen nicht für möglich gehalten wird. Es wird eher nach einer Fachkraft mit Vollprofil gesucht (vgl. Kapitel 3.3).

6.2 Bewertung der Umsetzbarkeit von Quereinsteigen

Anders sieht es bei Unternehmen aus, die bereits Erfahrung mit Quereinsteigen gemacht haben. Hier sagen jeweils mehr als sieben von zehn Unternehmen, dass es ihnen leicht oder sehr leicht fällt, Tätigkeiten für Quereinsteiger:innen zu identifizieren. Auch die gute Gestaltung der Einarbeitung fällt im Durchschnitt drei von vier Unternehmen leicht oder sehr leicht.

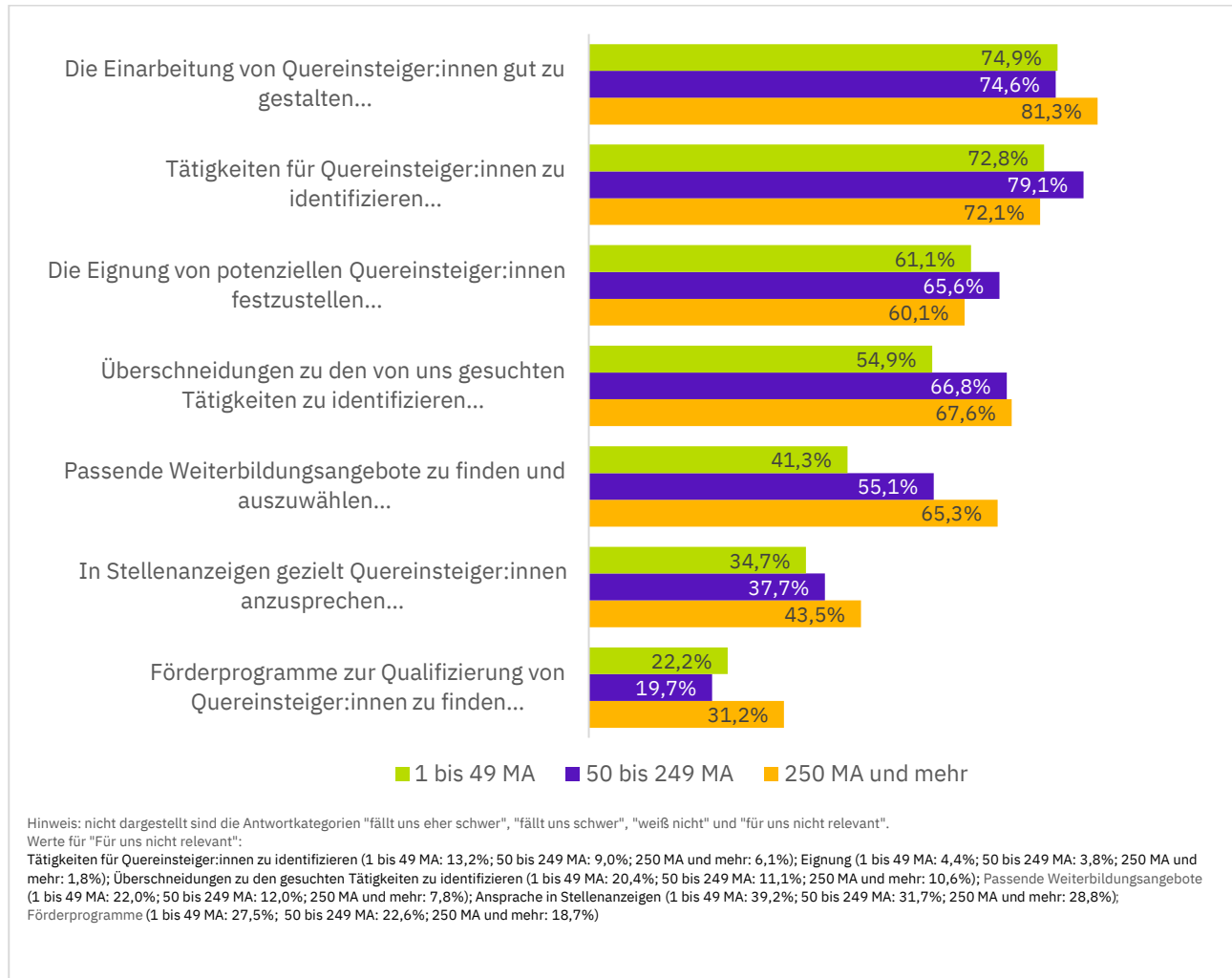
Es fällt auf, dass es kleinen Unternehmen deutlich seltener leicht fällt, passende Weiterbildungsangebote zu finden und auszuwählen (41,3 Prozent) als mittleren (55,1 Prozent) und großen Unternehmen (65,3 Prozent). Dies erklärt, warum KMU seltener auf Weiterbildung im Rahmen der Integration von Quereinsteiger:innen setzen (siehe Kapitel 5). Damit einher geht vielleicht auch die

Tatsache, dass nur gut jedes fünfte Unternehmen es leicht findet, Förderprogramme zur Qualifizierung von Quereinsteiger:innen zu finden.

Auch Unternehmen mit Erfahrungen bei der Einstellung von Quereinsteiger:innen fällt es nicht immer leicht, diese Gruppe gezielt in Stellenanzeigen anzusprechen. Nur ein gutes Drittel der Kleinunternehmen (34,7 Prozent) und knapp (37,7 Prozent) bzw. gut (43,5 Prozent) vier von zehn mittleren bzw. großen Unternehmen gibt an, sich hierbei (eher) leicht zu tun. Dies deckt sich mit den Ergebnissen aus Kapitel 4, die zeigen, dass Unternehmen, die Quereinsteiger:innen direkt in ihren Stellenanzeigen ansprechen, nicht mehr Bewerbungen aus dieser Zielgruppe erhalten als andere.

Abbildung 6.2 | Einschätzung zur Umsetzbarkeit von Quereinstiegen nach Unternehmensgröße

Anteil der Unternehmen mit Erfahrung mit Quereinstiegen, die „fällt uns leicht“ oder „fällt uns eher leicht“ angeben, in Prozent



Quelle: IW-Personalpanel, 39. Befragungswelle, Sommer 2025, N = 603-604

7. Gesamteinschätzung zu Quereinstiegen

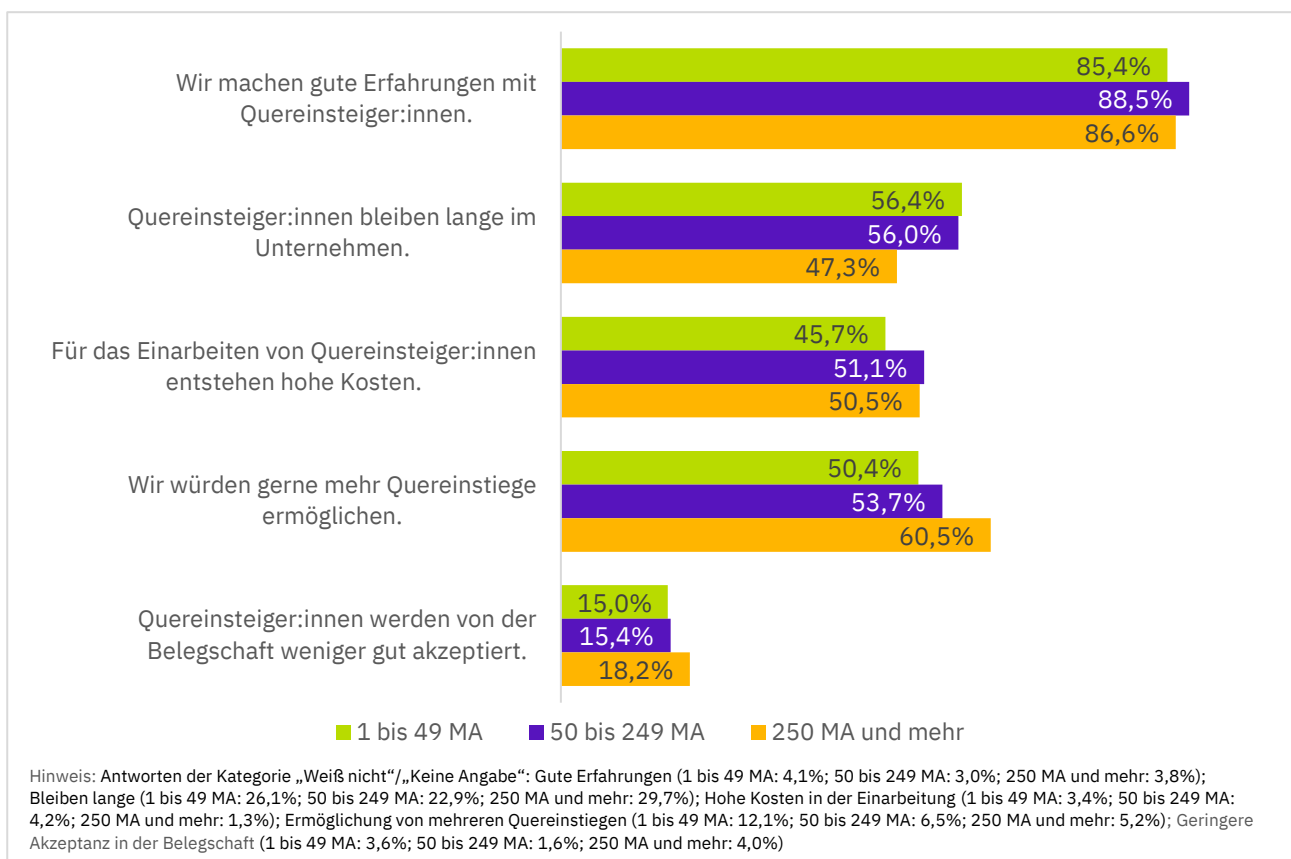
Im folgenden Kapitel wird abschließend vorgestellt, wie Unternehmen insgesamt ihre Erfahrung mit Quereinstiegen bewerten. Neben einer Abfrage der Erfahrungen insgesamt bewerteten Unternehmen darüber hinaus qualitative Aussagen zu ihren Erfahrungen mit Quereinsteiger:innen.

Abbildung 7.1 zeigt, welche Erfahrungen Unternehmen mit Quereinstiegen gemacht haben. Unabhängig von der

Unternehmensgröße berichtet die große Mehrheit der Unternehmen (85,6 Prozent), dass sie positive Erfahrungen mit Quereinsteiger:innen gemacht haben. Etwa die Hälfte der Unternehmen (56,4 Prozent) berichtet zudem davon, dass Quereinsteiger:innen lange im Unternehmen bleiben. Dies spricht dafür, dass die Gestaltung von Quereinstiegen nicht nur ein Instrument zur vorübergehenden Mitarbeitergewinnung, sondern auch für die langfristige Mitarbeiterbindung ist.

Abbildung 7.1 | Erfahrungen mit Quereinsteiger:innen nach Unternehmensgröße

Anteil der Unternehmen mit Erfahrung mit Quereinstiegen, die „trifft zu“ oder „trifft eher zu“ angeben, in Prozent



Quelle: IW-Personalpanel, 39. Befragungswelle, Sommer 2025, N = 581-582

Ebenfalls etwa die Hälfte der Unternehmen stimmt der Aussage zu, dass durch Quereinstiege hohe Kosten verursacht werden. Während 45,7 Prozent der kleinen Unternehmen dieser Aussage zustimmen, sind es bei großen Unternehmen schon 50,5 Prozent. Dies könnte damit zusammenhängen, dass große Unternehmen den

Integration von Quereinsteiger:innen anders begleiten als kleine Unternehmen (siehe Kapitel 5). Allerdings ist zu beachten, dass die Unterschiede nach Unternehmensgröße nicht statistisch signifikant sind. Anders sieht es bei der Frage aus, ob Unternehmen grundsätzlich gerne mehr Quereinstiege ermöglichen würden: Die Hälfte der

Unternehmen (50,6 Prozent) stimmt der Aussage zu, wobei es unter großen Unternehmen (60,5 Prozent) signifikant mehr sind. Es fällt auf, dass sich Unternehmen, die die Einarbeitungskosten als hoch einschätzen, weder in ihren weiteren Einstellungsabsichten noch in der Einschätzung der Verbleibdauer von Quereinsteiger:innen

signifikant von Unternehmen unterscheiden, die keine hohen Einarbeitungskosten angeben. Das heißt: Trotz der Kosten überwiegen die wahrgenommenen Potenziale von Quereinsteigern. Nur knapp jedes siebte Unternehmen (15,0 Prozent) sieht Probleme bei der Akzeptanz von Quereinsteiger:innen.

8. Fazit und Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Quereinstiege ein großes Fachkräftepotenzial für den deutschen Arbeitsmarkt darstellen und in der betrieblichen Praxis bereits weit verbreitet sind. Die Erfahrungen der befragten Unternehmen mit Quereinsteiger:innen sind überwiegend positiv, gleichzeitig unterscheiden sich Motive,

Auswahlkriterien und Integrationsstrategien je nach Unternehmensgröße und Rekrutierungssituation. Aus den Befunden lassen sich zentrale Handlungsempfehlungen ableiten, die KMU dabei unterstützen, Quereinstiege nicht nur zu ermöglichen, sondern systematisch und nachhaltig zu gestalten.

8.1 Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Quereinstiege als Teil der strategischen Personalarbeit gestalten

KMU sollten Quereinstiege bewusst als Baustein einer langfristigen Personalstrategie betrachten. Wer Quereinstiege frühzeitig mitdenkt, erweitert systematisch das eigene Rekrutierungsspektrum und vermeidet es, erst unter hohem Druck reagieren zu müssen. Studien zur beruflichen Mobilität, etwa von Bachmann et al. (2025), zeigen zudem, dass Berufswechsel mit positiven Beschäftigungs- und Zufriedenheitseffekten verbunden sein können. Analysen zu Engpassberufen (Risius et al., 2025) verdeutlichen darüber hinaus, dass berufliche Mobilität in mehreren Branchen ein zentraler Besetzungspfad ist. Praxistipps und Praxisbeispiele rund um verschiedene Felder der strategischen Personalarbeit finden KMU unter: [Personalarbeit im Unternehmen nachhaltig gestalten - KOFA](#). Warum es sich dabei lohnt, gezielt Quereinsteiger:innen in den Blick zu nehmen, zeigt das KOFA hier: [Was sind Quereinsteiger? Definition & Vorteile für Arbeitgeber - KOFA](#).

Ähnliche Berufe identifizieren

Die Daten zeigen, dass Quereinstiege häufig auf vorhandene berufliche Qualifikationen aufbauen. In vielen Unternehmen mit Quereinsteiger:innen verfügt mindestens eine dieser Personen über eine abgeschlossene Berufsausbildung (Kapitel 3.2). Eine berufliche Nähe geht in der Regel mit größeren Kompetenzüberschneidungen einher, weswegen es sich empfiehlt, passende Berufe zu identifizieren. Im Rahmen einer KOFA-Studie wurde für 31 Berufe, die für die Klimawende relevant sind, exemplarisch auf wissenschaftlicher Ebene dargelegt, welche Kriterien hierbei berücksichtigt werden können: [Berufswechsel für](#)

[den Ausbau erneuerbarer Energien - KOFA](#). Ein KOFA-Praxisbeispiel zeigt zudem, welche Rolle die berufliche Ähnlichkeit bei der Entwicklung eines Quereinstiegsprogramms spielt: [Quereinsteiger zu Wärmepumpen-Spezialisten qualifizieren - KOFA](#).

Qualifizierungsangebote machen

Insbesondere wenn Unternehmen nicht alle Kompetenzen eines ausgeschriebenen Berufes benötigen, sind Quereinstiege durch begleitende Qualifizierungsmaßnahmen gut möglich. Teilqualifikationen (TQs) bieten beispielsweise die Möglichkeit, fehlende Kompetenzen modular aufzubauen – oder auch schrittweise einen anerkannten Berufsabschluss zu erwerben. Informationen zu TQs und deren Umsetzung im Betrieb liefert das KOFA: [Teilqualifizierung für KMU – Definition, Voraussetzungen, Förderung - KOFA](#). Zudem liefert das KOFA weitere Informationen zu Fördermaßnahmen im Bereich der Weiterbildung: [Fördermaßnahmen in der Weiterbildung - KOFA](#).

Erfahrungswissen sichtbar machen

Auch bei Personen ohne formalen Berufsabschluss kann vorhandenes Erfahrungswissen systematisch sichtbar gemacht werden. Mit dem Berufsbildungsvalidierungs- und -digitalisierungsgesetz (BvDiG) wurde ein Rechtsrahmen geschaffen, um berufliche Kompetenzen zu validieren. Ziel ist es, das fachliche Know-how von Menschen sichtbar zu machen, die über einschlägige Berufserfahrung verfügen, aber keinen formalen Abschluss besitzen. Verfahren wie [MYSKILLS](#) unterstützen dabei, informell oder non-formal erworbene Kompetenzen systematisch sichtbar zu machen. In computergestützten Tests werden berufliche Handlungssituationen aus konkreten

Ausbildungsberufen abgebildet und die vorhandenen Fähigkeiten daran gemessen. Auf der KOFA-Seite gibt es ausführliche Informationen zu Qualifizierungsmaßnahmen, Fördermaßnahmen und Tools für Menschen ohne (passenden) Berufsabschluss: [Qualifizierungsmaßnahmen für Menschen ohne Berufsabschluss - KOFA](#).

Klare Kompetenzprofile als Erfolgsfaktor bei der Rekrutierung nutzen

Die Ergebnisse zeigen, dass eine intensivere aktive Suche nach Quereinsteiger:innen nicht automatisch mit einem höheren Bewerbungseingang einhergeht (Kapitel 4.4). Rekrutierungserfolg hängt damit nicht allein von der Suchintensität ab, sondern wesentlich von der Passung zwischen Anforderungsprofil und Zielgruppe.

Es empfiehlt sich darum, das Potenzial von Quereinsteigern schon bei der Stellenausschreibung mitzudenken und die eigenen Anforderungsprofile auf den Prüfstand zu stellen. Sie sollten klar zwischen zwingend erforderlichen und entwickelbaren Kompetenzen unterscheiden. Tipps zur Optimierung der Stellenausschreibung sowie ein interaktives Lerntool finden Sie hier: [Sieben Tipps zur perfekten Stellenanzeige - KOFA](#).

Wer zudem Entwicklungsmöglichkeiten sichtbar macht und realistische Perspektiven kommuniziert, erhöht die Attraktivität für berufserfahrene Quereinsteiger:innen deutlich.

Auswahlverfahren kompetenzorientiert gestalten

Die Befragung zeigt, dass Unternehmen bei Quereinsteigern Motivation, persönliche Passung und Weiterbildungsbereitschaft stärker gewichten als formale Abschlüsse (Kapitel 4.1). Viele Unternehmen nutzen Praktika oder Probearbeiten, um Eignung unter realistischen Bedingungen einzuschätzen (Kapitel 4.1).

Für KMU empfiehlt es sich daher, Auswahlverfahren gezielt tätigkeitsnah zu gestalten. Strukturierte Arbeitsproben, Praxistage oder klar definierte Interviewleitfäden helfen, Lernfähigkeit, Anpassungsbereitschaft und Passung zum Team systematisch zu erfassen. So ergibt sich eine belastbare Einschätzung jenseits formaler Zertifikate.

Onboarding strukturiert planen

Die Integration von Quereinsteiger:innen geht häufig mit erhöhtem Einarbeitungsaufwand einher (Kapitel 6). Gleichzeitig berichten die meisten Unternehmen insgesamt positive Erfahrungen und teilweise auch von einer langfristigen Bindung dieser Beschäftigten (Kapitel 7). KMU setzen besonders häufig auf persönliche Begleitung durch Mentor:innen (Kapitel 5.1). Damit Quereinsteige langfristig erfolgreich sind, sollten Unternehmen den Onboarding-Prozess gut vorbereiten. Worauf bei einem erfolgreichen Onboarding-Prozess zu achten ist sowie eine Checkliste gibt es hier: [Onboarding erfolgreich gestalten und profitieren - KOFA](#).

Ausländische Qualifikationen systematisch einordnen

Kapitel 3.3 zeigt, dass viele Unternehmen Quereinsteiger:innen mit ausländischen Berufsqualifikationen beschäftigen. Zur Einschätzung und Anerkennung dieser Qualifikationen kann das [BQ-Portal](#) genutzt werden. Das Informationsportal zu ausländischen Berufsqualifikationen wird vom Institut der deutschen Wirtschaft (IW) im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWE) betrieben und bündelt Informationen zu Berufsbildungssystemen und Abschlüssen weltweit, die Unternehmen bei der Einordnung internationaler Qualifikationen unterstützen können.

Abbildungen

Abbildung 3.1 Beschäftigung von Quereinsteiger:innen durch Unternehmen.....	12
Abbildung 3.2 Beschäftigung von Quereinsteiger:innen nach Qualifikationsniveau und Unternehmensgröße	13
Abbildung 3.3 Weitere Merkmale von Quereinsteiger:innen.....	14
Abbildung 4.1 Erwartungen an Quereinsteiger:innen nach Unternehmensgröße	17
Abbildung 4.2 Welche Erfahrungen Unternehmen mit Quereinsteiger:innen machen	18
Abbildung 4.3 Aussagen zu Quereinsteiger:innen nach Rekrutierungsproblemen	19
Abbildung 4.4 Aussagen zur Rekrutierung von Quereinsteiger:innen nach Rekrutierungsproblemen	20
Abbildung 5.1 Unterstützung von Quereinsteiger:innen nach Unternehmensgröße.....	21
Abbildung 6.1 Hemmnisse für die Beschäftigung von Quereinsteiger:innen nach Unternehmensgröße	23
Abbildung 6.2 Einschätzung zur Umsetzbarkeit von Quereinstiegen nach Unternehmensgröße	25
Abbildung 7.1 Erfahrungen mit Quereinsteiger:innen nach Unternehmensgröße	26

Literatur

Arndt, Franziska / Risius, Paula / Malin, Lydia / Quispe, Valeria, 2026, Fachkräftemangel in KMU: Unterschiede nach Betriebsgrößenklassen, KOFA-Studie 02/2026, Studie im Rahmen des Projekts Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWE), <https://www.kofa.de/daten-und-fakten/studien/fachkraeftemangel-in-kmu-eine-analyse-der-fachkraeftesituation-nach-betriebsgroessenklassen/> [26.3.2026]

Arndt, Franziska / Flake, Regina / Herzer, Philip / Werner, Dirk / Renk, Helen / Schaffer, Fabian / Wieland, Clemens, 2025, Was macht die duale Ausbildung attraktiv? Wünsche von jungen Menschen und Angebote von Unternehmen im Vergleich, Studie im Auftrag der Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), <https://www.iwkoeln.de/studien/franziska-arndt-regina-flake-philip-herzer-dirk-werner-was-macht-die-duale-ausbildung-attraktiv-wuensche-von-jungen-menschen-und-angebote-von-unternehmen-im-vergleich.html> [26.3.2026]

Arndt, Franziska / Tiedemann, Jurek / Werner, Dirk, 2024, Ältere Beschäftigte am Arbeitsmarkt – wertvolle Erfahrung stärker als Potenzial nutzen, KOFA Kompakt 4/2024, Studie im Rahmen des Projekts Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK), <https://www.kofa.de/daten-und-fakten/studien/aeltere-beschaeftigte-am-arbeitsmarkt/> [26.3.2026]

Bachmann, Ronald / Heinze, Inga / Hörnig, Lukas / Klauser, Roman, 2025, Erfolgreiche Jobwechsel. Wie berufliche Mobilität Einkommen und Arbeitszufriedenheit steigert, Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Gütersloh, <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/themen/aktuelle-meldungen/2025/januar/unzufrieden-im-job-mut-zum-wechsel-zahlt-sich-aus#detail-content-259451-3> [13.2.2026]

Wink, Roman, 2020, Über Teilqualifikationen erfolgreich in den Beruf. Einstieg in den Job, Schritt für Schritt zum Abschluss, Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Gütersloh, <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/ueber-teilqualifikationen-erfolgreich-in-den-beruf-all> [29.1.2026]

Chapman, Derek S. / Uggerslev, Krista L. / Carroll, Sarah A. / Piasentin, Kelly A. / Jones, David A., 2005, Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes, in: Journal of Applied Psychology, 90. Jg., Nr. 5, S. 928–944

Damelang, Andreas / Stops, Michael / Abraham, Martin, 2018, Occupations as labour market institutions: Occupational regulation and its effects on job matching and occupational closure, in: Soziale Welt, 69. Jg., Nr. 4, S. 406–426, <https://doi.org/10.5771/0038-6073-2018-4-406> [29.1.2026]

Destatis – Statistisches Bundesamt, 2025, Bevölkerung ab 15 Jahren in Hauptwohnsitzhaushalten: Deutschland, Jahre, Geschlecht, Altersgruppen, Beruflicher Bildungsabschluss, <https://www-genesis.destatis.de> – Tabelle 12211-0101 [30.1.2026]

Deutscher Bundestag, 2019, Sachstand: Reglementierte Berufe in Deutschland, Wissenschaftliche Dienste, Aktenzeichen WD 8 - 3000 - 164/19, <https://www.bundestag.de/resource/blob/684720/8bc3b06008858a32d0e500882afce792/wd-8-164-19-pdf-data.pdf> [29.1.2026]

Frost, Sven, 2026, Der Quereinstieg wird erwachsen, in: Personalwirtschaft, 53. Jg., Heft 03/04, S. 32–34

Grgic, Mariana / Riedel, Birgit / Weilmayer, Lena Sophie / Weimann-Sandig, Nina / Wirner, Lisa, 2018, Quereinsteigende auf dem Weg zur Fachkraft: Ergebnisse einer qualitativen Studie in den Berufsfeldern Kindertagesbetreuung und Altenpflege, Studie der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 392, https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-007021/p_study_hbs_392.pdf [29.1.2026]

Heublein, Ulrich / Hutzsch, Christopher / Schmelzer, Robert, 2022, Die Entwicklung der Studienabbruchquoten in Deutschland, DZHW-Brief 05/2022, https://www.dzhw.eu/pdf/pub_brief/dzhw_brief_05_2022.pdf [29.1.2026]

IW – Institut der deutschen Wirtschaft, 2026, IW-Fachkräftedatenbank auf Basis von Sonderauswertungen der Bundesagentur für Arbeit und der IAB-Stellenerhebung

IW, 2025, IW-Personalpanel, 39. Befragungswelle, [IW-Personalpanel - Institut der deutschen Wirtschaft \(IW\)](#) [19.3.2026]

Kristof-Brown, Amy L. / Zimmerman, Ryan D. / Johnson, Erin C., 2005, Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, and Person–Supervisor Fit, in: *Personnel Psychology*, 58. Jg., Heft 2, S. 281–342

Kunath, Gero / Malin, Lydia / Seyda, Susanne / Werner, Dirk, 2023, Müde durch Mehrarbeit? Folgen von Personalengpässen für Beschäftigte und Handlungsbedarf für Unternehmen, KOFA Kompakt 10/2023, Studie im Rahmen des Projekts Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK), <https://www.kofa.de/daten-und-fakten/studien/muede-durch-mehrarbeit/> [26.3.2026]

Leininger, Gesina / Pierenkemper, Sarah / Werner, Dirk / Zifle, Luena / Arndt, Franziska / Kunath, Gero, 2025, Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse aus Unternehmenssicht. Status quo, Chancen und Herausforderungen sowie Handlungsbedarf, Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz, IW-Report, Nr. 9, https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2025/IW-Report_2025-Ausl%C3%A4ndische-Berufsabschl%C3%BCsse.pdf [26.3.2026]

Malin, Lydia / Jansen, Anika / Flake, Regina / Döring, Chiara, 2026, Frauen als Schlüssel zur Fachkräftesicherung, KOFA-Studie 01/2026, Studie im Rahmen des Projekts Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWE), <https://www.kofa.de/daten-und-fakten/studien/frauen-als-schlüssel-zur-fachkraeftesicherung/> [26.3.2026]

Malin, Lydia / Arndt, Franziska / Risius, Paula / Quispe, Valeria, 2025, Berufswechsel für den Ausbau erneuerbarer Energien, Studie im Rahmen des Projekts Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWE), KOFA-Studie 03/2025, <https://www.kofa.de/daten-und-fakten/studien/berufswechsel-fuer-den-ausbau-erneuerbarer-energien/> [26.3.2026]

Meyer, Nikolaus / Buballa, Wiebke, 2025, Wer darf in KiTas pädagogisch tätig sein? Veränderungen rechtlicher Rahmenbedingungen und ihre Bedeutung für die Professionalisierung frühkindlicher Bildung, Betreuung und Erziehung (2019-2025), Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Publikation_Kita-Personalverordnungen.pdf [13.2.2026]

Noack, Martin / Müller, Johannes, 2023, Mehr Fachkräfte in jeder Region – Deckung des regionalen Fachkräftebedarfs durch Teilqualifikationen, Bertelsmann Stiftung, https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Bibliothek/Doi_Publikationen/Mehr_Fachkraefte_in_jeder_Region.pdf [19.2.2026]

Patzina, Alexander / Wydra-Somaggio, Gabriele, 2021, Ausbildungsabbrüche und -unterbrechungen im Vergleich: Ohne Abschluss ist der Verdienst geringer und die Dauer der Beschäftigung kürzer, IAB-Kurzbericht 18/2021, <https://doku.iab.de/kurzber/2021/kb2021-18.pdf> [29.1.2026]

Pierenkemper, Sarah / Jansen, Anika / Orange, Fritz, 2023, Internationale Fachkräfte in KMU – Weniger Bürokratie, mehr Fachkräfte, KOFA-Studie 03/2023, Studie im Rahmen des Projekts Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi), <https://www.kofa.de/daten-und-fakten/studien/internationale-fachkraefte-in-kmu/> [26.3.2026]

Porsch, Raphaela, 2021, Quer- und Seiteneinsteiger*innen im Lehrer*innenberuf: Thesen in der Debatte um die Einstellung nicht traditionell ausgebildeter Lehrkräfte, in: Reintjes, Christian / Idel, Till-Sebastian / Bellenberg, Gabriele / Thönes, Kathi V. (Hrsg.): *Schulpraktische Studien und Professionalisierung. Kohärenzambitionen und alternative Zugänge zum Lehrberuf*, Münster, S. 207–222, https://www.researchgate.net/profile/Raphaela-Porsch/publication/354627700_Quer-und_Seiteneinsteigerinnen_im_Lehrerinnenberuf_Thesen_in_der_Debatte_um_die_Einstellung_nicht-traditionell_ausgebildeter_Lehrkraefte/links/614324dcb5bdf5148e253d7b/Quer-und-Seiteneinsteigerinnen-im-Lehrerinnenberuf-Thesen-in-der-Debatte-um-die-Einstellung-nicht-traditionell-ausgebildeter-Lehrkraefte.pdf [13.2.2026]

Risius, Paula / Quispe, Valeria / Malin, Lydia / Arndt, Franziska / Mertens, Armin / Engler, Jan Felix, 2025, Der Einfluss von beruflicher Ähnlichkeit und Arbeitsmarktbedingungen auf Berufswechsel, IW-Report, Nr. 40, Köln, <https://www.iwkoeln.de/studien/paula-risius-valeria-quispe-lydia-malin-franziska-arndt-armin-mertens-jan-felix-engler-der-einfluss-von-beruflicher-aehnlichkeit-und-arbeitsmarktbedingungen-auf-berufswechsel.html> [29.1.2026]

Risius, Paula / Arndt, Franziska / Herzer, Philip, 2024, Anreize setzen: Wie Unternehmen Teilzeitkräfte für mehr Stunden gewinnen, KOFA Kompakt 11/2024, Studie im Rahmen des Projekts Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK), <https://www.kofa.de/daten-und-fakten/studien/wie-unternehmen-teilzeitkraefte-fuer-mehr-stunden-gewinnen/> [26.3.2026]

Söhn, Janina, 2021, Berufswechsel messen. Methodische Erörterungen zur Analyse horizontaler beruflicher Mobilität im Mikrozensus und im Nationalen Bildungspanel, SOFI Working Paper 2021–22, https://sofi.uni-goettingen.de/fileadmin/user_upload/SOFI-WP_Soehn_Methodische_Eroerterungen_zur_Messung_von_Berufswechseln.pdf [20.1.2026]

Tiedemann, Jurek / Kunath, Gero / Risius, Paula, 2026, Jahresrückblick 2025: Schwacher Arbeitsmarkt – erste Impulse durch Sondervermögen?, KOFA Kompakt 03/2026, Studie im Rahmen des Projekts Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWE), <https://www.kofa.de/daten-und-fakten/studien/jahresrueckblick-2025/> [26.3.2026]

Vogel, Dominik / Döring, Matthias / Sievert, Martin, 2024, Motivational signals in public sector job advertisements and how they relate to attracting and hiring candidates, Public Management Review, 26. Jg., Heft 10, S. 2868–2900

XING, 2025, XING Arbeitsmarktreport 2025: Quereinsteiger stehen bei immer mehr Unternehmen hoch im Kurs. Pressemitteilung, <https://corporate.xing.com/de/Newsroom/pressekontakt/pressemitteilungen/2025-quereinsteiger-stehen-bei-immer-mehr-unternehmen-hoch-im-kurs> [24.2.2026]

IMPRESSUM

Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
www.iwkoeln.de

Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
fachkraefte@iwkoeln.de
www.kofa.de

Autorinnen/Autoren

Philip Herzer
Franziska Arndt
Regina Flake
Paula Risius

Kontaktdaten

Philip Herzer
Telefon: 0221-4981-680
E-Mail: herzer@iwkoeln.de

Dr. Regina Flake
Telefon: 0221-4981-840
E-Mail: flake@iwkoeln.de

Gestaltung und Produktion

neues handeln AG

Stand

April 2026

www.kofa.de