

Transformations-Argumentationspyramide

Die wichtigsten Fragen und Antworten für Entscheider

Ein kompakter Einstieg in die Logik der Transformation.



Eine Reihe der „Die Türöffner“

Praxisnah. Strategisch. Umsetzungsorientiert.

Inhalt

1. Die Argumentation in 60 Sekunden
2. FAQs
3. Was die Argumentation ausdrücklich nicht behauptet
4. Kurzcheck für Entscheider
5. Quellen und Datenbasis

SO LESEN SIE DIESE IMPULSE

Zwei Farben, zwei Funktionen

Die farbigen Kästen kennzeichnen die Funktion hervorgehobener Aussagen.

GELB | ORIENTIERUNG

Grundsätze, Merksätze, Prüffragen und wichtige Hinweise für Entscheidungen.

GRÜN | UMSETZUNG

Zielbilder, Managementimpulse, Praxisbausteine und Hinweise für Zusammenarbeit und praktische Umsetzung.

Hinweis

Fachgrafiken und Tabellen können zusätzliche Farben verwenden, wenn damit Kategorien oder Zusammenhänge unterschieden werden. Die Farblegende bezieht sich auf hervorgehobene Impuls- und Erklärungskästen.

Die Veröffentlichungen richten sich an Geschäftsführungen, Vorstände, Dienststellenleitungen und weitere Entscheider. Sie wollen Betrachtungsweisen öffnen und Entscheidungen anstoßen - nicht belehren.

Die Argumentation in 60 Sekunden

Deutschland steht vor mehreren Veränderungen, die sich gegenseitig verstärken. Ein großer Teil der heutigen Erwerbspersonen erreicht in den kommenden Jahren das Rentenalter. Gleichzeitig verändern Technologie, Lieferketten, Rohstoffabhängigkeiten und die Sicherheitslage den Bedarf an Personal und Qualifikationen. Unternehmen sowie öffentliche Arbeitgeber konkurrieren damit stärker um passende Menschen. Die strategische Antwort besteht nicht aus einer einzelnen Maßnahme, sondern aus einem Zusammenspiel von Digitalisierung, Automatisierung, Qualifizierung, Portfolioentscheidungen und resilienteren Wertstoffkreisläufen.

13,3 Mio.

heutige Erwerbspersonen überschreiten bis 2040 das gesetzliche
Rentenalter
Destatis 2026

157

Engpassberufe in der BA-Engpassanalyse 2025
BA 2026

460.000

angestrebte Gesamtstärke der Streitkräfte aus aktiver Truppe und
Reserve bis 2035
Bundesregierung 2026

Transformations-Argumentationspyramide

Schematische Wirkungslogik

ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

Wertschöpfung und öffentliche Handlungsfähigkeit sichern

STRATEGISCHE TRANSFORMATION

Digitalisierung | Automatisierung | Qualifizierung | Portfolio | Kreisläufe

WIRTSCHAFTLICHER DRUCK

Kosten | Besetzungsprobleme | Produktivität | Wettbewerbsfähigkeit

STRUKTURELLER WANDEL

Sinkendes Arbeitskräfteangebot | neue Nachfrage | Qualifikationswechsel

EXTERNE TREIBER

Demografie | Technologie | Geopolitik | Rohstoffe | Lieferketten

Abbildung 1: Schematische Transformations- Argumentationspyramide

Leitsatz

Die kommende Arbeitskräfteknappheit entsteht nicht allein dadurch, dass Menschen in Rente gehen. Sie wird verschärft, weil gleichzeitig neue technologische, öffentliche und sicherheitsrelevante Aufgaben zusätzliche Arbeitskräfte sowie neue Qualifikationen benötigen.

FAQs

1. Warum besteht überhaupt Transformationsdruck?

Weil mehrere langfristige Veränderungen gleichzeitig wirken: Demografie, Technologiewechsel, geopolitische Risiken, Rohstoff- und Lieferkettenprobleme sowie ein steigender Sicherheits- und Resilienzbedarf.

Entscheidend ist nicht ein einzelner Treiber. Der Druck entsteht aus der Überlagerung mehrerer Entwicklungen.

2. Bedeutet Demografie automatisch einen allgemeinen Arbeitskräftemangel?

Nein. Die Bundesagentur für Arbeit sieht aktuell keinen flächendeckenden Arbeitskräftemangel in allen Berufen. Sie weist für 2025 aber 157 Engpassberufe aus. Gleichzeitig zeigt Destatis, dass bis 2040 rund 13,3 Millionen heutige Erwerbspersonen das gesetzliche Rentenalter überschritten haben werden.

Die strategische Frage lautet deshalb nicht nur, wie der Arbeitsmarkt heute aussieht, sondern wie belastbar das eigene Personalmodell in den kommenden zehn bis fünfzehn Jahren ist.

3. Warum verschärft die Sicherheitslage die Personalfrage?

Weil Verteidigung, Sicherheitswirtschaft, Bundeswehr, Zivilschutz und Bevölkerungsschutz zusätzliche Kapazitäten benötigen. Dieser Bedarf trifft auf denselben Arbeitsmarkt, aus dem auch Industrie, Handwerk, IT, Energie, Gesundheit und Verwaltung Personal gewinnen.

Besonders relevant ist die Konkurrenz um technische, digitale, logistische und administrative Qualifikationen.

4. Bildet die Fachkräfteengpassanalyse der Bundesagentur den gesamten zukünftigen Bedarf ab?

Nein. Die Engpassanalyse ist eine arbeitsmarktstatistische Bewertung auf Basis bestehender Daten und gemeldeter Stellen. Zukünftige politische Aufwuchspfade oder noch nicht ausgeschriebene Personalbedarfe können darin naturgemäß nicht vollständig enthalten sein. Bei Berufen mit einem hohen Anteil öffentlich-rechtlicher Dienstverhältnisse ist die Interpretation zusätzlich eingeschränkt.

Die BA-Daten sind deshalb ein wichtiger Ist-Indikator, aber keine vollständige Langfristprognose für Bundeswehr, Behörden oder Bevölkerungsschutz.

5. Was verändert sich in der Industrie?

Technologien, Produkte und Wertschöpfungsketten verändern sich. In der Fahrzeugindustrie verschiebt sich der Schwerpunkt beispielsweise von verbrennungsmotorischen und rein mechanischen Lösungen stärker zu Elektrifizierung, Software, Daten, Vernetzung und automatisierten Produktionsprozessen.

Ähnliche Veränderungen finden in Energie, Maschinenbau, Logistik, Sicherheitstechnik und vielen Dienstleistungsbereichen statt.

6. Bedeutet der Ausbau der Verteidigungswirtschaft, dass die Konsumgüterwirtschaft einfach ersetzt wird?

Nein. Treffender ist eine Verschiebung und Erweiterung industrieller Kapazitäten. Die Sicherheits- und Verteidigungsindustrie ist eine Querschnittsbranche. Viele Unternehmen arbeiten sowohl zivil als auch militärisch. Wenn militärische und sicherheitsrelevante Produktion wächst, konkurriert sie stärker um Anlagen, Investitionen, Zulieferer und Personal.

Die Transformation ist damit eher eine Neuverteilung knapper Ressourcen als ein einfacher Austausch ganzer Branchen.

7. Warum wird Weiterbildung zu einem strategischen Faktor?

Weil vorhandene Beschäftigte nicht automatisch für neue Technologien und Prozesse qualifiziert sind. Elektrifizierung, Software, Automatisierung, KI, neue Sicherheitsstandards und andere Produktionsverfahren verändern Tätigkeitsprofile.

Unternehmen müssen Personal deshalb nicht nur rekrutieren, sondern vorhandene Beschäftigte systematisch weiterentwickeln.

8. Welche wirtschaftliche Gefahr entsteht aus knapperem Personal?

Wenn geeignete Arbeitskräfte schwerer zu gewinnen sind, können Rekrutierungs- und Personalkosten steigen. Ohne Produktivitätsgewinne steigen dann häufig auch Stückkosten. Unternehmen geraten in die Entscheidung, höhere Preise durchzusetzen, Margen zu akzeptieren oder ihr Leistungsangebot anzupassen.

Im internationalen Wettbewerb kann ein dauerhaftes Kostenproblem zu Marktanteilsverlusten und im Extremfall zur Gefährdung eines Standortes oder Unternehmens führen.

9. Was bedeutet Plan B für das Produktportfolio?

Unternehmen sollten heute festlegen, welche Produkte und Leistungen bei deutlich geringerer personeller

Kapazität priorisiert werden. Nicht jedes Produkt, jede Variante und jeder Prozess wird langfristig gleichermaßen sinnvoll sein.

Der Plan B beantwortet die Frage: Was stellen wir ein, was standardisieren wir und was automatisieren wir, wenn nur 70 oder 80 Prozent der heutigen personellen Kapazität verfügbar sind?

10. Welche Rolle spielen Digitalisierung und Automatisierung?

Sie können die Leistung je verfügbarer Arbeitskraft erhöhen. Gute Digitalisierung reduziert manuelle Übergaben, Suchaufwand, Doppelarbeit und Medienbrüche. Automatisierung übernimmt wiederholbare Tätigkeiten und kann Menschen für wertschöpfendere Aufgaben freispielen.

Digitalisierung ist damit kein Selbstzweck. Sie soll die Abhängigkeit von knapper menschlicher Arbeitszeit reduzieren.

11. Warum gehören Rohstoffe und Kreislaufwirtschaft in dieselbe Argumentation?

Weil nicht nur Arbeitskraft knapp oder unsicher werden kann. Kritische Rohstoffe und Lieferketten können ebenfalls die Produktion begrenzen. Wiederverwendung, Reparierbarkeit, Recycling und

Sekundärrohstoffe erhöhen die Resilienz und können Importabhängigkeiten reduzieren.

Die Logik ist ähnlich: knappe Ressourcen müssen produktiver, länger und mehrfach genutzt werden.

12. Was bedeutet die Entwicklung für Kommunen?

Kommunen können gleichzeitig von knapperem Personal, höheren Aufgabenanforderungen und geringeren finanziellen Spielräumen betroffen sein. Wenn lokale Unternehmen weniger wachsen oder Wertschöpfung verlieren, kann dies die kommunale Steuerbasis belasten. Gleichzeitig steigen Anforderungen an Digitalisierung, Sicherheit, Krisenvorsorge und Bevölkerungsschutz.

Kommunale Transformation bedeutet daher, Leistungen mit weniger Personal verlässlich und möglichst standardisiert bereitzustellen.

13. Welche fünf Maßnahmen sollten heute beginnen?

Erstens kritische Tätigkeiten und Personalrisiken erfassen. Zweitens Digitalisierungs- und Automatisierungspotenziale priorisieren. Drittens Qualifizierungspläne für bestehendes Personal aufbauen. Viertens Produkte und Leistungen nach Personalintensität sowie strategischer Bedeutung bewerten. Fünftens Notfall- und Plan-B-Szenarien für

Personal, Lieferketten und öffentliche Leistungen entwickeln.

Wichtig ist ein gemeinsamer Transformationsplan statt vieler voneinander getrennter Einzelprojekte.

Was die Argumentation ausdrücklich nicht behauptet

- Es besteht heute nicht in jedem Beruf und jeder Region ein Arbeitskräftemangel.
- Steigende Löhne oder Insolvenzen sind keine automatische Folge der Demografie. Sie sind mögliche Wirkungspfade, wenn Produktivität und Geschäftsmodell nicht angepasst werden.
- Verteidigungswirtschaft ersetzt nicht pauschal die zivile Wirtschaft. Es kommt zu zusätzlichen Bedarfen und Verschiebungen in einer bereits knappen Ressourcenbasis.
- Digitalisierung allein löst keine Personalprobleme. Prozesse müssen vereinfacht, standardisiert und organisatorisch neu gestaltet werden.
- Die dargestellten Wirkungsketten sind strategische Modelle und keine punktgenaue volkswirtschaftliche Prognose.

Kurzcheck für Entscheider

Feld	Leitfrage
Personal	Welche Tätigkeiten werden in fünf bis zehn Jahren personell kritisch?
Qualifikation	Welche Kompetenzen verlieren an Bedeutung und welche müssen aufgebaut werden?
Produktivität	Welche Arbeitsstunden können durch bessere Prozesse, Software oder Automatisierung vermieden werden?
Portfolio	Welche Produkte oder Leistungen würden wir bei 20 bis 30 Prozent weniger Kapazität zuerst reduzieren?
Resilienz	Welche Materialien, Lieferanten oder Infrastrukturen sind nicht ausreichend abgesichert?
Öffentliche Hand	Welche Leistungen müssen auch bei Personalausfall und Krisen zuverlässig funktionieren?

Quellen und Datenbasis

Die Quellen sind bewusst auf amtliche Stellen und Bundesinstitutionen konzentriert. Zahlen und politische Zielgrößen entsprechen dem Stand August 2026.

[1] Statistisches Bundesamt: 13,3 Millionen Erwerbspersonen erreichen bis 2040 das gesetzliche Rentenalter, Pressemitteilung vom 23.06.2026.

https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2026/06/PD26_N039_13.html

[2] Bundesagentur für Arbeit: Fachkräfteengpassanalyse 2025 mit 157 Engpassberufen.

<https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Fachkraeftebedarf/Fachkraefteengpassanalyse/Fachkraefteengpassanalyse.html>

[3] Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Methodische Hinweise zur Engpassanalyse und zur sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung.

<https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Grundlagen/Methodik-Qualitaet/Methodenberichte/Uebergreifend/Generische-Publikationen/Methodenbericht-Statistische-Engpassanalyse-nach-Berufen.pdf>

[4] Bundesregierung: Fragen und Antworten zum Neuen Wehrdienst, Zielgröße 260.000 aktive Soldatinnen und Soldaten sowie 200.000 Reservistinnen und Reservisten bis 2035.

<https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/antworten-zum-neuen-wehrdienst-2397476>

[5] Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe: Pakt für den Bevölkerungsschutz, Investitionen von zehn Milliarden Euro bis 2029.

<https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Kurzmeldungen/DE/2026/05/om-22-pakt-bevoelkerungsschutz.html>

[6] Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Sicherheits- und Verteidigungsindustrie als Querschnittsbranche mit zivilen und militärischen Produktionszweigen.

<https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/DE/Artikel/Branchenfokus/Industrie/branchenfokus-sicherheits-und-verteidigungsindustrie.html>

[7] Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Transformation der Fahrzeugindustrie durch Elektrifizierung, Digitalisierung und Vernetzung.

<https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/KOPA35C/fahrzeugtransformation>

[8] Bundesregierung: Aktionsprogramm zur Kreislaufwirtschaftsstrategie, Ziel größerer Rohstoffsouveränität und Wettbewerbsfähigkeit.

<https://www.bundesregierung.de/breg-de/schwerpunkte/wirksam-regieren/kabinett-kreislaufwirtschaft-2436106>

[9] Statistisches Bundesamt: Beschäftigte des öffentlichen Dienstes nach Beschäftigungsbereichen, Stichtag 30.06.2024.

<https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Tabellen/beschaeftigungsbereiche.html>

Walter Dreßbach

Autor und Initiator der Reihe

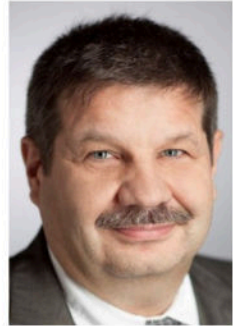
Erfahrung aus Verwaltung, Wirtschaft, Zivilschutz und Transformation

Walter Dreßbach verbindet seit vielen Jahren die Perspektiven von Verwaltung, Politik, Ehrenamt und Wirtschaft. Sein beruflicher Weg reicht vom Elektro- und Energiebereich über Berufsfeuerwehr und Personalvertretung bis zu langjährigen Führungsaufgaben in Kommunalverwaltung und Wirtschaftsförderung.

Seine Leitfrage blieb dabei im Kern gleich: Wie können Kommunen, Regionen und Unternehmen trotz demografischem Wandel, Fachkräfteengpässen, Strukturwandel und Digitalisierung leistungsfähig und wirtschaftlich stark bleiben?

Berufliche Stationen und Schwerpunkte

- ab 1981 fast 13 Jahre Berufsfeuerwehrmann bei der US Army, zeitweise freigestellter Personalrat
- ab 1993 Main-Kinzig-Kreis mit Aufgaben im Zivilschutz, Katastrophenschutz und in der Gefahrenabwehr
- Aufbau der Ehrenamtsagentur Main-Kinzig-Kreis und Leitung von 2007 bis 2011
- Führungsaufgaben im Amt für Wirtschaft und Arbeit, Kultur, Sport, Tourismus und Ehrenamt sowie später Amtsleitung
- ab 2012 Leiter der Wirtschaftsförderung, ab 2018 Leiter des Referats Wirtschaft, Arbeit und digitale Infrastruktur
- Initiator von Unternehmensbesuchen und Mitgestalter von Netzwerk-, Fachkräfte- und Transformationsformaten
- langjährige ehrenamtliche kommunalpolitische Erfahrung
- Gründer und zentraler Kopf (CEO) des Beraternetzwerks „Die Türöffner“



Walter Dreßbach

Verwaltungsdirektor

dressbach.eu | die-tueroeffner.de

Warum diese Impulsreihe?

Transformation wird häufig getrennt betrachtet. In der Praxis hängen Demografie, Technik, Personal, Wirtschaft und öffentliche Hand unmittelbar zusammen. Die Reihe soll Zusammenhänge verständlich machen, neue Betrachtungsweisen anstoßen und konkrete Handlungsoptionen für Entscheider ableiten.



www.die-tueroeffner.de