

1 Chefsache Recruiting: Neue Machtverhältnisse

»Die Definition von Wahnsinn ist, immer wieder das Gleiche zu tun und andere Ergebnisse zu erwarten.«

(Albert Einstein – angeblich)

Menschen und Unternehmen zusammenzubringen – das ist eine Aufgabe, die wir auch nach fast drei Jahrzehnten ungeheuer spannend finden. Die Herausforderungen haben sich gewandelt, so viel ist sicher. Es genügt längst nicht mehr, eine Anzeige zu schalten und abzuwarten, dass das Telefon klingelt. So gesehen ist das Recruiting tatsächlich schwieriger geworden. Was bei den typischen Klageliedern allerdings ausgeblendet wird: Auch unsere Möglichkeiten haben sich gewandelt. Noch nie waren die Wege, BewerberInnen anzusprechen, so vielfältig wie heute. Wer sie nutzt, wird auch weiterhin die Nase vorn haben. Schwierig wird es, wenn die Rezepte von gestern die Anforderungen von heute lösen sollen. Unser Credo: Gehen Sie neue Wege, und Sie werden vom Erfolg überrascht sein, auch und gerade im Zeitalter des vermeintlichen Fachkräftemangels!

Alltagsfrust: Keine BewerberInnen?

Wir arbeiten seit über 25 Jahren voller Leidenschaft im Staffing, zunächst als leitende Manager in namhaften Personaldienstleistungsunternehmen, inzwischen als Unternehmensberater in Sachen Sales und HR. Aus unserer täglichen Praxis kennen wir daher die Situationen in den Unternehmen landauf, landab – ob groß, ob klein, ob auf dem flachen Land oder in der Stadt. Eines haben sie alle gemeinsam: So schlecht war die Stimmung noch nie. »Anzeigen schalten macht keinen Sinn, wir haben keine Bewerber mehr.« »Die Qualität der Bewerbungen ist eine Katastrophe und wird immer

schlechter.« »Die Bewerber werden immer unzuverlässiger.« »Die Absprungrate nimmt zu und ich spreche nicht von unqualifizierten Kandidaten.«

Solche Klagen hören wir fast täglich – seit Jahren. Gern wird im nächsten Atemzug die vermeintlich heile Welt der Neunzigerjahre heraufbeschworen, als jede Suchanzeige eine Menge Anrufe auslöste und sehr viele Arbeitssuchende gleich ohne Terminvereinbarung ins Büro strömten.

Oder dass die Schuld nur beim Bewerber gesucht wird. Auch wir kennen das noch: Der Fokus unserer Arbeit lag zu Beginn auf der Gewinnung von Unternehmensneukunden und auf dem Auftragsausbau bei Stammkunden. Die Zeit war geprägt durch ein ungebrochenes Erfolgsdenken. Über Recruiting mussten auch wir uns keine Gedanken machen. Gab es ja immer genügend Bewerber auf die offenen Positionen.

Diese Pionierzeit ist längst vorbei und wird gern verklärt. Wie mühsam das Arbeiten ohne Internet, mit Festnetztelefon und Fax als schnellsten Kommunikationsmitteln manchmal war, gerät dabei in Vergessenheit. Wahr ist aber auch:

Der Markt hat sich grundlegend und dauerhaft verändert. Was einst ein schleichender Wandel war, ist heute zur neuen Realität geworden: Aus einem Arbeitgeber- wurde endgültig ein Arbeitnehmermarkt, und dieser ist inzwischen vielerorts zu einem Kandidatenmarkt geworden. Qualifizierte Fachkräfte, Spezialisten und selbst ungelernte Arbeitskräfte sind heute der entscheidende Engpassfaktor für Unternehmen, unabhängig von Branche oder Unternehmensgröße.

Während sich die Auswirkungen des Fachkräftemangels 2018 bereits abzeichneten, hat sich die Lage bis 2025 dramatisch verschärft. Laut aktueller Fachkräfteengpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit kommt heute auf viele offene Stellen, je nach Beruf und Region, nicht einmal mehr ein arbeitslos gemeldeter

Bewerber. In manchen Berufsfeldern wie IT, Pflege, Bau, Handwerk oder Logistik herrscht faktisch Vollbeschäftigung.

Die Online-Jobbörse StepStone verzeichnete im Jahr 2024 ein historisches Hoch: über 60 Prozent mehr ausgeschriebene Stellen für Fachkräfte im Vergleich zu 2018. Auch die Erwartungen an Recruiter sind gestiegen und gleichzeitig der Druck auf Führungskräfte, Personalverantwortliche und HR-Dienstleister. Die StepStone-Umfrage zeigt außerdem: Für 89 Prozent der befragten Unternehmen zählt das »Gewinnen und Binden von Talenten« zu den drei größten strategischen Herausforderungen überhaupt.

Zudem rächt sich jetzt, was schon 2013 absehbar war: Die demografische Entwicklung schlägt mit voller Wucht durch. Laut Prognosen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) wird Deutschland bis 2035 rund sieben Millionen Erwerbstätige verlieren – trotz Zuwanderung, Automatisierung und »Silver Workforce«.¹

Auch Helferstellen sind inzwischen nicht mehr selbstverständlich zu besetzen – etwa in Lager, Produktion, Pflege oder Gastronomie. Viele Unternehmen berichten uns aus der Praxis, dass selbst bei einfacheren Tätigkeiten gezielte Rekrutierungsstrategien, Anreizsysteme oder der Einsatz von Personalvermittlern notwendig sind, um überhaupt ausreichend Bewerbungen zu erhalten.

Und ja, auch dann, wenn sich der Bewerbermarkt regional, wie im Winter und Frühjahr 2025, stellenweise wieder lockert und mehr attraktive Kandidaten aufgrund der Wirtschaftskrise auf der Suche nach einem neuen Job sind.

Die Zeiten des passiven Wartens sind dennoch vorbei. Der Arbeitsmarkt erfordert heute aktives Handeln, gezieltes Recruiting, kreative Ansprache und langfristige Bindung.

Ja, es gibt eine Menge neuer Herausforderungen für die Unternehmen. Mit den skizzierten Problemen steht kein Personalverantwortlicher allerdings alleine da, und einige der oft beklagten

Miseren sind definitiv hausgemacht. So wird in Zeiten des vermeintlichen Arbeitskräftemangels BewerberInnen nicht etwa der rote Teppich ausgerollt, im Gegenteil, man schickt sie wieder vor die Tür. Glauben Sie nicht? Dann kommt es bei Ihnen sicher auch nicht vor, dass Interessenten am Telefon mit einem »Senden Sie uns erst mal Ihre Unterlagen, wir melden uns dann bei Ihnen« abgewimmelt werden. Oder dass BewerberInnen mit einer Kaskade von Fragen beim ersten Faktencheck in die Flucht geschlagen werden und man nach einem Ersttelefonat nie wieder etwas von ihnen hört. Dass jemand im Wartebereich vergessen und ein Bewerber minutenlang am Empfang ignoriert wird, weil alle gerade anderweitig beschäftigt sind – ist alles nicht ungewöhnlich, wie wir aus Praxistests vor Ort wissen. Diese Vorgehensweisen waren auch schon vor 20 Jahren wenig wertschätzend. Heute, wo sich die Machtverhältnisse geändert und attraktive Bewerberinnen und Bewerber die Qual der Wahl haben, sind sie schlicht geschäftsschädigend. Das Erschreckende im Jahr 2025: Aktuell beschweren sich wieder zunehmend Arbeitssuchende auf LinkedIn über extrem lange Rekrutierungs-Prozesse und Ghosting! Wie kann das bitte sein?

Es bringt nichts, über Fachkräftemangel, anspruchsvolle BewerberInnen und mangelnde Resonanz auf angeblich bewährte Standard-Stellenanzeigen zu klagen und gleichzeitig auf überkommenen Verhaltensweisen und Rekrutierungsmethoden zu beharren – also noch mehr Stellenanzeigen zu schalten, Telefonate weiter so zu führen wie seit Jahren, soziale Medien als Tinnef abzutun, Empfehlungsmarketing nur halbherzig zu betreiben oder darüber zu lächeln und unaufgeforderte Bewerbungen wie lästige Störungen zu behandeln, um nur einige Beispiele zu nennen. Die Welt hat sich verändert, ändern wir uns mit! Das ist ungewohnt, manchmal auch unbequem, in jedem Fall aber lohnend.

Es waren viele Unternehmen aufgrund des Druckes auf einem guten Weg, attraktive Bewerbungsprozesse zu installieren. Leider befinden sich derzeit viele wieder auf dem Rückmarsch und verfallen

in alte Muster. Kurzarbeit, KI und permanente Horrornachrichten verführen zu altem Denken. Das muss jedoch nicht sein.

Der Markt hat sich gedreht, aber er ist nicht leergefegt

Unbestritten ist: Der Bewerbermarkt hat sich in den letzten zehn Jahren grundlegend verändert. Die Zahl aktiv suchender, qualifizierter Arbeitskräfte ist deutlich zurückgegangen, und das spüren Recruiter, Personalverantwortliche und Dienstleister gleichermaßen.

Doch von einem *vollständig leergefegten* Arbeitsmarkt zu sprechen, wäre nicht nur übertrieben, sondern auch kontraproduktiv.

Ein Blick in die aktuellen Arbeitsmarktdaten zeigt: Im März 2025 waren laut Bundesagentur für Arbeit rund 1,05 Millionen Menschen arbeitslos, die grundsätzlich über eine abgeschlossene Berufsausbildung verfügen – also das Potenzial für Fachkräfte mitbringen. Hinzu kommen rund 1,15 Millionen geringqualifizierte Arbeitslose sowie über 850 000 Personen in Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik, Umschulungen oder mit temporären Vermittlungshemmnissen. Das bedeutet: Potenzial ist vorhanden, aber es braucht gezielte Ansprache, Förderung und manchmal auch einen Perspektivwechsel.

Gerade in der Arbeitnehmerüberlassung fällt zum Beispiel auf: Auch heute, 2025, sind mehr als die Hälfte der Beschäftigten im Helferbereich tätig. Der Fachkräftemangel trifft die Zeitarbeitsbranche also differenziert. In vielen Fällen fehlt es nicht nur an Fachkräften, sondern auch an niedrigschwellig verfügbaren Arbeitskräften, vor allem in Logistik, Gastronomie, Reinigung oder Produktion. Der Engpass ist also breiter geworden, aber nicht absolut.

Hinzu kommt der vielzitierte »Fachkräftemangel«, der nicht selten als Ausrede genutzt wird. Unternehmen, die über mangelnde

Bewerberzahlen klagen, tun dies mitunter deshalb, weil sie nicht bereit oder in der Lage sind, neue Wege zu gehen. Der Personalexperte Martin Gaedt hat bereits vor Jahren im Buch *Mythos Fachkräftemangel* darauf hingewiesen, dass es sehr wohl möglich ist, Menschen für Jobs zu gewinnen, selbst in strukturschwachen Regionen. Entscheidend ist die Attraktivität des Angebots und die Innovationskraft im Recruiting.

Ein Paradebeispiel bleibt der Sensorhersteller SICK AG aus Waldkirch im Schwarzwald. Trotz ländlicher Lage gelingt es dem Unternehmen regelmäßig, hochqualifizierte Fachkräfte zu gewinnen – durch kluges Employer Branding, Messepräsenz, Kooperationen mit Hochschulen, kreative Formate wie »Jugend forscht« und die konsequente Nutzung von Arbeitgebersiegeln und sozialen Netzwerken.

Die Frage ist also nicht, ob Fachkräfte noch zu finden sind, sondern: Welche neuen Wege sind Sie beim Recruiting in den letzten Jahren gegangen?

Es mangelt nicht an Fachkräften, sondern an Zugang

Auch wenn es provokant klingt: Der sogenannte Fachkräftemangel ist häufig kein Mangel an Menschen, sondern ein Mangel an direktem Zugang zu ihnen. Es gibt Fachkräfte, viele davon sind beschäftigt, wechselwillig oder unzufrieden.² Die große Herausforderung liegt nicht im Finden von Bewerbern, sondern im Erreichen und Aktivieren von Talenten. Die alten Rezepte, wie Stellenanzeigen schalten und warten, greifen nicht mehr.

Daher stellen wir unseren Seminarteilnehmern gerne folgende Fragen:

- Können Sie jedem Bewerber ein für ihn attraktives Angebot machen oder nehmen Sie ihn wenigstens in Ihren Talent-Pool auf?
- Können Sie freiwerdende Stellen zügig nachbesetzen oder verlieren Sie Talente durch lange Prozesse?

- Wie groß ist Ihr Bekanntheitsgrad am Bewerbermarkt in Ihrer Region oder Zielgruppe? 5 Prozent? Dann warten noch 95 Prozent darauf, entdeckt zu werden.

Die ehrliche Auseinandersetzung mit diesen Fragen zeigt oft: Nicht der Mangel an Kandidaten ist das Problem, sondern ein unzureichend entwickeltes Bewerbermanagement oder zu wenig Mut, neue Wege zu gehen.

Dabei hat sich die Lage längst verändert: Arbeitgeber, die sich noch immer wundern, warum sich keine »Masse« an Bewerbern mehr meldet, übersehen die Realität. Qualität schlägt Quantität. Und das gilt heute mehr denn je. Es braucht nicht 50 Bewerbungen – es reicht *eine gute*.

Laut Gallup Engagement Index 2024 haben 67 % der deutschen Arbeitnehmer nur eine geringe emotionale Bindung an ihr Unternehmen. Jeder Dritte spielt mit dem Gedanken, innerhalb eines Jahres zu wechseln. Darunter sind auch viele, die sich nicht aktiv bewerben, sondern latent suchend sind. Ein riesiges Potenzial, das oft ungenutzt bleibt.

Diese Menschen erreicht man nicht mit klassischen Stellenanzeigen. Sie reagieren nur auf Empfehlungen aus ihrem Netzwerk, gezielte persönliche Ansprache (Active Sourcing), Employer Branding und authentische Auftritte.

Empfehlungsmarketing und Active Sourcing sind also keine Luxusmaßnahmen mehr. Sie sind zentrale Werkzeuge im modernen Recruiting.

Und trotzdem: Viele Unternehmen scheuen sich davor, Menschen direkt anzusprechen. »Ich würde das auch nicht wollen« – ein oft genanntes Argument, das sich nicht mit den Zahlen deckt. Laut Recruiting Trends 2024 (Universität Bamberg & Monster) bevorzugen über 60 % der Befragten eine Direktansprache gegenüber einer klassischen Bewerbung. Fast jede fünfte Fachkraft hat bereits durch persönliche Ansprache den Job gewechselt. Was würde

passieren, wenn auch Ihr Unternehmen durch gezieltes Sourcing 20 % mehr geeignete Mitarbeiter gewinnen würde?

Gerade wechselbereite, aber zurückhaltende Menschen, etwa introvertierte Fachkräfte, gering Qualifizierte oder Personen mit Sprachbarrieren, profitieren davon, wenn sie angesprochen werden. Wer darauf wartet, dass diese Zielgruppen von sich aus aktiv werden, verschenkt wertvolles Potenzial.

Denn: Wer davon ausgeht, »der Markt ist leergefegt« oder »da bewirbt sich niemand mehr«, wird genau diese Realität erleben. Eine sich selbst erfüllende Prophezeiung.

Wer glaubt, keine Zeit für Veränderung zu haben, wird sich bald mit der Zeit beschäftigen müssen, in der die Kunden, Talente oder Umsätze verloren gehen.

Veränderung ist unbequem und Stillstand keine Option.

Mindset schlägt Methode

Der erste Schritt zum erfolgreichen Recruiting beginnt im Kopf. Wer so denkt wie früher, bekommt auch die Ergebnisse von früher. Wer neue Wege gehen will, muss anders denken. Der Wandel im Arbeitsmarkt erfordert einen Perspektivwechsel – weg vom reinen Selektieren, hin zum Begeistern, Beraten und Gewinnen.

Gute Kandidaten sind längst nicht mehr dankbar, sondern wählerisch. Und das dürfen sie auch sein – schließlich ist der Markt auf ihrer Seite. Wer sich das nicht eingesteht und weiter intransparent, langsam oder unpersönlich agiert, wird weiter gute Leute verlieren.

Recruiting ist längst mehr als eine HR-Funktion. Es ist Markenbildung, Vertrieb, Kommunikation und Service. Und es ist die Schnittstelle, an der sich entscheidet, ob Unternehmen künftig wachsen oder stagnieren.

Irgendwie anders? Junge BewerberInnen und ihre Ansprüche

Ein junger Bewerber sagt bei der Frage nach seinen Prioritäten im Job sofort: »*Bloß keine Überstunden.*« Eine andere lässt bei der Vorstellung verlauten, *die Firma sei für sie in der engeren Auswahl*. Eine Bewerberin Anfang 20 erscheint nicht zum Gespräch und teilt auf Nachfrage mit: »*Hab ich halt vergessen.*« Solche Episoden hören wir oft – erzählt mit einem Ton zwischen Staunen und Kopfschütteln.

Neben der Diskussion um den Fachkräftemangel ist die Debatte um die »*Jugend von heute*« längst zur beliebten Nebenbaustelle geworden: »*Unverbindlich*«, »*frech*«, »*nicht mehr belastbar – und dabei auch noch wählerisch*«. Doch dieser Tenor ist alles andere als neu.

Schon der Philosoph Sokrates klagte vor rund 2500 Jahren über die Jugend, die »*den Luxus liebt, schlechte Manieren hat und die Autorität verachtet*«. Der Tenor blieb über Jahrhunderte gleich – von mittelalterlichen Mönchen über die DIHK bis hin zu heutigen Personalentscheidern.

Immer wieder und aktuell verstärkt befeuern Generationenmodelle diese Diskussion. Sie ordnen Menschen pauschal folgenden Gruppen zu:

- Babyboomer (1946–1964): loyal, fleißig, karrierebewusst;
- Generation X (1965–1979): pragmatisch, individualistisch, skeptisch;
- Generation Y (1980–1995): selbstverwirklichend, sinnsuchend;
- Generation Z (ab 1996): vernetzt, sicherheitsorientiert, fordernd;
- Generation Alpha (ab 2010): digital kompetent, visuell orientiert, pandemiegeprägt.

Diese Zuschreibungen begegnen uns im Recruiting-Alltag fast schon reflexartig. Aber sind sie wirklich belastbar?

Der Soziologe Prof. Martin Schröder hat das überprüft – mit den umfangreichen Daten des sozio-ökonomischen Panels (SOEP). Sein Ergebnis: Es gibt keine signifikanten Unterschiede zwischen den Generationen, wenn man sie im entsprechenden Alter vergleicht. Die Haltung von 20-Jährigen heute unterscheidet sich kaum von der Haltung früherer Generationen im selben Alter. Schröder sagt:

»Die Konstruktion von Generation-Unterschieden illustriert eher gesellschaftliche Mythen als echte Differenzen.«

Was wir für charakterliche Generationsunterschiede halten, sind oft bloß Momentaufnahmen oder, wie Nicole im Buch *Das haben wir schon immer so gemacht!* beschreibt: mentale Kurzschlüsse. Denkfehler, die entstehen, wenn aus punktuellen Erfahrungen dauerhafte Urteile werden.

Denn seien wir ehrlich: Auch unter Teens und Twens gibt es große Unterschiede. Und nicht jede unhöfliche Absage hat mit Faulheit zu tun – vielleicht eher mit Unsicherheit, mangelnden Erfahrungen oder einem Missverständnis.

Zwei Unterschiede sind allerdings real und relevant: der Umgang mit digitalen Medien und die bevorzugte Kommunikationsform.

Die Digital Natives leben und denken vernetzt. WhatsApp ist schneller als E-Mail, TikTok spannender als eine Karriere-Website. Doch während die junge Zielgruppe längst auf neuen Kanälen unterwegs ist, steckt die Kommunikation vieler Unternehmen noch im analogen Zeitalter fest.

Viele Firmen nutzen *Mobile Recruiting*, *Social Recruiting* oder *Messaging-Tools* nur zögerlich – nicht, weil es nicht funktioniert, sondern weil alte Denkfehler die Neugier blockieren: »*Das haben wir schon immer so gemacht.*«

Wer neue Ergebnisse will, muss sein Denken erneuern.

Und das gilt besonders im Umgang mit jungen Bewerbern. Wer ihnen mit Offenheit, Wertschätzung und echtem Interesse begegnet, gewinnt – auch als Arbeitgeber. Wer stattdessen in Klischees denkt, verbaut sich Chancen und verliert den Anschluss an eine Generation, die nicht schlechter ist, nur anders.

Mindset-Bilanz: Welche Glaubenssätze teilen Sie?

Im Folgenden finden Sie eine Liste weit verbreiteter Glaubenssätze. Und Denkfehler im Unternehmen. Machen Sie den Test: Welche davon teilen Sie? Kreuzen Sie spontan an, wenn Sie der Meinung sind, die jeweilige These stimmt.

Verbreitete Glaubenssätze	Stimmt!?
»Das schlechte Image unserer Branche ist schuld daran, dass wir keine BewerberInnen bekommen.«	<input type="checkbox"/>
»Wieso soll ich etwas zu unserem Unternehmen sagen? Das steht heute doch alles im Netz.«	<input type="checkbox"/>
»Über den Job und wie das bei uns funktioniert, muss ich nicht aufklären. Der Bewerber war ja schon bei ähnlichen anderen Unternehmen.«	<input type="checkbox"/>
»Warum soll ich zu Beginn des Vorstellungsgesprächs etwas über mich erzählen? Das interessiert BewerberInnen doch nicht.«	<input type="checkbox"/>
»Imageverbesserung ist die Aufgabe der Verbände und die machen nichts. Wir sind viel zu klein, um daran etwas zu ändern.«	<input type="checkbox"/>
»Eine völlig andere, humorvoll-direkte Stellenanzeige? So möchte ich selbst nie angesprochen werden. Das macht keinen Sinn.«	<input type="checkbox"/>
»Die BewerberInnen werden immer unzuverlässiger. Und jetzt soll ich mich noch anstrengen, guten Service zu bieten?«	<input type="checkbox"/>
»Printmedien bringen heutzutage sowieso nichts mehr.«	<input type="checkbox"/>
»Facebook ist tot. Und junge Leute sind da ohnehin nicht mehr. Die sind alle auf TikTok.«	<input type="checkbox"/>
»Active Sourcing funktioniert bei uns nicht.«	<input type="checkbox"/>
»Wunscharbeitgeber? Mit der Frage können meine Bewerber nichts anfangen!«	<input type="checkbox"/>
»Wer alles in seinem sozialen Umfeld Einfluss auf die Jobentscheidung hat? Das ist denen doch peinlich, wenn ich diese Frage stelle!«	<input type="checkbox"/>
»Empfehlungen von unseren Mitarbeitern an Bewerber kommen automatisch.«	<input type="checkbox"/>

Verbreitete Glaubenssätze	Stimmt!?
»Ab sofort ... anders machen? Das erlaubt mein Chef sowieso nicht.« [Setzen Sie oben eine Maßnahme ein, die Sie sinnvoll finden.]	<input type="checkbox"/>
»BewerberInnen geben kein Feedback über den Einstellungsprozess.«	<input type="checkbox"/>
[Hier können Sie eine für Sie wichtige Überzeugung eintragen:]	<input type="checkbox"/>

Wir schlagen vor, noch einmal zu dieser Liste zurückzublättern, wenn Sie am Ende des Buches angekommen sind. Welche Ihrer Glaubenssätze haben überlebt? Welche haben wir zumindest ins Wanken gebracht? Und welche neuen optimistischen Glaubenssätze sind womöglich entstanden? Abschließend hier wie am Ende jedes Kapitels unsere Kernbotschaften auf einen Blick.

Ihre Chancen auf einen Blick

- Viele Unternehmen halten an traditionellen Wegen der Bewerbergewinnung fest, obwohl der Markt längst neue Antworten verlangt. Wer bereit ist, umzudenken und klug zu handeln, verschafft sich heute entscheidende Wettbewerbsvorteile.
- Erfolgreiches Recruiting bedeutet: Zwei Zielgruppen im Blick behalten – die Talente und die Fachabteilungen. Wer Bewerber ernst nimmt, als Kunden behandelt und auf Augenhöhe kommuniziert, wird als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen.
- In vielen Organisationen bestimmen überholte Denkfehler die Strategie – von »Das funktioniert bei uns nicht« bis »Das machen wir später mal«. Wer bereit ist, diese mentalen Blockaden zu hinterfragen und neue Wege zu testen, kann mit kleinen Veränderungen große Wirkung erzielen.