

PRAXISLEITFADEN

Mitarbeiter- gewinnung

für kleine und mittel-
ständische Unternehmen

Grundlagenwissen zur erfolgreichen
Besetzung Ihrer Stellenangebote



AUTOR

PhDr. Oliver Scharfenberg

Oliver Scharfenberg

Mitarbeitergewinnung

für kleine und mittelständische Unternehmen

Grundlagenwissen zur erfolgreichen
Besetzung Ihrer Stellenangebote

Auflage 2026

Inhalt

Einleitung	9
Über den Autor	11
1 Allgemeine Herausforderungen	13
1.1 Fachkräftemangel	13
1.2 Demografischer Wandel	14
1.3 Geburtenrate Deutschland 1991–2024	15
1.4 Globalisierung und Wertewandel	16
1.5 Strategisches Vorgehen	18
1.6 Die Candidate Journey	19
2 Wer sind Sie und was bieten Sie an?	24
2.1 Gallup Engagement Index 2024	26
2.2 Messung der Mitarbeiterzufriedenheit	27
2.3 Mitarbeiterbefragung in 9 Schritten	28
2.4 Bewertungen bei Kununu und Glassdoor	31
2.5 Arbeitgeberattraktivität	33
2.6 Arbeitgebersiegel und Arbeitgeber-Awards	38
2.7 Vier Kategorien an Arbeitgebersiegeln	39
2.8 EmpCo-Richtlinie 2026	52
3 Wer sind Ihre Wettbewerber?	53
3.1 Was für Stellenangebote werden angeboten	53
3.2 Welches Gehalt bieten Wettbewerber	54
3.3 Welche Benefits bieten Wettbewerber	56
3.4 Wettbewerberanalyse über kununu	56
4 Wie möchten Sie als Arbeitgeber wahrgenommen werden?	58
4.1 Ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern	58
4.2 Arbeitgebermarke und Arbeitgeberimage	60
4.3 Employer Branding	61
4.4 Zusammenfassung	66
5 Zielgruppen definieren	67
5.1 Generation X	68
5.2 Generation X, Y und Z im Vergleich	69
5.3 Generation Y	70
5.4 Generation Z	71
5.5 Benefits für Arbeitnehmer	71
5.6 Zusammenfassung	73
5.7 Was Studien über Benefits sagen	75
6 Offline-Recruiting	76
6.1 Klassische Wege der Mitarbeitergewinnung	76
6.2 Printanzeigen	76

6.3 Agentur für Arbeit	77
6.4 Headhunter	77
6.5 Karrieremessen	77
7 Online Recruiting	79
7.1 Der Karrierebereich Ihrer Website	80
Infografik: Sieben Erfolgsfaktoren der Karriereeseite	81
7.1.1 Suchmaschinenoptimierung	82
7.1.2 Gute Auffindbarkeit	84
7.1.3 Einfache Bewerbungsmöglichkeit	84
7.1.4 Authentische Darstellung	85
7.1.5 Professionelle Präsentation	85
7.1.6 Persönlicher Ansprechpartner	86
7.1.7 Optimierung für Mobilgeräte	86
7.2 Social Media Plattformen	87
7.2.1 LinkedIn	87
Infografik: Social-Media-Plattformen für Recruiting	88
7.2.2 XING	93
7.2.3 Kununu	96
7.2.4 Facebook	100
7.2.5 Youtube	105
7.2.6 Instagram	110
7.2.7 TikTok	114
7.2.8 Pinterest	118
7.2.9 X (ehemals Twitter)	120
7.2.10 Vorteile und Nachteile von Social Media Recruiting	122
7.3 Stellenportale für Arbeitgeber im Vergleich	123
Infografik: Stellenportale – Allgemeine Plattformen	124
Infografik: Stellenportale – Branchenspezialisten	125
7.3.1 Allgemeine Stellenportale im Überblick	126
7.3.2 Stellenbörsen: Gesundheitswesen	130
7.3.3 Stellenbörsen: IT	133
7.3.4 Stellenbörsen: Studenten	134
7.3.5 Multiposting	137
7.3.6 Zusammenfassung: Auswahl der passenden Plattformen	138
7.4 Rechtliche Anforderungen an Stellenausschreibungen	139
Infografik: Entgelttransparenzrichtlinie 2026	143
Infografik: AGG-konforme Stellenausschreibungen	144
8 Anwerbung von Beschäftigten im Ausland	145
9 Frühzeitige Bindung von Fachkräften	150

9.1 Berufsausbildung	150
9.2 Kombinationen vorstellen	150
9.3 Praxisbetrieb einer Hochschule werden	151
9.4 Probezeit-Begleitung und Frühfluktuation	151
9.5 Onboarding-Timeline	152
10 Künstliche Intelligenz im Recruiting	155
10.1 Was KI im Recruiting eigentlich bedeutet	156
10.2 Wo KI heute praktisch hilft	156
10.3 KI entlang der Candidate Journey	158
10.4 Ein konkretes Beispiel: Stellenanzeige in zehn Minuten	159
10.5 Wo KI an Grenzen stößt	159
10.6 Was Sie rechtlich beachten müssen	160
10.7 Diskriminierungsrisiken ernst nehmen	162
10.8 Eine pragmatische Einstiegs-Empfehlung für KMU	162
10.9 Häufige Fehler — und wie Sie sie vermeiden	163
10.10 KI in 30 Tagen einführen — ein Fahrplan	164
10.11 Zusammenfassung	165
11 Praxisbeispiele	166
11.1 Die 4-Tage-Woche	166
11.2 Handwerk: Wenn die Werkstatt zur Bühne wird	168
11.3 Pflege: Das Quartiers-Konzept	169
11.4 Industrie: Der Werksbus als Visitenkarte	170
12 In 8 Schritten zu mehr Bewerbungen	172
12.1 Die Bestandsaufnahme	172
12.2 Befragung	173
12.3 Roadmap – Acht Schritte zu mehr Bewerbungen	174
12.4 Mehr passende Bewerbungen	175
13 Anhang: Anlagen für die Praxis	182
13.1 Anlage 1: Stellenanzeige Handwerk	182
13.2 Anlage 2: Stellenanzeige Bürofachkraft	183
13.3 Anlage 3: Stellenanzeige IT	184
13.4 Anlage 4: Onboarding-Checkliste für die ersten Wochen	185
13.5 Anlage 5: Leitfaden für strukturierte Probezeitgespräche	186
13.6 Anlage 6: Mitarbeiterbefragung zur Arbeitszufriedenheit	188
13.7 Anlage 7: Benefits mit Steuervorteilen	195
13.8 Anlage 8: Interessante Benefits für Arbeitnehmer	201
Literatur- und Quellenverzeichnis	206

Einleitung

Qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden, ist für viele Unternehmen zur Daueraufgabe geworden. Ein kurzer Blick in die Nachrichten oder auf die Stellenbörsen reicht aus, um das Ausmaß zu erkennen: Immer mehr Betriebe suchen Fachkräfte, und immer häufiger bleibt die passende Besetzung offener Stellen aus. Die zentrale Frage lautet daher nicht, ob sich der Arbeitsmarkt verändert hat, sondern wie Unternehmen darauf reagieren.

Dieses Buch richtet sich vor allem an Inhaberinnen und Inhaber kleiner und mittlerer Betriebe in Deutschland: Handwerksbetriebe, Praxen, Kanzleien, Dienstleister, Einzelhändler, kleine Produktions- und IT-Unternehmen mit etwa fünf bis fünfzig Beschäftigten. Genau diese Betriebe spüren den Personalmangel besonders deutlich. Sie verfügen selten über eine eigene Personalabteilung, müssen aber gegen Konzerne und Mittelständler antreten, die hauptberuflich um Talente werben. Das Buch zeigt, wie Sie auch ohne eigenes HR-Team systematisch und mit überschaubarem Aufwand mehr passende Bewerbungen erhalten.

Die Diskussion über Ursachen und Lösungen ist längst in vollem Gange. Der Alltag zeigt jedoch, dass die Lage keineswegs überall gleich ist. Es gibt Betriebe, die auch unter schwierigen Bedingungen zuverlässig qualifiziertes Personal gewinnen. Andere tun sich zunehmend schwer und verlieren im Wettbewerb um geeignete Bewerber spürbar an Boden. Diese Unterschiede sind aufschlussreich. Sie zeigen: Erfolgreiche Mitarbeitergewinnung ist kein Zufall.

Personalgewinnung beginnt mit zwei Analysen. Erstens: Wer sind die Menschen, die Sie gewinnen möchten? Zweitens: Wie wirkt Ihr Unternehmen heute schon auf diese Menschen? Erst danach folgen konkrete Maßnahmen und der Aufbau einer überzeugenden Arbeitgeberpositionierung. Gemeint ist nicht Selbstdarstellung, sondern eine ehrliche und nachvollziehbare Positionierung als Arbeitgeber. Wer

überzeugen will, braucht keine wohlklingenden Versprechen, sondern eine spürbare Qualität im Arbeitsalltag. Bewerber merken sehr schnell, ob Anspruch und Wirklichkeit zusammenpassen.

Auf überladene Theorie verzichte ich bewusst. Das Buch vermittelt ein fundiertes Verständnis moderner Mitarbeitergewinnung und übersetzt dieses Wissen in konkrete, sofort anwendbare Schritte. Sie erkennen, wie direkt sich professionelle Rekrutierung auf Ihren Unternehmenserfolg auswirkt – und wo die wichtigsten Hebel liegen.

Gerade in kleinen und mittleren Betrieben hängt die Entwicklung wesentlich von den Menschen ab, die das Unternehmen tragen. Fehlen passende Fachkräfte, geraten Wachstum, Qualität und Stabilität schnell unter Druck. Dieser Praxisleitfaden richtet sich an alle, die ihr Unternehmen durch eine gezielte und zeitgemäße Mitarbeitergewinnung stärken wollen.

Wenn Sie dieses Buch durchgearbeitet haben, verfügen Sie über ein belastbares Verständnis dafür, wie Personalgewinnung und Arbeitgeberpositionierung funktionieren. Worauf es zusätzlich ankommt, ist die konsequente Umsetzung im eigenen Unternehmen. Erst die Anwendung verändert die Realität.