BLOG

LESEFASSUNG FOLGE 12: RECRUITING VS. BRANDING: WARUM NIEMAND DEINE STELLENANZEIGEN LIEST

10. Februar 2026 · Olaf Rosenbaum · 12 Min. Lesezeit

Redigierte Lesefassung der Podcast-Folge 12 von Chefsache Krise, erschienen am 10. Februar 2026.

Mitarbeiter finden, Mitarbeiter halten – kaum ein Thema treibt Unternehmer im Moment so um. Und kaum eines wird so falsch angepackt: Es wird eine Stellenanzeige geschaltet, die aussieht wie alle anderen, und dann wundert man sich, dass niemand anruft. In dieser Folge bekommst Du drei Dinge: eine Vorstellung davon, was Employer Branding ist, eine klare Vorstellung davon, was es nicht ist – und eine Strategie in fünf Schritten, mit der Du ab morgen anfangen kannst.

VIER LEITGEDANKEN VORWEG

Erstens: Employer Branding ist ein Marathon, kein Sprint. Wenn Du nächste Woche drei Leute brauchst, ist Employer Branding nicht Dein Mittel – das nennt man Recruiting. Recruiting kann auf Employer Branding aufbauen, aber Employer Branding ist ungleich Recruiting. Merk Dir: Branding ist Langstrecke, Recruiting ist schnell.

Zweitens: Eine Marke ist eine Emotion. Der Gedanke ist geklaut bei Marty Neumeier: Eine Marke ist das Bauchgefühl, das jemand hat, wenn er an Dein Unternehmen denkt. Umgemünzt heißt das: Deine Arbeitgebermarke ist das

Bauchgefühl, das Arbeitnehmer haben, wenn sie an Dein Unternehmen denken. Ein Bauchgefühl – keine Aufzählung von Fakten. In Stellenanzeigen wird trotzdem Auto-Quartett gespielt. Dazu gleich mehr.

Drittens: Alles ist Employer Branding. Peter Drucker sagte: Alles ist Marketing – Marketing ist Dein Unternehmen aus Sicht Deines Kunden. Übertragen: Employer Branding ist Dein Unternehmen aus Sicht Deiner Mitarbeiter und Deiner zukünftigen Mitarbeiter. Wie sehen Deine Autos aus? Wie laufen Deine Leute rum? Wie läufst Du rum? Du repräsentierst Dein Unternehmen in jeder Sekunde des Tages.

Viertens: Menschen arbeiten bei Menschen, denen sie vertrauen können. Diesen Satz brauchst Du noch – behalte ihn im Hinterkopf.

DIE ERFOLGREICHSTE STELLENANZEIGE DER WELT

Erst die Anzeige, wie sie tausendfach geschaltet wird – hier für die fiktive Firma South Pole: „Wir sind ein führendes, international ausgerichtetes Unternehmen der Event- und Forschungsbranche. Unsere Produkte und Dienstleistungen setzen Maßstäbe. Wir planen heute schon für morgen, denn Erfolg ist kein Zufall. Wir wachsen – das ist Ihre Chance! Für eine Reise in den Süden suchen wir per sofort Mitarbeiter (m/w/d). Das bringen Sie mit: Teamorientierung, Flexibilität, analytisches Denken, Kreativität, Verantwortungsbewusstsein, Hands-on-Mentalität. Wir freuen uns auf Ihre aussagekräftige Bewerbung mit den üblichen Unterlagen und Gehaltsvorstellung." Solche Anzeigen hast Du selbst schon geschaltet – oder mindestens vierzehntausendmal gelesen.

Und jetzt dieselbe Stelle, wie sie in Wirklichkeit ausgeschrieben wurde – die erfolgreichste Stellenanzeige, die es je gegeben hat: „Männer für gefährliche Reise gesucht. Geringe Bezahlung, eisige Kälte, lange Monate vollständiger Dunkelheit, ständige Gefahren, Rückkehr ungewiss. Bei Erfolg Ehre und Anerkennung." Fertig.

Aufgegeben hat sie Sir Ernest Shackleton, als er für seine Endurance-Expedition zum Südpol eine Mannschaft zusammenstellte. Die Endurance blieb im Packeis stecken, wurde zerdrückt und sank – und die gesamte Mannschaft musste sich über das Eis und in Ruderbooten retten. Das Erstaunliche: Alle haben überlebt. Ein paar Erfrierungen, aber alle am Leben. Warum? Weil sich auf diese Anzeige nur Leute beworben haben, die absolut vollgasfest waren – Haudegen, Seemänner, richtige Typen. Shackleton hat nicht Personal eingestellt, sondern das richtige Personal. Hätte er irgendwen genommen, wären alle draufgegangen. (Nebenbei: Über die Suche und Entdeckung des Wracks der Endurance gibt es eine sehenswerte Dokumentation – such mal danach.)

DU SUCHST NICHT MITARBEITER. DU SUCHST DIE RICHTIGEN MITARBEITER.

Das ist der Kardinalfehler, der in Unternehmen permanent gemacht wird: Ich suche irgendwen, ich weiß gar nicht genau wen, ich sage nicht genau wofür – und ich nehme jeden, der nicht bei drei auf dem Baum ist. Dein Problem ist nicht, Mitarbeiter zu finden. Dein Problem ist, die richtigen Mitarbeiter zu finden. Dafür bekommst Du jetzt ein Framework in fünf Schritten.

SCHRITT 1: BESCHREIB DEINEN TRAUMMITARBEITER IN SEINER WELT

Wen suchst Du eigentlich? Was ist das für ein Mensch? Nimm eine Anleihe bei der Marketing-Persona und erarbeite eine Mitarbeiter-Persona – so genau, wie es irgendwie geht. Alt, jung, wie alt genau? Welches Auto fährt er? Volvo-Fahrer und Audi-Fahrer unterscheiden sich. Hat er ein Haustier – Hund oder Katze? Auch das sind unterschiedliche Typen Mensch.

Ein Beispiel, das ich in jedem Employer-Branding-Workshop erlebe: „Bei uns ist Teamfähigkeit ganz, ganz wichtig." Gut, sage ich dann, holen wir die Lebensläufe – zeigt mir die Mitarbeiter, die Teamsport machen oder gemacht haben. Danach werdet ihr ja im Bewerbungsgespräch gefragt haben, wenn euch Team so wichtig ist. Meistens ernte ich leere Gesichter und Schweigen.

Alle schreien nach Teamfähigkeit, aber keiner prüft, ob die Leute je in einem Team funktioniert haben. Dabei kann man das ablesen: Teamsport. Pferde – denn da gilt: erst das Pferd, dann der Reiter, also Verantwortung für ein anderes Lebewesen. Engagement beim THW oder bei der freiwilligen Feuerwehr.

Und die Persona entscheidet über Deine Ansprache. Suchst Du einen Familienmenschen mit Hund und zwei Kindern – mit welchem Foto wirbst Du dann? Nicht mit einem Schraubenschlüssel, sondern mit einer Familie in den Dünen, Golden Retriever inklusive. Warum? Weil die richtigen Leute sich in diesem Foto sehen und eine Verbindung zu Dir aufbauen.

SCHRITT 2: WELCHE AUFGABE SUCHT DIESER MENSCH?

Nicht: Welchen Job sucht er? Sondern: Welche Aufgabe? Dazu drei Fragen. Erstens: Welchen Schmerz hat dieser Mitarbeiter in seinem jetzigen Job – warum sollte er überhaupt darüber nachdenken, seinen Arbeitsplatz zu verlassen? Zweitens: Was macht ihm dort Freude – was gibt er auf, wenn er zu Dir wechselt? Drittens: Welche Aufgaben erledigt er heute, und was soll er bei Dir tun – Gleichwertiges, Höherwertiges?

Wenn Du das nicht weißt, machst Du das, was alle machen: Obstkorb, Kicker und Jobrad. Das ist so langweilig, dass deswegen niemand den Job wechselt – außer jemand, der rein materiell eingestellt ist, und den willst Du nicht. Und wichtiger noch: Wenn der Mitarbeiter wegen bestimmter Schmerzen zu Dir kommt und bei Dir dieselben Schmerzen vorfindet – rate mal, wie lange er bleibt.

Betrachte die Mitarbeitersuche dabei wie einen Eisberg. Über der Wasseroberfläche siehst Du die Spitze: Leute, die auf dem Markt sind. Die bekommst Du vom Arbeitsamt angeboten, die findet man leicht – und bei denen wäre ich vorsichtig. Wer die Region wechselt, in Ordnung. Aber es gibt auch Arbeitgeber-Hopping, bei jedem Wechsel fünfhundert Euro mehr. Unter der Oberfläche sitzen die Wechselwilligen: im Job, aber auf dem Sprung.

Darunter sitzen die, die heute noch gar nicht wissen, dass sie wechseln wollen – gute Leute, gehegt und gepflegt von ihren Arbeitgebern. Das sind die, die Du haben willst. Und ganz unten sitzen die, die aus ihrem Job nie herausgehen werden – die kannst Du vergessen.

SCHRITT 3: WAS FINDET ER, WENN ER DICH FINDET?

Irgendwann findet der Mensch Dein Unternehmen. Und jetzt die spannende Frage: Was findet er da? Er kommt auf Deine Website: das Betriebsgebäude, selbst mit dem Handy fotografiert, natürlich im Herbst, ohne Blätter am Baum, weil Fotos ja Geld kosten. Darunter Stockfotos – beim Schweißbetrieb eine Flex, die Funken sprüht. Generisch, austauschbar, könnte für jedes Unternehmen gelten. Und eine Jobseite, auf der exakt derselbe Text steht wie bei allen anderen. Wer von den Leuten, die eigentlich gar nicht wechseln wollen, soll da sagen: „Oh, wie toll – da will ich arbeiten"?

Mach den Test: Setz Dich auf den Stuhl eines Arbeitnehmers, der den Arbeitgeber wechseln will, und schau auf Deine eigene Website. Ich schwöre Dir: Achtzig, neunzig Prozent von euch da draußen werden sagen: „Da finde ich genau genommen nichts. Ich würde bei mir auch nicht arbeiten." Wenn das Deine Antwort ist, fängt Dein Employer Branding genau hier an. Und Achtung: Die Website muss strategisch aufgebaut sein. Sie soll Mitarbeiter anziehen, nicht bunt und hübsch sein. Sie soll einen Zweck haben.

Dazu gehören die Fragen: Wer bist Du eigentlich – Du als zukünftiger Chef? Warum gibt es Dein Unternehmen? Was macht es aus, wie arbeitet ihr? Der aufmerksame Hörer hat jetzt ein Déjà-vu: Das ist genau das Thema von Folge 11 – Vision, Mission, Werte. Als ob sich jemand etwas dabei gedacht hätte, dass diese beiden Folgen aufeinanderfolgen. Deine Werte sind das, was Dich ausmacht – und genau damit sprichst Du den richtigen Mitarbeiter an.

Und Du brauchst Touchpoints: Du musst wissen, wo sich die Menschen herumtreiben, die Du haben willst – das steht in Deiner Persona. Angenommen, Dein Wunschmitarbeiter spielt Fußball und hat acht- oder

neunjährige Kinder. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Kinder auch Fußball spielen, ist groß. Wohin gehört also Deine Werbung? An die Bande vom TSV in Kleinkleckersdorf – die gibt es für hundertfünfzig Euro im Jahr. Nicht, weil Du Neunjährige einstellen willst, sondern wegen der Eltern, die am Spielfeldrand stehen: Die freuen sich, dass da einer ihre Kinder unterstützt, und vor lauter Langeweile lesen sie, dass Du einen Job anbietest. Vielleicht gehst Du auch selbst mal hin und redest mit den Leuten. Stellst Du fest, Deine Leute sind bei der freiwilligen Feuerwehr, beim THW oder in der Handballhalle – dann musst Du eben dorthin.

SCHRITT 4: VERTRAUEN – UND EIN ONBOARDING, DAS DEN NAMEN VERDIENT

Zurück zum Leitsatz: Menschen arbeiten bei Menschen, denen sie vertrauen können. Denk immer daran – wer wechselt, gibt etwas auf. Viele Mitarbeiter, die sich überhaupt nicht wohlfühlen, wechseln trotzdem nicht, weil sie nicht wissen, ob es woanders nicht noch schlimmer wird. Menschen richten sich auch in schlimmen Situationen ein; der Schmerz muss sehr hoch werden, bevor sie etwas verändern. Es sei denn, sie können vertrauen: Ich weiß, da wird es gut – und ich kann es irgendwo sehen.

Also erkläre dem Menschen, was passiert, nachdem er sich entschieden hat: Wenn Du unterschrieben hast, passiert erstens, zweitens, drittens. Das nennt man Onboarding-Prozess. Wenn Du vorne im Employer Branding hervorragende Arbeit leistest, brauchst Du hinten einen ebenso hervorragenden Onboarding-Prozess – und nicht das, was heute vielerorts abläuft: „Ding dong – guten Tag, ich bin die Neue." – „Du bist neu? Davon hat der Chef nichts gesagt. Schick sie mal rüber in die Halle." Kein Prozess, keine Begrüßung, kein Blumenstrauß.

Mein Tipp: Stell dem neuen Mitarbeiter einen Paten an die Seite, der sich um ihn kümmert, und schule Deine Leute darauf, wie sie mit Neuen umgehen. Und eine Kleinigkeit mit großer Wirkung, gerade in Büros: Der Neue wird durchs Büro geführt – „das ist Heidi, Yvonne, Sabine, Gabi" – und kann sich

keinen einzigen Namen merken. In der Teeküche redet er dann mit niemandem, weil ihm die Namen peinlich fehlen. Gib ihm einen Sitzplan mit Namen, auf den er heimlich schauen kann.

Und jetzt der Punkt, den die wenigsten auf dem Zettel haben: Haufe hat in einer Umfrage die Erfahrung festgehalten, dass die Kündigung zwischen der Vertragsunterschrift und dem ersten Arbeitstag kommt. Die Leute treten gar nicht erst an – dieses Ghosting kennst Du vielleicht. Das hat mit Deinem Onboarding zu tun: Wenn jemand drei Monate Kündigungsfrist hat, bei Dir unterschreibt und dann drei Monate nichts mehr von Dir hört, bis er am Ersten anfangen soll, ist das schlicht miserabel. Binde die Leute schon vor dem ersten Arbeitstag ein, damit sie Nähe zu Dir aufbauen und Vertrauen fassen können – und verkaufe Deinen guten Onboarding-Prozess am besten schon beim Vertragsabschluss mit.

SCHRITT 5: HALTE, WAS DU VERSPROCHEN HAST

Der Mitarbeiter hat Vertrauen gefasst, jetzt beginnt seine Reise bei Dir. Wenn das, was auf dieser Reise kommt, nicht zu dem passt, was Du vorher an Vision, Mission und Werten propagiert hast – wenn das viel beschworene Team in Wahrheit gar nicht existiert –, wird es problematisch.

Du brauchst deshalb eine Employer Value Proposition, kurz EVP: das, was Dich als Arbeitgeber ausmacht und was Du Deinen Leuten bietest – etwa bei Geld, Gesundheitsförderung, Fortbildung. Und diese EVP braucht einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, den KVP: Du musst Dein Angebot permanent auf Deine Mitarbeiter und auf neue Situationen einstellen. Du kannst dafür auch etwas scheinbar Verrücktes tun: Frag Deine Mitarbeiter, ob sie zufrieden sind. Ich mache in Beratungen gern eine Benotungsumfrage – wie zufrieden bist Du mit Deiner Arbeitsbelastung, mit der Stimmung in Deinem Team, mit Deiner Arbeitsumgebung, mit der Unternehmensführung? Wichtig: Stell die Fragen so, dass sie auf einer Skala von eins bis zehn

beantwortet werden können. Steht da eine Vier oder Fünf, weißt Du, wo Du besser werden musst – und kannst aktiv daran arbeiten.

Und prüfe, ob Du Deine Werte tatsächlich lebst. Ich kenne ein Unternehmen, das propagiert: „Wir sind eine Familie, wir sind Freunde, wir helfen uns gegenseitig." Dann kommst Du rein – und alle siezen sich. Alle. Ich weiß ja nicht, wie das bei Dir ist, aber ich sieze meine Familie nicht.

DEINE MITARBEITER SIND DEIN BESTES EMPLOYER BRANDING

Denk bei alldem daran: Nicht nur Du repräsentierst Dein Unternehmen – Deine Mitarbeiter tun es auch. Wenn Du Leute hast, die zu Deinem Wertesystem passen und Dein Unternehmen wirklich gut finden, gibt es keine bessere Werbung, als wenn sie von sich aus etwas posten. Nicht angeordnet, nicht gestellt – aus sich heraus. Der Dachdecker, der auf dem Dach ein lustiges Foto macht und es bei Instagram teilt: beste Werbung, die Du kriegen kannst. Und noch ein Tipp am Rande: Gerade am Bau kennen Deine Mitarbeiter andere Leute aus der Branche. Wenn Du suchst, frag doch mal Dein Team, ob jemand einen kennt, der reinpassen würde.

DEINE AUFGABE FÜR DIESE WOCHE

Setz Dich irgendwohin, wo Du Ruhe hast, oder geh spazieren – und stell Dir diese eine Frage: Warum sollte irgendjemand auf diesem Planeten auf die Idee kommen, gerade bei Dir zu arbeiten? Wenn Du das nicht beantworten kannst, kann es derjenige, den Du gern bei Dir arbeiten lassen würdest, auch nicht.

Such dann nach den Schmerzpunkten Deiner Branche. Am Bau hört man oft: „Wir arbeiten immer mit kaputtem Werkzeug – und nebenan hat einer alles von Hilti." Das ist ein Wechselgrund. Wer viel im Auto sitzt, will ein vernünftiges Auto. In der Steuerberatung: Was für Mandate muss ich hier betreuen – die, die keiner gern macht, oder tolle? Von Branche zu Branche sind die Schmerzpunkte unterschiedlich, aber Du kennst Deine Branche. Im

Zweifel frag Deine Mitarbeiter – oder erinnere Dich an Deine Bewerbungsgespräche: „Warum wollen Sie eigentlich weg von Ihrem jetzigen Arbeitgeber?" Die Antworten hast Du vielleicht sogar aufgeschrieben. Und dann prüfe ehrlich: Löst Dein Unternehmen diese Schmerzpunkte – oder ist es bei Dir genauso oder schlimmer? Dann hast Du noch ein Stück Arbeit vor Dir. Gehst Du diesen Weg, ist auch der Fachkräftemangel für Dich nicht mehr so problematisch.

Wenn Du nicht beantworten kannst, warum irgendjemand auf diesem Planeten ausgerechnet bei Dir arbeiten sollte – wie soll er es dann beantworten können?

> Lieber hören statt lesen? Das ist die Lesefassung von **Folge 12** – das Original: Recruiting vs. Branding: Warum niemand deine Stellenanzeigen liest anhören.



Olaf Rosenbaum berät Inhaber und geschäftsführende Gesellschafter im Mittelstand, wenn Gewinn, Liquidität oder Steuerbarkeit kippen. Steuerberater seit 2002, über 600 Beratungen, Kiel. Mehr über mich · LinkedIn