

The logo for MAKS, featuring the word "MAKS." in a bold, dark blue sans-serif font. To the left of the text is a stylized network diagram with nodes and connecting lines. Below the logo, the text "ORIENTIERUNG FÜR DIGITALE ENTSCHEIDUNGEN" is written in a smaller, dark blue font.

ORIENTIERUNG FÜR DIGITALE ENTSCHEIDUNGEN



STRATEGIE



TRANSFORMATION



KI

| NACHHALTIGE STRATEGIE. |

DIGITALE TRANSFORMATION. |

INTELLIGENTE ENTSCHEIDUNGEN.

MAKS-SCHRIFTEN · AUSGABE 01/2026

Fachkräfte finden: erst die richtige Frage, dann der richtige Weg

Warum die wirksamen Wege zur Fachkraft längst bekannt sind – und wie Entscheider sie systematisch statt reflexhaft nutzen.

MAKS-SCHRIFTEN | ORIENTIERUNG FÜR DIGITALE ENTSCHEIDUNGEN

Thomas M. Patalas, M.A.

Berater für KI und digitale Transformation · Wissenschaftler · Hochschuldozent

Das Wesentliche in Kürze

KERNAUSSAGE

Nicht der fehlende Kanal ist das eigentliche Problem der Personalgewinnung, sondern die fehlende Frage davor: **Wo hält sich meine Zielgruppe tatsächlich auf?** Erst die richtige Frage entscheidet über den richtigen Weg – online wie offline.

AUSGANGSLAGE

Wird eine Stelle frei, folgt in vielen Unternehmen fast reflexhaft dieselbe Reaktion: eine Anzeige auf einem großen Portal. Bleiben die passenden Bewerbungen aus, gilt schnell der Markt als leer.

KERNPROBLEM

Online-Anzeigen erreichen vor allem, wer aktiv sucht. Die wertvollste Zielgruppe – qualifizierte, zufrieden beschäftigte Fachkräfte – bleibt so unerreicht.

WICHTIGSTE ERKENNTNISSE

Die wirksamen Wege sind längst bekannt: regionale Nähe, persönliche Formate, Hochschulen und Ausbildung, geplante Social-Media-Arbeit sowie fünf oft übersehene Hebel. Entscheidend ist die Reihenfolge – Strategie vor Taktik.

PRAKTISCHE KONSEQUENZ

Zuerst die Zielgruppe verstehen, dann den passenden Weg wählen, schließlich den Erfolg messen. Technologie ist dabei Mittel, nicht Ausgangspunkt – und manchmal lautet die richtige Antwort bewusst: kein neues Werkzeug.

Die richtige Frage entscheidet über den richtigen Kanal.

Inhaltsverzeichnis

01	Ausgangslage: Bekannt, aber ungenutzt	04
02	Die richtige Frage: Der Denkfehler vor der Anzeige	05
03	Die Wege zur Fachkraft	06
	3.1 Regionale Nähe schlägt nationale Reichweite	06
	3.2 Menschen treffen: Speed-Dating und Events	06
	3.3 Hochschulen und Ausbildung als Vorlauf	07
	3.4 Social Media – mit Drehbuch, nicht mit Zufall	07
04	Fünf Hebel, die oft übersehen werden	08
05	Vom Aktionismus zum System	09
—	Über den Autor · Kontakt	10

ZUR REIHE

Die **MAKS-Schriften** greifen praxisnahe Fragen der Digitalisierung und der Personal- und Organisationsentwicklung im Mittelstand auf. Ziel ist Orientierung: fundierte Analyse, klare Empfehlungen, keine Buzzwords. Diese erste Ausgabe eröffnet eine Reihe, die einzelne Bausteine – von der Arbeitgebermarke über den sinnvollen KI-Einsatz im Recruiting bis zur Erfolgsmessung – vertieft.

01

AUSGANGSLAGE

Bekannt, aber ungenutzt

Die Klage über den leeren Markt verdeckt oft, dass die Suche an der falschen Stelle beginnt.

Wird eine Stelle frei, läuft in vielen Unternehmen fast reflexartig derselbe Ablauf ab: Anzeige auf ein großes Portal, veröffentlichen, warten. Nach ein paar Wochen die ernüchternde Bilanz – wenige Bewerbungen, und die passen selten. Die naheliegende Schlussfolgerung lautet dann meist: „Der Markt ist eben leer.“

Das ist selten die ganze Wahrheit. Online-Anzeigen erreichen vor allem Menschen, die *aktiv* suchen. Die entscheidende Zielgruppe aber ist häufig eine andere: gut ausgebildete Fachkräfte, die derzeit in einem Job sitzen, zufrieden oder zumindest nicht unzufrieden sind – und deshalb keine Jobbörse öffnen. Sie sind erreichbar, aber nicht dort, wo die Anzeige hängt. Wer nur auf Portalen sät, erntet zwangsläufig nur unter denen, die ohnehin schon auf dem Sprung sind.

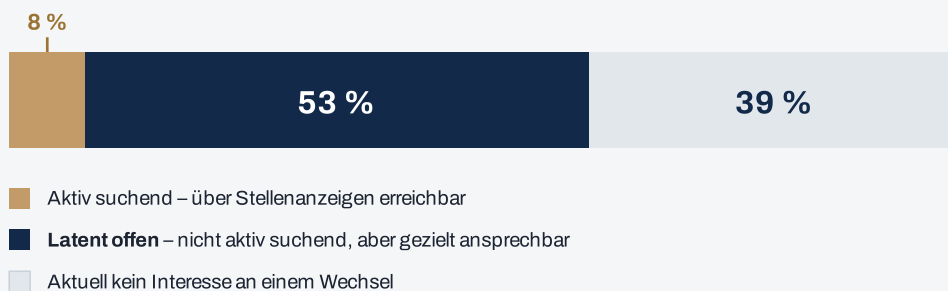


Abb. 1: Wechselbereitschaft der Beschäftigten in Deutschland – nur eine Minderheit sucht aktiv, die größte Gruppe ist latent offen.¹

Die gute Nachricht: Die wirksamen Wege zur Fachkraft sind längst bekannt. Niemand muss das Rad neu erfinden. Es geht nicht um die neueste Methode, sondern darum, die vorhandenen Optionen zu kennen, die passende auszuwählen und sie konsequent zu gehen. Genau dort beginnt Orientierung – mit der richtigen Frage, bevor über Kanäle, Budgets oder Technologie entschieden wird.



ORIENTIERUNG FÜR ENTSCHEIDER

Der leere Markt ist selten die vollständige Erklärung. Bevor Sie ein weiteres Anzeigenbudget freigeben, prüfen Sie, ob Ihre Ansprache überhaupt die Menschen erreicht, die Sie gewinnen wollen – die nämlich suchen gerade nicht.

¹ Cubia-Studie 2023, Befragung von 1.338 Beschäftigten (Juli 2023); berichtet in: Personalwirtschaft, 07.11.2023.

Der Denkfehler vor der Anzeige

Wer die Zielgruppe nicht kennt, kann den Kanal nur raten.

Das Problem ist meist nicht der Kanal, sondern die fehlende Frage davor: **Wo hält sich meine Zielgruppe tatsächlich auf – online wie offline?**

Eine Pflegefachkraft, ein Fachinformatiker, eine Maschinenbau-Ingenieurin und ein Handwerksmeister bewegen sich in völlig unterschiedlichen Welten. Sie lesen andere Medien, besuchen andere Veranstaltungen, folgen anderen Menschen. Bevor auch nur ein Euro in Reichweite fließt, lohnt deshalb die unbequeme Vorarbeit: die Zielgruppe präzise beschreiben. Welche Qualifikation, welche Lebensphase, welche Motive? Wer wechselt, tut das selten wegen des Gehalts allein – oft geht es um Nähe zum Wohnort, um Entwicklung, um Sinn, um ein gutes Team.



Abb. 2: Vom Denkansatz zum Kanal – die Ansprache steht am Ende, nicht am Anfang des Prozesses.

Erst wenn dieses Bild steht, wird aus „irgendwo werben“ ein gezieltes Ansprechen.

MERKSATZ

Der Kanal ist eine Folge der Zielgruppenanalyse, nicht ihr Ersatz. Jede Ansprache, die vor dieser Analyse beginnt, ist ein Versuch auf gut Glück.



ORIENTIERUNG FÜR ENTSCHEIDER

Investieren Sie die erste Stunde nicht in die Anzeige, sondern in ein präzises Zielgruppenbild: Qualifikation, Lebensphase, Wechselmotive. Diese Vorarbeit entscheidet über die Wirkung jedes späteren Euros.

Bekannte Wege, konsequent gegangen

Vier Wege, die die eigentliche Zielgruppe dort erreichen, wo sie sich aufhält.

3.1 Regionale Nähe schlägt nationale Reichweite

Gerade der Mittelstand rekrutiert überwiegend regional. Wer im Umkreis von 40 Kilometern sucht, braucht keine bundesweite Sichtbarkeit, sondern lokale Präsenz. **Regionale Jobbörsen**, Kooperationen mit IHK und Handwerkskammer, Aushänge in Vereinen oder die Zusammenarbeit mit regionalen Bildungsträgern erreichen genau die Menschen, die in der Region bleiben *wollen* – ein Wechselgrund, der oft schwerer wiegt als das Gehalt.

3.2 Menschen treffen, nicht nur Profile lesen

Der direkte, persönliche Kontakt senkt die Hemmschwelle enorm – besonders bei Kandidatinnen und Kandidaten, die sich nie formal beworben hätten. **Speed-Dating-Formate** und kompakte Recruiting-Events machen genau das: Sie ermöglichen in 15 Minuten ein echtes Gespräch statt eines anonymen Klicks. Wer sein Unternehmen und seine Menschen sympathisch präsentiert, gewinnt Vertrauen, bevor überhaupt über Konditionen gesprochen wird. Der erste Eindruck entscheidet hier über die Bewerbung, nicht umgekehrt.

PRAXIS

Ein kompaktes Recruiting-Event lebt von wenigen, gut vorbereiteten Bausteinen: echte Menschen aus dem Team statt Personalabteilung allein, kurze Gesprächsslots, ein klarer nächster Schritt am Ende jedes Gesprächs. Das Format ersetzt keine Auswahl – es eröffnet den Zugang zu Menschen, die sich sonst nicht beworben hätten.

3.3 Früh ansetzen: Hochschulen und Ausbildung als Vorlauf

Die wirksamsten Kanäle setzen an, lange bevor eine Stelle offen ist. **Hochschulaktionen begleiten**, Gastvorträge halten, an Praxistagen teilnehmen – und vor allem: **Praktika, Werkstudententätigkeiten und Bachelor- oder Masterarbeiten anbieten**.

Eine Studentin, die ihre Abschlussarbeit im Unternehmen geschrieben hat, ist keine Unbekannte mehr. Sie kennt die Abläufe, die Kolleginnen, die Kultur – und das Unternehmen kennt sie. Aus einer solchen Beziehung wird eine vorqualifizierte, loyale Einstellung, für die man später keine Anzeige mehr schalten muss. Recruiting wird so vom kurzfristigen Löschen von Bränden zur langfristigen Beziehungspflege.

BEISPIEL

Eine Bachelorarbeit im Haus ist mehr als eine Zuarbeit: Beide Seiten lernen sich über Monate im echten Arbeitskontext kennen. Was als Praktikum oder Abschlussarbeit beginnt, wird häufig zur ersten Festanstellung – ohne Ausschreibung, mit geringem Einarbeitungsaufwand und hoher Bindung.

3.4 Social Media – aber mit Drehbuch, nicht mit Zufall

Reels und Stories funktionieren. Aber nicht, weil man sie macht, sondern weil man sie *plant*. Der Unterschied zwischen wirkungslosem Aktionismus und echter Reichweite liegt in der Vorbereitung. Vor jedem Format sollten vier Fragen geklärt sein:

FRAGE	WORUM ES GEHT
Wer spricht?	Geschäftsführung, ein Team oder eine Auszubildende – die Stimme prägt die Glaubwürdigkeit.
Was wird gezeigt?	Ein ehrlicher Einblick in den Arbeitsalltag schlägt jeden Hochglanzclip.
Wann & wie oft?	Kontinuität wirkt stärker als eine einmalige Aktion.
Über welchen Kanal?	Dort, wo die zuvor definierte Zielgruppe tatsächlich scrollt.

Abb. 3: Vier Fragen als Drehbuch für geplante Social-Media-Arbeit.

Authentizität ist dabei die härteste Währung. Menschen glauben Menschen, nicht Werbeaussagen. Die eigenen Mitarbeitenden als Botschafter sind glaubwürdiger als jede Kampagne.

RISIKO

Social Media ohne Plan bindet Zeit und erzeugt Beliebigkeit. Einzelne, zusammenhanglose Beiträge schwächen die Arbeitgeberwahrnehmung eher, als sie zu stärken – der Aufwand entsteht, die Wirkung bleibt aus.



ORIENTIERUNG FÜR ENTSCHEIDER

Behandeln Sie diese Wege nicht als Einzelaktionen, sondern als aufeinander abgestimmten Mix. Der größte Hebel liegt in den Kanälen mit Vorlauf – Ausbildung und Hochschulen –, weil sie Einstellungen ermöglichen, für die später keine Anzeige mehr nötig ist.

04

OFT ÜBERSEHEN

Fünf Hebel, die selten konsequent genutzt werden

Über die bekannten Wege hinaus liegen fünf Ansätze meist ungenutzt bereit.

1

Mitarbeitende werben Mitarbeitende

Der stärkste Kanal überhaupt – die eigene Belegschaft kennt passende Menschen und bürgt implizit für den Arbeitgeber. Ein durchdachtes Empfehlungsprogramm kostet wenig und liefert die höchste Trefferquote.

2

Arbeitgebermarke vor Stellenanzeige

Bevor man fragt „Wer will zu uns?“, muss die Antwort auf „Warum sollte jemand zu uns wollen?“ stehen. Eine klare Arbeitgebermarke macht jede spätere Ansprache wirksamer.

3

Talent-Pool statt Einzelaktion

Gute Kandidatinnen, die diesmal nicht passten, sind beim nächsten Mal die schnellste Lösung. Kontakt halten lohnt sich.

4

KI und Automatisierung dort, wo sie entlasten

Vorauswahl, schnelle Reaktionszeiten, das Aufspüren passender Profile – digitale Werkzeuge verschaffen HR-Teams Zeit für das, was zählt: das persönliche Gespräch. Als Unterstützung, nicht als Ersatz.

5

Erfolg messen

Welcher Kanal hat tatsächlich zu Einstellungen geführt – und zu welchen Kosten? Ohne diese Auswertung bleibt jede Verteilung des Budgets ein Bauchgefühl.

Technologie ist Mittel, nicht Ausgangspunkt.

ORIENTIERUNG FÜR ENTSCHEIDER

Beginnen Sie mit dem günstigsten und stärksten Hebel – dem Empfehlungsprogramm – und führen Sie parallel eine einfache Erfolgsmessung ein. Setzen Sie KI gezielt zur Entlastung ein, nicht als Selbstzweck.

Vom Aktionismus zum System

Aus einzelnen Maßnahmen wird erst dann Wirkung, wenn sie einem Kreislauf folgen.

Der rote Faden durch all diese Wege ist derselbe: **Strategie vor Taktik**. Ein Recruiting-Mix ohne Plan ist nur Lärm – viele Kanäle, wenig Wirkung, kein Lerneffekt. Wer dagegen zuerst die Zielgruppe versteht, dann die passenden Wege wählt und schließlich den Erfolg misst, macht aus einzelnen Aktionen ein System, das mit jeder Runde besser wird.

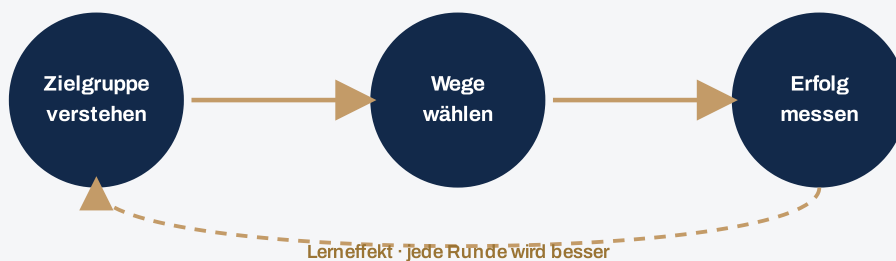


Abb. 4: Der Recruiting-Kreislauf – aus Aktionismus wird ein lernendes System.

Genau hier setzt MAKs an. Wir schaffen **Orientierung für Menschen und Organisationen, die tragfähige digitale Entscheidungen treffen wollen** – und das beginnt immer mit der richtigen Frage, nicht mit der schnellsten Technologie. Manchmal führt die Antwort zu einem digitalen Werkzeug. Manchmal ganz bewusst nicht – dann sind es ein Hochschulkontakt, ein Speed-Dating-Format oder das persönliche Gespräch, die weiterbringen. Auch das ist eine tragfähige Entscheidung: zu wissen, wann Technologie trägt und wann nicht.

ORIENTIERUNG FÜR ENTSCHEIDER

Etablieren Sie Personalgewinnung als wiederkehrenden Kreislauf statt als Reaktion auf jede offene Stelle. Verstehen, wählen, messen, lernen – diese Reihenfolge macht den Unterschied zwischen Aufwand und Wirkung.

ÜBER DEN AUTOR

Thomas M. Patalas, M.A.

BERATER FÜR KI UND DIGITALE TRANSFORMATION · WISSENSCHAFTLER ·
HOCHSCHULDOZENT

Viele Mittelständler wissen, dass KI und Digitalisierung wichtig sind – aber nicht, wo sie anfangen sollen. Genau hier setzt MAKS an. Ich bin Thomas Patalas, Berater für KI und digitale Transformation, Wissenschaftler, Hochschuldozent und seit 1999 Inhaber von MAKS. Ich verbinde wissenschaftliche Analyse mit unternehmerischer Praxis aus über 25 Jahren Selbstständigkeit. Statt Buzzwords gibt es ehrliche Analyse, klare Empfehlungen und Begleitung für gute digitale Entscheidungen.

SCHWERPUNKTE

KI-Strategie

Digitale Geschäftsmodelle

E-Learning

Digitale Bildung

Technikfolgenabschätzung

Datenschutz

Verantwortungsvolle KI

Kommunikation & Marketing

HERAUSGEBER

MAKS · Thomas M. Patalas
Urbanstraße 16 · 41238 Mönchengladbach

KONTAKT

Mobil 0170 – 804 35 00
info@maks.info · www.maks.info

Digitale Entscheidungen beginnen mit **Orientierung.**

Wenn Sie die hier skizzierten Wege für Ihr Unternehmen konkret durchdenken möchten, sprechen wir gern darüber – ohne Buzzwords, mit klarer Analyse.