

Geheime Tricks für die Jobsuche

Mit Orientierungshilfen zum Download

Bearbeitet von
Vincent G.A. Zeylmans van Emmichoven

4., aktualisierte Auflage 2016. Buch. 246 S. Hardcover
ISBN 978 3 8029 3949 5
Format (B x L): 13,5 x 21 cm
Gewicht: 310 g

[Wirtschaft > Wirtschaftswissenschaften: Allgemeines > Wirtschaftswissenschaften:
Sachbuch und Ratgeberliteratur](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Vincent G.A.
Zeylmans van Emmichoven

WALHALLA

Geheime Tricks für die Jobsuche

Warum die klassische Bewerbung
nicht länger funktioniert

Mit Orientierungshilfen zum Download



[Wissen für die Praxis]

Ohne Fleiß kein Traumjob

Warum sich Eigeninitiative lohnt

Die klassische Bewerbung hat ausgedient. Gefragt sind alternative, ungewöhnliche Strategien, wenn es darum geht, einen neuen Job zu finden.

Auch Personalleiter und Headhunter müssen neue Wege gehen, da sie potenzielle Kandidaten nicht mehr länger über klassische Stellenanzeigen erreichen.

Vincent G.A. Zeylmans van Emmichoven zeigt, wie Sie:

- selbst die Initiative ergreifen
- sich offensiv bewerben gegen den Strom
- bei Ihren Recherchen ungewöhnliche Bewerbungsinstrumente einsetzen
- sich optimal positionieren
- eine erfolgreiche Online-Reputation aufbauen

Wer den verdeckten Arbeitsmarkt strategisch erschließt, hat mehr Chancen, seinen Traumjob zu finden.



Mit Orientierungshilfen zum Download:

Was sind meine Kompetenzen?

Was motiviert mich?

Welche Umgebung passt zu mir?

„Vincent Zeylmans beschäftigt sich seit vielen Jahren mit dem Arbeits- und Personalmarkt und hat wirklich praxisnahe Tipps auf Lager.“

Prof. Dr. Ing. Jürgen Sauser



Vincent G. A. Zeylmans van Emmichoven

blickt auf eine internationale Karriere als Geschäftsführer mehrerer mittelständischer Unternehmen und Konzerne (u.a. Yves Rocher und Gillette) zurück. Der Karriere-Coach hält als Gastdozent am MCI Management Center Innsbruck Vorträge zum Thema Job-Hunting, verfasst Beiträge für das Magazin FOCUS und ist Kolumnist bei der Süddeutschen Zeitung.

Vincent G.A.
Zeylmans van Emmichoven

Geheime Tricks

für die Jobsuche

Warum die klassische Bewerbung
nicht länger funktioniert

Mit Orientierungshilfen zum Download



WALHALLA

WALHALLA Digital:

Mit den WALHALLA E-Books bleiben Sie stets auf aktuellem Stand! Auf www.WALHALLA.de finden Sie unser komplettes E-Book- und App-Angebot. Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leihe an Dritte ist nicht erlaubt. Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-, Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist nicht erlaubt.

Sollten Sie an einer Serverlösung interessiert sein, wenden Sie sich bitte an den WALHALLA-Kundenservice; wir bieten hierfür attraktive Lösungen an: Tel. 0941 5684-209

- © Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg
Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Bestellnummer: 3949600

Schnellübersicht

Outplacement lässt grüßen	7	
Einige Worte vorweg	9	
Delphi: Erkenne dich selbst	27	1
Mein Profil: Ein neuer Blick auf meine Vita	71	2
Bewerbungsunterlagen: Die Verpackung meiner Persönlichkeit	83	3
Den verdeckten Arbeitsmarkt erschließen	137	4
Epilog	201	5
Weiterführende Literatur	209	6
Orientierungshilfen und Ideen	212	7
Stichwortverzeichnis	213	8

Outplacement lässt grüßen

Die zweite Auflage meines Buches „Ihr Traumjob im verdeckten Arbeitsmarkt“ hat aus gutem Grund einen neuen Titel erhalten. Drei von sieben Kapiteln wurden entfernt. Nicht, dass diese nicht passend gewesen wären. Aber die Inhalte (Bewerbungsalltag, Vorstellungsgespräche, die ersten 100 Tage im neuen Job) finden sich ohnehin in den meisten gängigen Bewerbungsratgebern.

Aus Leser-Rückmeldungen wurde klar, dass Käufer dieses Buch gerade deshalb erworben hatten, da sie neue Wege bei der Bewerbung gehen wollten. Trotz der Lektüre vieler Bewerbungsbücher fiel es den Kandidaten schwer, eine neue Stelle zu finden. Häufig stellte sich ein Gefühl der Verzweiflung ein. Bewerber erlebten, dass „die klassische Bewerbung“ nicht länger funktioniert. Alles schien jeweils zu passen. Die Unternehmens-Anforderungen mit dem eigenen Profil – und dennoch erhielt man eine Absage. Und das nicht nur ein- oder zweimal. Logischerweise sahen Bewerber nicht länger den Sinn, „mehr vom Gleichen“ zu produzieren. Sie wussten aber nicht, wie sie einen anderen Weg einschlagen sollten.

Als Beispiel dient ein Gespräch, das ich vor wenigen Wochen in Nürtingen mit einer Elektronik-Ingenieurin (Schwerpunkt Prozessautomatisierung) führte. Diese verfügte über gute Unterlagen. Sie wusste aber nicht, wie sie vorgehen sollte. Täglich schaute sie bei Monster und Stepstone, nur um festzustellen, dass sie sich lediglich auf vier Stellen in zwei Wochen bewerben könnte. So verging die Zeit seit der Aufhebungsvereinbarung in Windeseile.

Ich wies auf die Unzulänglichkeiten des Systems „Reagieren auf eine ausgeschriebene Stelle“ hin. Aus Gründen, die später noch näher ausgeführt werden, kann es einfach nicht funktionieren, Stellen über diesen Weg adäquat zu besetzen. Es wird nach der Nadel im Heuhaufen gesucht – und zwar sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite. Wer sieht, dass es knapp vier Millionen Unternehmen in der Bundesrepublik gibt und ca. eine halbe Million Menschen pro Monat eine neue Arbeitsstelle antreten, wird verstehen, dass es schlicht unmöglich ist, dass Nachfrage und Bedarf in dieser Weise aufeinandertreffen.

So habe ich die Entscheidung getroffen, gerade die Beschreibung, wie der verdeckte Arbeitsmarkt erschlossen werden kann, noch zu vertiefen. Hilfreich waren dabei im vergangenen Jahr meine Kontakte zu einem profilierten Outplacement-Berater, der aus Wett-

Outplacement lässt grüßen

bewerbsgründen sein Geschäft (nach einer Trennung von seinem Geschäftspartner) ein Jahr nicht ausüben durfte. Seine Anfragen hat er mir weitergeleitet – und ich erhielt eine Unterstützung in denjenigen Bereichen, die für mich neu waren. Im Outplacement werden Mandanten fast ausnahmslos bis zum Erfolg begleitet. Die Kosten übernimmt der Arbeitgeber. Gedanken, die mir neu waren, die „geheimen Tricks“, habe ich in dieses Buch integriert. Damit werden Sie sozusagen zum Outplacement-Berater in eigener Sache.

Vincent Zeylmans

Einige Worte vorweg

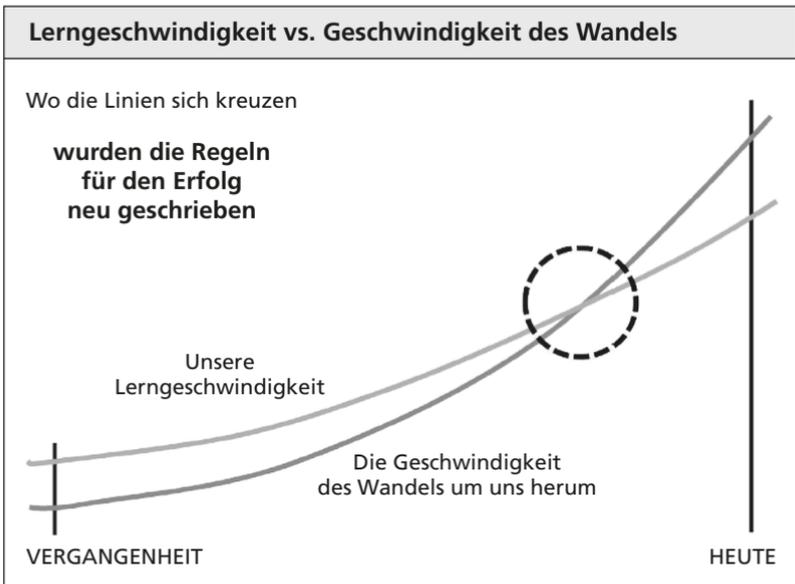
Die Arbeitswelt wird VUCA	10
Warum die klassische Bewerbung nicht länger funktioniert	16
Eine zufällige Entdeckung	19

Die Arbeitswelt wird VUCA

Der Begriff ist in Deutschland noch nicht ganz angekommen. Es gibt lediglich einen Eintrag in der englisch-sprachigen Wikipedia. Der Ursprung kommt, wie häufig bei Entwürfen künftiger Szenarien, aus dem Amerikanischen. Die Wahrnehmung der Welt wird in etwa folgendermaßen beschrieben:

- Volatility (Unberechenbarkeit oder buchstäblich: Schwankungsintensität)
- Uncertainty (Ungewissheit oder Unvorhersagbarkeit)
- Complexity (Komplexität aufgrund der Anzahl von Einflussfaktoren und deren gegenseitiger Abhängigkeit)
- Ambiguity (Ambivalenz: beschreibt die Mehrdeutigkeit einer Situation oder Information – selbst wenn viele Informationen vorhanden sind, kann die Bewertung immer noch mehrdeutig sein)

Inspiziert von einem amerikanischen Wissenschaftler ghanaischer Abstammung wurde dazu folgendes Bild entworfen:



Die Schnittstelle bedeutet, dass wir den Punkt erreicht haben, an dem sich die Ereignisse schneller vollziehen, als wir sie vorhersehen können. Das hat natürlich eine Auswirkung auf viele Aspekte der Gesellschaft. Wir wollen uns auf die Arbeitsmarktsituation konzentrieren.

Konjunktur

Das neue Millennium hat gezeigt, wie unberechenbar die Konjunktur geworden ist. Um die Jahrtausendwende erlebten wir den wirtschaftlichen Start der digitalen Revolution. Produkte und Dienstleistungen schienen zweitrangig im Vergleich zu deren E-Commerce-Verbreitung. Ein Unternehmen, das Bestellungen für Katzenfutter über das Internet entgegennahm, wurde an der Börse hoch bewertet. Dagegen strafte Aktionäre alte Industrie-Unternehmen als Dinosaurier ab. Das Ende ist bekannt und als „Dot.com-Blase“ in die Geschichte eingegangen.

Dramatisch aber war die Tatsache, dass der Einbruch mit vielen Entlassungen einherging. Diese bedauerten übrigens auch die Arbeitgeber, als die Konjunktur wieder anzog. So war eine große Anzahl an Jobs endgültig für ganze Branchen verloren, da sich Facharbeiter in der Krise umschulen ließen und somit nicht länger in ihrer Fachexpertise zur Verfügung standen.

Die zweite „VUCA-Krise“ in diesem Jahrtausend trat dann 2008 auf, als die US-Investmentbank Lehmann Brothers Insolvenz anmelden musste. Bekanntlich zog dieses Ereignis die weltweite Wirtschaftskrise nach sich. Deutschland kam mit einem blauen Auge davon (Stichwort: Kurzarbeit). Leichte Blessuren deshalb, da die Arbeitgeber aus der ersten Krise gelernt hatten, sich nicht zu schnell von Arbeitnehmern zu trennen.

Auch wenn die Frage nach der Konjunktur mit erheblichen Unwägbarkeiten verbunden ist, präsentiert sie sich derzeit für Arbeitnehmer positiv. Deutschland erlebt im Augenblick die niedrigste Arbeitslosigkeit seit der Wiedervereinigung. Dazu gesellt sich die höchste absolute Beschäftigung von Arbeitstätigen in einem sozialpflichtigen Angestelltenverhältnis. Die Aussichten stimmen nicht uneingeschränkt zuversichtlich. Aber Deutschland schlägt sich – im Vergleich zu den umliegenden Ländern – wacker. Der Export trübt sich derzeit ein wenig ein. Das Wachstum – und die damit verbundene Jobsicherheit – wird von der Inlandsnachfrage aufgefangen.

Zustrom von Flüchtlingen

In der VUCA-Welt haben einige wenige eine Völkerwanderung vorausgesagt. Meistens jedoch aus Gründen der Umverteilung. Auch in diesem Fall hat die Realität die Prognosen überholt. Die weltweite Verbreitung von Nachrichten über TV, Internet, Social Media und Telekommunikation präsentierte Deutschland als ein bevorzugtes Gastgeberland. Und der Zustrom der Flüchtlinge wurde im Jahr 2015 mit mehr als einer Million beziffert.

Auch in diesem Fall überlasse ich der Geschichte die Interpretation der Ereignisse. Vieles spricht dafür, dass Deutschland zum richtigen Zeitpunkt eine Bevölkerungszuwanderung erlebt, zumindest wenn wir keinen Bevölkerungsschwund sehen wollen. Als sicher gilt jedenfalls, dass die Flüchtlingsfragestellung als Konjunkturprogramm fungiert. In diesem Zusammenhang wird von 0,5 Prozent zusätzlichem Wachstum im Jahr 2015 ausgegangen. Es ist auch klar, dass lediglich 10 bis 15 Prozent der Zuwanderer über eine Ausbildung verfügen, die derzeit nachgefragt wird. Aber auch diese Gruppe steht nicht im Wettbewerb zu hiesigen Arbeitskräften.

Bereits beim Zuzug der Südeuropäer haben wir gesehen, wie lange der Integrationsprozess gedauert hat. Spanische, portugiesische und griechische Akademiker haben häufig als Au-Pair gearbeitet, um Sprache und Kultur zu lernen. Hier stellt sich die berechtigte Frage, wie lange Zuzügler aus dem arabischen Sprachraum benötigen, bevor sie einsatzfähig sind. Das Job- und Bewerbungsportal Karrierebibel.de listet auf, welche Stellen zusätzlich vergeben werden:

- 20.000 bis 25.000 neue Lehrer
- 20.000 Mitarbeiter im öffentlichen Dienst
- 15.000 Polizisten
- 50.000 Sozialarbeiter
- 6.000 Ärzte

Und dabei handelt es sich lediglich um einen Auszug. Langfristig sind die Asylsuchenden mit großer Wahrscheinlichkeit ein Gewinn für Deutschland. Hier denken gar die Eltern in Generationen. Kurz-

fristig kann in keinerlei Weise von einer Bedrohung für hiesige Bewerber ausgegangen werden.

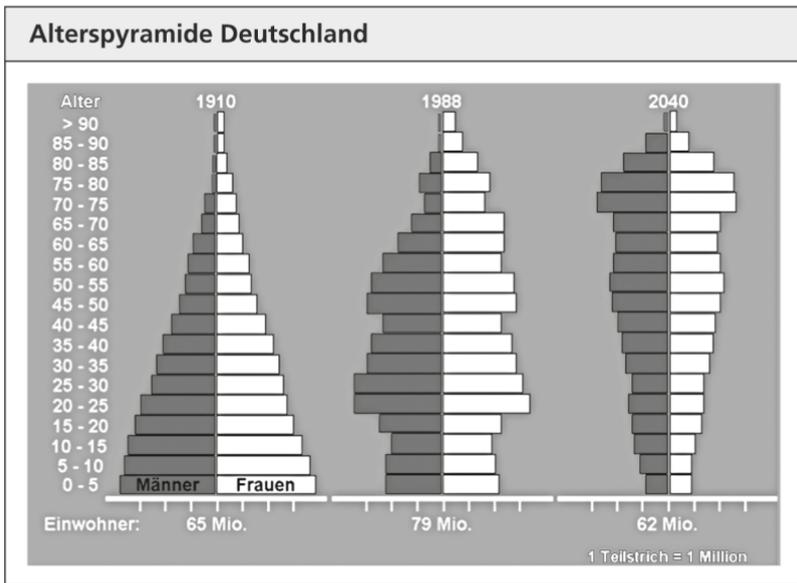
Einige meiner Klienten haben über das BAMF (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge) eine Arbeitsstelle erhalten. Gerade auch solche, die bis dahin Schwierigkeiten hatten, einen neuen Job zu finden, zum Beispiel Sozialarbeiter ohne Berufserfahrung. Von dieser Seite sind die Aussichten also auch positiv für Bewerber zu bewerten.

Perspektive 2020

Verständlicherweise halte ich mich mit Zukunftsprognosen zurück. Dennoch gibt es einige Kennzahlen, die zumindest eine Vermutung erlauben. Je nach Perspektive können diese allerdings – teils – von anderen Fakten neutralisiert werden. Es ist noch nicht lange her – bis zum Jahr 2010 –, da sprach jede Veröffentlichung der Bundesregierung über die demografische Entwicklung Deutschlands lediglich von einer abnehmenden Bevölkerung. Die Frage war nicht *ob*, sondern *in welchem Maß!* Hochrechnungen ergaben bei gleichbleibenden Umfeldfaktoren eine Einwohnerzahl um die 50 Millionen im Jahr 2060. Die durchschnittliche Anzahl Kinder pro Frau könnte diese Zahl leicht beeinflussen. Dazu kommt natürlich die Einwanderung. Zu diesem Zeitpunkt wanderten aber mehr Bundesbürger aus, als dass Neuzugänge zu verzeichnen waren.

Es war keineswegs absehbar, dass sich daran bald etwas ändern würde. Aber auch die Zuwanderung, zunächst aus den südeuropäischen Ländern und später aus dem mittleren Osten, hat nur einen marginalen Einfluss auf die Fundamentaldaten der Bundesrepublik. Die geburtsstarken Jahrgänge gehen in Rente und „von unten“ kommt wenig nach:

Einige Worte vorweg



Quelle: Statistisches Bundesamt

Auch von dieser Seite betrachtet, sieht die Arbeitsmarktlage, zumindest aus heutiger Sicht, für Arbeitnehmer positiv aus. Aufgrund der Verknappung der Arbeitskräfte (die offizielle Statistik zeigte vor wenigen Jahren noch 5 Mio. Arbeitslose – eine Zahl, die sich heute nahezu halbiert hat) wird jeder einzelne Mitarbeiter, relativ gesehen, „wertvoller“.

Natürlich ist dies eine optimistische Darstellung. Eine zunehmende Digitalisierung bedroht möglicherweise Arbeitsplätze (schafft dafür aber wieder andere). Die Globalisierung ermöglicht den Zuzug billiger Arbeitskräfte (wobei wir dieses Thema bereits ansprachen und gar sehen, dass nun zum Beispiel qualifizierte Spanier in ihre Heimat zurückkehren, nachdem sich die wirtschaftliche Situation dort aufgehellt).

In allem stellt sich die Frage, warum es dann noch immer so schwer ist, einen Job zu finden. Selbstverständlich können wir alle Schuld auf die Arbeitgeber schieben, die – wenn man hartnäckigen Gerüchten Glauben schenken darf – keinen mehr über 50 einstellen, nicht über 8,50 Euro pro Stunde bezahlen, dafür aber zehn Jahre Berufs-

erfahrung und am liebsten eine Promotion erwarten. Diese Geschichten stimmen – zum Teil! Wenn ja, dann werden sie in den Medien ausgeschlachtet und verbreiten sich digital in Windeseile. Es ist aber einfach unrealistisch, diese Erfahrungen zum Standard in Deutschland zu deklarieren.

Wie auch das Buch *Mythos Fachkräftemangel* von Martin Gaedt gezeigt hat, ist kein „reales“ Problem vorhanden zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt. Jedoch gelingt es nicht, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer zusammenfinden. Das ist einerseits den Arbeitgebern zu verdanken, die noch nicht wahrhaben wollen, dass sich die Welt in den vergangenen fünf Jahren gewandelt hat. Das ist aber auch den Arbeitnehmern geschuldet, denen meist nichts oder wenig anderes einfällt, als bei Stepstone oder Monster nach einer passende Stelle zu suchen. Und wenn doch, werden häufig Bewerbungen versendet, die nicht im Entferntesten erahnen lassen, über welche Kompetenzen die Bewerber verfügen und warum ein Arbeitgeber sich ausgerechnet für sie entscheiden sollte. Doch auch Arbeitgeber werden zunehmend unruhig.

Beispiel:

Vor wenigen Monaten wurde ich von einem Stuttgarter Bauunternehmen eingeladen. Ich sollte dort für die Führungskräfte ein Training zum Thema „Bewerbungsgespräche sicher führen“ abhalten. Der Grund: Dieses Unternehmen sah sich nicht länger in der Lage, diejenigen Mitarbeiter für sich zu gewinnen, die es gern einstellen wollte. Zu stark war der Wettbewerb auf der Unternehmensebene in der Region. Dabei handelte es sich – spannenderweise – nicht um die vielzitierte Generation Y. Vielmehr rang das Unternehmen um erfahrene Fach- und Führungskräfte um die 50. Auch wenn wir vielleicht keinen Fachkräftemangel erleben, wird der Arbeitnehmermarkt knapper und die Rahmenbedingungen haben sich für Arbeitgeber spürbar geändert.

Dies war ein Beispiel aus dem Baugewerbe. Ich bin häufig in diakonischen Krankenhäusern in Hamburg und Frankfurt für Führungstrainings unterwegs. Da sieht die Welt schon anders aus. Wer heute in der Pflege arbeiten will, kann sich den Arbeitgeber wirklich aussuchen. Aber auch Mediziner, die bereit sind, in einem Krankenhaus abseits der großen Metropolen zu arbeiten, haben freie Auswahl. Regelmäßig berichten mir Chef-Ärzte aus der „Provinz“, dass sie nur

noch mit ausländischem medizinischen Personal arbeiten. Das sind keine rassistischen Äußerungen – aber die Verständigung stellt sich meist als große Herausforderung dar. Deutsche Fachkräfte für derartige Positionen zu gewinnen gelingt hingegen nicht.

Warum die klassische Bewerbung nicht länger funktioniert

Mönchengladbach. Ich werde von einem befreundeten Unternehmer angerufen, ihn bei der Nachfolge zu unterstützen. Seine Vorstellungen sind recht klar. Er sucht einen männlichen, vertriebsorientierten Geschäftsführer von über 50 Jahren. Nur leider kann er das so nicht in einer gewöhnlichen Stellenanzeige kundtun. Das AGG (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz vom August 2006) sieht in solchen Aussagen eine Diskriminierung und erlaubt lediglich, die Qualifikation als Suchkriterium zu veröffentlichen. Das ist zwar gut gemeint, könnte man denken, aber die Konsequenz daraus lautet: Die Mehrzahl der Bewerbungen kommt für ihn nicht infrage.

Zweitens erhält er die Anzeigen als E-Mail mit PDF-Anlage. Er muss sich entscheiden, ob er jede Nachricht vollständig ausdruckt, teilweise oder nur von denjenigen Bewerbern, die bei ihm nach einer ersten Durchsicht einen guten Eindruck hinterlassen haben. Er hat die Erfahrung gemacht (die sich übrigens auch in diesem Prozess bestätigt), dass gute Kandidaten schnell „vom Markt“ sind. Daher macht er es anders als in „guten alten Zeiten“. Er sammelt nicht erst drei Wochen lang Bewerbungen, bevor er mit der Personalauswahl weitermacht – im Gegenteil. Rasch lädt er erste Kandidaten zu einem persönlichen Kennenlernen ein. Währenddessen gehen weitere Bewerbungen ein – und für dieses überschaubare Unternehmen ist die korrekte Verwaltung und die entsprechende Kommunikation mit den Kandidaten eine gute Herausforderung. Gespräche finden in unterschiedlichen Stadien statt. Bewerber, die sich später melden, haben es schwieriger, in den Wettbewerb zu treten gegenüber solchen Kandidaten, mit denen bereits ein zweites Gespräch geführt wurde. In allem ist die Herausforderung, den Überblick zu behalten, groß.

Beispiel:

Ein Kandidat hat seiner Bewerbung ein unvorteilhaftes Bild beigefügt. Mein Auftraggeber meint: „Den will ich nicht, der ist mir auf dem Bild schon unsympathisch.“ Erst auf mein Zureden hin – und weil der Kandidat über die erforderliche Qualifikation verfügt – wird er eingeladen. In Wirklichkeit stellt er sich ganz anders dar, als vom meinem Mandaten angenommen. Er erhält den Zuschlag.

Meine Beobachtung: Viele Bewerbungen hätten sich Kandidaten ersparen können, wenn es möglich gewesen wäre, die Einstellungskriterien genauer zu definieren. Weitere Feststellung: In der digitalen Welt ist es – zumindest für einen Mittelständler (und dazu zählen lt. statistischem Bundesamt www.destatis.de über 99 Prozent der deutschen Unternehmen) – schwer, den Überblick im Bewerbungsprozess zu behalten. Außerdem: Offensichtlich erhält nicht zwingend der kompetenteste Kandidat den Job, sondern die Person, die als am meisten geeignet wahrgenommen wird. Es handelt sich also um einen mühsamen Prozess mit vielen Playern, sehr viel Energie auf allen Seiten und einem ungewissen Ausgang. Wenn dazu noch die Erkenntnis in Betracht gezogen wird, dass 30 Prozent aller Arbeitsverträge innerhalb der Probezeit wieder aufgelöst werden, ähnelt es einem Lottospiel, ob Arbeitgeber und Arbeitnehmer zusammenfinden.

Fehler im System

Bereits Prof. Dr. Armin Trost (Professor für Personalmanagement an der Hochschule Furtwangen) stellte fest, dass die Herausforderungen des Katz-und-Maus-Spiels weniger mit der Qualifikation der Bewerber als mit dem System zu tun hatten. Er schickte die Idealkandidaten Christian Blank und Markus Unterberger auf 100 Stellen ins Rennen. Bei diesen Bewerbern, 31 und 26 Jahre alt, mit Erfahrung als Unternehmensberater, Wirtschaftsdiplom der Uni Erlangen (Note: 1,3), MBA der University of Georgia (USA) und einem Abitur-Durchschnitt von ebenfalls 1,3 zuzüglich vielfältiger internationaler Praktikumserfahrungen, unter anderem in Australien und Italien, sollte jedem Personalleiter der Mund wässrig werden.

Die Realität: Die Herren wurden auf 100 Bewerbungen lediglich viermal zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen. Dies mag einerseits

Einige Worte vorweg

ein Trost für das angeschlagene Selbstwertgefühl enttäuschter Bewerber sein. Die Linderung der Schmerzen hält allerdings nur kurz. Denn dahinter verbirgt sich die Erkenntnis, dass das System nicht funktioniert.

Da diese Einsicht auf beiden Seiten – Bewerber und Arbeitgeber – reift, sind viele Unternehmen nicht länger bereit, den Weg der klassischen Bewerbung zu gehen. In der Schweiz, wo die Arbeitslosigkeit weniger als 3 Prozent beträgt, hat die traditionelle Anzeige ausgedient. Aber auch in der Bundesrepublik setzt sich die Einsicht durch, dass die besten Kandidaten einfach unerreichbar sind. Sie suchen weder bei Monster & Co., noch lesen sie Stellenanzeigen.

Auf dem Vormarsch: Initiativbewerbungen

Und den Pool mit 2,5 Millionen Bewerbern hat bereits Fredmund Malik als irrelevant abgestempelt. Wenn wir hier ganz global (nur damit wir einen Eindruck gewinnen) von einer halben Million Jugendlichen sprechen ohne Schulabschluss, schrumpft der Pool entsprechend. Ziehen wir nochmals eine weitere halbe Million über 55-Jährige ab, die zwar noch in der Statistik geführt werden, es aber aufgegeben haben, noch eine neue Stelle zu suchen. Darüber hinaus lebt eine weitere Million Menschen in den neuen Bundesländern, die nicht bereit sind, umzuziehen (wie übrigens 70 Prozent aller Job-suchenden). Übrig bleibt so in etwa eine letzte halbe Million vermittelbare Personen, die flexibel sind, qualifiziert und dort bereit zum Einsatz, wo die Arbeit ruft.

Vielen Unternehmen ist dies zu wenig. Wie die Schweiz gehen sie andere Wege: Netzwerke werden aktiviert, Personalberater eingeschaltet, Interim-Manager abgeworben, Zeitarbeiter übernommen. Initiativbewerbungen gewinnen an Bedeutung. Unternehmen schauen selbst in sozialen Netzwerken wie XING und LinkedIn.

Die Konsequenz: Die klassische Bewerbung verliert an Gewicht. Wenn der potenzielle Arbeitgeber uns googelt und erst gar keine Stellenanzeige mehr aufgibt, wird es zunehmend wichtiger, was über uns auffindbar ist. Wie gut ist unsere digitale Reputation? Was sagen die ersten zehn Treffer bei Google über uns aus? Unternehmen benötigen gar keinen Lebenslauf, sondern lassen sich lenken vom ersten Eindruck, der entsteht, nachdem sie sich auf YouTube den Mitschnitt einer Ansprache von uns bei einem Fachkongress angesehen haben, die Anzahl der Empfehlungen auf LinkedIn, die Diskussionen, die

wir auf unserer Facebook-Seite führen oder die Follower auf Twitter. Unser Personal Branding geht weit über die traditionelle Papierbewerbung hinaus!

Eine zufällige Entdeckung

Februar 1989. Es liegen zehn Jahre Yves Rocher in den Ländern Österreich, Luxemburg und Deutschland (Stuttgart) hinter mir. Zum ersten Mal frage ich mich ernsthaft, wie der nächste Schritt aussehen soll. Was machen andere in einer solchen Situation? Nun, viele werden eine Zeitung kaufen und sich informieren, welche Stellen angeboten werden.

Beim Anblick der Zeitung merke ich ein vages Unbehagen. Ich sehe die Zeit vor mir, die erforderlich ist, mich mit den Stellenausschreibungen zu befassen. Zwei bis drei Stunden rechne ich pro Bewerbung ein. Mir ist klar, dass ich nicht der Einzige bin, der sich auf eine freie Position bewirbt. Da ich weiß, wie ich selbst funktioniere, kann ich mir vorstellen, wie der Auswahlprozess abläuft. Das Problem: Es gibt keine objektiven Kriterien. Die vergangenen zehn Jahre habe ich gesehen, dass beispielsweise die Ausbildung nur begrenzt für den Erfolg verantwortlich ist. Ich war Zeuge, als dem promovierten Leiter des Versandlagers gekündigt wurde. Warum? Seine Kommunikation irritierte, er konnte Mitarbeiter nicht für sich gewinnen. Der Controller dagegen zeigte neben seiner Fachkompetenz eine hohe Empathie und erreichte seine Ziele. Mir wurde bewusst, dass ein Arbeitgeber wahrscheinlich „eine geheime Agenda“ vor Augen hatte – da die „hardfacts“ allein wohl kaum über Erfolg entscheiden. Beim Nachfolger des Versandleiters wurde dann eine erhöhte Aufmerksamkeit auf seine Kommunikationsbereitschaft gelegt.

So war ich mir sicher, dass es neben den beschriebenen Anforderungen in den Stellenanzeigen noch eine Reihe weiterer Kriterien gab, die von Bedeutung waren. Vielleicht das Geschlecht? Oder das Alter? Möglicherweise war Berufserfahrung bei verschiedenen Arbeitgebern gewünscht. Wurde der Spezialist gesucht? Oder eher der Generalist? Auf dies alles konnte man bei den meisten Anzeigen keine Rückschlüsse ziehen, geschweige denn auf den Sympathiefaktor. Schließlich hatte ich gesehen, wie die Fachabteilungen Bewerbungen aussortiert hatten. Nicht selten war ein unsympathisches Gesamtempfinden das Ausschlusskriterium.

Einige Worte vorweg

Ich stellte mir vor, wie aufwendig die Suche nach einer neuen Arbeit für mich sein würde. Und wie gering die Chance – rein statistisch –, dass ich die eine Stelle bekommen würde. Dazu kam noch ein anderes Element. Es wurden harte und weiche Kriterien im Anforderungsprofil gefordert. Diese konnte ich vielfach nur zu 60 oder 70 Prozent erfüllen. Was aber war in solchen Fällen menschlicher als die Kreativität? Schließlich fiel mir doch noch eine (einzelne) Situation ein, in der ich die geforderte Leistung unter Beweis gestellt hatte. Und sind wir nicht alle auf irgendeine Weise teamfähig, einsatzbereit und ergebnisorientiert?

Diese Gedanken waren zunächst sehr unbefriedigend. Ich suchte nach einer anderen Möglichkeit, die mit weniger Aufwand – und einer höheren Authentizität – mehr Erfolg bringen würde. Denn war ich wirklich gut beraten, mich zu verstellen? Wenn die fehlenden 40 Prozent meines Profils tatsächlich von Bedeutung waren, würde ich (und der Arbeitgeber) dann langfristig zufrieden sein? Eigentlich suchte ich einen Arbeitgeber, der glücklich war mit mir: mit meiner Fachkompetenz und meiner Persönlichkeit. Am liebsten würde ich mich möglichst offen beschreiben und auf dem Arbeitsmarkt positionieren. Der Gedanke schien naiv und erinnerte ein wenig an einen einfachen Marktplatz. Der Apfelverkäufer bietet seine Waren feil. Manche bevorzugen feste Äpfel, andere die säuerlichen, wieder andere die süßen Varianten. Wie einfach wäre das Leben als Bewerber, wenn man sich authentisch darstellen könnte – der passende Arbeitgeber müsste nur noch „zuschlagen“. Wie konnte ich diese einfachen Prinzipien auf einen großen Arbeitsmarkt übertragen? Ich kannte einerseits nicht alle Branchen, die für mich infrage kamen. Auch gab es vielleicht Funktionen, an die ich gar nicht gedacht hatte. Geschweige denn an das geografische Ausmaß des Marktes, auf dem ich präsent sein wollte.

Ohne Anregung von außen habe ich 1989 – aus einem Impuls heraus – Folgendes ausprobiert. In der Mittwochsausgabe der FAZ (dieser Service wurde später auf Samstag umgestellt) konnte man immer die Stellensuchanzeigen lesen. Das waren Inserate von Personen, die über diesen Weg den nächsten Karriereschritt anstrebten. Für einen überschaubaren Betrag gab schließlich auch ich eine einspaltige Anzeige als „Leiter Materialwirtschaft“ auf, unter Chiffre. Ich hatte versucht, mich möglichst genau zu beschreiben. Ausbildung, Fachkompetenz, Branchenerfahrung, Alter, Persönlichkeitsmerkmale. Ich

fand das ganz spannend und stellte mir vor, wie Tausende Personalchefs meine Anzeige lesen würden.

Das Ergebnis war verblüffend: Ich erhielt 68 qualifizierte Rückmeldungen. Sie kamen gebündelt in vielen Kuverts von der FAZ. Es war wie Weihnachten! Die Spannung stieg bei jedem Kuvert, das ich öffnen durfte. 70 Prozent aller Rückmeldungen stammten von Personalberatern. Der Rest waren direkte Kontaktaufnahmen von Unternehmen. Manche Rückmeldungen klangen vage. Der Adressat erbat lediglich meine Bewerbungsunterlagen. Viele gaben sich jedoch Mühe, um eine Rückmeldung zu erhalten. Sie beschrieben die Funktion im Einzelnen oder legten eine Stellenbeschreibung mit Anforderungsprofil bei.

In dieser Zeit hielt der PC Einzug in das Wohnzimmer etlicher Privatpersonen. Ein guter Freund hatte sich ebenfalls einen gekauft. Sofort erkannte ich die Chancen. Alle 68 Zusendungen bezogen sich auf die eine von mir aufgegebene Anzeige. Somit konnte ich allen Interessenten eine fast identische Rückmeldung zusenden. Die Anrede änderte sich natürlich jeweils. Und bei mir bekannten attraktiven Arbeitgebern oder renommierten Headhuntern habe ich etwas mehr Begeisterung durchklingen lassen als beim Rest. Im Großen und Ganzen könnte man jedoch von einer „Standardisierung“ sprechen. Statt zwei oder drei Stunden mit einer einzelnen Rückmeldung zu verbringen, hatte ich lediglich einmalig ein brauchbares Muster erstellt. Dabei hatte ich auf höchste Qualität geachtet. Das fiel nicht besonders schwer. Denn die Zeit, welche ich bei der individuellen Rückmeldung gewann, konnte ich in die Qualität des Musters investieren.

Das Ergebnis war eine Reihe von Einladungen zu einem Vorstellungsgespräch. Die Quote lag deutlich höher als bei den Reaktionen auf eine ausgeschriebene Stelle – verständlicherweise. Denn in diesem Fall hatte bereits eine Vorauswahl stattgefunden. Letztlich lagen vier Optionen vor.

Diese Erfahrung liegt heute über 25 Jahre zurück. Dennoch hat sie mein Bewerbungsverfahren der darauffolgenden Jahre geprägt. Der größte Gewinn war die Bestätigung für mich, wie relativ einfach es war, einen Job zu finden. Auch hat diese Erfahrung mich dazu ermutigt, meine eigene Persönlichkeit immer offen und authentisch darzustellen. Plötzlich kam es bei mir zu einem Perspektivenwechsel.

Einige Worte vorweg

Nicht die Stellen waren das Problem – Arbeitgeber und Arbeitnehmer fanden nicht zueinander.

Bei meiner nächsten Neuorientierung habe ich dann, zusätzlich zu einer Anzeige in der FAZ, Headhunter direkt angesprochen. Hinzu kamen Initiativbewerbungen.

Mit der Digitalisierung veränderte sich die Welt immer mehr. Das Internet machte vieles noch einfacher. Es war möglich, den Lebenslauf bei führenden Internetportalen zu hinterlegen. Auch die Vorab-Recherche für Initiativbewerbungen gestaltete sich weniger aufwendig.

Heute erhält man sicherlich keine 68 Reaktionen auf eine einzige Stellensuchanzeige. Der Arbeitsmarkt verändert sich. Aber die Prinzipien bleiben die gleichen.

Noch immer sehe ich den Vorteil darin, die althergebrachten Bewerbungsprinzipien „auf den Kopf“ zu stellen und den Spieß umzudrehen. Die Nachteile des gängigen Bewerbungsverfahrens fasse ich noch einmal zusammen:

- Der Zeitaufwand ist relativ hoch.
- Sie bewerben sich zusammen mit einer größeren Anzahl an Mitbewerbern.
- Die prozentualen Chancen, die Stelle zu bekommen, sind sehr gering.
- Häufig gleicht der Bewerber sein Profil der Stelle an.
- Wer sich verstellt, schadet sich selbst und dem Unternehmen langfristig.
- Nur 30 Prozent der offenen Stellen sind ausgeschrieben.

Während meiner Coaching-Tätigkeit habe ich festgestellt, dass 95 Prozent der Bewerber traditionell vorgehen. Aus der Gesamtbetrachtung heraus macht dieses Verfahren wenig Sinn. 95 Prozent aller Bewerber konzentrieren sich auf 30 Prozent der verfügbaren Stellen. Im Führungsbereich spricht man von 20 Prozent. Daher lautet der Umkehrschluss:

Es macht mehr Sinn, wenn Sie zu den 5 Prozent der Bewerber gehören, die sich auf die 70 Prozent (oder im Führungsbereich 80 Prozent) der Vakanzen fokussieren.

FAQ

Frage: *Warum gibt es den verdeckten Arbeitsmarkt? Es ist doch wesentlich einfacher für Unternehmen, eine Stelle öffentlich auszuschreiben. Sie können dann „aus dem Vollen schöpfen“ ...*

Antwort: *Diese Frage erscheint logisch. Dennoch gibt es mindestens drei Gründe, warum viele Unternehmen sich anders entscheiden.*

1. Kosten

Eine ganzseitige Anzeige kostet in der Samstagsausgabe der FAZ oder SZ (laut Listenpreis) rasch um die 60.000 Euro oder mehr. Auch wenn noch Agentur- und Mehrfachbucher-Rabatte abgezogen werden, stellt das traditionelle Verfahren für ein Unternehmen eine bedeutende Investition dar. Natürlich gibt es günstigere Alternativen (z. B. Jobbörsen) oder die Veröffentlichung auf einer Website. Dennoch ist das Kostenargument für viele Arbeitgeber nicht unerheblich.

2. Aufwand

Bedeutender ist die Frage nach dem Aufwand. Die Personalabteilungen haben in den vergangenen Jahren Wechselbäder erlebt. Bis Ende der 1980er-Jahre waren sie meist gut ausgestattet. Dann fielen sie im nächsten Jahrzehnt einem Kahlschlag zum Opfer. Davon haben sich bis heute nur wenige erholt, obwohl die strategische Personalarbeit heute von existenzieller Bedeutung ist. In vielen mittelständischen Unternehmen, aber auch bei Konzerntöchtern wurde die Personalabteilung „outgesourced“. Auf gut Deutsch: Sie wurde vielfach auf die Gehaltsabrechnung reduziert – und diese wird extern vergeben. Nicht selten kümmert sich lediglich eine Halbtagskraft um die Koordination mit dem externen Büro.

Für solche Unternehmen stellt sich natürlich die Frage, wie ein Bewerbungsverfahren adäquat abgewickelt werden kann. Soll die Fachabteilung den Prozess übernehmen? Die Gestaltung der Anzeige, die Bearbeitung der Bewerbungseingänge, den zwischenzeitlichen Kontakt mit den Kandidaten? Wer soll Absagen schreiben und

die Unterlagen zurücksenden? Da macht es doch durchaus Sinn, für einen Arbeitgeber nach anderen Wegen zu suchen:

Wer hat eine Initiativbewerbung geschickt? Kann nicht das Personalüberlassungsunternehmen, welches schon drei Jahre für uns arbeitet, ohne viel Aufwand (am besten mündlich) damit beauftragt werden? Oder fragen wir zunächst einmal nach Empfehlungen aus der Belegschaft, wenn wir die Bewerbung intern ausschreiben?

3. Inkompetenz bei der Auswahl

Das wohl mit Abstand wichtigste Kriterium für den verdeckten Arbeitsmarkt ist für Unternehmer der Zweifel bei der Personalauswahl. Wir sollten nicht vergessen, dass Bewerber heute exzellent geschult sind. Sie lesen Bewerbungsbücher. Es gibt Seminare, telefonische Beratung, Kolumnen. Sie haben die vielfache Möglichkeit, sich auf das Bewerbungsverfahren vorzubereiten. Manche Kandidaten nehmen ein Coaching in Anspruch. Andere werden vom Outplacement-Berater trainiert. Kurz: Der Bewerber weiß, was ihn erwartet. Mit jedem Gespräch fühlt er sich sicherer. Er weiß um seine Schwächen und arbeitet daran.

Für den häufig etwas überforderten Fachbereichsleiter ist die Situation nicht ganz leicht. Die FAZ titulierte einst einen diesbezüglichen Artikel mit „Die Angst des Interviewers“. Dieser arme Mensch kann ein herausragender Laborleiter, ein toller Ingenieur oder auch ein hoch qualifizierter Qualitätsmanager sein. Sie alle eint die Tatsache, dass sie nie gelernt haben, ein strukturiertes Interview zu führen. Das erscheint zwar alles nur begrenzt tragisch – wenn nur die Reichweite nicht so bedeutend wäre. Bei Fach- und Führungspositionen spricht man heute von ein bis zwei Jahresgehältern, die in den Sand gesetzt werden, wenn man die falsche Person an Bord holt. Das ist die finanzielle Seite. Noch dramatischer ist die Tatsache, dass sich ein Unternehmen erneut auf START befindet, falls man sich für den Falschen entschieden hat.

Selbst wenn es eine Personalabteilung geben sollte, reduziert dies die Schwierigkeiten nur bedingt. Logischerweise muss nämlich später die Fachabteilung mit dem neuen Mitarbeiter zusammenarbeiten. Auch wenn die Personalabteilung Bedenken äußert, ist das häufig nicht hilfreich. Dafür spielt der Sympathiefaktor meistens eine zu wichtige Rolle. Im Klartext: Die Fachabteilung trifft selten die Entscheidung für den Favoriten der Personalabteilung, wenn die

persönliche Überzeugung fehlt. Der Personaler wird jedoch auch nicht beharren, um nicht eines Tages „den Schwarzen Peter“ zugeschoben zu bekommen. Nichts wäre einfacher für die Fachabteilung, als bei einer Fehlentscheidung (natürlich verdeckt) zu äußern, „dass man von Anfang an schon ein schlechtes Gefühl bei dem Bewerber hatte ...“. Sicherlich ist diese Darstellung vereinfacht und etwas überspitzt. Aber die Prinzipien zeigen sich tagtäglich!

Wie sieht auch hier die Lösung des Problems aus? Der Unternehmer geht den „sichereren Weg“. Er beauftragt beispielsweise einen Personalberater. Oder arbeitet mit der ZAV (Managementvermittlung) in Bonn zusammen. Schließlich handelt es sich dabei um Personen, deren primäres Metier die Personalsuche ist. Zusätzlich minimiert er das Risiko, indem er auf Empfehlungen oder Initiativbewerbungen reagiert. Vielleicht arbeitet er aber auch mit einem Interim-Manager zusammen, den er später bei Bedarf fest einstellen möchte. Ist alles schon vorgekommen!

Ich wiederhole: Es ist strategisch sinnvoll, wenn Sie zu den 5 Prozent der Bewerber gehören, die sich auf 70 Prozent der offenen Stellen konzentrieren.

Dieses Buch befasst sich damit, wie ein solcher Bewerbungsprozess konkret vor sich geht. Ich werde Sie Schritt für Schritt dabei begleiten. Und noch eines vorab: Auch wenn dieses Verfahren Sinn macht, gibt es keinen „einfachen Weg“ zum Erfolg – im Gegenteil. Ich rate davon ab, „schnell aus der Hüfte zu feuern“. Sie verkraften es vielleicht zwei- oder dreimal, den falschen Job zu überleben. Aber dann ist Ihr Lebenslauf – im schlimmsten Fall – für immer zerstört. Außerdem sind Sie verunsichert. Und es wird immer problematischer, mit dem falschen Muster weiterzumachen.

Der Bewerbungsprozess – in vier Schritten zum Erfolg

Kapitel für Kapitel befassen wir uns mit den wesentlichen Schwerpunkten und Fragen, auf die es im gesamten Bewerbungsprozess ankommt:

1. Delphi: Erkenne dich selbst
2. Mein Profil: Ein neuer Blick auf meine Vita
3. Bewerbungsunterlagen: Die Verpackung meiner Persönlichkeit
4. Den verdeckten Arbeitsmarkt erschließen

Einige Worte vorweg

Ich lade Sie ein, sich mit sich selbst zu befassen. In meinen Seminaren rate ich den Teilnehmern immer dazu, sechs Wochen auf Hawaii zu verbringen, um sich über sich selbst klar zu werden. Denn das ist der entscheidende erste Schritt:

Sie müssen wissen, wer Sie sind, was Sie können und was Sie wollen.

Dann können wir gemeinsam herausfinden, wie Sie diese Erkenntnisse optimal umsetzen (in Ihren Bewerbungsunterlagen verpacken, im Vorstellungsgespräch kommunizieren). Am Ende werden Sie in der Lage sein, sich selbst auf dem verdeckten Arbeitsmarkt zu positionieren.

Delphi: Erkenne dich selbst

Die eigenen Stärken und Schwächen	28
Innere Motivation	29
Natürliche Fähigkeiten	40
Werte	43
Angelernte Fähigkeiten	51
Verantwortungsbereitschaft	53
Umzugsbereitschaft	55
Reisebereitschaft	56
Regionale Präferenzen	57
Unternehmensprofil	58
Gehalt	66

Mein Profil: Ein neuer Blick auf meine Vita

In völlig anderem Licht	72
Workshop: Positionierung	76

Bewerbungsunterlagen: Die Verpackung meiner Persönlichkeit

Interesse wecken	84
Emotionalität und Rationalität	86
Digitale oder Papierbewerbung?	88
Das Versandkuvert	92
Das Anschreiben – die optische Gestaltung	97
Die Bewerbungsmappe	102
Das Deckblatt	106
Das Bewerbungsbild	110
Das Anschreiben – der Inhalt	114
Der Lebenslauf	119
Die „Dritte Seite“	128
Kompetenzprofil	129
Anlagen und Zeugnisse	132
Digitalisierung der Unterlagen	133

Den verdeckten Arbeitsmarkt erschließen

Der Wettlauf kann beginnen	138
Initiativbewerbungen	140
Lebenslauf bei führenden Karriereportalen hinterlegen	148
Kontakt zu Headhuntern	154
XING & Social Media	161
Stellensuchanzeigen	175
ZAV	180
Ausland	185
Interim-Management	190
Personalüberlassungsunternehmen	194
Persönliche Netzwerke	197