

Hans Rainer Vogel  
Daniel Detambel



# JobSearch

## Werden Sie Ihr eigener Headhunter

Mit den  
Methoden der  
Headhunter  
zum neuen Job

GABAL

**Hans Rainer Vogel/Daniel Detambel**  
**JobSearch**  
**Werden Sie Ihr eigener Headhunter**



**Hans Rainer Vogel / Daniel Detambel**

**JobSearch**

**Werden Sie Ihr eigener  
Headhunter**

**Mit den Methoden der Headhunter  
zum neuen Job**

**GABAL**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86200-149-1

Lektorat: Sabine Rock, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

Umschlagillustration: Neubau Welt

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | [www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)

Druck und Bindung: Aalex Druck, Großburgwedel

© 2008 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit  
schriftlicher Genehmigung des Verlages.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

Abonnieren Sie unseren Newsletter unter:

[newsletter@gabal-verlag.de](mailto:newsletter@gabal-verlag.de)

# Inhalt

## **Vorwort 7**

## **Teil I Strategische Überlegungen**

- 1. Einleitung 11**
- 2. So arbeitet der Headhunter 24**
- 3. Von der Initiativbewerbung zu JobSearch 34**
  - Initiativbewerbungen haben Tücken 34
  - Ich-Strategie und Du-Strategie 36
  - Talente und Talentfehlschätzungen 44
  - Die Stärken-Schwächen-Denke 53
  - Dünkel 59
  - Motivübertragung 60
  - Karrierestereotypen 61
  - Persönlichkeitsdiagnostik 62

## **Teil II Strategieentwicklung**

- 4. Was will ich? 78**
  - Von den Anforderungsprofilen der Headhunter lernen 78
  - Strengthsfinder als Vorstufe 87
  - Reiss-Profile als Durchbruch 92
  - Affinitäten und Wirkungskreis 100
- 5. Was kann ich? 104**
  - Der Maximallebenslauf 104
  - Bewertung nach »kann ich«/»mag ich« 108
  - Talentliste 111
  - Selbstbild – Fremdbild 114
  - Strukturelle Gesichtspunkte 115
  - Motivstruktur 118
  - Affinitäten 121
- 6. Wollen + Können = Strategie 124**
  - Ein Beispiel aus der Praxis 124

## **Teil III Umsetzung**

### **7. Firmenidentifikation 134**

Hoppenstedt, NACE & Co. **134**

Von der »Longlist« zur »Shortlist« **137**

Messen **145**

Verbände **146**

Zielpersonen **147**

### **8. Helfer auf der Suche nach einer neuen Position 148**

Headhunter **148**

Outplacement- und Karriereberater **156**

Networking **160**

Personalberater **166**

### **9. Anschreiben 168**

Warum Anschreiben häufig nicht gelesen werden **168**

Was Sie vermeiden sollten **169**

Briefraster für das Anschreiben **177**

### **10. Lebenslauf 182**

Ein Wort zuvor **182**

Gestaltung und Layout **184**

Der Inhalt **193**

Verpackung und Aussendung **202**

**Ein Wort zum Schluss 204**

**Literatur 206**

**Stichwortverzeichnis 207**

**Über die Autoren 211**

# Vorwort

Schätzungsweise ein Drittel aller Führungspositionen wird über den offenen Stellenmarkt besetzt – also mithilfe von Stellenausschreibungen in Printmedien oder elektronischen Medien. Der weitaus größere Teil, zwei Drittel der Besetzungen, kommt »irgendwie anders« zustande. Das Sammelsurium aus unterschiedlichsten Methoden und Verfahren, deren man sich bedient, wird »verdeckter Stellenmarkt« genannt.

Im offenen Stellenmarkt müssen Sie nicht so genau wissen, wie gesucht wird oder wonach Sie selbst suchen, um fündig zu werden. Sie schauen sich einfach einmal um. Der verdeckte Stellenmarkt funktioniert anders: Man sucht nicht, man lässt sich finden. Wie das geht? Man wartet, bis der Headhunter zweimal klingelt – und das möglicherweise zweimal die Woche. So ergeht es jedenfalls der prominenten, gefragten Führungskraft.

Der ganz normale Manager und erst recht der Nicht-Manager haben hingegen ein Problem: Der verdeckte Stellenmarkt reagiert überhaupt nicht, jedenfalls nicht dann, wenn es wünschenswert wäre. Man fühlt sich an das erinnert, wovon Max Raabe im gleichnamigen Schlager singt: »Kein Schwein ruft an – keine Sau interessiert sich für mich«. Wenn es Ihnen so geht, müssen Sie aktiv werden und den Bedarf für die eigene Arbeitsleistung selbst identifizieren.

Wie man das macht und wer Ihnen dabei helfen kann, möchten wir Ihnen in diesem Buch zeigen. Wir tun das auf der Grundlage unserer Erfahrungen aus mehr als 20 Jahren in den Bereichen Headhunting beziehungsweise Executive Search, Personalberatung und Outplacement.

Wir wünschen Ihnen bei Ihrer Stellensuche viel Erfolg und freuen uns über Ihre Rückmeldungen. Sollten Sie Fragen zu diesem Buch haben, dann schreiben Sie uns. Am besten per E-Mail an: [jobsearch@vogel-detambel.de](mailto:jobsearch@vogel-detambel.de)

*Im Februar 2008*  
*Dipl.-Kfm. Hans Rainer Vogel*

*Dr. Daniel Detambel*

**TEIL I**

**Strategische Überlegungen**



# 1. Einleitung

Dies ist kein weiteres Bewerbungsbuch. Zum Thema Bewerbung gibt es vermutlich bereits mehr als 300 lieferbare Buchtitel – vielleicht auch doppelt so viele. Dies ist vielmehr ein Buch für alle, die den verdeckten Stellenmarkt knacken wollen.

Als verdeckten Stellenmarkt bezeichnet man jenen Teil der Positionen, die »unter der Hand«, also nicht durch ein allgemein zugängliches Ausschreibungsverfahren besetzt werden. Bei den absoluten Topführungspositionen, sprich bei den Vorstandsjobs der 30 DAX-Unternehmen, dürfte der Anteil der verdeckt gehandelten Positionen am Gesamtmarkt bei 100 Prozent liegen. Wir haben jedenfalls noch keine ähnlich lautende Anzeige gesehen:

*»Wir sind die Nr. XY im DAX und suchen einen neuen Vorstandsvorsitzenden. Bitte bewerben Sie sich mit tabellarischem Lebenslauf, vollständigen Zeugnissen, Lichtbild und Angabe Ihres Einkommenswunsches unter Kenn-Nr. 234e Ö oder nehmen Sie vertraulichen Erstkontakt zu unserer Personalreferentin Susi Meyer auf, die Ihnen gerne Ihre persönlichen Vorabfragen beantwortet.«*

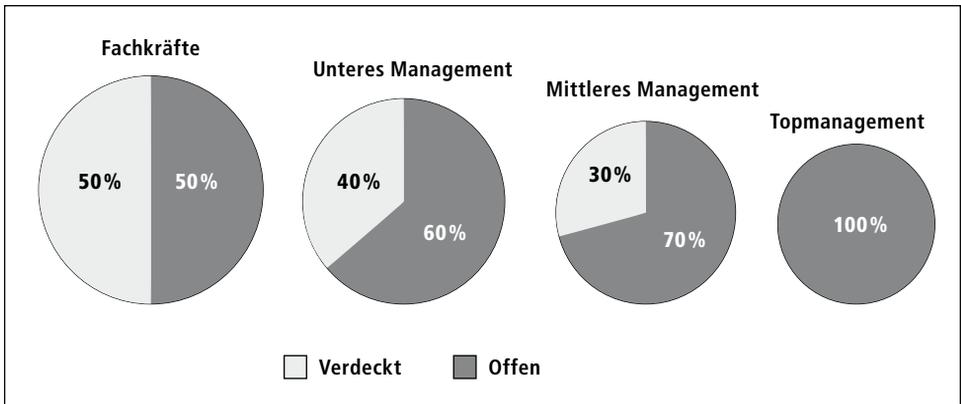
**Der größte  
Stellenmarkt**

Dass per Anzeige nach dem Weihnachtsmann (verkleidet als Toplogistiker) gesucht wird, das gab es schon einmal. Allerdings war dies nur der Gag einer Personalberatungsgesellschaft, mit dem das Unternehmen seinen Kunden und Kandidaten beste Weihnachtswünsche übermitteln wollte – Weihnachtsmannsuche statt Weihnachtskarten sozusagen.

**Nichts für  
Führungskräfte**

Selbst wenn Sie kein DAX-Vorstand, sondern »nur« Geschäftsführer, Prokurist, Handlungsbevollmächtigter, Abteilungsleiter, Gruppenleiter oder Teamleiter sind, liegt der verdeckte Teil des

für Sie interessanten Marktsegments sicherlich deutlich dichter an 100 Prozent als an null Prozent.



Das Verhältnis von offenem und verdecktem Stellenmarkt in den verschiedenen Marktsegmenten

### Die mittlere Ebene

Wenn Sie eine qualifizierte Fachkraft sind und sich zu den Sachbearbeitern rechnen, können Sie davon ausgehen, dass mindestens jede zweite Position, die für Sie interessant sein könnte, nicht öffentlich ausgeschrieben wird. Mit anderen Worten: Sie lassen sich jeden zweiten hochinteressanten Job entgehen, wenn Sie Ihr Heil allein in der klassischen Bewerbung suchen. Mit dem Problem des verdeckten Stellenmarkts plagen sich also nicht nur Führungskräfte herum.

**Im mittleren und unteren Management werden zwischen 60 und 70 Prozent der frei werdenden Positionen nicht im offenen, sondern im verdeckten Stellenmarkt vergeben. Es führt also kein Weg daran vorbei, sich mit den Bedingungen und Gegebenheiten dieses Stellenmarktes zu beschäftigen.**

### Gründe, verdeckt zu suchen

Wie kommt es, dass so große Teile des Stellenmarkts nicht allen zugänglich sind? Wer hat da etwas vor wem zu verbergen, werden Sie sich möglicherweise fragen. Ein Grund ist zum Beispiel dieser: Der Stelleninhaber soll ersetzt werden, aber er darf von seinem »Glück« noch nichts wissen. Er leistet zwar nicht viel, aber man möchte verhindern, dass er überhaupt nichts mehr tut oder sich krankmeldet, wenn er erfährt, dass man sich demnächst von ihm trennen möchte. Ein solcher Fall landet nicht zwangsläu-

fig im verdeckten Stellenmarkt, aber unter eigenem Namen wird die freisetzende Firma den Nachfolger vermutlich nicht suchen wollen.

Etliche Personalberater nennen bei ihren Anzeigenveröffentlichungen den Namen ihres Auftraggebers. In vielen Fällen gibt es auch keinen Grund, mit dem Namen hinter dem Berg zu halten. Es erspart der Personalberatungsgesellschaft viele Rückrufe von potenziellen Kandidaten. Die Mehrzahl der Anrufer möchte vorab gerne herausfinden, um welche Firma es gehen könnte. Nennt die Beratungsgesellschaft den Namen des Auftraggebers, so veröffentlicht sie ganz nebenbei regelmäßig ihre »Referenzliste« auf Kosten der Kunden. Das schafft Vertrauen – solange sich nicht allzu häufig »Zitronen« unter den Kundennamen befinden.

### **Werbung in eigener Sache**

Andere Personalberatungsgesellschaften verschweigen den Namen des Kunden in der Anzeige oder nennen ihn nur in Ausnahmefällen. Auch dafür gibt es eine Reihe von guten Gründen. Durch diese Vorgehensweise werden dem offenen Markt die Stellen nicht entzogen. Sie werden nur nicht ganz so offen gehandelt, als würde das suchende Unternehmen unter »eigener Flagge« im Markt aktiv.

Ein Grund, den verdeckten Stellenmarkt für die Neubesetzung einer Position zu nutzen, könnte ein zwischenmenschlicher sein. Wenn Sie Abteilungsleiter sind und Ihnen die Nase eines Ihrer Mitarbeiter oder seine politische Meinung nicht passt, dann können Sie ihm deswegen nicht den Stuhl vor die Tür setzen. Im Führungskräftebereich geschieht so etwas jedoch sehr häufig. Von Führungskräften trennt man sich, weil die »chemistry« nicht stimmt, auch wenn die Arbeitsleistung nichts oder nur wenig zu wünschen übrig lässt. Nach außen wird das dann mit unterschiedlichen Auffassungen hinsichtlich der Strategie begründet.

### **Wenn die Chemie nicht stimmt**

Wenn es im Management »nicht zusammen geht«, ist eine einvernehmliche Trennung in den meisten Fällen tatsächlich das kleinere Übel. Die ausscheidende Führungskraft erwartet nun, dass die Trennung äußerst diskret und neutral gehandhabt wird, um den Schaden so gering wie möglich zu halten. Würde in einem solchen Fall eine Anzeige geschaltet, um den Nachfolger zu

### **Defizite des bisherigen Stelleninhabers**

suchen, würde man den Schaden vermutlich maximieren. Anzeigentexte beschreiben oft ja gar nicht, welche Eigenschaften und Fähigkeiten der zukünftige Stelleninhaber haben sollte. Sie beschreiben im Grunde eigentlich die Defizite des bisherigen Stelleninhabers.

### **Imageschaden vermeiden**

Auch das Unternehmen selbst sollte durch einen solchen Trennungsprozess nicht beschädigt werden. Das ungeplante Ausscheiden einer Führungskraft kommt weder bei Kunden noch bei Lieferanten oder den eigenen Mitarbeitern besonders gut an. Aus diesem Grund ist eine diskrete Nachfolgersuche meist die weitaus bessere Lösung. Diskret heißt in solchen Fällen, dass die Stelle mit Hilfe eines Headhunters besetzt wird.

**Es gibt viele Gründe, die für die diskrete Suche nach einem neuen Stelleninhaber sprechen. Dazu zählen der Schutz des bisherigen und des potenziellen zukünftigen Stelleninhabers und die Vermeidung eines Imageverlusts für das suchende Unternehmen.**

### **Executive Search als Lösung**

Der Begriff »Executive Search« beziehungsweise »Headhunting«, wie der Volksmund sagt, bezeichnet die Suche nach Führungskräften mithilfe einer persönlichen Direktansprache. Dieses Verfahren kam in Deutschland erst mit dem Wirtschaftswunder in den Fünfzigerjahren auf, als die qualifizierten Bewerber knapp wurden. Bevor diese Suchmethode in Deutschland etabliert war, konnte man den Stand der Konjunktur an der Größe der Stellenanzeigen ablesen. Gab es zu wenige Bewerbungen auf eine Ausschreibung, veröffentlichte man die Anzeige kurzerhand ein weiteres Mal – möglichst in einem größeren Format. Nutzte auch das nichts, war allerdings guter Rat teuer. In dieser Zeit brachten amerikanische Personalberatungsfirmen die Methoden des Executive Search nach Deutschland. Die ersten Headhunter arbeiteten allerdings so diskret, dass sie zunächst einmal kaum wahrgenommen wurden.

### **Phänomen Max Schubart**

Nur einer machte wirklich Furore – Maximilian Schubart. Dieser Mann wurde dem deutschen Zeitungs- und Zeitschriftenpublikum als der Prototyp des Headhunters verkauft. Das war auch ziemlich einfach, denn Maximilian Schubart ließ sich grundsätzlich nur

mit Pistole in der Hand ablichten. Er wusste, was PR ist, lange bevor sich das Buchstabenkürzel in deutschen Unternehmen durchsetzte. Wer vor 20 oder 30 Jahren bei irgendeiner Gelegenheit von Headhunting sprach, traf in seinem Umfeld fast immer auf jemanden, der sich als »Wissender« zu erkennen gab, indem er beiläufig den Namen »Maximilian Schubart« erwähnte.

Executive Search wurde in der Folgezeit als leistungsfähige Branche und nicht als Sammelbecken von Exoten wahrgenommen. Das hatten die »Headhunter« vermutlich in erster Linie Kienbaum und dem BDU zu verdanken, dem Bundesverband Deutscher Unternehmensberater. Es lag aber natürlich auch an dem Umstand, dass sich ihre Umsätze prächtig entwickelten. Der BDU sah es einige Zeit lang als wichtige Aufgaben an, die Headhunter regelmäßig bei der Bundesanstalt für Arbeit zu »verpetzen« – ihre Arbeit verstieß angeblich gegen das Vermittlungsmonopol und dagegen müsse man etwas unternehmen. Nur die Vorgehensweise von Kienbaum, also die Suche per Stellenanzeige, sollte als »reine Lehre« gelten und alles andere müsse als Teufelszeug auf den Index. Die Suche über Stellenanzeigen durch Personalberater stellte so gesehen eigentlich auch eine Verletzung des Monopols dar, aber diese hatte man sich durch eine Sondervereinbarung absegnen lassen. Spötter bezeichneten den BDU damals gerne als »Kienbaum-Unterstützungsverein«.

**Kein Arbeitsvermittlungsmonopol mehr**

Durch die Europäisierung des Rechts hat sich aber inzwischen einiges geändert. Das Arbeitsvermittlungsmonopol ist gefallen und die Streitigkeiten und Anfeindungen sind Schnee von gestern. Selbst die VDESB (Vereinigung der Deutschen Executive-Search-Berater), mit der sich die Branche vor den Querschlägern von BDU und der Bundesanstalt für Arbeit zu schützen versuchte, ist mittlerweile im BDU aufgegangen. Jeder Manager weiß mittlerweile, was Executive Search ist und was ein Headhunter tut, und die meisten Führungskräfte wünschen sich nichts sehnlicher, als dass doch endlich mal einer bei ihnen anruft.

**Die Geschichte des Headhuntings in Deutschland:  
Zunehmend wurde dieses Art der Personalsuche als  
eine leistungsfähige Branche wahrgenommen, in  
der es nur noch wenige »Exoten« gab.**

**Etwas  
Geheimnisvolles  
bleibt**

Wie im Executive Search genau gearbeitet wird, wissen aber immer noch die wenigsten. Und solange Journalisten sich bei den falschen Leuten danach erkundigen, wird das wohl auch so bleiben. Das ist auch nicht weiter schlimm. Die Headhunter stört es nicht, wenn ihre Arbeit auch weiterhin mystifiziert wird, und für Kandidaten und Klientel der Headhunter sind diese bestehenden Wissenslücken auch nicht von Nachteil. Sie werden nun hier erfahren, was Sie sich von der Arbeitsweise der Headhunter abgucken können, um mit diesen Instrumenten den verdeckten Stellenmarkt zu knacken.

**Diskretion  
zum Schutz des  
Bewerbers**

Diskretion ist übrigens auch ein sehr wichtiges Mittel, um Personen für eine Position zu interessieren. Jede Bewerbung ist immer auch mit einem gewissen Risiko verbunden. Wenn Sie mit dem Gedanken spielen, eine Position in einem anderen Unternehmen anzunehmen und das Ihrem derzeitigen Arbeitgeber zu Ohren kommt, kann das für Sie unschöne Folgen haben. Man wird Sie zukünftig vielleicht für einen unsicheren Kandidaten halten und bei einer anstehenden Beförderung einfach übergehen.

Sie werden sich also nur dann überhaupt mit einer anderen Position befassen, wenn es kein unnötiges Risiko für Sie darstellt. Diskretion senkt Ihr Risiko. Manche Positionen sind auch einfach deshalb schwer zu besetzen, weil sie ungeschickt und unprofessionell »verkauft« werden. Stellt Ihnen ein Headhunter eine Position vor, die genau passen würde und für Sie auch sehr attraktiv ist, wird das sicherlich Ihr Interesse wecken. Sollte Ihnen aber zu Ohren kommen, dass dieselbe Position bereits einem oder mehreren Ihrer Mitarbeiter angeboten wurde, werden Sie sicherlich misstrauisch werden und den Kontakt abbrechen. Da hat sich vermutlich jemand nicht sorgfältig vorbereitet und die Ebenen des Unternehmens nicht richtig zugeordnet.

**Geheimnisträger  
auswählen**

Man kann es also drehen und wenden, wie man will: Für die meisten Jobwechsel ist Diskretion immer noch das wirksamste Geheimrezept. Je mehr Leute wissen, dass eine Führungsposition neu besetzt werden muss, desto weniger gut ist es für den Prozess der Besetzung und für die potenziellen Interessenten. Wenn eine Führungsposition neu besetzt werden muss, sollten möglichst wenige Menschen davon erfahren – und die wenigen sollten dann

möglichst schon »die Richtigen« sein. Daher die »Geheimnistueri« der Headhunter.

Diskretion ist übrigens auch dann absolut notwendig, wenn man in neue Märkte oder Geschäftsfelder vordringen möchte und dafür geeignete Mitarbeiter sucht. Würden die Unternehmen zu diesem Zweck die Stellen öffentlich ausschreiben, gäben sie so unfreiwillig auch immer einen Teil ihrer Strategie preis.

**Eintritt in neue Märkte**

**Diskretion ist in den meisten Situationen, in denen ein Jobwechsel ansteht, eine Art Geheimrezept. Davon lebt die Branche der seriösen Headhunter.**

Jede Stellenausschreibung kostet sehr viel Geld. Schon die Kosten für ein Inserat in den Printmedien sind erheblich und auch die Abwicklungskosten sind nicht zu unterschätzen. Auf jede Stellenausschreibung erhält das inserierende Unternehmen auch zahlreiche Bewerbungen, auf die es gerne verzichtet hätte. Es kann durchaus vorkommen, dass die Hälfte der Bewerbungen überhaupt nicht zu der zu besetzenden Stelle passt. Eine falsche oder ungeschickte Formulierung im Anzeigentext, und schon fühlen sich Personen angesprochen, an die man bei der Formulierung des Anzeigentextes niemals gedacht hat.

**Anfallende Kosten**

Es mag zunächst paradox klingen, aber der verdeckte Stellenmarkt ist wohl auch deshalb so groß, weil viele Menschen enge Beziehungen zu einigen ihrer Mitmenschen haben. Wenn ein Abteilungsleiter einen wichtigen Mitarbeiter durch Kündigung verliert und sich nach einem geeigneten Nachfolger umsehen muss, was tut er als Erstes? Er wird eher nicht zum Personalchef gehen und ihn auffordern, einen neuen Mitarbeiter zu suchen. Er versucht es erst einmal selbst – »mit Bordmitteln«, wie es so schön heißt. Er wird sein Beziehungsnetz nutzen, um einen Kandidaten zu finden, mit dem er den ausscheidenden Mitarbeiter ersetzen kann.

**Alternative: Beziehungsnetzwerk**

Es gibt, wie wir glauben, einen ganz wichtigen Grund, zunächst die eigenen Beziehungen spielen zu lassen. Man wird auf diesem Wege möglicherweise sogar an die besseren Kandidaten herankommen. Nicht umsonst spricht man in diesem Zusammenhang

von »Empfehlungen«. In der Regel bekommt man nämlich auf diesem Wege auch gleich noch die positive Beurteilung des Kandidaten mitgeliefert. Das, was empfohlen wird, wird auch gutgeheißen. Ob das Urteilsvermögen des Empfehlenden immer gut ist, ist natürlich eine ganz andere Frage.

### **Mehrwert von Empfehlungen**

Handelt es sich bei dem Tippgeber um einen langjährigen Mitarbeiter, Kollegen oder auch Vorgesetzten, dann ist die Empfehlung meist recht fundiert. Zumindest ist die Beurteilungsgrundlage weitaus besser als alles, was man im Rahmen des klassischen Bewerbungsprozesses über einen Kandidaten erfährt. Was findet man schon in zwei oder drei Vorstellungsgesprächen von jeweils ein oder zwei Stunden Dauer heraus? Was sagen ein paar (möglicherweise selbst verfasste) Zeugnisse und ein (möglicherweise geschöner) Lebenslauf aus und was bringt ein (möglicherweise wenig aussagefähiger) Test? Das ist alles lächerlich wenig im Verhältnis zu dem, was man über einen Menschen durch jahrelange Zusammenarbeit in Erfahrung bringt.

Ein weiterer Vorteil der Empfehlung kann der sein, dass man einem empfohlenen Kandidaten den neuen Job gar nicht erst schmackhaft machen muss – das hat in vielen Fällen schon der Empfehlende erledigt. Natürlich können Empfehlungen im Einzelfall auch schiefgehen, wenn der empfohlene Kandidat nichts taugt oder einfach nicht ins Unternehmen passt. Der Empfehlende muss sich immer darüber im Klaren sein, dass er mit einer Empfehlung auch einen Teil seiner eigenen Reputation mit in die Waagschale wirft.

**Eine persönliche Empfehlung ist bei der Suche nach einer neuen Position von unschätzbarem Wert. Man empfiehlt nur das, was einem selber gefällt, und wird bei einer Empfehlung stets den eigenen guten Ruf im Auge behalten.**

### **Kontakte sind weniger wert**

Kommt die Empfehlung nicht von der direkten Kontaktperson, die man persönlich kennt und schätzt, sondern von einer dritten, dann kann man nicht mehr von Empfehlung sprechen. Es handelt sich dann einfach nur um einen Kontakt. Ein Kontakt ist eigentlich sehr wenig im Vergleich zu einer Beziehung. Beziehungen

entstehen, wenn man etwas gemeinsam tut; zum Beispiel lernen, studieren, arbeiten, Siege erringen, Niederlagen einstecken. Beziehungen entstehen durch gemeinsames Erleben, oft auch durch gemeinsames Erleiden. Beziehungen entstehen oft auch erst dann, wenn Menschen füreinander eintreten oder sogar Opfer füreinander bringen mussten. Man ist in der Folge nicht nur einander, sondern auch gemeinsamen Werten verpflichtet. Das ist es, was Bindungskräfte entfaltet; und diese Bindungskräfte machen echte Beziehungen so tragfähig und belastbar. Sie haben wenig mit den eher losen und unverbindlichen Kontakten zu tun, wie sie elektronisch gleich im Dutzenderpack geschlossen werden.

Viele Unternehmen bitten auch ihre Mitarbeiter um Mithilfe bei der Suche nach neuen Kollegen. Manche Firmen belohnen ihre Mitarbeiter mit Prämien, falls es durch deren Empfehlung zu einer Neueinstellung kommt. Eine namhafte Consulting-Firma verweist darauf, dass annähernd 40 Prozent der neu eingestellten Berater über Empfehlungen aus den eigenen Reihen in das Unternehmen gekommen sind. Man kann wohl davon ausgehen, dass die Floprate bei diesen Besetzungen nicht höher sein wird als bei allen sonstigen Einstellungen. Auch Kandidaten, die auf Empfehlung in Kontakt mit dem Unternehmen kommen, werden dem üblichen Auswahlprozess unterzogen. Wir vermuten sogar, die Floprate wird eher niedriger sein als bei den »klassischen« Einstellungen, weil die neu gewonnenen Mitarbeiter im Vorfeld ihrer Einstellung besser über das informiert sein werden, was im Unternehmen auf sie zukommen wird.

### **Sonderfall Mitarbeiter- empfehlungen**

**Mitarbeiterempfehlungen können erfolgreich sein,  
weil der potenzielle neue Stelleninhaber in der Regel  
recht gut über das Unternehmen informiert sein wird,  
das die Stelle ausschreibt.**

Ein nicht unerheblicher Teil des Stellenmarktes ist nicht deshalb verdeckt, weil man ihn systematisch vor Ihnen verstecken will. Etliche Stellenangebote sind einfach nur schwer auffindbar. Sie haben sich sozusagen selbst versteckt beziehungsweise verdeckt. Das klassische Beispiel für diesen Fall sind Stellenangebote, die ausschließlich auf der Webseite der suchenden Unternehmen veröffentlicht werden. Handelt es sich dabei um Unternehmen, die nicht

### **Versteckte Stellen- angebote**

im Fokus des öffentlichen Interesses stehen, sind die Chancen, dass ein »Branchenferner« ein solches Angebot entdeckt, relativ gering.

**Faktor Zeit** Manche Angebote findet man nicht, selbst wenn man weiß, wo sie zu finden wären. Das gilt zum Beispiel für viele Angebote in den großen Jobbörsen. Einige der Datenbanken sind so groß geworden, dass man schon ein paar Stunden benötigt, nur um die Angebote der letzten sieben Tage durchzugehen. Anzeigen, die älter als ein oder zwei Wochen sind, verschwinden dann in einem riesengroßen Topf, an den sich nur ganz Verzweifelte heranwagen. Immerhin ist es einigen Anbietern mittlerweile gelungen, die Führungspositionen von den Diplomanden- und Praktikantenstellen zu trennen, sodass man für seine Suche nur Stunden, und nicht Tage einplanen muss.

**Problem Funktionsbezeichnung** Beim Suchen in den Jobbörsen tun sich aber noch einige Schwierigkeiten mehr auf. Es gibt Funktionsbezeichnungen, die inflationär verwendet werden, wie zum Beispiel »Projektmanager«. Sie sind als Suchbegriffe weitgehend ungeeignet, weil damit die Funktion nicht ausreichend präzisiert werden kann. Und es gibt berufliche Funktionen, die lassen sich begrifflich nur schwer auf den Punkt bringen. Es gibt Funktionen, bei denen greift der verwendete Funktionenschlüssel nicht, und es gibt Branchen, bei denen greift der aktuelle Branchenschlüssel nicht.

Suchen Sie doch zum Beispiel einmal einen »kaufmännisch/technischen Job als Projektmanager bei einem Unternehmen im Bereich erneuerbare Energien«. Erneuerbare Energien? Geben Sie einfach nur unter Schlagwortsuche die folgenden Begriffe ein: Sonne, Solar, Wind, Wasser, Gas, Bio, Geo, Öko, Photo, Heiz, Wärme, Brennstoff, Flüssig, Warm – Sie können sicher sein, darunter schon etwas Passendes zu finden. Sie können sich die Eingabe all dieser Begriffe aber auch sparen. Gehen Sie einfach alle 120 000 Jobangebote der Reihe nach durch, das ist genauso effektiv. Wohl dem, der einen Standardjob hat und einen Standardjob sucht! Wehe dem, dessen Tätigkeits- oder Branchenwunsch noch keinen Niederschlag in den gängigen Schlüsselbegriffen gefunden hat.

**Treffsicherheit bei den Jobangeboten** Nein, wir möchten Sie nicht demotivieren. Wir möchten nur verhindern, dass Sie all den wohltonenden Werbebotschaften Ge-