

# Der Arbeitsmarkt für Manager

## Tabu und Grauzone



Udo Wirth

Lobeshymnen bestimmen derzeit Berichterstattung, Diskussion und Kommentare über den deutschen Arbeitsmarkt mit seinen statistisch laufend sinkenden Arbeitslosenzahlen. Die Unternehmen suchen angeblich händeringend nach Mitarbeitern die es kaum noch gibt - Gewerkschaftsverbände sind zufrieden, schrauben ihre Lohnforderungen noch oben und die Bundesanstalt für Arbeit baut Arbeitsplätze ab, da sie nicht mehr genug zu tun hat. Toll! Aber es gibt auch andere Schauplätze des Arbeitsmarktes, die nicht in die glorreichen Statistikzahlen passen und über die kaum geredet wird – einer davon ist der Bereich der Manager, Führungskräfte im oberen Entscheidungsbereich – etwas schwer abzugrenzen, aber ungefähr ab einer Einkommensebene von TEUR 100 p.a. aufwärts.

Wie sieht es da aus? Ein konkretes Beispiel: wir hatten vor kurzem die Position eines Allein-Geschäftsführers für ein Mittelstandsunternehmen zu besetzen und diese Stelle auch auf verschiedenen Wegen im Internet veröffentlicht. In kürzester Zeit bekamen wir über 200 Bewerbungen/Anfragen und hätten wir nicht schon die vielen telefonischen Anfragen relativ kritisch diskutiert, wären es leicht über 300 geworden. Nur ein kleiner Prozentsatz dieser Bewerber suchte aus einem ungekündigten Arbeitsverhältnis den nächsten Karriereschritt. Bei der überwiegenden Anzahl der Kandidaten (ca. 80 %) handelte es sich um

- arbeitslose Manager mit Zeiten der Arbeitslosigkeit bis zu 5 Jahren
- „pseudo“-arbeitslose Bewerber, ich meine damit diejenigen, die sich die Funktion eines Consultants „gegeben“ haben, um nicht den haut gout der Beschäftigungslosigkeit mit sich rumzutragen
- Kandidaten, die schon in einem gekündigten Arbeitsverhältnis sind und freigestellt waren
- Bewerber, die in ihrem derzeitigen Arbeitsverhältnis große Probleme hatten und wussten, dass Sie kurzfristig den Job verlieren würden.

Bei welcher Stellenausschreibung bekommt man heute diese Bewerberresonanz? So ziemlich bei keiner anderen. Das fatale daran ist, dass sich auch ein Großteil dieser Kandidaten über diese Arbeitsmarktsituation überhaupt nicht bewusst ist, oder zumindest so tut oder sie auch bewusst verdrängt bzw. im Einzelfall selbst nicht betroffen fühlt. Das sind die anderen, ich bin so „gut“, das gilt nicht für mich! Woher kommt nun diese Situation, warum wird sie in der Öffentlichkeit nicht transparent und wie können Betroffene damit umgehen – diese Aspekte will ich im Folgenden beleuchten:

## **Situation des „Manager-Arbeitsmarktes“**

Die wirtschaftlichen ups and downs in den letzten 20 Jahren haben Ihre Spuren hinterlassen; vor allem in den Organisationsstrukturen großer Unternehmen. Diese wurden verschlankt und vereinfacht, was vor allem zu Lasten der Führungskräfteebenen ging. Unrealistische Einkommensstrukturen wurden zurückgefahren. Die Globalisierung führte zu weiteren Veränderungen, die sich stark auf das Management auswirkten. Mobilität, Flexibilität, Veränderungs- und steigende Risikobereitschaft, internationale Erfahrungen, multikulturelles Denken und Handeln, Sprachkenntnisse usw. haben zu einem neuen Managerbild geführt, als es zu einer noch "aufgeteilten Welt" vor 1990 üblich war. Früher war es oft genug „Manager“ zu sein, manchmal egal, wie gut und umfassend man über spezielles Branchen- und Marktwissen verfügte. In der angespannten Konkurrenzsituation am Arbeitsmarkt hat heute der „Manager-Kandidat“ enorme Vorteile, der über einschlägige und tiefe Branchenkenntnisse verfügt und hier Erfolge vorweisen kann - auch in vermeintlich übergreifenden Funktionen wie im Controlling, Personalwesen oder Marketing. Wenn ein Maschinenbauunternehmen heute z.B. einen Personalleiter sucht, dann fordert es in der Regel auch, dass der gesuchte Kandidat die speziellen Spielregeln in seiner Branche kennt. Führungskompetenz und reines Personal-Know how sind hier zu wenig, um im Konkurrenzkampf mit Mitbewerbern bestehen zu können.

## **Intransparente Arbeitsmarktproblematik**

Die beschriebene Problematik des „Manager-Arbeitsmarktes“ ist in der breiten Öffentlichkeit nicht bekannt und wird auch in den Medien kaum diskutiert. Woher kommt das? Nun, Arbeitslosigkeit hat immer noch einen negativen Beigeschmack in Richtung Erfolglosigkeit. Welcher Manager möchte schon als „erfolglos“ bezeichnet werden. Das bedeutet, Führungskräfte haben selbst kein Interesse daran, dass dieses Thema breitgetreten wird – weder allgemein noch in ihrem jeweiligen persönlichen Einzelfall. Das zeigt sich schon bei den Bewerbungen – hier wird immer alles umschrieben, verklausuliert, versteckt und verschleiert. Die offene Darstellung einer Situation wird fast immer vermieden; aber dazu später mehr.

Zudem haben Manager keine „Lobby“; weder Betriebsrat noch Gewerkschaften oder sonstige Organisationen kümmern sich um ihre Belange und für die Medien ist dieses Thema nicht interessant genug, außer es geht mit spannungsgeladenen Themen wie Selbstmord, Burn-out einher oder es betrifft Sondergruppen wie z.B. Fußballtrainer!

Natürlich spielen auch Kriterien, die aus Bereichen wie Schadenfreude, Häme etc. kommen eine Rolle: Als Manager hat man ein großes Auto gefahren, warum jetzt nicht mehr, was sagen die Nachbarn dazu, in meiner Firma war ich bekannt als unbequemer, lästiger Sanierer, nun hat es mich selbst „erwischt“ usw. Also erzählt man lieber der ganzen Welt (und manchmal auch sich selbst), dass man sich bewusst neu orientiert und jetzt als Unternehmensberater sein umfassendes Know how einbringt, um die Welt zu retten.

## **Erfolgreiche Bewerbungsstrategien für Manager**

Grundsätzlich muss erst einmal gesagt werden, dass Führungskräfte natürlich nach wie vor und oft sogar händeringend gesucht werden. Manager, die in ihrer Branche erfolgreich agieren, sind ein beliebtes Ziel von Personalberatern. Also, der fest im Sattel sitzende Geschäftsführer, Bereichsleiter usw. kann und sollte in Ruhe solche Angebote auf sich zukommen lassen und abwägen, wie er damit umgehen will. Nachdem aber in der heutigen Zeit nichts so sicher ist wie die Unsicherheit, sollte man in der Regel mit solchen Anfragen immer positiv umgehen – man weiß ja nie!!

Aber was macht nun das ganze Heer der Führungskräfte, deren Arbeitsplatz unsicher ist, die von der Arbeitslosigkeit bedroht sind oder schon länger arbeitslos sind? Für den Manager-Bewerber gelten oft andere Spielregeln, als für andere Bewerberkreise, schon aufgrund der oben geschilderten Konkurrenzsituation am Arbeitsmarkt. Nachfolgend deshalb ein paar Tipps für eine erfolgreiche Suche nach einer neuen Verantwortung:

### ***1. Selbsterkenntnis und Realitätsnähe***

Gehen Sie mit Ihrer Situation ehrlich und offen um, sowohl nach außen, aber vor allem sich selbst gegenüber, lügen Sie sich nicht in die Tasche und akzeptieren Sie Tatsachen (siehe oben). Dokumentieren Sie Ihre realistische Selbsteinschätzung auch in Ihren Bewerbungsunterlagen und in den Gesprächen – Sie müssen wissen, Sie sitzen in der Regel Profis gegenüber, denen Sie keine Show vormachen brauchen und können. Außerdem wirken Sie dabei als Kandidat viel sympathischer, ehrlicher, offener und authentischer.

### ***2. Stärkung des persönlichen Umfeldes***

Informieren und integrieren Sie vor allem Ihre Familie über und in die Situation. Sie brauchen hier Rückhalt, wenn es um Veränderungsprozesse geht (Umzug, niedrigeres Einkommen usw.). Eine am Telefon positiv gestimmte Ehepartnerin macht viel her, wenn der Headhunter anruft!! Genauso wie Kinder, die wissen, wie man sich am Telefon ausdrückt – das strahlt auf Sie aus!!!

### ***3. Professionelle Hilfe***

Wissen Sie gar nicht mehr weiter, haben schon viele Rückschläge erlebt oder sind sich unsicher in Ihrer Bewerbungsstrategie, dann scheuen Sie sich nicht, professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen, auch wenn die was kostet – Sie tätigen eine Investition in Ihre Zukunft. Aber wählen Sie sorgsam aus, lassen Sie sich Empfehlungen geben, suchen Sie Partner, bei denen Sie ein gutes Bauchgefühl haben und die über langjährige Erfahrungen verfügen und pragmatisch agieren. Meiden Sie Gurus und Theoretiker. Und bedenken Sie, der beste Coach kann nicht Ihre Rolle einnehmen; eine erfolgreiche Beratung führt in der Regel immer über den Weg zur Selbsthilfe. Sie müssen sich bewerben, nicht der Coach.

### ***4. Netzwerke***

Managementpositionen werden oft nicht über Stellenanzeigen besetzt. Persönliche Kontakte, Empfehlungen und die direkte Kontaktaufnahme über Personalberater sind hier Wege, die sehr oft genutzt werden. Als Bewerber sollten Sie ebenfalls diese Wege nutzen. Unaufgeforderte Bewerbungen können Sie vernachlässigen – außer Sie wissen, dass der Empfänger konkret eine für Sie evtl. geeignete Position zu besetzen hat – ansonsten landet Ihre Bewerbung im Mülleimer. Die Ausnahme ist natürlich, dass Sie etwas ganz besonderes anzubieten haben, z.B. Markt-, Produkt- oder/und Konkurrenzkenntnisse, die für das Unternehmen interessant sein könnten. Solche Aspekte gehören dann aber nicht in eine klassische Bewerbung, hier muss man über Networking den direkten Kontakt suchen.

## 5. Bewerbungsfehler

Gerade weil Sie ein Profi sind, ist das Vermeiden von Bewerbungsfehlern sehr wichtig. Ich kann hier jetzt nicht alles aufzählen, was es zu vermeiden gilt. Aber ein paar zentrale Hinweise schon:

- achten Sie auf Form und Übersichtlichkeit, vor allem auch bei E-Mail-Bewerbungen, vermeiden Sie den Eindruck einer Mailingaktion.
- gehen Sie auf die Anforderungen ein, aber kommen Sie auf den Punkt, denn „in der Kürze liegt die Würze“.
- aber vergessen Sie oder verschleiern Sie nichts.
- vermeiden Sie Selbstlob (es stinkt) und die platte Aufzählung von Selbstverständlichkeiten: *„Sie sind mir seit vielen Jahren als erfolgreiches Beratungsunternehmen bekannt; darf ich mich Ihnen als erfolgreicher, führungsstarker, zielorientierter und unternehmerisch denkender Manager vorstellen, der..... usw.* Das sind alles nichtssagende Plattitüden, die man von jeder Führungskraft erwartet. Also lassen Sie das und werden konkret; zeigen Sie in knapper und klarer Darstellung Ihre Erfolge auf und versuchen Sie, einen kurzen und prägnanten Eindruck Ihrer Person zu hinterlassen!
- versuchen Sie, im gesamten Bewerbungsprozess Punkte zu finden, die Sie aus der Masse herausheben, dazu bedarf es keiner Beschreibung „Ihrer tollen Person“, sondern einer akribischen Analyse des Suchprofils und einer ebensolchen der eigenen Fähigkeiten, Stärken und Schwächen.
- Gehen Sie mit Gehaltsfragen vorsichtig und diplomatisch um. Nichts ist so schwierig wie Rückzieher machen zu wollen oder zu müssen. Ein "Minus"-Punkt für die Glaubwürdigkeit!
- Fallen Sie dem Suchenden nicht lästig und rufen ihn zweimal die Woche an oder bombardieren ihn mit E-Mails. Wenn Ihre Bewerbung interessant ist, kommt er auf Sie zu. Ein gelegentliches Nachfragen, sollte man nach 2-3 Wochen nichts gehört haben, ist natürlich kein Problem. Auf der anderen Seite: geben Sie ausführliche Kontaktinformationen ab, seien Sie erreichbar und rufen auch umgehend zurück, wenn man mit Ihnen sprechen will; und informieren Sie auch Ihre Familie – siehe Punkt 2!
- Gehen Sie mit Absagen relaxed um, versuchen Sie, daraus Rückschlüsse für künftiges Handeln zu ziehen, akzeptieren Sie Entscheidungen, auch wenn Sie diese selbst nicht ganz nachvollziehen können. Es ist leider so, dass eine Bewerbung gelegentlich ein gewisses Stochern im Nebel ist, denn man kennt weder alle Entscheider und deren Überlegungen noch alle Mitbewerber. Außerdem ändern sich gelegentlich im Laufe des Entscheidungsprozesses Parameter oder neue Überlegungen kommen hinzu. Das alles ist für einen externen oft nicht nachvollziehbar und auch schwierig zu vermitteln. Aber je weiter Sie in dem Entscheidungsprozess vorangekommen sind, desto konkreter sollten die Entscheidungen schon mit Ihnen diskutiert werden.

Zum Schluss: für den Einzelnen braucht der Manager-Arbeitsmarkt weder Tabu noch Grauzone sein. Wer sich unabhängig informiert, selbstkritisch mit sich umgeht, aktiv und flexibel ist und nicht aufgibt, wird eine Lösung finden. Aber vor allem: schauen Sie nach vorne und sehen Sie über Vergangenes hinweg, denn die Zukunft gilt es zu gestalten. Und das ist die wesentliche Aufgabe des Managements.