

Dr. Georg Lamers

Gefunden werden

**Wie Unternehmen wirklich einstellen,
wie Headhunter suchen und wie du
deinen nächsten Job bekommst**

17 Kapitel · 17 Werkzeuge

Impressum

© 2026 Dr. Georg Lamers
Alle Rechte vorbehalten.

Autor und Herausgeber:
Dr. Georg Lamers
GLC² Coaching x Consulting
Espachstraße 13
88453 Erolzheim
info@glc2.de
www.glc2.de

Text und Gestaltung: 1. Auflage, 2026
Sprache: Deutsch
Herstellung der Druckausgabe über Amazon Kindle Direct Publishing.

Die Inhalte dienen der Information und der Vorbereitung eigener Entscheidungen. Sie ersetzen keine individuelle Rechts-, Steuer- oder sonstige Fachberatung. Rechtsfragen beziehen sich auf Deutschland. Die Arbeitsblätter dürfen für den eigenen Gebrauch ausgefüllt und ausgedruckt werden. Eine Weitergabe oder ein Weiterverkauf ist nicht gestattet, soweit gesetzliche Nutzungsrechte nichts anderes erlauben.

Inhalt

Vorwort	5
Wie dieses Buch gebaut ist	7
Wo hängst du?	9
Hinweise zur Lektüre	13
Teil I: Wie der Markt wirklich funktioniert	15
Kapitel 1: Warum niemand antwortet	16
Kapitel 2: Wie eine Stelle wirklich besetzt wird	33
Kapitel 3: Der Markt, den du nicht siehst	53
Kapitel 4: Wie Headhunter suchen und entscheiden	67
Teil II: Standort, Wert und der Ernstfall	84
Kapitel 5: Was du eigentlich suchst	85
Kapitel 6: Überqualifiziert heißt etwas anderes	99
Kapitel 7: Der Aufhebungsvertrag auf dem Tisch	114
Teil III: Sichtbar werden	144
Kapitel 8: Der Lebenslauf ist ein Register, kein Prospekt	145
Kapitel 9: Die eine Frage, die deine Bewerbung beantworten muss	161

Kapitel 10: Gefunden werden, auf LinkedIn und im Netzwerk	174
Kapitel 11: Für Menschen schreiben	185
Teil IV: Gespräch, Geld, Entscheidung	199
Kapitel 12: Wie ein Gespräch gewonnen wird	200
Kapitel 13: Warum du nicht ins Zweitgespräch kommst	212
Kapitel 14: Wenn gar nichts kommt	228
Kapitel 15: Gehaltsvorstellung im Bereich von	241
Kapitel 16: Angebote prüfen, entscheiden, absagen	255
Kapitel 17: Durchhalten und ankommen	270
Anhang	284

Vorwort

Es gibt zwei Sorten von Büchern über Bewerbungen. Die einen erklären dir, wie du dich bewirbst: Lebenslauf, Anschreiben, Gespräch, Gehalt. Davon gibt es Hunderte, und einige sind gut. Die anderen erklären dir, wie entschieden wird. Davon gibt es fast keine, und das hat einen Grund: Die Menschen, die es wissen, sitzen auf der anderen Seite des Tisches, und sie haben wenig Anlass, es aufzuschreiben.

Ich sitze seit Jahren auf dieser anderen Seite. Zuerst als Geschäftsführer, der eingestellt hat. Heute als Personalberater, der für Unternehmen im Mittelstand Positionen besetzt, von der Fachkraft bis zur Geschäftsleitung. Ich lese jede Woche Lebensläufe, ich führe jede Woche Gespräche, und ich höre jede Woche, was Entscheider über Kandidaten sagen, wenn die Kandidaten nicht mehr im Raum sind. Das meiste davon erfahren die Kandidaten nie. Nicht, weil man es ihnen verheimlicht, sondern weil es in keine Absage passt.

Dieses Buch ist der Versuch, es ihnen doch zu sagen.

Es ist geschrieben für Menschen zwischen Mitte dreißig und Mitte fünfzig, die etwas können und trotzdem nicht ankommen. Die vierzig Bewerbungen geschrieben und fünfunddreißigmal nichts gehört haben. Die einen Aufhebungsvertrag auf dem Tisch haben und nicht wissen, was sie damit tun. Die alle paar Wochen von Personalberatern angeschrieben werden und nie geantwortet haben, weil sie der Sache nicht trauen. Drei solche Menschen begleiten dich durch das Buch: Sandra, Markus und Thomas. Sie sind aus vielen echten Fällen zusammengesetzt; keine der drei Figuren ist ein einzelner Mensch. Was ihnen passiert, passiert jede Woche.

Was dieses Buch nicht ist: eine Anleitung zum Tricksen. Du wirst hier nicht lernen, wie man Software überlistet, Schwächen versteckt oder Recruiter manipuliert. Das funktioniert nicht, und selbst wenn es funktionierte, würde es dich in eine

Stelle bringen, die nicht zu dir passt. Es ist auch keine Abrechnung. Ich habe kein Interesse daran, Personalabteilungen, Unternehmen, Berater oder Bewerber vorzuführen. Alle Beteiligten handeln in einem System, das für keinen von ihnen gemacht wurde, und die meisten tun ihr Bestes darin. Was ich beschreibe, sind Mechanismen. Wer sie kennt, kann anders handeln.

Und es ist kein Buch über mein Handwerk. Wie ich Mandate gewinne, wie ich arbeite, was ich verdiene, steht hier nicht, und es würde dir auch nichts nützen. Was hier steht, ist das, was du von der anderen Seite des Tisches wissen musst, um auf deiner Seite bessere Entscheidungen zu treffen.

Mein Anspruch an mich ist einfach: zusammenbringen, was zusammengehört. Wer schon dort ist, wo er hingehört, dem gratuliere ich. Die meisten sind es nicht. Für die habe ich dieses Buch geschrieben.

Wie dieses Buch gebaut ist

Vier Teile, siebzehn Kapitel.

Teil I, Wie der Markt wirklich funktioniert (Kapitel 1 bis 4). Warum Bewerbungen unbeantwortet bleiben, wie eine Stelle im Unternehmen entsteht und besetzt wird, wie der Teil des Marktes funktioniert, den du von außen nicht siehst, und wie Personalberater suchen und entscheiden.

Teil II, Standort, Wert und der Ernstfall (Kapitel 5 bis 7). Was du eigentlich suchst, was du wert bist und was „überqualifiziert“ bedeutet, und was zu tun ist, wenn ein Aufhebungsvertrag auf dem Tisch liegt.

Teil III, Sichtbar werden (Kapitel 8 bis 11). Lebenslauf, die Frage nach der Passung, dein Profil und dein Netzwerk, und Texte, die ein Mensch liest.

Teil IV, Gespräch, Geld, Entscheidung (Kapitel 12 bis 17). Wie ein Gespräch gewonnen wird, warum es oft am Zweitgespräch scheitert, was zu tun ist, wenn gar keine Antwort kommt, was mit deiner Gehaltszahl passiert, wie man Angebote prüft und absagt, und wie man durchhält und ankommt.

Jedes Kapitel ist gleich gebaut. Oben steht ein Satz, den viele sich selbst sagen. Dann eine Szene aus der Praxis. Dann, unter „Was wirklich passiert“, die andere Seite des Tisches. Dann, unter „Was das für dich heißt“, was daraus für dich folgt. Eine Headhunter-Notiz mit dem, was ich an dieser Stelle sehe und du nicht. Ein Werkzeug, das du ausfüllst. Und ein Satz zum Mitnehmen. Nur Kapitel 2 fällt aus der Reihe: Dort läuft die andere Seite des Tisches als Weg mit fünf Stationen, weil eine Stelle im Unternehmen genau diesen Weg nimmt.

Und ein zweites Kapitel weicht ab, ebenfalls mit Absicht. Kapitel 7 handelt vom Aufhebungsvertrag, und wer es aufschlägt, hat oft eine Frist von wenigen Tagen. Dort steht vor der Szene eine halbe Seite, die in drei Sätzen sagt, was heute zu tun ist. Wer diese Frist nicht hat, überspringt sie und fängt bei der Szene an.

Wo hängst du?

Bevor du bei Kapitel 1 anfängst, ein Vorschlag. Die meisten Menschen, die dieses Buch aufschlagen, stecken irgendwo fest, und sie wissen nicht genau, wo. Sie wissen nur, dass es nicht vorangeht. Die siebzehn Sätze unten sind Sätze, die ich in Gesprächen mit Kandidaten regelmäßig höre; Karrierecoaches und Kollegen berichten dieselben. Es sind zugleich die Sätze, mit denen die siebzehn Kapitel dieses Buches beginnen.

Eine Ausnahme, bevor du anfängst zu lesen: Wenn gerade ein Aufhebungsvertrag auf deinem Tisch liegt und jemand ein Datum genannt hat, überspring die Tabelle und schlag Kapitel 7 auf. Die erste halbe Seite dort regelt deinen heutigen Tag. Alles andere hat Zeit, auch dieses Buch.

Lies sie, und kreuze an, welche du dir in den letzten drei Monaten selbst gesagt hast. Ehrlich. Es liest niemand mit.

	Was du dir sagst	Kapitel
☐	„Ich muss einfach mehr Bewerbungen schreiben.“	1, Warum niemand antwortet
☐	„Die Stelle ist ausgeschrieben, also ist sie offen.“	2, Wie eine Stelle wirklich besetzt wird
☐	„Ich schaue jeden Morgen die Jobbörsen durch. Wenn etwas Passendes kommt, sehe ich es.“	3, Der Markt, den du nicht siehst
☐	„Wenn ich gut bin, melden die sich schon.“	4, Wie Headhunter suchen und entscheiden

	Was du dir sagst	Kapitel
☐	„Ich brauche einfach einen neuen Job. Dann wird es besser.“	5, Was du eigentlich suchst
☐	„Ich gehe eine Ebene tiefer und verlange weniger. Dann klappt es.“	6, Überqualifiziert heißt etwas anderes
☐	„Ich unterschreibe lieber schnell, bevor es schlimmer wird.“	7, Der Aufhebungsvertrag auf dem Tisch
☐	„Mit einem schöneren Layout fällt er auf.“	8, Der Lebenslauf ist ein Register, kein Prospekt
☐	„Ich passe doch offensichtlich. Das sieht man.“	9, Die eine Frage, die deine Bewerbung beantworten muss
☐	„Ich habe den grünen Rahmen gesetzt. Jetzt melden die sich.“	10, Gefunden werden, auf LinkedIn und im Netzwerk
☐	„Das Anschreiben liest sowieso keiner.“	11, Für Menschen schreiben
☐	„Im Vorstellungsgespräch muss ich mich gut verkaufen.“	12, Wie ein Gespräch gewonnen wird
☐	„Das Gespräch lief doch gut.“	13, Warum du nicht ins Zweitgespräch kommst
☐	„Das Gespräch lief gut, und seitdem höre ich nichts. Ich habe wohl irgendwas falsch gemacht.“	14, Wenn gar nichts kommt

	Was du dir sagst	Kapitel
☐	„Ich trage lieber eine niedrige Zahl ein, dann fliege ich nicht raus.“	15, Gehaltsvorstellung im Bereich von
☐	„Ich nehme das erste Angebot, bevor die Lücke größer wird.“	16, Angebote prüfen, entscheiden, absagen
☐	„Die dritte Absage. Ich bin raus.“	17, Durchhalten und ankommen

Jeder dieser Sätze klingt vernünftig. Jeder ist ein Denkfehler, und zwar einer, den man von außen sofort sieht und von innen nie. Deshalb hat jeder Satz sein eigenes Kapitel, und die Nummer steht rechts daneben.

Und jetzt drei Wege durch das Buch, je nachdem, wo deine Kreuze stehen.

Stehen die meisten bei 1, 2, 3, 8, 9, 10 und 14, geht es dir wie Sandra. Du bewirbst dich, und es kommt nichts zurück. Fang bei Kapitel 1 an und lies der Reihe nach. Das Buch ist für deinen Weg gebaut.

Stehen sie bei 6, 7 und 16, geht es dir wie Markus. Du bist gegangen worden oder stehst kurz davor, und die Zeit drängt. Fang bei Kapitel 7 an, dann Kapitel 5 und 6, dann zurück zu Kapitel 1 bis 4, dann der Rest. Die Reihenfolge ist wichtig: erst nicht unterschreiben, dann Standort, dann das System.

Stehen sie bei 4, 12 und 15, geht es dir wie Thomas. Du bist nicht auf der Suche, aber du merkst, dass du es sein solltest, und du traust dem Markt nicht. Fang bei Kapitel 4 an, dann Kapitel 3, dann Kapitel 5, dann Kapitel 9, 10 und 12. Danach von vorn. Kapitel 9 sieht auf den ersten Blick aus, als sei es für Menschen gedacht, die sich bewerben. Es ist die Grundlage für das Gespräch in Kapitel 12, und ohne sie fehlt dir dort der erste Satz.

Alle drei Wege führen irgendwann durch alle siebzehn Kapitel. Sie fangen nur an verschiedenen Stellen an, und das ist der Unterschied zwischen einem Buch, das man liest, und einem, das man benutzt.

Hinweise zur Lektüre

Ein Wort zu den Zahlen. Du wirst in diesem Buch keine „70 Prozent aller Stellen werden nie ausgeschrieben“ finden, keine „80 Prozent gehen nach einem Gegenangebot trotzdem“, keine „nur jeder Siebte kommt ins Gespräch“. Diese Zahlen stehen in vielen Ratgebern, und niemand hat sie je gemessen. Was hier steht, hat eine Quelle, und die Quelle steht am Ende jedes Kapitels. Wo es nur Erfahrungswerte gibt, sage ich, dass es Erfahrungswerte sind. Wo ich etwas nicht weiß, sage ich, dass ich es nicht weiß.

Ein Wort zum Recht. In Kapitel 7 geht es um Aufhebungsverträge, Sperrzeiten und Fristen, in Kapitel 8 um das, was du im Bewerbungsverfahren sagen musst und was nicht, in Kapitel 13 um Referenzen, in Kapitel 15 und 16 um Gehalt und Verträge. Ich bin Personalberater, kein Anwalt. Alles, was hier zu Rechtsfragen steht, hilft dir, die richtigen Fragen zu stellen. Die Antworten für deinen Fall gibt ein Fachanwalt für Arbeitsrecht. Und da sich Gesetze ändern, prüfe den Stand, wenn es um dein Geld geht.

Und ein Wort dazu, welches Recht gemeint ist. Wenn in diesem Buch ein Paragraph vorkommt, ist es ein deutscher. Sperrzeit, Kündigungsschutz, Karenzentschädigung, Klagefrist: Das sind Regeln der Bundesrepublik, und sie enden an ihrer Grenze. Ich besetze auch Positionen in Österreich und in der Schweiz, und der Abstand zwischen den drei Rechtsordnungen ist größer, als er von außen aussieht. Zu groß, um ihn in Klammern hinter jeden zweiten Satz zu schreiben, und zu groß, als dass ein Halbsatz ihn ehrlich überbrücken könnte. Also habe ich mich entschieden: ein Land, ein Rechtsstand, keine Ausreden. Wer in Wien oder in Winterthur arbeitet, liest dieses Buch deshalb mit einem Vorbehalt, und der betrifft ausschließlich die Paragraphen. Alles andere gilt für dich genauso. Wie ein Entscheider in einer Minute liest. Warum eine Empfehlung eine Bewerbung schlägt. Was in einem Zweitege-

spräch wirklich geprüft wird. Wie eine Gehaltszahl gelesen wird, bevor jemand sie beurteilt. Der Markt kennt die Grenze nicht. Das Gesetzbuch schon. Wenn du also an einer Stelle über einen Paragraphen stolperst, nimm die Frage mit, die dahintersteht, und stell sie jemandem, der dein Recht kennt. Die Frage ist überall dieselbe. Die Antwort steht in einem anderen Buch.

Ein Wort in eigener Sache. Neben meiner Arbeit als Personalberater habe ich eine Plattform aufgebaut, die Menschen bei Orientierung und Bewerbung unterstützt. In diesem Buch kommt sie nicht vor, kein Produkt, kein Link, keine Empfehlung. Wo ich über Werkzeuge schreibe, die mit künstlicher Intelligenz arbeiten, beschreibe ich, was solche Werkzeuge können und was nicht, und du kannst jedes davon mit Papier und Stift ersetzen. Alle Vorlagen in diesem Buch sind so gebaut, dass sie ohne Software funktionieren.

Und ein Wort zur Anrede. Ich schreibe „du“, weil ich mit den Menschen, die zu mir kommen, so spreche, und weil dieses Buch ein Gespräch sein soll und kein Gutachten. Wer sich lieber siezen lässt, möge mir das nachsehen. Der Inhalt ist derselbe.

Teil I: Wie der Markt wirklich funktioniert

Bevor du an deinen Unterlagen etwas änderst, solltest du wissen, wogegen sie antreten. Die nächsten vier Kapitel geben dir keinen Ratschlag, sie erzählen ein System: was mit einer Bewerbung im Haus geschieht, wie eine Stelle überhaupt entsteht, wo sie vergeben wird, bevor sie irgendwo steht, und wer da eigentlich anruft, wenn dein Telefon klingelt. Sandra, Markus und Thomas kommen hier zum ersten Mal vor, jeder an dem Punkt, an dem er gerade feststeckt. Wenn du am Ende dieses Teils verstanden hast, warum ein Nein selten etwas über dich sagt, hat er seine Arbeit getan.

Kapitel 1: Warum niemand antwortet



Was du dir sagst: „Ich muss einfach mehr Bewerbungen schreiben.“

Die Tabelle

Sandra führt eine Tabelle. Sie hat sie im März angelegt, als sie beschlossen hat, dass es Zeit ist zu gehen, und sie hat sie seitdem an jedem Sonntagabend gepflegt, mit derselben Sorgfalt, mit der sie im Job ihre Projektpläne führt. Spalte A: Unternehmen. Spalte B: Position. Spalte C: Datum der Bewerbung. Spalte D: Status.

Es ist Sonntag, und die Tabelle hat vierzig Zeilen. In Spalte D steht dreimal „Gespräch“, zweimal „Absage“ und fünfunddreißigmal nichts. Kein Nein, kein Ja, kein „Wir haben Ihre Unterlagen erhalten“, das über die automatische Eingangsbestätigung hinausginge. Fünfunddreißig Bewerbungen, in denen Sandras Stunden stecken, sind einfach verschwunden. Als hätte sie sie in einen Briefkasten geworfen, hinter dem kein Haus steht.

Sandra ist 39, sie leitet seit sechs Jahren Projekte in einem Konzern, sie verdient gut und ist innerlich fertig. Sie ist nicht ungeduldig, sie ist nicht ungeübt, und sie hat sich, das darf man sagen, Mühe gegeben. Und weil sie ein Mensch ist, der Probleme mit Fleiß löst, zieht sie an diesem Sonntagabend den einzigen Schluss, der ihr bleibt: Es reicht nicht. Sie muss mehr schreiben. Sechzig, achtzig. Irgendwann muss die Statistik für sie arbeiten.

Das ist der Satz, mit dem dieses Kapitel beginnt, und es ist der Satz, den ich am häufigsten höre, wenn Menschen wie Sandra zu mir kommen. Sandra selbst habe ich erst später kennengelernt, mit einer längeren Tabelle. Der Satz klingt vernünftig. Er ist es nicht. Mehr Bewerbungen lösen die Funkstille nicht auf. Sie sind, in den meisten Fällen, ihre Ursache.

Weil dieser Satz härter aussieht, als er gemeint ist, sage ich sofort dazu, was er nicht heißt. Er heißt nicht, dass Sandra schlecht geschrieben hat. Er heißt nicht, dass sie sich zu wenig Mühe gegeben hätte; sie hat sich mehr Mühe gegeben als die meisten, und ihre Tabelle ist sorgfältiger geführt als manches Projektcontrolling, das ich gesehen habe. Der Satz beschreibt eine Rechenregel, keine Charakterschwäche: Menge und Genauigkeit sind zwei Größen, die einander auffressen. Wer vierzig Bewerbungen schreibt, hat für jede einzelne weniger Zeit, weniger Ruhe und weniger von dem, was eine Bewerbung überhaupt wirken lässt, nämlich Kenntnis von genau diesem einen Unternehmen. Das gilt für jeden. Es gilt auch für mich: Wenn ich an einem Tag fünf Kandidaten empfehle, ist die fünfte Empfehlung nicht so gut wie die erste, und ich mache das hauptberuflich.

Die Ursache liegt also nicht in dir. Sie liegt in einer Zahl, die du erhöht hast, weil jeder Ratgeber, jeder Bekannte und jede Suchmaschine dir genau das empfohlen haben. Das ist keine Dummheit, das ist die einzige Stellschraube, die von deiner Seite des Briefkastens aus überhaupt sichtbar ist. An ihr zu drehen ist die vernünftigste Reaktion auf ein System, das kei-

ne Rückmeldung gibt. Sie dreht nur in die falsche Richtung, und das kann man von hier aus nicht sehen.

Um zu verstehen, warum ausgerechnet diese Stellschraube verkehrt herum läuft, muss man wissen, was auf der anderen Seite des Briefkastens geschieht. Da steht nämlich ein Haus. Es ist nur sehr voll.

Was wirklich passiert

Das Haus ist voll

Beginnen wir mit dem, was sich messen lässt. Im Frühjahr 2026 hat das Meinungsforschungsinstitut Appinio im Auftrag einer großen Stellenbörse tausend Beschäftigte in Deutschland befragt. 63,5 Prozent von ihnen hatten in den vergangenen zwölf Monaten auf mindestens eine Bewerbung keine Antwort bekommen, gar keine, und von diesen sagten 78 Prozent, das sei mehr geworden.¹ Eine andere Erhebung, diesmal unter 308 Personalverantwortlichen und 4.000 Berufstätigen, kam auf 54 Prozent Bewerbungen ohne jede Rückmeldung.² Sandras Tabelle ist also kein Einzelfall. Sie ist der Durchschnitt.

Und die Rückmeldung fehlt nicht nur am Anfang. Fast jeder Zehnte hat schon nach einem Vorstellungsgespräch nie wieder etwas gehört.³ Das ist der Fall, der am meisten wehtut, und er hat in diesem Buch ein eigenes Kapitel, Kapitel 14. Für den Moment reicht: Schweigen ist in diesem Markt der Betriebsmodus, und Ausnahmen bestätigen ihn.

Woran das liegt, zeigt die andere Seite der Statistik. 2025 gingen auf jede Neueinstellung in Deutschland im Schnitt 16 Bewerbungen ein. Drei Jahre zuvor waren es neun. Bei Betrieben mit mehr als 250 Beschäftigten sind es heute 27, bei Spezialistenstellen 22, in der IT 40. Und von diesen 16 hält der Betrieb im Schnitt vier für geeignet.⁴ Ein Einstellungsverantwortlicher aus einem Konzern hat es Anfang 2026 in einem Forum so beschrieben: „Bei offenen Stellen haben wir jetzt

etwa 400 bis 500 Bewerbungen, von denen maximal 10 bis 15 passend sind. Ich habe eigentlich den Anspruch, jedes CV zu lesen, aber das ist in der heutigen Phase nicht ansatzweise möglich.“⁵

Ein Wort zu diesen Foren, weil sie in diesem Buch noch öfter vorkommen. Es sind offene Diskussionsseiten im Netz, auf denen Menschen unter Decknamen über ihren Arbeitsalltag schreiben, und genau deshalb erstaunlich offen. Ein Personalverantwortlicher sagt dort Dinge, die er in einem Interview nie sagen würde, weil neben seinem Namen kein Firmenlogo steht. Beweisen lässt sich damit nichts, denn niemand prüft, wer da schreibt; deshalb steht unter jedem dieser Zitate in den Quellen der Vermerk, dass es ein Forenbeitrag ist. Was sie leisten, ist etwas anderes und für dich mehr wert als eine Statistik: Sie zeigen dir den Ton, in dem über Bewerbungen gesprochen wird, wenn niemand mitliest, der sich bewirbt.

Vierhundert Bewerbungen, fünfzehn passende. Das ist die Rechnung, die auf der anderen Seite aufgemacht wird. Und jetzt weißt du, warum niemand antwortet: Ein System, das 400 Bewerbungen sortieren muss, ist auf Sortieren gebaut, nicht auf Antworten. Es ist eine Triage. Das Wort kennt man aus der Notaufnahme, und es beschreibt genau das, was hier passiert: Bei zu vielen Fällen und zu wenig Zeit wird zuerst entschieden, wer überhaupt angeschaut wird. Die Frage nach dem Besten kommt erst danach, wenn sie überhaupt kommt.

Sechzig Sekunden

Wie sieht so eine Triage aus? Ein Personalverantwortlicher aus der IT, der in einem Forum Fragen von Bewerbern beantwortet hat, war so ehrlich, es zu beziffern: „Ich sehe mir eine Bewerbung durchschnittlich 60 Sekunden an, da ich am Tag circa 50 bis 100 davon bekomme. Ich habe einfach keine Zeit, mir etwas anderes als die Erfahrung anzusehen.“⁶

Sechzig Sekunden. Das Entscheidende an dieser Minute ist, was in ihr nicht passiert: Es wird nicht geprüft. Es wird ver-

mutet. Eine Kollegin aus der Personalberatung hat aufgeschrieben, wie das in ihrem Kopf abläuft, und ihre Offenheit ist selten: „Ein Kandidat, der eigentlich alle Anforderungen erfüllt hat. Aber das Bewerbungsfoto, kein Lächeln, starrer Blick. Dazu dieser Lebenslauf, kein einziges Arbeitsverhältnis, das länger als ein Jahr gedauert hat. ‚Mit dem stimmt was nicht‘, denke ich und klicke auf Absagen.“ Und weiter: „Die meisten Absagen beruhen auf reinen Vermutungen, die anhand der Bewerbungsunterlagen getroffen werden. Sie haben häufig den Job gewechselt, wir vermuten deshalb, dass Sie ein Jobhopper sind. Ihre Unterlagen strotzen vor Fehlern, wahrscheinlich arbeiten Sie auch sonst eher schlampig. Ihr Lebenslauf schaut altmodisch aus, Sie passen deshalb wahrscheinlich nicht in unser junges Team.“⁷

Sie beschreibt damit, was jeder Mensch tut, der in sechzig Sekunden eine Entscheidung treffen muss: Er bildet Hypothesen aus dem, was er sieht, und handelt danach. Ein Lebenslauf wird in diesem Moment nicht gelesen wie ein Dokument, sondern erkannt wie ein Muster. Und Muster, die in der ersten Minute Fragen auslösen, verlieren, weil niemand Zeit hat, die Fragen zu stellen.

Ein Personalberater, der seit Jahren über seinen eigenen Berufsstand schreibt, hat den Effekt auf eine Zahl gebracht, die ich für die ehrlichste in diesem ganzen Buch halte: „30 Prozent der Bewerber, denen wir anhand der Bewerbungsunterlagen absagen, könnten den Job.“⁸ Fast jeder Dritte, der in der ersten Minute rausfällt, wäre geeignet gewesen. Er ist nicht am Job gescheitert. Er ist an der Minute gescheitert.

Und derselbe Berater beschreibt das Missverständnis, das dahintersteckt, mit zwei Sätzen, die man sich an den Bildschirm kleben sollte: „Als Recruiter denkt man: Steht es nicht drin, dann kann er es auch nicht. Der Bewerber denkt sich: Hätte ich gewusst, dass es wichtig ist, hätte ich es reingeschrieben.“⁸ Zwei Menschen, beide vernünftig, beide im Recht, und zwischen ihnen ein Blatt Papier, das für den einen alles ist und für den anderen eine Zusammenfassung.

Warum niemand sagt, warum

Sandra hat zwei Absagen in ihrer Tabelle. Beide sind höflich, beide sind kurz, und beide enthalten keinen Grund. Dahinter steckt weder Zufall noch Unhöflichkeit, sondern drei Ursachen, und die kennst du am besten alle drei, damit du aufhörst, in der Absage nach etwas zu suchen, das nicht drinsteht.

Die erste Ursache ist das Recht. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz verbietet Benachteiligung wegen Alter, Geschlecht, Herkunft und einiger weiterer Merkmale, und es erleichtert in Streitfällen die Beweislast: Wer Indizien für eine Benachteiligung vorlegt, zwingt das Unternehmen zu beweisen, dass es keine gab.⁹ Jede Begründung in einer Absage ist ein potenzielles Indiz. Deshalb haben Personalabteilungen gelernt, keine zu geben. Es ist die Antwort einer Organisation auf ein Risiko, und sie ist folgerichtig.

Die zweite Ursache ist die Zeit. Wer 400 Bewerbungen sortiert, kann 385 Menschen keinen individuellen Grund schreiben. Derselbe Einstellungsverantwortliche aus dem Konzern: „Wir können bei 400 Bewerbungen kein substanzielles Feedback auf Absagen vom Schreibtisch geben.“⁵

Die dritte Ursache ist die überraschendste: Die Person, die dir absagt, weiß den Grund oft selbst nicht. Die Absage kommt aus der Personalabteilung. Die Entscheidung kam aus dem Fachbereich. Und dazwischen liegt manchmal nur ein Satz wie „passt nicht“, den niemand hinterfragt, weil dafür keine Zeit ist. Eine Kollegin aus der Personalberatung schreibt: „Die Personalabteilung, die die Absagen verschickt, weiß oft selbst nicht, warum die Fachabteilung einen Kandidaten ablehnt.“⁷ Und selbst wenn sie es wüsste: Es sind Vermutungen. Wie soll man jemandem schreiben, dass sein Foto zu ernst war?

Halten wir fest: Eine Absage ohne Begründung ist ein Symptom. Ein Symptom eines Systems, das auf Sortieren gebaut ist, sich rechtlich absichern muss und intern selten weiß, was

es weiß. Als Urteil über dich taugt sie schon deshalb nicht, weil sie auf einer Minute beruht.

Die Spirale

Und jetzt zurück zu Sandra und ihrem Sonntagabend. Sie beschließt, mehr zu schreiben. Was passiert dann?

Das Erste, was passiert, ist Zeit. Vierzig individuelle Bewerbungen kosten Wochen. Achtzig kosten Monate, oder sie kosten die Individualität. Nach der fünfzigsten Bewerbung hat niemand mehr die Muße, ein Anschreiben zu verfassen, das wirklich zu genau dieser Stelle gehört. Also entsteht eine Vorlage. Die Adresse wird getauscht, der Firmenname, ein Satz über die Branche. Ein guter Leser erkennt eine solche Vorlage in der dritten Zeile. Und genau dort, in der dritten Zeile, ist er mit dem Lesen fertig.

Das Zweite, was passiert, ist Verzweiflung, und Verzweiflung schreibt schlecht. Ein Karrierecoach aus Köln, der seit über zehn Jahren Menschen in genau dieser Lage begleitet, beschreibt ein Phänomen, das ich aus meiner eigenen Arbeit bestätigen kann: Nach jeder Absage kommt mehr in den Lebenslauf. Ein Schlagwort hier, ein Zertifikat da, eine Zeile Kompetenzen, die nach der letzten Anzeige klingt. Bis der Lebenslauf kaputt-optimiert ist und der Mensch, der ihn geschrieben hat, sich darin nicht mehr wiedererkennt.¹⁰ Ich habe solche Lebensläufe gesehen. Sie lesen sich wie ein Schaufenster, in dem alles auf einmal ausgestellt ist, und wer davorsteht, findet nichts. Der Leser in seinen sechzig Sekunden sieht die Fülle und bildet seine Hypothese: Der weiß nicht, was er will.

Das Dritte, was passiert, ist die Versuchung der Maschine. Wer achtzig Bewerbungen schreiben muss, greift zu Werkzeugen, die das übernehmen. Manche erzeugen Anschreiben auf Knopfdruck, manche verschicken gleich Hunderte Bewerbungen auf einmal. Der Einstellungsverantwortliche aus dem Konzern: „Ich sehe in 95 Prozent der Fälle, ob das mit KI geschrieben ist. Ist für mich ein Minus.“⁵ Ich sehe es auch. Die

Texte sind glatt, sie haben denselben Rhythmus, dieselben Übergänge, dieselbe Begeisterung, und sie haben nichts Persönliches, weil das Programm nichts Persönliches wusste. Besser gemacht hat das Werkzeug die Bewerbung nicht, nur erkennbar, als eine von Hunderten. Und die Hunderte anderen Bewerbungen, die dasselbe Programm für andere Menschen verschickt hat, liegen auf demselben Stapel und machen ihn dicker.

Das ist die Spirale. Mehr Bewerbungen führen zu unspezifischeren Bewerbungen, unspezifischere Bewerbungen führen zu mehr Funkstille, mehr Funkstille führt zu mehr Bewerbungen. Sandra dreht sich darin, und mit jeder Umdrehung wird ihr Material schlechter und ihr Selbstbild auch. Sie hat mit einer Bewerbung angefangen, die sie war. Sie endet mit achtzig, die niemand ist.

Das ist die schlechte Nachricht, und ich lasse sie nicht so stehen, weil sie so nur die halbe Auskunft ist. Eine Spirale ist kein Abgrund. Sie ist eine Drehtür, und Drehtüren haben die angenehme Eigenschaft, dass man an jeder Stelle aussteigen kann. Bei Nummer vierzig genauso wie bei Nummer achtzig. Es kostet keinen Neuanfang und keine Selbstfindung. Es kostet eine einzige Entscheidung, nämlich die, die nächste Bewerbung erst zu schreiben, wenn eine Frage beantwortet ist.

Denn das Material ist nicht kaputt, es ist überladen. Zwischen Sandras erster Bewerbung und ihrer vierzigsten liegt nichts, was sie verloren hätte. Es liegt nur eine Menge dazwischen, die sie aus Sorge hinzugefügt hat, Schlagwort für Schlagwort, Zertifikat für Zertifikat. Und was hinzugefügt wurde, lässt sich wieder abräumen, meistens an einem Abend, und darunter kommt in aller Regel derselbe Mensch zum Vorschein, der im März angefangen hat. Ich habe das oft genug gesehen, um es aufzuschreiben: Der Weg aus der Spirale ist kürzer als der Weg hinein.

Was auf diesem Weg zu beantworten ist, steht am Ende dieses Kapitels, und der Abend, an dem man es beantwortet, ist der letzte Abend der Spirale.

Der Markt hat sich gedreht

Es gibt noch einen Grund, warum die Spirale gerade jetzt so viele Menschen erfasst, und er hat mit dir gar nichts zu tun. Der Markt hat sich gedreht.

Im zweiten Quartal 2026 gab es in Deutschland rund eine Million offene Stellen, so wenige wie seit 2016 nicht, wenn man das Ausnahmejahr 2020 herausrechnet. Auf hundert offene Stellen kamen 291 Arbeitslose.⁴ Noch vor drei, vier Jahren war es umgekehrt: Unternehmen bewarben sich um Kandidaten, Personaler nannten es „War for Talents“, und wer wechseln wollte, hatte Auswahl. Diese Zeit ist vorbei, und viele Bewerber merken es daran, dass Strategien, die 2022 noch funktionierten, heute ins Leere laufen.

Für den, der einstellt, ändert das die Haltung. Der Konzern-Verantwortliche aus dem Forum sagt es unumwunden: „Ich kann mir als Einstellungsverantwortlicher in der derzeitigen Marktlage kein großes Risiko erlauben wie noch vor fünf Jahren, daher muss ich sichere Kandidaten einstellen.“⁵ Sichere Kandidaten. Das heißt: Menschen, bei denen die Vermutung in der ersten Minute kein Fragezeichen hinterlässt. Menschen, deren Papier die Frage „Passt das?“ so eindeutig beantwortet, dass niemand nachdenken muss.

In einem Markt, in dem Unternehmen um Kandidaten werben, wird das Fragezeichen wohlwollend aufgelöst. In einem Markt, in dem Kandidaten um Unternehmen werben, wird es zur Absage. Das ist die ganze Veränderung, und sie erklärt, warum Menschen mit zwanzig Jahren guter Arbeit plötzlich in einer Tabelle mit fünfunddreißig leeren Zellen sitzen.

Was das für dich heißt

Ich fasse zusammen, was auf der anderen Seite des Briefkastens passiert, damit du es beim nächsten Sonntagabend im Kopf hast.

Deine Bewerbung landet in einem Stapel, der sich in drei Jahren fast verdoppelt hat. Sie wird nicht gelesen, sondern in etwa einer Minute auf Muster geprüft, meist von einer Person, die nicht vom Fach ist und die sich fragt, ob sie das beantworten kann (wer sie ist, zeigt Kapitel 2); in kleineren Häusern vom Chef selbst, mit derselben Minute. Fällt sie durch, bekommst du keinen Grund, weil das Recht davon abrät, die Zeit fehlt und der Grund oft ohnehin eine Vermutung war. Und wenn du daraufhin mehr schreibst, wird dein Material schlechter, denn du kennst die Rechenregel vom Anfang dieses Kapitels: Menge und Genauigkeit fressen einander auf.

Daraus folgt der Umkehrschluss, und er ist die einzige Nachricht dieses Kapitels, die du wirklich brauchst: Nicht die Zahl deiner Bewerbungen entscheidet, sondern ob jede einzelne die Frage beantwortet, die der Leser in seiner Minute stellt. Warum passt dieser Mensch zu genau dieser Stelle? Eine Bewerbung, die das beantwortet, schlägt dreißig, die es nicht tun, und zwar nicht mit Schönheit, sondern damit, dass sie dem Leser die Vermutung abnimmt.

Wie du aus einem einzigen solchen Satz eine ganze Bewerbung machst, ist Thema von Teil III, den Kapiteln 8 bis 11. Wie das Unternehmen überhaupt zu seiner Frage kommt, und warum sie sich manchmal ändert, während du noch antwortest, ist Thema des nächsten Kapitels. Hier geht es erst einmal darum, dass du aus der Spirale aussteigst, bevor sie dein Material und deinen Mut aufgebraucht hat.

Headhunter-Notiz

Ich lese seit Jahren Lebensläufe, und ich will dir sagen, welche Vermutungen ein Papier in der ersten Minute auslöst. Verstellen sollst du dich deswegen nicht. Du sollst wissen, woran ein fremder Leser hängen bleibt.

Ein Wechsel alle anderthalb Jahre über mehrere Stationen löst die Vermutung aus, dass sich das wiederholt. Ein Lebenslauf, in dem nur Firmennamen, Titel und Daten stehen, löst die Vermutung aus, dass es nichts zu berichten gab. Ein Gehaltswunsch weit außerhalb dessen, was die Stelle hergibt, löst die Vermutung aus, dass der Markt nicht bekannt ist. Ein Text, der wie von einem Programm klingt, löst die Vermutung aus, dass die Bewerbung eine von hundert war. Eine Lücke ohne ein Wort dazu löst die Vermutung aus, dass etwas dahintersteckt. Und, das überrascht die meisten: Ein Papier ohne jede Ecke, ohne einen Umweg, ohne eine Schwäche löst die Vermutung aus, dass etwas verborgen wird. Ein Einstellungsverantwortlicher hat es in einem Forum so gesagt: „Nur Maschinen und Menschen, mit denen ich nicht arbeiten möchte, sind perfekt.“⁵

Keine dieser Vermutungen ist gerecht. Alle sind menschlich. Und alle lassen sich mit einem Satz an der richtigen Stelle auflösen, bevor sie entstehen. Das ist der ganze Unterschied zwischen einem Papier, das Fragen aufwirft, und einem, das sie beantwortet.

Werkzeug: Die Rückschau auf zehn Bewerbungen

Wann: einmal, bevor du die nächste Bewerbung schreibst.
Wie lange: eine Stunde.
Was am Ende dasteht: eine Tabelle mit zehn Zeilen, aus der hervorgeht, welchen der beiden Fehler du machst.

Bevor du die nächste Bewerbung schreibst, nimm die letzten zehn, die du verschickt hast. Nicht die Tabelle, die Bewerbungen selbst, Anschreiben und Lebenslauf, so wie sie rausgegangen sind.

Lege zu jeder Bewerbung vier Fragen an und beantworte sie ehrlich, mit Ja oder Nein.

Erstens: Steht in dieser Bewerbung an irgendeiner Stelle, warum ich zu genau dieser Stelle passe, und zwar so, dass ein Fremder es in einer Minute findet? Nicht „ich bin teamfähig und belastbar“, sondern „Sie suchen jemanden, der eine Fertigung mit 80 Leuten durch einen Systemwechsel führt; das habe ich 2023 gemacht, hier ist, was dabei herauskam“.

Zweitens: Könnte dieses Anschreiben mit ausgetauschtem Firmennamen an ein anderes Unternehmen gehen, ohne dass es auffällt? Wenn ja, ist es eine Vorlage, und der Leser weiß es in der dritten Zeile.

Drittens: Gibt es in Lebenslauf oder Anschreiben etwas, das nach der letzten Absage dazugekommen ist? Ein Schlagwort, eine Zeile Kompetenzen, ein Zertifikat, das du vorher nicht für erwähnenswert gehalten hast? Rechne damit, dass die Antwort Ja lautet, und zwar mehrmals. Das haben fast alle getan, die bis Nummer zwanzig gekommen sind, und es ist keine Dummheit, sondern die einzig mögliche Reaktion auf ein System, das dir nie sagt, woran es lag: Wenn niemand dir mitteilt, was gefehlt hat, füllst du alles auf, was fehlen könnte. Der Haken ist nur, dass der Leser dieses Auffüllen in seiner Minute sieht und daraus etwas anderes schließt, als du gemeint hast. Streiche das Hinzugefügte also probeweise und lies noch einmal. Meistens wird das Papier ruhiger, und meistens erkennst du dich darin wieder.

Viertens: Löst mein Papier eine der Vermutungen aus der Headhunter-Notiz aus, ohne dass ich sie irgendwo mit einem Satz auflöse?

Zähle die Neins bei Frage eins und die Jas bei Frage zwei bis vier. Wenn bei sieben von zehn Bewerbungen Frage eins mit Nein beantwortet ist, dann hast du keine Mengen-, sondern eine Antwortlücke. Und wenn du bei den Fragen zwei bis vier zusammen auf mehr als zehn Jas kommst, also im Schnitt mehr als eines pro Bewerbung, dann ist die Spirale schon in deinem Material angekommen. Beides schließt man nicht mit Bewerbung Nummer 41.

Und jetzt das, was du heute Abend noch machst. Die Rückschau hat dir gezeigt, was fehlt. Jetzt schreibst du es einmal hin. Ein einziges Mal, für eine einzige Stelle.

Nimm die Anzeige, auf die du dich als Nächstes bewerben wolltest. Such darin den einen Punkt, an dem dieses Unternehmen offensichtlich Schmerzen hat, den, ohne den die ganze Stelle keinen Sinn ergäbe. Und dann schreib einen einzigen Satz nach diesem Muster: „Sie suchen jemanden, der eine Fertigung mit 80 Leuten durch einen Systemwechsel führt; das habe ich 2023 gemacht, hier ist, was dabei herauskam.“ Dein Punkt, dein Jahr, dein Ergebnis.

Ein Satz. Vier Minuten. Kein Anschreiben, keine Datei, kein Schönschreiben. Die Rückseite eines Briefumschlags reicht.

Und dann lies ihn laut. Er hört sich auf eine von drei Arten an, und jede davon sagt dir etwas.

Die erste Art: Er sitzt. Punkt, Jahr, Ergebnis, alles da. Dann hast du gerade den ersten Satz deiner nächsten Bewerbung geschrieben, und zwar bevor du eine Vorlage geöffnet oder ein Anschreiben angefangen hast. Das ist die richtige Reihenfolge: erst der Satz, dann der Rest. Ab Kapitel 8 bauen wir alles andere um diesen Satz herum.

Die zweite Art: Er wackelt. Der Punkt in der Anzeige ist dir klar, aber dir fällt kein Beleg aus deinem Werdegang ein, kein Jahr, kein Ergebnis. Dann hast du kein Bewerbungsproblem, sondern ein Inventurproblem: Du hast das, was du kannst, seit Jahren nicht mehr aufgeschrieben, weil es dir zu selbst-

verständlich ist. Das ist die häufigste Diagnose in diesem Buch und die freundlichste, denn sie lässt sich an einem einzigen Abend beheben. Wie, steht in Kapitel 8.

Die dritte Art: Er kommt gar nicht, weil du in der Anzeige keinen Punkt findest, an dem dieses Unternehmen Schmerzen hat. Dann weißt du etwas über die Stelle, nicht über dich: Entweder das Haus weiß selbst noch nicht, wen es braucht, oder es braucht jemand anderen als dich, und beides steht nicht in der Anzeige, sondern zwischen den Zeilen. Auf eine solche Stelle kannst du dich noch so sorgfältig bewerben, die Antwort bleibt aus. Nicht die Bewerbung hat gefehlt. Die passende Stelle hat gefehlt.

Drei Ausgänge, und keiner davon lautet: Es liegt an mir. Dafür ist dieser erste Abend da.

Zum Mitnehmen

Funkstille ist kein Urteil über dich. Sie ist die Eigenschaft eines vollen Hauses. Wer mehr schreibt, macht das Haus voller. Wer besser antwortet, wird gehört.

Quellen zu diesem Kapitel

1. Indeed Deutschland/Appinio: Befragung von 1.000 Beschäftigten in Deutschland, 9. bis 11. März 2026, Pressemitteilung vom 23. April 2026. 63,5 Prozent erhielten in den letzten zwölf Monaten auf mindestens eine Bewerbung keine Rückmeldung; 78,3 Prozent der Betroffenen erleben eine Zunahme. Anbieterumfrage, keine amtliche Statistik.
2. Stepstone: Studie „Hiring Efficiency“ (308 Personalverantwortliche, 4.023 Erwerbstätige), zitiert nach Leadersnet, 6. Oktober 2025. 54 Prozent der Bewerbungen ohne Rückmeldung. Anbieterumfrage.
3. Stepstone: „Job-Ghosting“ (8.100 Befragte), stepstone.de/magazin, zuletzt aktualisiert 6. Oktober 2025. 64 Prozent wurden schon einmal ohne Rückmeldung gelassen, 9,5 Prozent nach einem Vorstellungsgespräch; 70 Prozent der Recruiter berichten umgekehrt, selbst von Kandidaten ohne Rückmeldung gelassen worden zu sein. Anbieterumfrage.
4. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB): IAB-Stellenerhebung, Auswertung 2/2026, iab-forum.de. 16 Bewerbungen je Neueinstellung 2025 (2022: 9), davon rund vier aus Betriebssicht geeignet; 1,02 Millionen offene

Stellen im zweiten Quartal 2026; 291 Arbeitslose je 100 offene Stellen.
Repräsentative Betriebsbefragung.

5. Einstellungsverantwortlicher eines Konzerns und weitere Teilnehmer:
Diskussion im Forum r/arbeitsleben, Januar 2026. Forenbeiträge, anonym; zitiert
als Stimmungsbild, nicht als Statistik.

6. Inhouse-Recruiter im IT-Bereich: Fragerunde im Forum r/arbeitsleben,
November 2025. Forenbeitrag, anonym.

7. Ines Schöffmann, Personalberaterin, Österreich: „Mysterium Absage: Warum
es bei Absagen fast nie eine Begründung gibt“, Blogbeitrag, hr-schoeffmann.at,
Februar 2025. Erfahrungswert.

8. Henrik Zaborowski, Recruiter und Autor: Interview mit dem Bildungsanbieter
LVQ, lvq.de, 5. Oktober 2017. Erfahrungswert, Schätzung eines Praktikers.

9. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz: § 1 (Benachteiligungsmerkmale), § 11
(Ausschreibung), § 22 (Beweislast). Gesetzestext.

10. Bernd Slaghuis, Karrierecoach, Köln: „100 Bewerbungen, nur Absagen“ und
„Denkfehler von Bewerbern“, Blogbeiträge mit Leserkomentaren,
bernd-slaghuis.de, 2016 bis 2025. Erfahrungswert.

Arbeitsblatt 01 · 1/2

Rückschau auf zehn Bewerbungen

Name / Datum: _____

Bewerbungen 1-5: Unternehmen / Rolle / Datum / Rückmeldung

Bewerbungen 6-10: Unternehmen / Rolle / Datum / Rückmeldung

Je Bewerbung: Passung schnell erkennbar? Ja/Nein

**Je Bewerbung: Anschreiben austauschbar? Nach Absagen ergänzt?
Vermutungen ungeklärt?**

Arbeitsblatt 01 · 2/2

Rückschau auf zehn Bewerbungen

Name / Datum: _____

Auswertung: Wie oft fehlt die Passung? Wie oft dominieren Vorlagen und Ergänzungen?

Eine konkrete Stelle: Was braucht das Unternehmen?

Mein belegbarer Beitrag: Ausgangslage / Handlung / Ergebnis

Was ich heute streiche, ergänze oder neu formuliere
