

Der verdeckte Stellenmarkt.

Warum Ihre Bewerbungen versickern – und wie Sie in echte Gespräche kommen.

Ein Marktbericht für erfahrene Führungskräfte in beruflicher Neuorientierung.

Von Sabine Lanius

Eine der erfahrensten Karriereberaterinnen für Top-Führungskräfte · fast 30 Jahre Beratungspraxis



Warum dieser Marktbericht

Sie führen seit Jahren – Teams, Budgets, Veränderungen. Und nun bringt eine berufliche Neuorientierung Sie in einen Markt, der sich anders verhält, als Sie ihn in Erinnerung haben: Bewerbungen bleiben unbeantwortet, Headhunter melden sich nicht zurück, Prozesse verlaufen im Sand.

Dieser Marktbericht erklärt, warum das so ist – und welcher Weg auf Ihrer Ebene tatsächlich zu Gesprächen führt. Er beruht auf fast 30 Jahren Beratungspraxis mit Top-Führungskräften und mehr als 1.000 begleiteten Wechseln.

Das erfahren Sie auf den folgenden Seiten:

- warum der offene Stellenmarkt für erfahrene Führungskräfte gerade klemmt,
- wie eine verdeckte Besetzung wirklich abläuft – in fünf Schritten,
- das Vier-Phasen-Modell für Ihren Weg in den verdeckten Stellenmarkt,
- die fünf Kanäle, über die Executive-Positionen tatsächlich vergeben werden,
- und ein Selbstcheck mit zehn Fragen: Wo stehen Sie heute?

Nehmen Sie sich zwanzig ruhige Minuten dafür. Und wenn Sie beim Lesen an der einen oder anderen Stelle stocken: Genau dort liegt vermutlich Ihr Hebel.

Ihre Sabine Lanius



Sabine Lanius

Eine der erfahrensten Karriereberaterinnen für Top-Führungskräfte · fast 30 Jahre Beratungspraxis

Über 1.000 Executive-Wechsel habe ich begleitet, viele davon über den verdeckten Stellenmarkt. Ich verkaufe keinen Job. Ich bin die Sparringspartnerin, die mit Ihnen den Markt durchdenkt, damit Sie die passende nächste Rolle finden – nicht die nächstbeste.

Der Markt hat sich gedreht

Sie haben Bewerbungen geschrieben, die unbeantwortet blieben. Sie haben Headhunter kontaktiert, die sich nicht zurückmelden – dieselben, die früher bei Ihnen angerufen haben. Und irgendwann stellt sich die Frage: Liegt es an mir?

In den meisten Fällen liegt es weniger an Ihnen als an der Art, wie Sie den Markt ansteuern. Der offene Stellenmarkt funktioniert für erfahrene Führungskräfte derzeit schlechter denn je, aus drei Gründen:

Unternehmen besetzen zögerlicher. Viele Positionen werden verschoben, intern gelöst oder gar nicht erst ausgeschrieben. Was ausgeschrieben wird, ist der kleinere Ausschnitt des Marktes.

KI-Massenbewerbungen treffen auf KI-Filter. Die Zahl der Bewerbungen pro offener Stelle hat sich in Deutschland seit dem Frühjahr 2022 verdoppelt – ein Großteil automatisiert erstellt. Unternehmen antworten mit automatisiertem Screening: 93 Prozent der Recruiting-Verantwortlichen planen, ihren KI-Einsatz in der Auswahl auszubauen. In diesem Filter gehen auch starke Profile unter – Ihre Bewerbung versickert, ohne dass je ein Mensch sie gelesen hat.

Erfahrung wird im Screening zum Sortierkriterium. Automatisierte Vorauswahl arbeitet mit Mustern aus historischen Daten – und benachteiligt erfahrene Bewerber nachweislich: Kandidaten ab 50 weisen über mehrere Screening-Stufen deutlich höhere Ablehnungsquoten auf, bevor je ein Entscheider ihr Profil sieht. Ausgerechnet Ihr stärkstes Kapital wird im offenen Verfahren zum Nachteil.

Der Markt ist dabei nicht tot. Er ist schwerer zugänglich geworden – und er hat sich dorthin verlagert, wo er auf Ihrer Ebene immer schon zu großen Teilen stattfand: in Gespräche, die vor jeder Ausschreibung geführt werden. Nur rund ein Drittel aller Stellen in Deutschland wird über Jobbörsen und Anzeigen besetzt – etwa zwei Drittel kommen ohne öffentliche Ausschreibung zustande (IAB-Stellenerhebung). Bei Führungspositionen sind es 70 bis 75 Prozent, auf C-Level- und Vorstandsebene bis zu 85 Prozent.

Ihre nächste Position entsteht dort, wo Entscheidungen vorbereitet werden – nicht dort, wo alle suchen.

Warum Expertise allein nicht reicht

Viele Executives glauben, ihr Track Record spreche für sich. Das tut er auch – nur nicht automatisch bei den richtigen Menschen. Drei Denkfehler kosten erfahrene Führungskräfte Monate:

„Wenn ich gut bin, findet der Markt mich.“

Das galt, solange die Headhunter anriefen. Heute sind Sie für den Markt unsichtbar, wenn Sie nicht gezielt sichtbar werden. Ein Standard-Lebenslauf reduziert eine komplexe Führungspersönlichkeit auf Stationen – und Seniorität wirft ohne klare Positionierung eher Fragen auf: Preis, Passung, Veränderungsbereitschaft.

„Mein Netzwerk reicht.“

Ihr Netzwerk reicht – wenn es präzise weiß, wonach Sie suchen, und einen Anlass hat, Sie weiterzugeben. Bei den meisten weiß es beides nicht. Ein gutes Netzwerk ohne klare Botschaft ist ein Adressbuch.

„Ich halte mich diskret zurück.“

Diskretion ist auf Ihrer Ebene richtig. Sie wird nur oft mit Passivität verwechselt. Man kann sehr diskret und zugleich sehr systematisch vorgehen – genau das ist der verdeckte Weg.

Der verdeckte Stellenmarkt belohnt zwei Dinge: Klarheit und System. Wie er funktioniert, zeigt der Blick hinter die Kulissen.

So läuft eine verdeckte Besetzung wirklich ab

Um zu verstehen, warum Bewerbungen auf Ihrer Ebene strukturell zu spät kommen, lohnt der Blick in den typischen Ablauf einer Besetzung auf Führungsebene:

- 1. Im Unternehmen entsteht Veränderungsdruck.** Wachstum, Umbau, Nachfolge, ein Ergebnisproblem. Noch gibt es keine Vakanz – nur eine Frage.
- 2. Der vertraute Kreis wird gefragt.** CEO, Gesellschafter oder Beirat besprechen die Frage zuerst mit Menschen, denen sie vertrauen: „Kennst du jemanden, der so etwas schon einmal gelöst hat?“ Aufsichtsräte und Beiräte sind dabei die ersten Antennen – sie wissen von personellen Veränderungen, lange bevor etwas offiziell wird.
- 3. Ein Name fällt – und wird angerufen.** Viele Positionen sind an dieser Stelle bereits vergeben. Es gab nie eine Ausschreibung, nie einen Prozess, den Sie hätten sehen können.
- 4. Erst jetzt kommt ein Suchmandat.** Ergibt der vertraute Kreis nichts, wird ein spezialisierter Personalberater beauftragt – der wiederum zuerst sein eigenes Netzwerk durchgeht.
- 5. Ganz am Ende: die Anzeige.** Eine öffentliche Ausschreibung erscheint erst, wenn all das nicht gereicht hat – oder aus formalen Gründen.

Wer auf die Anzeige wartet, steigt im letzten Schritt eines langen Prozesses ein – gemeinsam mit allen anderen. Unter Insidern gilt der offene Stellenmarkt für Positionen ab etwa 150.000 Euro Jahresgehalt deshalb als Restplatzbörse.

Ich kenne diese Suchprozesse von innen. Wer sie von innen kennt, erkennt schnell, wo ein Profil anschlussfähig ist – und wo es trotz guter Vita ins Leere läuft.

**Das Ziel ist, in Schritt 2 bis 4 vorzukommen: als der Name, der fällt.
Genau dafür gibt es die vier Phasen.**

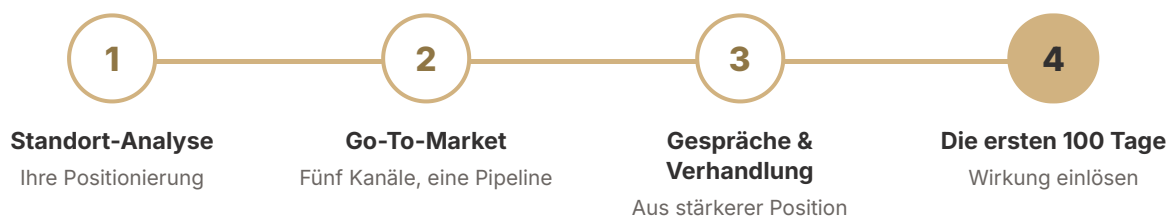
Das Vier-Phasen-Modell für den verdeckten Stellenmarkt

Phase 1 – Standort-Analyse. Ihre Positionierung: Wofür stehen Sie am Markt, welche Rolle streben Sie an – und welche nicht mehr?

Phase 2 – Go-To-Market. Ihre fünf Kanäle in den verdeckten Stellenmarkt, zusammengeführt in einer steuerbaren Gesprächs-Pipeline.

Phase 3 – Gespräche, Auswahlrunden & Verhandlung. Gespräche im verdeckten Markt beginnen als Austausch und entwickeln sich. Es zählt, welche Probleme Sie nachweislich lösen – und wer über eine Empfehlung in den Prozess kam, verhandelt aus einer stärkeren Position: über das Gehalt hinaus auch Mandat, Ressourcen und Spielraum.

Phase 4 – Die ersten 100 Tage. Ankommen reicht nicht. Prioritäten, Verbündete, Wirkung ohne Aktionismus – und einlösen, was in der Verhandlung vereinbart wurde. Eine Position, in der Sie nach einem Jahr wieder auf dem Markt sind, war keine gute Position.



Dieser Marktbericht vertieft die Phasen 1 und 2 – den Zugang. Die Phasen 3 und 4 gehören zur Begleitung.

Die Phasen folgen aufeinander, laufen in der Praxis aber teils parallel. Wie lange der Weg dauert, hängt von Marktsegment, Ausgangslage und Ihrem Einsatz ab – meine Klienten bewegen sich typischerweise über mehrere Monate durch diese Phasen. Entscheidend ist der rote Faden, nicht die Kalenderwoche.

Phase 1: Ohne Positionierung brauchen Sie den verdeckten Stellenmarkt gar nicht anzugehen

Der verdeckte Stellenmarkt funktioniert über Menschen, die Sie weiterempfehlen oder direkt ansprechen. Und Menschen empfehlen nur, was sie in einem Satz beschreiben können. „Ich bin für vieles offen“ ist auf dem offenen Markt schwach – auf dem verdeckten ist es tödlich.

- Entscheiden Sie, für welche unternehmerische Situation Sie besonders relevant sind – Restrukturierung, Wachstum, Nachfolge, Transformation. Ein Satz, den ein Dritter weitergeben kann.
- Grenzen Sie ab: Welche Rollen streben Sie an, welche bewusst nicht mehr?
- Belegen Sie Ihre drei bis fünf stärksten Erfolge als konkrete Geschichten: Situation, Ihr Beitrag, messbares Ergebnis.

Wenn hier etwas fehlt, zeigt sich das Symptom erst später – als Stille in Phase 3. Die Ursache sitzt fast immer hier.

Niemand empfiehlt jemanden, der für alles offen ist.

Phase 2: Fünf Kanäle in den verdeckten Stellenmarkt

Der verdeckte Stellenmarkt hat fünf Kanäle. Verlassen Sie sich auf keinen einzelnen – die Kanäle wirken zusammen. Wer planlos „netzwerkt“, nutzt keinen davon richtig.

1. Headhunter

Was dieser Kanal ist: Personalberater besetzen im Auftrag von Unternehmen. Nach Branchenschätzungen laufen nur rund 12 Prozent der Executive-Besetzungen über diesen Weg – wichtig, aber überschätzt.

Der häufigste Fehler: Massenmails an zweihundert Berater. Das vermittelt nichts und schadet der Reputation – Headhunter arbeiten für Unternehmen, für Kandidaten vermitteln sie nicht.

Was stattdessen wirkt: Die Boutiquen und Berater identifizieren, die auf Ihre Branche oder Funktion spezialisiert sind und in Ihrem Segment tatsächlich mandatiert werden – präzise angesprochen mit Ihrer Positionierung aus Phase 1. Headhunter suchen selten „den besten Lebenslauf“, sondern das plausibelste Matching für ein konkretes Mandat. Wer klar positioniert ist, bleibt für künftige Mandate im Gedächtnis.

2. Entscheider direkt ansprechen – das umgekehrte Headhunting

Was dieser Kanal ist: Der wirkungsvollste Weg, denn Sie kommen damit in Schritt 2 des verdeckten Ablaufs vor – bevor ein Mandat existiert.

Der häufigste Fehler: Blindbewerbungen an die Personalabteilung. Das ist die falsche Tür.

Was stattdessen wirkt: 10 bis 20 Zielunternehmen definieren, deren aktuelle Lage recherchieren – Wachstum, Umbau, Nachfolge, Krise – und direkt an Vorstand, Gesellschafter oder Beirat herantreten: als Lösung für ein konkretes strategisches Problem, statt als klassischer Bewerber. So entstehen Gespräche über Positionen, die es offiziell noch gar nicht gibt.

3. Das bestehende Netzwerk

Was dieser Kanal ist: Der kürzeste warme Weg – Empfehlungen aus dem eigenen Umfeld.

Der häufigste Fehler: „Sag Bescheid, wenn du was hörst.“ So kann niemand für Sie arbeiten.

Was stattdessen wirkt: Ihre Positionierung so klar machen, dass Ihr Umfeld sie in einem Satz weitergeben kann. „Ich prüfe Optionen im Bereich X“ öffnet Türen.

4. Der zweite Kreis

Was dieser Kanal ist: Flüchtige Kontakte – frühere Kollegen, Bekannte von Bekannten, Menschen von Branchen-Events. Die Netzwerkforschung zeigt es seit den Siebzigern, und ein Experiment von MIT und Stanford mit 20 Millionen LinkedIn-Profilen hat es 2022 bestätigt: Lose Kontakte bringen mehr Jobwechsel als enge Freunde.

Der häufigste Fehler: Netzwerken nur am Schreibtisch – und nur im engsten Kreis.

Was stattdessen wirkt: Präsenz im echten Leben: Kongresse, Verbandstreffen, Wirtschaftsveranstaltungen. Besonders wertvoll sind Multiplikatoren wie Aufsichtsräte und Beiräte – die ersten Antennen für personelle Veränderungen.

5. LinkedIn

Was dieser Kanal ist: Der See, in dem Headhunter angeln – Schaufenster und Gesprächsanlass zugleich, mit über 22 Millionen Mitgliedern allein in Deutschland.

Der häufigste Fehler: Mit halbfertigem Profil aktiv werden – oder aus Diskretion gar nicht stattfinden.

Was stattdessen wirkt: Erst das Profil auf die Suchbegriffe der Zielrolle optimieren (sonst bleiben Sie für Suchen unsichtbar), dann bei Zielunternehmen und Entscheidern kommentieren, dann eigene Einschätzungen teilen. Auffindbar werden, ohne laut zu werden.

Aus diesen fünf Kanälen entsteht eine Pipeline, die Sie steuern: Sie wissen jede Woche, wie viele Gespräche laufen, wo sie stehen und was der nächste Impuls ist. Das ist der Unterschied zwischen Suchen und Steuern.

Aus der Praxis

Ein Beispiel aus meiner Begleitung: Andreas Grundey, Director Logistics & Operations in der Modebranche, kam nach einigen Monaten erfolgloser Suche zu mir. Wir haben zuerst seine Positionierung geschärft – ein Satz, für welche unternehmerische Situation er relevant ist – und dann gezielt die Kanäle bespielt, statt weiter breit zu streuen.

Das Ergebnis: Zwei von drei Ansprachen führten zu Gesprächseinladungen. Am Ende lagen mehrere Angebote auf dem Tisch – er konnte wählen, statt nehmen zu müssen. Nach fünf Monaten hat er seine neue Position angetreten.

Das ist kein Versprechen und keine Garantie – jeder Fall liegt anders. Aber es zeigt, was der Unterschied zwischen Suchen und Steuern in der Praxis bedeutet:

Aus Stille werden Gespräche, aus Gesprächen wird Auswahl.



Selbstcheck: Wie gut ist Ihr Zugang zum verdeckten Stellenmarkt?

Zehn Fragen, ehrlich mit Ja oder Nein beantwortet:

- | | | |
|------------|---|---|
| 1. | Können Sie in einem Satz sagen, für welche unternehmerische Situation Sie besonders relevant sind? | ☐ Ja ☐ Nein |
| <hr/> | | |
| 2. | Erkennt ein Headhunter in 30 Sekunden Ihr Zielbild? | ☐ Ja ☐ Nein |
| <hr/> | | |
| 3. | Haben Sie entschieden, welche Rollen Sie nicht mehr anstreben? | ☐ Ja ☐ Nein |
| <hr/> | | |
| 4. | Haben Sie 10–20 konkrete Zielunternehmen definiert – und deren aktuelle Lage recherchiert? | ☐ Ja ☐ Nein |
| <hr/> | | |
| 5. | Kennen Sie dort die relevanten Entscheider mit Namen? | ☐ Ja ☐ Nein |
| <hr/> | | |
| 6. | Wissen Sie, welche Suchberater in Ihrem Segment mandatiert werden? | ☐ Ja ☐ Nein |
| <hr/> | | |
| 7. | Ist Ihr LinkedIn-Profil auf Ihre nächste Rolle hin aufgestellt – Suchbegriffe, klare Botschaft? | ☐ Ja ☐ Nein |
| <hr/> | | |
| 8. | Haben Sie belegte Erfolgsgeschichten für Situationen wie Restrukturierung, Wachstum oder Ergebnisverbesserung parat? | ☐ Ja ☐ Nein |
| <hr/> | | |
| 9. | Wüsste Ihr Netzwerk auf Nachfrage präzise, wonach Sie suchen – auch der zweite Kreis aus früheren Kollegen und Branchenkontakten? | ☐ Ja ☐ Nein |
| <hr/> | | |
| 10. | Wissen Sie jede Woche, wie viele Gespräche in Ihrer Pipeline laufen und was der nächste Impuls ist? | ☐ Ja ☐ Nein |

0–3 Ja: Sie suchen faktisch noch im alten System – Ihre Substanz ist da, der Markt kann sie nur nicht erkennen. Ihr Hebel liegt in Phase 1, und genau hier lohnt sich das Briefing besonders: bevor Sie weitere Monate in Bewerbungen investieren.

4–7 Ja: Die Basis steht, aber an entscheidenden Stellen fehlt Präzision – die richtigen zwanzig Headhunter, echte Entscheider-Namen, eine Pipeline statt Einzelaktionen. Im Briefing lässt sich schnell klären, wo Sie am meisten Zeit gewinnen.

8–10 Ja: Sie sind gut vorbereitet. Für Sie geht es um Priorisierung – und darum, die laufenden Gespräche auf Executive-Niveau zum Abschluss zu führen.

Was das für Sie bedeutet – und der nächste Schritt

Vermutlich haben Sie beim Selbstcheck an ein oder zwei Stellen gezögert. Genau dort sitzt Ihr Hebel. Die meisten Executives, die seit Monaten sondieren, ohne dass sich etwas bewegt, haben Phase 1 oder Phase 2 übersprungen – und wundern sich über die Stille danach.

Eine längere Suche ist im aktuellen Markt normal. Eine planlose Suche muss es nicht sein. Der Unterschied zwischen beiden kostet Sie jeden Monat – an Einkommen, an Verhandlungsposition, an Nerven. Struktur ist das Einzige, was diesen Preis senkt.

Sie können die fünf Kanäle in Eigenregie bespielen – das ist Arbeit, aber machbar. Wer den erheblichen Rechercheaufwand nicht allein stemmen will, holt sich Begleitung: Eine erfahrene Beratung schärft Ihre Positionierung, übernimmt die Marktrecherche und platziert Ihr Profil diskret bei Unternehmen – oft bevor dort ein Suchmandat vergeben ist.

Die teuerste Variante ist selten die Begleitung. Die teuerste Variante ist der Monat, in dem sich nichts bewegt.

Ihr nächster Schritt: das Briefing für die StrategieSession

Wenn Sie wissen wollen, wo Sie in den vier Phasen stehen, wo bei Ihnen die kleinen Schrauben sind und was in den nächsten Wochen Priorität hat – der Weg dorthin beginnt mit einem kurzen Briefing:

1. Briefing für die StrategieSession (20 Min., Telefon) – Ihr Status quo, Ihre Zielrichtung und die Frage, ob eine StrategieSession für Sie der richtige nächste Schritt ist.

2. StrategieSession (45 Min., Video, kostenfrei) – Ihre Einordnung in die vier Phasen, mindestens ein konkreter Tipp, was Sie optimieren können, und eine klare Empfehlung für den nächsten Schritt.

Sie buchen heute das Briefing. Über die StrategieSession entscheiden wir gemeinsam – wenn es passt. Ich führe diese Briefings persönlich, deshalb ist ihre Zahl pro Woche begrenzt.

Briefing-Termin wählen:

[calendly.com/sabinelanius/
briefing-fur-strategie-session-verdeckter-markt](https://calendly.com/sabinelanius/briefing-fur-strategie-session-verdeckter-markt)

QR-Code scannen oder Link im Browser öffnen – Sie wählen direkt einen Termin in meinem Kalender.



Wenn Sie bereits sicher sind, dass Sie eine fundierte Marktwert-Analyse möchten: Alle Informationen zum Executive MarktwertCheck finden Sie auf sabine-lanius.de.

sabine-lanius.de

