

Im Personalmanagement gilt „Executive Search“ als feststehender Begriff. In Anknüpfung an Kap. 1.4 kann ich mich jedoch nicht daran erinnern, von meinen Kunden schon jemals Ausdrücke wie „Executive Recruiting“ oder „Rekrutierung von Vorständen“ gehört oder gelesen zu haben. Warum werden Geschäftsführer oder Vorstände nicht „aufgetan“ oder „gemustert“? Auch wenn es den einen oder anderen Headhunter gibt, der mit Executive Recruitment auf sich aufmerksam macht, so passt diese Begriffspaarung zusammen wie der schwarze Schimmel oder die friedliche Kriegserklärung.

Von Begriffen gehen unweigerlich Vorstellungen und Assoziationen aus. Deshalb möchte ich auf den Unterschied zwischen Search und Recruiting eingehen.

Executive Search geht historisch betrachtet auf den Anfang des vergangenen Jahrhunderts zurück. Es entwickelte sich eine eigene Dienstleistung, welche sich auf die gezielte Suche und Ansprache von Vorständen, von Executives spezialisierte. Diese Dienstleistung in Anspruch zu nehmen war der Tatsache geschuldet, dass Vorstände sich nicht einfach auf Stellenausschreibungen bewarben.

► In <http://dictionary.cambridge.org/> wird Executive Search wie folgt definiert: the business or activity of finding suitable managers and executives for companies: a search for a suitable executive for a particular job, by a company that does this as a business.

Der Begriff Direktsuche beziehungsweise wesentlich häufiger auch im deutschen Sprachgebrauch Executive Search (auch Direct Search, Direktansprache) steht für eine bestimmte Dienstleistung im Rahmen der Besetzung von vakanten Führungspositionen in Unternehmen. Executive Search wird bei der Suche nach Top-Führungskräften, die in der Regel nicht auf eine Stellenanzeige reagieren würden, sowie bei der Suche nach ungewöhnlichen Spezialisten angewandt.

Tab. 2.1 Suche nach Executives im Vergleich zum Personal-Recruiting

Hierarchie	Mitteleinsatz	Vorgehensweise
Vorstände	Executive Search	Direktansprache
	Dienstleister	Persönliche Kontaktpflege
	persönlich	Interview
Personal	Stellenausschreibung	Rekrutierung
	Massenmedien	Digitale Selektion
	Internet	Online Assessment
	E Mailing	

Während Unternehmen Top-Führungskräfte von Profis direkt ansprechen ließen, wurden die Arbeitskräfte mittels Stellenausschreibungen rekrutiert (vgl. Tab. 2.1).

Auch wenn sich auf den Arbeitsmärkten der westlichen Welt einiges in den letzten 50 Jahren geändert hat, so hat sich die Zwei-Klassen-Gesellschaft in den Köpfen der Personalverantwortlichen verfestigt. Ohne Zweifel wurden die Werkzeuge zur Suche nach Fachkräften in den letzten 10 Jahren technisch verfeinert. So hat PERIT Consulting, eine auf IT/ TK spezialisierte Personalberatung, schon in den 90er Jahren auf internetbasierte Stellenausschreibungen gesetzt (E-Recruiting). Die internetgestützte Stellenausschreibung hat sich gegenüber den klassischen Printmedien durchgesetzt. Dennoch, ob digital oder Print, es ist und bleibt eine Personalsuche mittels Stellenausschreibung. Die Schaltung einer Stellenausschreibung ist letztendlich das Auslegen eines Köders und das Warten auf die Reaktion möglichst vieler Bewerber (reaktive Personalbeschaffung). Auch wenn suchende Unternehmen eine Personalvermittlung beauftragen, welche dann im Kundenauftrag E-Recruiting betreibt, handelt es sich um eine anzeigengestützte Suche.

Mit dem zunehmenden Bedarf an gut ausgebildeten Fach- und Führungskräften (Folge aus dem Trend zur Wissensgesellschaft) und der rein mengenmäßigen Abnahme an Erwerbstätigen (Folge des demografischen Wandels) verlieren die alten Werkzeuge (Stellenausschreibung) und Auswahlverfahren ((E-)Recruiting) an Wirksamkeit.

Gut ausgebildete, qualifizierte und selbstbewusste Fach- und Führungskräfte verhalten sich heute wie die Executives vor 60 oder 70 Jahren. Sie reagieren kaum oder gar nicht auf Stellenausschreibungen, egal ob Internet oder Print.

Unsere Arbeitswelt wird älter, bunter und weiblicher, unsere Werte-Kultur ändert sich. Was bedeutet das für eine durchdachte, zukunftsfähige Personalpolitik? Nach Einschätzung der Personalberater in Deutschland wird der Mangel an Fach- und Führungskräften für Unternehmen in den nächsten Jahren zur Wachs-

tumsbremse. Das bestätigt unter anderem die BDU-Studie Personalberatung in Deutschland 2011/2012. [8] Die Zahl der Positionen bei Fach- und Führungskräften, die mit der Unterstützung von Personalberatern besetzt wurden, ist 2012 nochmals gestiegen und auch für das laufende Jahr herrscht Zuversicht. Jedoch spürt die Branche bereits heute, dass manche Such- und Auswahlprojekte mehr Zeit und Aufwand benötigen als in der Vergangenheit. Der „Kandidatenmarkt“ verengt sich durch die demografische Entwicklung zunehmend! Ein wesentlicher Baustein für die erfolgreiche Arbeit von Personalberatungen wird es daher zukünftig sein, die Kandidatenpflege und die Kandidatenbindung zu verstärken. Die Personalberater von morgen werden einen intensiveren Kontakt zu ihren Kandidaten halten und auch deren Karriereentwicklung kontinuierlich begleiten.

Bei der Lösung dieser Problemstellung ist es sinnvoll, gedankliche Anleihen bei Executive Search zu holen. Die begehrten Fach- und Führungskräfte verstehen sich selbst längst nicht mehr als Arbeitskräfte mit einer Personal-Nummer und einer Kostenstelle. Nennen wir sie zum Ausdruck der Wertschätzung „Professionals“. Wenn wir Professionals für Unternehmen suchen, die sich heute wie Executives verhalten, dann müssen wir die Methodik des „Executive Search“ zur Methodik des „Professional Search“ weiterentwickeln.

2.1 Professional Search – Versuch einer Definition

Die Methodik des Professional Search ist der Tatsache geschuldet, dass sich qualifizierte Fach- und Führungskräfte (Professionals) mittels Stellenanzeigen kaum oder gar nicht ansprechen lassen.

► **Professional Search** ist die gezielte persönliche Ansprache von Spezialisten durch einen professionellen Dienstleister zur Besetzung von Vakanzen, welche ein qualifiziertes, fachspezifisches Know How erfordern.

Professional Search zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:

- Aktivität eines Personaldienstleisters
- Zielgruppe Professionals
 - spezialisierte Fachkräfte
 - spezialisierte Führungskräfte
- gezielte Ansprache der Zielgruppen (vgl. AIDA)
 - positive Ansprache
 - Interesse wecken
 - Bewerbung anstoßen

- Vorauswahl
 - Sondierung mit Kandidaten
 - Qualifizierung
- Kommunikation zwischen suchenden Unternehmen und beauftragten Dienstleister
- Feedbackprozess

2.2 Professional Search – Element des Personalmanagements

Schon lange wird ein Unternehmen als ein System verschiedener ineinander greifenden Elemente und Funktionen gesehen. Abteilungsdenken sollte der Vergangenheit angehören. Wenn wir über Personalbeschaffung oder über Personalgewinnung sprechen, so gilt es, einen Blick auf das Personalmanagement zu werfen. Was wird im allgemeinen Sprachgebrauch unter Personalmanagement verstanden?

► **„Personalwesen** (auch Personalwirtschaft, Personalmanagement; englisch Human Resource Management, Abkürzung HRM) bezeichnet den Bereich der Betriebswirtschaft, der sich mit dem Produktionsfaktor Arbeit und mit dem Personal auseinandersetzt. Das Personalwesen ist eine in allen Organisationen vorhandene Funktion, deren Kernaufgaben die Bereitstellung und der zielorientierte Personaleinsatz sind. In der Personalpraxis beziehen viele Unternehmen außer den Themen Führungsprozess und Geschäftsprozess auch die Interaktionsthematik sowie die Aktion und Emotion des Personals ein.“

Modernes Personalmanagement zielt – unter Einbeziehung von Aspekten der Sozial- und Umweltverträglichkeit – auf nachhaltigen Erfolg ab. Dazu werden die Erkenntnisse, Methoden und Instrumente des Qualitätsmanagements (TQM, EFQM) und der Corporate Governance angewandt. Nachhaltiger Erfolg bedeutet für die Personalabteilung der Zukunft Werterhaltung und Wertschöpfung auf lange Sicht. Dafür müssen sowohl die Bedürfnisse der Shareholder als auch der Stakeholder berücksichtigt werden. Um Unternehmensziele zu erreichen, bedarf es zielorientierter Maßnahmen und Ressourcenplanung im Personalbereich und einer geeigneten Unternehmenskultur.

„Die konkrete Ausgestaltung der einzelnen Bereiche im individuellen Unternehmen wird auch Personalpolitik genannt. Im Rahmen der Unternehmenspolitik werden somit das Verhalten und die Handlungsweise zur Erreichung der betrieblichen Ziele bestimmt. Zum Teil werden derartige Bestimmungen in einem Unternehmensleitbild festgeschrieben oder mittels Arbeitsanweisungen vorgegeben.“ (vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Personalwesen>)

Mit dieser Definition wird schon deutlich, dass in der modernen Wirtschaft Personalmanagement mehr ist als das Verwalten einer Personalakte oder die monatliche Lohn- und Gehaltsabrechnung. Daraus folgt auch, dass die „Personalbeschaffung“ nicht mit den Methoden zum Einkauf von Waren oder Rohstoffen (nicht mehr) vergleichbar ist.

► „Personalmanagement ist ein Unternehmensbereich, der maßgeblich über die Schicksale eines Unternehmens bestimmt. Nur wer qualifiziertes Personal an den richtigen Stellen sitzen hat, der kann langfristig erfolgreich sein. Personal ist weit mehr als ein Kostenfaktor – es ist der entscheidende Faktor, der über Erfolg oder Misserfolg entscheidet.“ (vgl. www.personal-wissen.de)

Die Einstellung zu Angestellten, das Miteinander von Management und Mitarbeiter, Arbeitsbedingungen und die Identifikation mit dem Unternehmen charakterisieren die gelebte Firmenkultur. Die gelebte Firmenkultur liefert auch den Rahmen für die Mitarbeitergewinnung im Zeitalter des Professional Search. Zwischen dem täglichen Arbeitsleben und dem sogenannten ersten Eindruck in einem Bewerbungsgespräch darf es keinen Bruch geben. Recruiting-Methoden a la Devil (s. Kap. 1.4.2) gehören der Vergangenheit oder der Comedy-Ecke an.

Für die weitere Erörterung gehe ich von einem Kapitalismus- und Managementverständnis aus, welches Norbert Bolz wie folgt beschreibt:

Der Schlüssel zum geschäftlichen Erfolg sind Ehrlichkeit und fairer Handel. Wenn Du das vortäuschen kannst, hast Du's geschafft. Doch ist Moral in der Wirtschaft tatsächlich bloßer Schein? Der sorgende Kapitalismus kann sich auf zwei objektive Faktoren stützen: erstens die Moral der Kooperation und zweitens die Logik der Netzwerke.

Kooperation erzeugt Moral. Dass Menschen miteinander kooperieren, weil sie Vertrauen ineinander haben, ist für unser Thema mithin völlig uninteressant. Uns interessiert umgekehrt, wie Kooperationsangebote Vertrauen schaffen, und Vertrauen dann die Transaktionskosten reduziert.

Und genau umgekehrt ist das Programm des sorgenden Kapitalismus eines, das gewinnt, ohne andere zu besiegen (pareto effizient). Es begreift den Erfolg des anderen als Bedingung des eigenen. Erfolg habe ich demnach nicht durch Schwächung des anderen, sondern durch Stärkung der gegenseitigen Interessen. Erfolg hat, wer mit Erfolgreichen kooperiert.

Es geht also darum, Moral nicht ethisch, sondern ökonomisch zu begründen – nämlich aus der Evolution der Kooperation. Es ist intelligent, nett zu sein. Wer dagegen Erfolg sucht, indem er die Dummheit der anderen ausnutzt, zerstört damit die Umwelt, in der er Erfolg haben kann. Je komplexer das Wirtschaftssystem umso mehr hängt der eigene Erfolg vom Erfolg des anderen ab. Zusammenarbeit und Wettbewerb sind kein Gegensatz, sondern die zwei Seiten derselben Medaille. [3]

Bisher war unstrittig, dass die zentralen Ziele, nach denen sich die oberste Führungsebene eines Unternehmens ausrichtet, Umsatz, Ertrag oder/und Marktanteil waren. In Unternehmen, die schon die Wissenswirtschaft repräsentieren, hier vorrangig Beratungsunternehmen, muss die Mitarbeiterzufriedenheit zum neuen Unternehmensziel erklärt werden. Mitarbeiterzufriedenheit hat nichts mit Sozialromantik zu tun. Die hohe Bedeutung von Kundenzufriedenheit ist selbstredend. Kundenzufriedenheit und –Loyalität zählen zu den wesentlichen Wettbewerbsfaktoren. In einem Geschäftsbereich, wo es um Wissen, Beratung und Kundenkontakt geht, spielt für Kundenzufriedenheit die Mitarbeiterzufriedenheit eine große Rolle.

Publikationen wie zum Beispiel Tompkins, 1992: „Employee satisfaction leads to customer service“; Weaver, 1994: „Want customer satisfaction? Satisfy your employees first“; Bruhn, 1995: „Internes Marketing als Baustein der Kundenorientierung“; Diemer & Hertel, 1996: „Durch interne zur externen Kundenzufriedenheit“; Grund, 1998: „Stolpersteine auf dem Weg zum zufriedenen Kunden, Kundenzufriedenheit und interne Strukturen“ zeugen auch von der wissenschaftlichen Bedeutung.

Auch wenn der empirische Beweis für die Kausalität der These „zufriedene Mitarbeiter = zufriedene Kunden“ [48] noch fehlt, liefern die bisherigen Erkenntnisse ausreichende Gründe, die Mitarbeiterzufriedenheit zum allgemeinen Unternehmensziel zu erklären.

Die Lebenserfahrung zeigt: Ob als Käufer oder als Gast, ich schaue lieber in das freundliche Gesicht eines Verkäufers oder Kellners als in das Gesicht eines Griesgrams. Wenn meine innere Einstellung schon negativ ist, gehe ich auch mit negativen Erwartungen auf meinen Gegenüber (Kunden, Gast, Mitarbeiter) zu. Es treten dann entsprechend negative Gegenreaktionen auf, da man auch als „Self fulfilling prophecy“ bezeichnen kann. Einen sehr anschaulichen Hinweis auf dieses Phänomen findet sich in Paul Watzlawicks Buch „Anleitung zum Unglücklichsein“. [44]

Episode

Ein Mann will ein Bild aufhängen. Den Nagel hat er, nicht aber den Hammer. Der Nachbar hat einen. Also beschließt unser Mann, hinüberzugehen und ihn auszuborgen. Doch da kommt ihm ein Zweifel: Was, wenn der Nachbar mir den Hammer nicht leihen will? Gestern schon grüßte er mich nur so flüchtig. Vielleicht war er in Eile. Aber vielleicht war die Eile nur vorgeschützt, und er hat etwas gegen mich. Und was? Ich habe ihm nichts angetan; der bildet sich da etwas ein. Wenn jemand von mir ein Werkzeug borgen wollte, ich gäbe es ihm sofort. Und warum er nicht? Wie kann man einem Mitmenschen einen so einfachen Gefallen abschlagen? Leute wie dieser Kerl vergiften einem das Leben. Und dann bildet er sich noch ein, ich sei auf ihn angewiesen. Bloß weil er einen

Hammer hat. Jetzt reicht's mir wirklich. – Uns so stürmt er hinüber, läutet, der Nachbar öffnet, doch noch bevor er „Guten Tag“ sagen kann, schreit ihn unser Mann an: „Behalten Sie sich Ihren Hammer, Sie Rüpel!“

Mit Blick auf Professional Search und Mitarbeitergewinnung wage ich die These: Nur zufriedene Mitarbeiter können im Bewerbungsgespräch den gesuchten Kandidaten begeistern und für das Unternehmen gewinnen. Unzufriedene Mitarbeiter führen ein Kreuzverhör. In Unternehmen, die Wert auf zufriedene Mitarbeiter legen, führen souveräne Persönlichkeiten ein bilaterales Bewerbungsgespräch. Das Unternehmen „bewirbt“ sich bei den Kandidaten. Die Kandidaten stellen sich vor, machen Werbung für sich. Auch zu diesem Aspekt gibt es eine erlebte Episode in der Kategorie „Es war einmal“:

Episode

2007 erhielt ich den Auftrag, für einen sehr großen Anbieter von IT-Outsourcing Services einen sogenannten „Projekt-Manager und Prozess-Architekten“ zu suchen. Er oder sie sollte zu den Besten zählen und auf jeden Fall aus dem Kreis der Top-5-Wettbewerber kommen. Nach einer angemessenen Zeit hatte ich Kontakt zu einem sehr interessanten Kandidaten gefunden. In einem persönlichen Gespräch konnte ich Interesse und Neugier für meinen Klienten und der zu besetzenden Stelle wecken. Mein Klient folgte meinen Empfehlungen und ein persönliches Kennenlerngespräch wurde vereinbart. Im Gespräch gaben sich die beiden Interviewer aus Fachbereich und HR wenig begeistert. Es entwickelte sich eher ein klassisches Interview, indem der Kandidat chronologisch seinen Werdegang schilderte. Leicht nach hinten gelehnt, die Arme vor der Brust gekreuzt, stellt der Vertreter der HR-Abteilung die zentrale Testfrage: „Warum sollten Sie für uns interessant sein?“ Obwohl der Kandidat seine Erfahrung aus vergleichbaren Projekten dargelegt hatte, antwortete er entspannt und souverän auf die gestellte Frage. An seine Antwort knüpfte der Kandidat eine Frage: „Meine Herren, nun darf ich Sie mal etwas fragen. Ich arbeite heute für ein sehr namhaftes Unternehmen, habe dort eine ordentliche Karriere gemacht, arbeite heute in anspruchsvollen Projekten, ... meine Herren, warum soll ich zu Ihnen wechseln?“

Für einen selbstbewussten Profi eine verständliche und zu erwartende Reaktion. Nur die beiden „Recruiter“ waren von der Frage überrascht und erschlagen. Es blieb einen Moment absolut still. Die anschließende Körpersprache und die verbalen Ausführungen waren wenig überzeugend. Noch am gleichen Abend informierte mich mein Kandidat, diesen Kontakt nicht weiter verfolgen zu wollen.

Diese authentische Situation belegt, dass die guten Leute auf Augenhöhe auftreten können, aber auch auf Augenhöhe behandelt werden wollen. Hier gilt eine alte Lebensweisheit: „Wer austeilt, muss auch einstecken können.“ Für das Management sollte dies eine Lehre sein. Wenn ein Unternehmen den Anspruch hat, nur die Besten einstellen zu wollen, dann muss man diese besten Kandidaten (zumindest) in der ersten Kontaktphase (there's no second chance for a first impression) auch die besten Gesprächspartner gegenüber setzen.

2.3 Professional Search – aus Prozess-Sicht

In diesem Kapitel betrachten wir Professional Search als einen betriebswirtschaftlichen Geschäftsprozess. Was ist unter einem Geschäftsprozess (GP) oder einem Business Process (BP) zu verstehen? Die Urväter des BP, Hammer und Champy, definierten den Unternehmensprozess „als eine Menge von Aktivitäten, für die eine oder mehrere unterschiedliche Inputs benötigt werden und für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugt“. [18]

Scheer und Jost verstehen unter einem GP die modellhafte Beschreibung der in einem Unternehmen durchzuführenden Funktion in ihrer inhaltlichen und zeitlichen Abhängigkeit. Den nachfolgenden Überlegungen zum GP der Mitarbeitergewinnung liegen die Definitionen nach Gehring und Gadatsch (1999) zu Grunde.

„Ein Geschäftsprozess ist eine zielgerichtete, zeitlich-logische Abfolge von Aufgaben, die arbeitsteilig von mehreren Organisationen oder Organisationseinheiten unter Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien ausgeführt werden können. Er dient der Erstellung von Leistungen entsprechend den vorgegebenen, aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Prozesszielen. Ein Geschäftsprozess kann formal auf unterschiedlichen Detaillierungsebenen und aus mehreren Sichten beschrieben werden. Ein maximaler Detaillierungsgrad der Beschreibung ist dann erreicht, wenn die ausgewiesenen Aufgaben je in einem Zug von einem Mitarbeiter ohne Wechsel des Arbeitsplatzes ausgeführt werden können“. [18]

2.3.1 Prozess-Schritte

Aus dieser Begriffsdefinition leiten sich für den GP der Mitarbeitergewinnung folgende Teilaspekte ab:

1. Ableitung der Prozess-Ziele aus der Unternehmensstrategie
2. Zielgerichtet

3. Zeitlich-logische Abfolgen von Aufgaben
4. Arbeitsteiligkeit
5. Verschiedene Organisationen

In den weiteren Ausführungen wird unterstellt (*ceteris paribus*), dass in der Unternehmensstrategie

- Mensch-/Mitarbeiterbild
- Arbeitskultur
- Kommunikationsstruktur
- Bekenntnis zur Wissenswirtschaft
- Employers Brand

definiert und dokumentiert wurde, aber in den nachfolgenden Darstellungen außer Acht bleiben.

Zu 1 Folgt man einfacher Logik, so kann folgende These aufgestellt werden:

Fehlen in der Unternehmensstrategie Anhaltspunkte zur Personalpolitik und zur Personalgewinnung, so fehlt der Input zur Festlegung der Prozess-Ziele. Ohne Bezug zur Firmenstrategie bleibt die Personalbeschaffung ein rein betriebswirtschaftlicher Vorgang, wie der Einkauf von Schrauben oder Heizöl. Gelegentlich werden solche Beschaffungsvorgänge auch als lästig empfunden. Dem Heizöl ist das egal, das brennt, ob mit oder ohne Leidenschaft eingekauft. Ob später die neuen Kandidaten „brennen“ ist nicht garantiert.

Die Einstellung zu Kandidaten und dem „Bewerbungs-/Mitarbeiter-Gewinnungsprozess“ leitet sich aus dem Mitarbeiter -/ Menschen-Bild ab, welches der Führungskultur, dem Führungsstil zugrunde liegt. Neben dem moralischen Aspekt ist das Aufbrechen von Macht- und Wissensmonopolen den veränderten Rahmenbedingungen geschuldet. „Die gewandelten Verhältnisse dringen auf Qualität, deren Zusammentreffen der Quadratur des Kreises nahe kommt: auf die Verbindung von Erfahrung und Theorie, von Anschauung und Abstraktion, von Intuition und Systematik, von Beobachtung und langfristiger Planung. „Die gewandelten Verhältnisse verlangen, dass die Manager Entscheidungen unter Mitwirkung von Dritten treffen, deren Fachurteil sie ihrerseits nicht mehr beurteilen können und doch beurteilen müssen. Die Kompetenzen, die den Managern abverlangt werden, gehen inzwischen deutlich über erlernbares Know-how hinaus“. [9]

Zu 2 Für den Prozess der Mitarbeitergewinnung ergibt sich daraus die Zielsetzung:

Im Unternehmen ausgewiesene Vakanzen mit geeigneten Mitarbeitern/ Mitarbeiterinnen zu besetzen, unter Berücksichtigung der fachlichen wie auch sozial-kulturellen Passgenauigkeit.

Zu 3 Wie sieht die zeitlich logische Abfolge aus:

- Definition der Stelle, der Funktion, der Anforderung, Grob-Skizze des Muster-Kandidaten
- Definition der Werkzeuge, Methoden der Mitarbeitergewinnung
- Einsatz der Werkzeuge, Durchführung
- Auswahlprozess, Gewinnungsprozess
- Vertragsangebot, Einstellung

Zu 4 Arbeitsteilung, verschiedene Organisationen

- Definition der Zuständigkeit
- Festlegungen von SLA's (service level agreement)
- Feedback-Runden, Kommunikation
- Organisationseinheit
 - interne Abteilung
 - externer Dienstleister

Zu 5 Um den Blick weiterhin auf Professional Search zu konzentrieren, sei nur vorgemerkt, dass in großen Organisationen vor dem Start zur Mitarbeitergewinnung Funktionen eingebunden sind, wie beispielsweise

- Personal-/Headcount Pläne
- Controlling
- Einkauf
- Betriebsrat
- etc.

Für unsere Erörterung haben wir unsere Betrachtung auf obige Funktionen reduziert. Ausgeklammert wurden:

- Fachbereiche (Matrix-Organisation) der zugeordneten Vakanz
- Personalabteilung
- externer Dienstleister (Print, Internet, Headhunter)

Professional Search als Personalmarketing
Eine Antwort auf das Recruiting-Dilemma in der
Wissensgesellschaft

Stülb von Klimesch, L.; von Klimesch, C.

2014, XV, 91 S. 13 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-40982-0