

Tobias Mengis

# Paradigmenwechsel

Active Sourcing: Recruiting im Wandel

*„Das Geheimnis des Erfolges liegt nicht darin deine eigene Arbeit zu tun sondern darin den richtigen Mann dafür zu finden.“*

Andrew Carnegie

# Inhaltsverzeichnis

## [1. Einleitung](#)

## [2. Rekrutierung früher und heute](#)

### [2.1 Klassische Instrumente der Personalbeschaffung](#)

#### [2.1.1 Zeitung](#)

#### [2.1.2 Personalberatung](#)

#### [2.1.3 Allgemeine Jobbörsen](#)

#### [2.1.4 Unternehmenswebsite](#)

### [2.2 Neue Instrumente der Personalbeschaffung](#)

#### [2.2.1 CV-Datenbanken](#)

#### [2.2.2 Social Media Recruiting](#)

## [3. War for Talent – Ursachen Fachkräftemangel](#)

## [4. Kulturwandel auf dem Arbeitsmarkt](#)

### [4.1 Verhalten auf dem Arbeitsmarkt](#)

#### [4.1.1 Baby Boomers](#)

#### [4.1.2 Generation X](#)

#### [4.1.3 Generation Y](#)

## [5. Active Sourcing](#)

### [5.1 Die neue Rolle des HR-Managements](#)

### [5.2 Aufwand und Erfolgskontrolle](#)

### [5.3 Quellen für ein erfolgreiches Active Sourcing](#)

#### [5.3.1 Business Networks](#)

#### [5.3.2 Karrieredienste](#)

#### [5.3.3 CV-Datenbanken](#)

## [6. Fazit und Ausblick](#)

## [7. Abbildungsverzeichnis](#)

## 8. Literaturverzeichnis

# Kapitel 1 - Einleitung

Qualifizierte Mitarbeiter finden und halten, das sind die Erfolgsfaktoren eines jeden Unternehmens. Die veränderten Bedingungen am Arbeitsmarkt, bedingt durch demographische Faktoren, aber auch durch einen Kulturwandel und neue technische Möglichkeiten, erfordern neue Wege in der Personalansprache. Durch technologischen Fortschritt, höhere Mobilität und neue Ansprüche verändern sich die Arbeitsverhältnisse und fordern mehr Flexibilität vom HR-Management. Das „Humankapital“<sup>1</sup> gewinnt an Bedeutung und der Wettbewerb um die besten Kandidaten ist international lanciert.

Im Recruiting haben sich die Anforderungen drastisch gewandelt. Während früher Zeitungsinserate ein Garant für ausreichend Bewerbungsdossiers waren, finden diese kostenintensive Massnahmen kaum mehr Beachtung auf dem Arbeitsmarkt.

Das Volumen der Stelleninseratezeitung ALPHA, das zu seinen Glanzzeiten 120 Seiten<sup>2</sup> aufwies, ist heute nur noch ein vier- bis sechs-Seitiges Blatt.

# ALPHA

## DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG SAMSTAG/SONNTAG, 15./16. JANUAR 2001 AUFLAGE 450 S.4. INSERATE-TELEFON 01/248 40 10, FAX 01/248 41 91

### Sinnfragen versus marktstrategische Leistungsziele

## Stakeholder im Dialog

Ein zeittypisches Dilemma von Führungskräften besteht darin, dass Entscheidungen, die geeignet sind, die Rentabilität der Geschäftsaktivitäten zu steigern, womöglich gleichzeitig dazu beitragen, die Wertschätzung des Unternehmens in den Augen der Öffentlichkeit und der Mitarbeitenden zu schwächen. Der Aufbau von Vertrauensführung zu den Stakeholdern als Daueraufgabe schafft Unternehmensidentität.

von Dr. Markus Kaiser (\*)

Inmitten von strategischen Neuausrichtungen oder Restrukturierungen häufig gehörte Versuche auf langfristige Vorteile von getriebenen Entscheidungen stösst oft auf verhässliche Skepsis, weil solche Prognosen zum Zeitpunkt ihrer Formulierung prinzipiell nie behagbar sind. Im Falle von Verhandlungen zur Bekräftigung des gesellschaftlichen Verantwortungsbewusstseins eines Unternehmens besteht das Problem darin, dass die Wertschätzung solcher Aussagen vor allem durch externe Beobachter nie anders als ambivalent sein kann. Der

Grund dafür liegt darin, dass Ausserstehende nie über all jene Informationen verfügen, die für eine integrale Beurteilung der Unternehmensaktivitäten unter verschiedenen Interessen- und Wertesichtspunkten erforderlich wären.

Die Überwindung vorhandener Skepsis kann somit immer nur gelingen auf der Basis eines Vertrauenskredits der wirtschaftlichen, geschäftlichen und politischen Partner oder Kontrahenten eines Unternehmens. Dieser besondere Kredit ist, wie andere Kredite auch, an spezifische Bedingungen gebunden. Im vorliegenden Fall vor allem an Glaubwürdigkeit und Kompromisslos praktizierte Fairness. Werden diese Bedingungen nicht (mehr) eingehalten, können Vertrauensbeziehungen nicht zustande oder sie werden kurzfristig aufgelöst.

#### Kontraproduktive PR-Arbeit?

Vertrauen entsteht dort, wo Menschen sich ernst genommen fühlen. Aus der Sicht von aussen wird dies meist als positive Erfahrung nicht durch einen geschickten Einsatz von PR-Instrumenten erreicht. Meist noch: das Hauptanliegen der kontraproduktiven Wirkung traditioneller PR-Arbeit werden

der rationale Ansatz um ihre dimanzierte Orientierung auf bestmögliche Imagepflege genannt.

#### Interessenpluralistisch gestalten

Besitzt man sich auf die sprichgeschichtliche Wurzel des Verantwortungsbegriffs, stösst man schnell auf dessen ethisch-dialektischen Kern. Etwas gegenüber anderen Menschen zu verantworten heisst (nämlich, Fragen bezüglich der legitimitätsgrundigen bestimmter Handlungen überlegend beantwortet zu können. Dies setzt jedoch kritischen Unternehmenssinn, sondern eine Gesprächssituation voraus. Nur in einem interessenpluralistisch gestalteten Kommunikationsprozess kann sich nämlich erweisen, inwieweit welche Aussagen aus welchen Gründen von zu überzeugen vermögen.

Für die vertrauensbildende Wirkung solcher Dialoge ist entscheidend, dass alle Beteiligten davon ausgehen, dass niemand für sich

a priori Überlegenheit oder Vorrangigkeit beanspruchen kann. Die besondere Herausforderung in solch vertrauensbildenden Kommunikationsprozessen besteht vielmehr darin, unterschiedliche, prinzipiell jedoch als gleichwertig zu betrachtende Gesichtspunkte und Anliegen auf eine Weise zu integrieren, die von den Beteiligten als fair empfunden werden können. Orientierungsleitend ist dabei die Grundidee der Unteilbarkeit der jedem kognitiven Subjekt zukommenden Menschenvürde und die damit verknüpfte moralische Pflicht, die prinzipielle Unantastbarkeit der Würde anderer Menschen in eigenen Handelns vorbehaltlos zu respektieren.

#### Zumutbarer Verzicht

Denken eine modernen und zukunftsfähigen Erfolgsphilosophie eines Unternehmens wird es daher sowohl in der Ausrichtung als auch der Art der Frakturierung des Geschäfts stets darum gehen müssen, marktstrategische Leistungsziele, Gerechtigkeits- und Sinnfragen durchaus nicht harmonisch in Einklang, wohl aber in einem möglichst akzeptablen Verhältnis zu bringen.

#### Vertrauen dialogisch aufbauen

Gelingende Vertrauensbildung über ein dialogisches Verfahren setzt voraus, dass sorgfältig abgeklärt wird, welche Frage- oder Problemstellungen einer solch dialogischen Aufbereitung bedürfen, wer in Bezug auf

welche Themenkreise die adäquaten Teilnehmer(n) sind und wie in jedem einzelnen Fall Gesprächsprozesse der genannten Art durchzuführen sind?

Eine wichtige Orientierungshilfe bei der Bewältigung dieser Aufgabe bietet eine konsequente Wirkungsfollow-up von Deuten und Handeln. Das Pointe besteht hier darin, dass nicht nur die von den Entscheidungsträgern gewünschte, sondern genauso erstens auch die unerwünschten Wirkungen in ein Blick genommen werden. Diesbezüglich ist wirkungsorientiertes Handeln in der Praxis noch allzu oft und deutlich mangelhaft und hinsichtlich des zugrundeliegenden Verantwortungsverständnisses anfechtbar.

#### Überforderte Verantwortungsträger

In Bezug auf die Gewährleistung verantwortungsvollen und potentiell vertrauensbildenden Handelns sind Appelle an die individuelle Verantwortungsbewusstheit an der Tagesordnung. Angesichts der zunehmender ausstrahlenden komplexen Wirkungskombinationen von unternehmerischen Aktivitäten reicht die individuelle Verantwortungsbereitschaft jedoch bei weitem nicht aus.

(Fortsetzung auf Seite 3)

#### Seite 3

Internet links zu den aktuellen Artikeln und die Rubrik «Schlusswörter»



Markus Kaiser

**LEVEL CONSULTING**

Level Consulting AG  
Rene Stolz  
Rätelstrasse 15  
CH-8004 Zürich  
Tel. + 41 (0) 1 366 56 13  
Fax + 41 (0) 1 366 56 10  
rene.stolz@levelconsulting.ch

**IHR IT-TELCO-BERATER FÜR MANAGER UND PROFESSIONALS**

Unsere Mandanten ist die führende Anbieterin von Softwarelösungen und Hosted Services auf dem Gebiet des Web Performance Management. Sie konzentriert sich mit ihren Produkten und Dienstleistungen auf die Unterstützung von Unternehmen bei der Internethandlung und der Überwachung von E-Business Lösungen. Wir suchen einen



PLATTFORM FÜR NEUE PERSPEKTIVEN

### CONSULTANT UND PRESALES ENGINEER

**Ihr Aufgabengebiet:**

- Unterstützung des Vertriebs/Verkaufsförderung und
- Ausführung von Verkaufspräsentationen unter Einbezug der firmeneigenen Produkte
- Begleitung der Grosskunden vom ersten Kontakt an bis hin zum produktiven Einsatz
- Erkennen von technischen und methodischen Lösungen
- technische Betreuung während der Verkaufspräsentation sowie der Produktbetriebsnahme

**Sie bringen mit:**

- Technisches Studium (Informatik/Elektrotechnik)
- Berufserfahrung im software-Bereich
- Grundsätzliche Programmierkenntnisse
- Erfahrung mit Betriebssystemen, Internetschichten und Kommunikationsprotokollen
- eine Kombination von Vertriebs- und Kundenorientierung mit technischem Sachverstand

Es erwarten Sie ausgezeichnete Verdienstmöglichkeiten, Mitarbeiter-Aktienprogramm, selbständige und verantwortungsvolle Aufgaben in einem internationalen Umfeld, persönliche und fachliche Weiterbildung, ein junges und dynamisches Team.

### Bankeinstieg für Hochschulabsolvent/in im Securities Operations

Für unsere Auftraggeberin, ein international tätiges Bankinstitut in Zürich, ist das Securities Operations ein wichtiges Element in der nachhaltigen Beziehung zu Ihrer anspruchsvollen Kundschaft. Stückkosten, Produktivität und Durchlaufzeiten sind Beispiele von Kennzahlen, die zur Steigerung der Effizienz in der Wertschriftenabwicklung laufend analysiert und neu definiert werden müssen. Als Stabsmitarbeiter/in

### Management Support MIS / SLA / BEKO

im Bereich Custody Services sind Sie für den Aufbau und die Betreuung der SLAs, den Ausbau und die Umsetzung des MIS für das management und die Unterstützung der Reso-Steuerung bei der Budgetierung verantwortlich. Sie haben einen Hochschulabschluss in Betriebswirtschaft, besitzen ein analytisches Denkvermögen, zeichnen sich durch einen hohen Leistungswillen und Durchsetzungsvermögen aus und haben die Fähigkeit zur situationsgerechten Kommunikation mit internen und externen Partnern. Sie verfügen über ein sicheres Auftreten, arbeiten gerne konzeptuell und haben vorzugsweise bereits erste Berufserfahrung. Unsere Mandantin bietet Ihnen attraktive Anstellungsbedingungen und hervorragende Weiterbildungsmöglichkeiten.

Herr Marc Egli, Bereichsleiter, freut sich auf Ihre Kontaktaufnahme oder Ihre schriftliche Bewerbung. Discretion ist selbstverständlich.