

Wer sich nicht bewegt, wird nichts bewegen (Joachim Meister)

Strukturierte Stellensuche

Hans Peter Staber, Dez. 2014

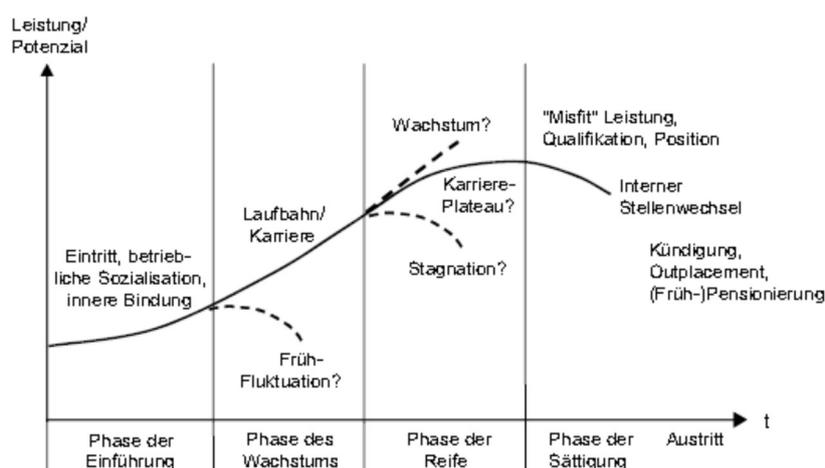
1 Motivation

Ich bin Ende 2012 wegen einer sich abzeichnenden Firmenübernahme auf eigenen Wunsch bei meinem damaligen Arbeitgeber ausgeschieden und habe mich Anfang 2013 im Alter von 52 Jahren unterstützt von einer professionellen Outplacement Betreuung um eine neue Herausforderung im Exekutive Management bemüht.

Dadurch wollte ich (nach einer langjährigen und erfolgreichen Karriere) mit Hilfe einer beruflichen Veränderung einer eventuellen Stagnation meiner Laufbahn und einem möglichen „cultural misfit“ mit dem übernehmenden Unternehmen proaktiv begegnen (Abbildung 1).

Unzufriedenheit mit der beruflichen Umgebung oder Aufgabenstellung und der Zwang etwas tun zu müssen anstatt es tun zu wollen, nimmt einem Menschen allgemein und auch einer Führungskraft die Sinnhaftigkeit ihres Tuns. Die daraus resultierende fehlende Eigenmotivation führt – abhängig vom Menschentypus – entweder zur Resignation / Aufgabe oder zum Aufraffen / Entschluss, dem (beruflichen) Leben einen neuen Sinn zu geben.

Abbildung 1: Phasen in der Berufslaufbahn ((Graf, 2007), Seite 273 f)



In der Zeit habe ich an der Universität Salzburg ein MBA Studium aufgenommen und im Juli 2014 mit einer Arbeit über „Prozessorientierte Stellensuche für Executives“ abgeschlossen. Nachstehend findet sich eine „kurze Zusammenfassung“ meiner persönlichen Erfahrungen. Vieles davon trifft auch auf Studien-

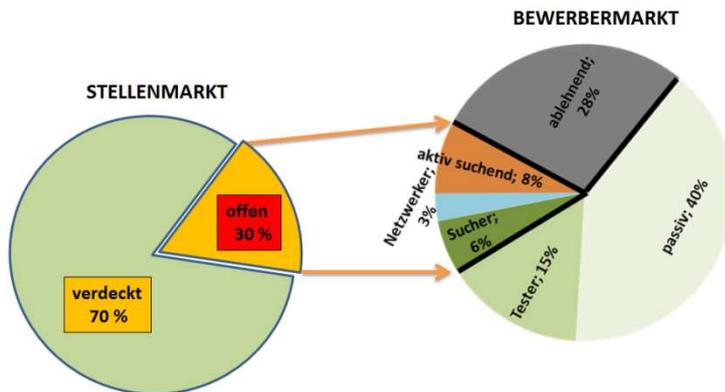
abgänger, Berufseinsteiger oder Führungskräfte in unteren / mittleren Managementebenen zu.

Alternativen als Selbstständiger / Berater oder als Interim Manager werden nicht betrachtet.

2 Stellenmarkt – Bewerbermarkt

Der Stellenmarkt ist ein Markt im eigentlichen Sinn, in dem Suchfirmen direkt oder über Mittler (Arbeitsamt, Stellenbörsen, Personalberater) nach Kandidaten suchen, und Bewerber ihre Arbeitskraft aktiv oder passiv (weil noch in einem festen Arbeitsverhältnis befindlich) anbieten.

Abbildung 2 : Wechselwirkung zwischen Stellen- und Bewerber- Markt



Zyklisch, und meist parallel zu der Entwicklung der Wirtschaft, kann es zu einem Nachfrageüberhang (Hochkonjunktur) bzw. zu einem Arbeitskräfteüberangebot (Wirtschaftskrise) kommen. Wie bei anderen Märkten auch, muss das Angebot über unterschiedliche „Suchkanäle“ mit der Nachfrage zusammengebracht werden.

Ca. 45 % aller offenen Stellen werden üblicherweise mit firmeninternen Kandidaten besetzt (das ist der Großteil des in Abbildung 2 dargestellten verdeckten Stellenmarktes). Einer der „besten“ Karrieretipps ist es daher, frühzeitig in einem „Konzern“ angestellt zu werden, gute Arbeit zu machen und sich dadurch für eine interne Karriere zu empfehlen.

Probleme am Stellen- und Bewerbermarkt:

- Die suchenden Firmen brauchen Strategien um die latent suchenden Personen anzusprechen (ca. 75 % aller fest angestellten Manager sind latent wechselwillig!).
- Alle(!) aktiv Suchenden bewerben sich um die ca. 30 % öffentlich bekannten Stellenangebote, so dass regelmäßig 200 bis 500 Bewerbungen auf eine offene Stelle abgegeben werden.

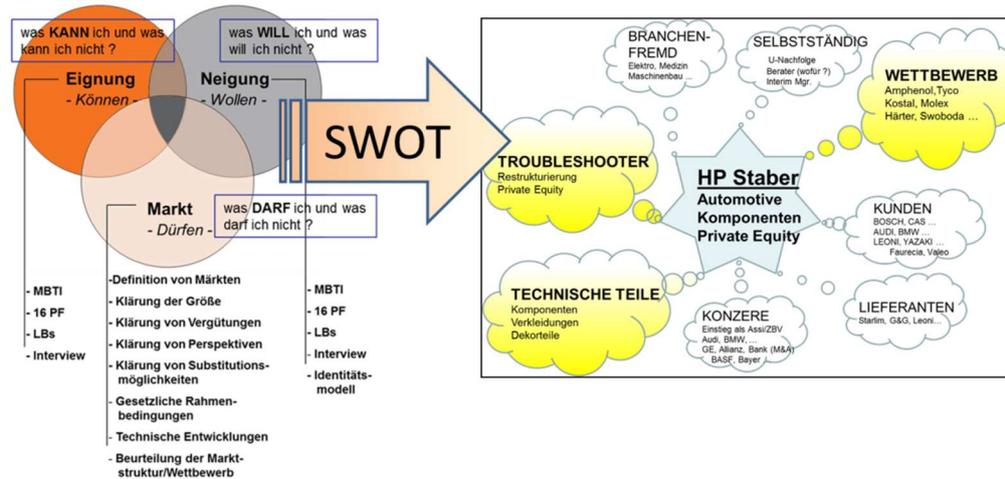
Deutschland mit seinen 81 Mio. Einwohnern und 42 Mio. Erwerbstätigen besetzt jährlich im Schnitt 3.4 Mio. offene Stellen. Für Österreich mit 8 Mio. Einwohnern kann man 10% der Zahlen von Deutschland ansetzen.

3 Bewerber Marketing

Es ist ratsam, vor der eigentlichen Stellensuche eine Stärken-Schwächen Analyse der eigenen Person zu machen und sich zu überlegen, was man im Beruf erreichen will (Abbildung 3). Das Ergebnis dieser Analyse sollte Antworten auf folgende Fragen geben:

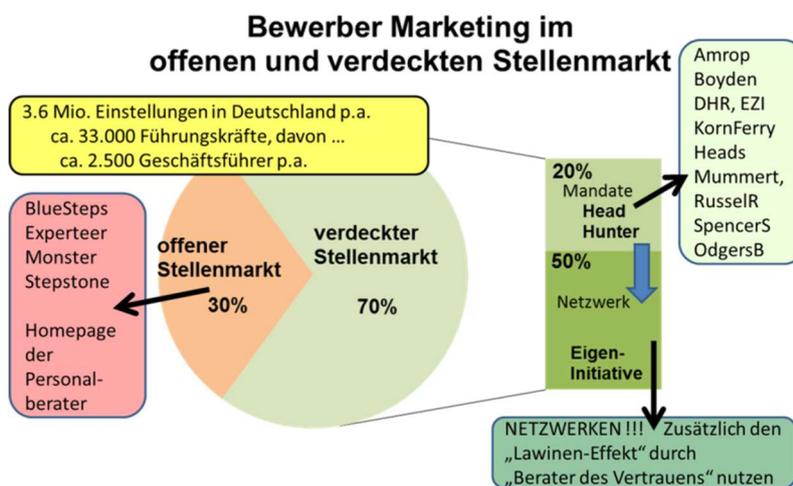
- Was kann ich und was kann ich nicht?
- Was will ich tun und was nicht?
- In welchen Branchen, Funktionen, Regionen, Firmen usw.... möchte ich arbeiten?

Abbildung 3 : Ist Analyse zur eigenen Person und zum Bewerbungsumfeld



Der Stellenmarkt selbst hat sich in den letzten Jahren mit der Durchsetzung des weltweiten Datennetzes fundamental gewandelt. Die Stellenanzeigen in Zeitungen von früher wurden von Stellenbörsen im Internet und die von Personalberatern mehr oder weniger gut gepflegten Personenkarteen wurden von online Datenbanken abgelöst, die die Stellensuchenden selbst aktualisieren. Die makellose Bewerbungsmappe wurde vollständig abgelöst von Lebensläufen in elektronischer Form, die von den suchenden Firmen und Personalberatern mit Hilfe von Computer gestützten Bewertungssystemen bearbeitet werden (engl. ATS = applicant tracking system; ein Personalbeschaffer hat üblicherweise 20 und mehr Suchaufträge gleichzeitig zu betreuen).

Abbildung 4: Bewerber Marketing für einen "Geschäftsführer"



Dementsprechend muss der Bewerber den Stellenmarkt selektiv bearbeiten (Abbildung 4). Der deutlich kleinere und weniger attraktive, weil chancenarme *offene Stellenmarkt* ist online über kostenlose Stellenbörsen (z.B. Monster oder StepStone) oder über kostenpflichtige Stellenbörsen (z.B. Experteer, BlueSteps oder JobLeads) zugänglich. Eine ähnliche Funktion

erfüllen die professionellen „social media“ Netzwerk Plattformen LinkedIn (weltweit) und XING (DACH Region).

Der viel größere *verdeckte Stellenmarkt* wird primär über „Netzwerken“ im Umfeld der Zielfirmen bzw. über Personalberater angesprochen. Das „richtige“ Netzwerken muss (!) ein ganzes Leben lang ausgeübt werden und wird für den speziellen Fall der Stellensuche im nächsten Abschnitt erläutert.

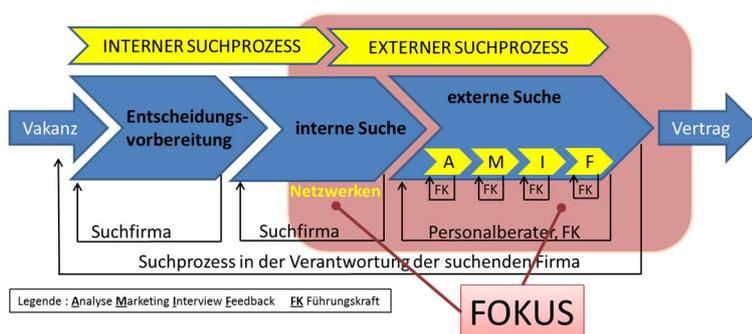
4 Der Bewerbungsprozess

In Abbildung 5 ist ein vereinfachtes Prozessmodell zur Beschreibung des Suchprozesses dargestellt. Die „Eingangsgröße“ in den Prozess stellt die unbewusst oder konkret formulierte Vakanz einer Position dar. Innerhalb des Managements der suchenden Firma bedarf es einer Entscheidung, ob und wie die Vakanz zu besetzen ist. Bei Stellenbesetzungen auf Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene wird die Entscheidung von den Eigentümern (Gesellschafterversammlung, Aufsichtsrat bzw. Personalkommission des Aufsichtsrates) getroffen.

Während der Entscheidungsvorbereitung werden bereits firmeninterne Kandidaten oder Kandidaten aus dem Kontaktnetzwerk der Entscheidungsträger als mögliche Lösungsvarianten „gehandelt“.

Die Phase der internen Suche wird angestoßen, wenn es in der „inoffiziellen“ Suchphase während der Entscheidungsvorbereitung zu keiner Festlegung auf einen Kandidaten kommt. Ein externer Personalberater wird bei delikaten Aufgabenstellungen (Austausch des Positionsinhabers) hinzugezogen, wenn im Gesellschafterkreis, im Aufsichtsrat bzw. in der Personalkommission kein Konsens für einen Kandidaten gefunden werden kann, oder wenn es die Corporate Governance des suchenden Unternehmens so vorschreibt.

Abbildung 5 : Prozessmodell für die Stellensuche von Führungskräften



Wenn der interne Suchprozess innerhalb einer meist nur wenige Wochen dauernden Phase keine geeigneten Lösungsalternativen aufgezeigt hat, wird der externe Suchprozess formell durch das Management, durch Gesellschafter- oder Aufsichtsratsbeschluss angestoßen. Die externe Suche von Führungskräften wird meist einem professionellen Personalberater übertragen.

Ein Stellensuchender hat in all diesen Entscheidungs- und Suchphasen nur Zugang zu dem vergleichsweise unbedeutenden offenen Stellenmarkt, und muss sich über „Netzwerke“ Zugang zum wesentlich größeren und erfolgsversprechenderen internen / verdeckten Stellenmarkt verschaffen. Der Fokus der Suchaktivitäten (Abbildung 5) liegt somit :

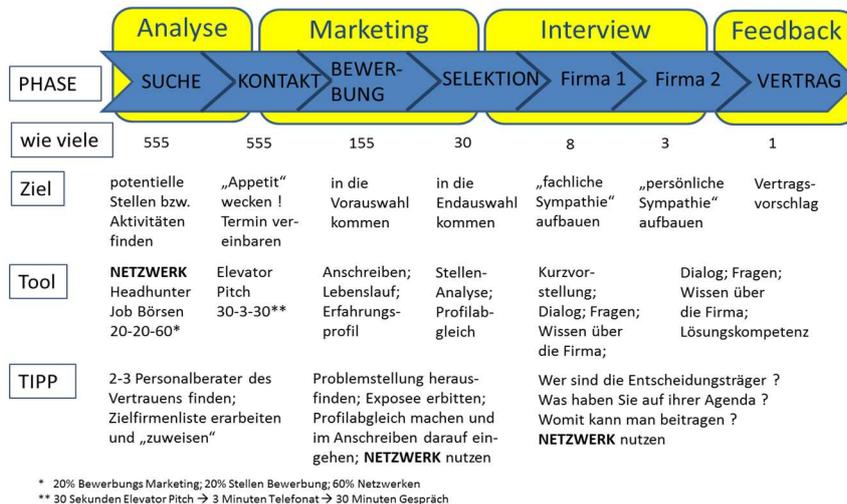
- Im effektiven Netzwerken, dem bei der Suche ca. 60 % des zeitlichen Aufwandes gewidmet werden sollte (verdeckter und offener Stellenmarkt), und
- In der Bewerbung um öffentlich ausgeschriebene Positionen in Stellenbörsen, Sozialen Medien und bei Personalberatern (=externer Stellenmarkt).

Beide Such- und Bewerbungsaktivitäten können als sequentielle Kettenprozesse angesehen werden, die - für Bewerbungsaktivitäten bei unterschiedlichen Firmen - simultan ablaufen, und von der suchenden Führungskraft aktiv betrieben werden müssen. Das inkludiert die in Abbildung 5 angedeuteten Unterprozesse der Standort Analyse **A**, des Bewerber Marketings **M**, des Interviewprozesses **I** und eines Feedback Prozesses **F**, bei dem der jeweilige

Bewerbungsvorgang im Nachhinein kritisch analysiert wird, und die dabei gewonnenen Erkenntnisse in die laufenden bzw. in die nächsten Bewerbungsaktivitäten einfließen.

Somit lässt sich der Such- und Bewerbungsprozess einer Führungskraft allgemein in der in Abbildung 6 skizzierten Form darstellen.

Abbildung 6 : Verwendetes Phasenmodell bei der Stellensuche



Das effektive *Netzwerken* muß als das bei weitem wichtigste Element des Suchprozesses näher betrachtet werden. Ziel ist es, potenziellen Arbeitgebern in einem Stadium empfohlen zu werden, wo diese noch nicht aktiv nach Kandidaten suchen. Bei bereits suchenden Unternehmen kann durch Netzwerken die Liste der bereits („massenhafte“) vorhandenen „anonymen“ Bewerbern übersprungen werden. Eventuell wird man aufgrund der Empfehlung sogar vorgereicht. Der Aufwand für aktives Netzwerken ist ca. 3 mal so hoch wie der für eine Standardbewerbung. Das Netzwerken ist jedoch die effektivste Methode zur Füllung der „Opportunity Engine“ (Abschnitt 6.2) mit den notwendigen Kontakten. Sie erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit bei der Stellensuche signifikant (Abbildung 7).

Netzwerken bei der Arbeitssuche kann folgendermaßen betrieben werden:

- 1) Man nimmt mit drei bis fünf einflussreichen Persönlichkeiten aus dem eigenen Umfeld oder dem eigenen Netzwerk (Universität, Beruf, Bekanntenkreis) Kontakt auf. Diese Kontakte müssen „belastbar“ sein, d.h. sie müssen über die vergangenen Arbeitsleistungen des Bewerbers sehr gut Bescheid wissen, sowie über dessen Potenzial kompetent Auskunft geben können.
- 2) Man vereinbart mit diesen Persönlichkeiten einen Termin, bei dem die Bewerbungsunterlagen (Lebenslauf, Erfahrungsprofil, Online Auftritte) durchgegangen werden und bei dem um Feedback gebeten wird. Bei der Gelegenheit kann gleichzeitig eine Überprüfung der Bewerbungsunterlagen stattfinden.
- 3) Man fragt die belastbaren Kontakte, ob sie in ihrem Netzwerk ihrerseits Kontakte haben, die bei der Arbeitssuche hilfreich sein könnten. Anzustreben ist, dass man in diesem Gespräch drei bis fünf neue Kontakt Anknüpfungspunkte bekommt.
- 4) Sollte man bereits vor dem Gesprächstermin wissen, welche Zielfirma demnächst angesprochen werden soll, dann kann man den Kontakt auch fragen, ob er jemanden in diesem Zielunternehmen oder in dessen Umfeld kennt.
- 5) Man fragt den belastbaren Kontakt, ob er diese Zielfirma eventuell kontaktieren würde, und ob er sich bei diesem Unternehmen für Einen verwenden würde. In der Regel wird

man auf diese Bitte keine abschlägige Antwort bekommen, und man hat somit mindestens einen neuen Kontaktanknüpfungspunkt gewonnen.

- 6) Bevor man mit den so vermittelten Unternehmen / Personen in Kontakt tritt, müssen einschlägige Informationen in Firmenverzeichnissen, in Geschäftsberichten, in Zeitungen sowie im Internet und in sozialen Netzwerken recherchiert werden, um vorbereitet in das Gespräch gehen zu können. Bei der Recherche in Sozialen Netzwerken ergeben sich dann immer Möglichkeiten, mit weiteren interessanten Personen aus dem Netzwerk des zweiten oder dritten Grades in Kontakt zu treten.
- 7) Man nimmt nun telefonisch Kontakt mit den vermittelten Personen auf, und bezieht sich dabei auf den gemeinsamen Bekannten. Daraufhin ist die Kurzvorstellung (Elevator Pitch; „30-3-30 Methode“) mit dem Ziel vorzutragen, zu einem weiterführenden (Bewerbungs-) Gespräch eingeladen zu werden, bei dem entweder eine konkrete Bewerbungsgelegenheit wahrgenommen wird, oder weitere Kontaktanknüpfungspunkte gefunden werden können.

Nach dem Schneeball Prinzip können so innerhalb weniger Wochen 50 bis 60 wertvolle Kontakte angesprochen werden, die üblicherweise den offenen und den geschlossenen Stellenmarkt in den ihnen vertrauten Unternehmen gut kennen, bzw. die suchende Führungskraft an andere Unternehmen / Manager / Kontakte weiter vermitteln können.

Beim Aufbau des Kontaktnetzwerkes ist stets darauf zu achten, dass die Qualität desselben gegeben bleibt, d.h.:

- Die Kontakte müssen in einer beruflichen oder freundschaftlichen Beziehung zur Führungskraft stehen.
- Die Führungskraft sollte diese Kontakte nicht nur flüchtig kennen, sondern zu jedem Kontakt etwas sagen können (und umgekehrt).

Die Betreuung des Kontakt Netzwerkes ist zeitaufwändig und muss professionell organisiert werden. Die suchende Führungskraft sollte niemals die Kontrolle über ihre Aktivitäten beim Netzwerken verlieren. Als Arbeitshilfen können händische Aufzeichnungen, (Visiten-) Karteikartensysteme oder einfache bis professionelle Datenbankprogramme (EXCEL, ACCESS, OUTLOOK, ACT! ...) herangezogen werden. Bei der Nachverfolgung der Bewerbungsaktivitäten und bei der Interaktion mit dem Kontakt Netzwerk darf die Führungskraft niemals aufdringlich werden.

4.1 1. Prozessphase : SUCHE

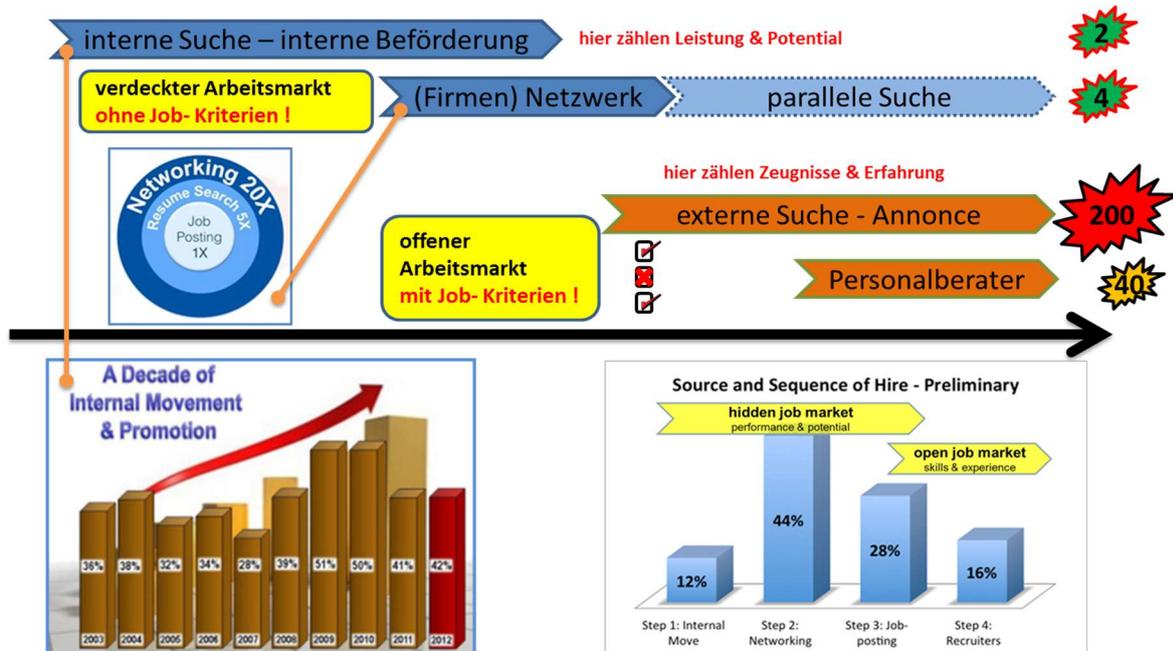
Diese Phase bezieht sich nur auf die Suche von potenziellen Aufgabenstellungen. Es sollen Namen von Firmen, Entscheidungsträgern, Personalberatern usw. eruiert werden, die dann im nächstfolgenden Schritt kontaktiert werden können.

Für die Suche im offenen Stellenmarkt reicht es, wenn man Suchaufträge bei den Stellenbörsen von Experteer, Monster, Stepstone hinterlegt, und sich täglich / wöchentlich per automatisierter E- Mail Benachrichtigung über passende Stellenanzeigen informieren lässt. Gleiches kann man in den Sozialen Medien von LinkedIn und XING veranlassen.

Wenn man sich auf eine Suchanzeige beziehen kann bzw. ein Exposee der ausgeschriebenen Stelle vorliegen hat, so sollte man die Übereinstimmung der Stellenanforderung mit den eigenen Kompetenzen im Ausschreibungstext durch Hervorhebung mit grünem / rotem Leuchtstift kennzeichnen (zuviel „rot“ im Text ist schlecht).

Damit kann dann ein *Profilabgleich* der eigenen Erfahrungen und Kompetenzen mit den Anforderungen der ausgeschriebenen Stelle erstellt werden, der als Basis für die Beurteilung der Erfolgsaussichten einer Bewerbung herangezogen werden kann, und der die Grundlage für das spätere Bewerbungsschreiben darstellt. Die Bewerbung um Stellen, bei denen weniger als 90 % Überdeckung von Anforderungen und Kompetenzen vorliegt, ist meist nicht zielführend.

Abbildung 7 : typischer Ablauf einer Stellensuche



Nach Lou Adlers „20-20-60“ Ansatz sollte man 60 % des Suchaufwandes in Netzwerkaktivitäten investieren. Gemäß Abbildung 7 (die beiden blau dargestellten Prozess Schritte im verdeckten Arbeitsmarkt) trifft man hier im Schnitt auf weniger als 5 Mitbewerber um die Stelle und wird ganz selten einer formellen Überprüfung von Erfahrungen und Kenntnissen unterzogen. 20 % der Zeit investiert man in die Pflege der Bewerbungs- Dokumente und Online Profile und nur 20% sollte man für die Suche im offenen Stellenmarkt einsetzen. Sobald die Suche extern (über Stellenbörsen oder über Suchmandate bei Personalberatern) fortgeführt wird, weitet sich das Wettbewerbs- Umfeld auf 40 bis 200 Mitbewerber um eine Stelle aus. In den Fällen muss (!) eine Kandidaten- Vorselektion über konkrete Anforderungsprofile gemacht werden („Kreuzerl Test“).

4.2 2. Prozessphase : KONTAKTANBAHUNG

Die Kontakthanbahnung ist eine gut vorbereitete und „intelligente“ Gesprächsaufnahme mit den in der vorangegangenen Phase gefundenen Kontakten, und sollte vor der eigentlichen Zusendung der Bewerbungsunterlagen unternommen werden. Die primäre Aufgabe der Kontakthanbahnungsphase ist die Herstellung einer persönlichen Beziehung zu einem Entscheidungsträger mit dem Ziel, zu einem weiterführenden Gespräch eingeladen zu werden, bzw. einen oder mehrere andere Kontaktanknüpfungspunkte genannt zu bekommen.

Dabei geht man nach der aus dem Marketing bestens bekannten „30-3-30 Methode“ vor (<http://www.epolitics.com/2006/07/24/communicating-with-congress-the-3-30-3-30-rule/>)

- 30 Sekunden: das ist der Zeitaufwand, der für die Kommunikation der Kernbotschaft (engl. Elevator Pitch) beim Erstkontakt angesetzt werden soll. Ziel der Vermittlung der Kernbotschaft ist es, *den Empfänger neugierig zu machen*, und die Gelegenheit für einen Austausch von Kontaktdaten (Telefonnummern, e- Mail Adressen) zu bekommen. Es soll dabei keinesfalls ein Bewerbungsgespräch begonnen werden, wie fällschlicherweise in vielen Ratgebern zur Erstellung eines „Elevator Pitch“ angeführt wird.
Als Folge des 30 sekündigen Vortrages sollte ein Folgegespräch zu einem späteren Zeitpunkt vereinbart werden (meist ein Telefonanruf). In einigen Fällen wird man vom Zuhörer sogar ein Signal bekommen, mehr über sich zu sagen. Dies würde dann den Übergang zum nächstfolgenden Schritt darstellen.
- 3 Minuten: das ist die Zeit, die man anlässlich eines vereinbarten Telefonates für die etwas ausführlichere Kommunikation seiner Kernbotschaft zur Verfügung hat. Erst jetzt ist der Zeitpunkt für Eigenwerbung gekommen, da dies den Gesprächspartner nun weder überraschen noch vor den Kopf stoßen wird. Dazu sollte man sich vorher seine eigene „Geschichte“ überlegt haben, und mit den möglichen / vermuteten Interessen des Gesprächspartners abgestimmt haben. Die suchende Führungskraft muss die wichtigsten Eckdaten zur Kontaktperson, zum Unternehmen, zur Branche usw. kennen, um sich und seine Fähigkeiten im weiteren Gesprächsverlauf in den richtigen Kontext setzen zu können. Die Gesprächsführung sollte sich daran ausrichten, wie man dem Gesprächspartner und dessen Unternehmen (bzw. einem Freund / Geschäftspartner der Kontaktperson) bei der Lösung der Probleme im (suchenden) Unternehmen helfen kann. Dadurch soll erreicht werden, dass die Kontaktperson der Vereinbarung eines persönlichen Treffens zu einem ausführlicheren Bewerbungsgespräch zustimmt.
- 30 Minuten: der Gesprächspartner hat jetzt einem persönlichen Zusammentreffen zugestimmt, bei dem die suchende Führungskraft mindestens 30 Minuten lang Gelegenheit bekommt, die folgenden Teilziele zu erreichen :
 - Ein mehr oder weniger konkretes / ausführliches Bewerbungsgespräch führen zu können und sich als Problemlöser darzustellen.
 - Weitere Kontaktanknüpfungspunkte für den Fall zu bekommen, dass der Gesprächspartner gerade kein passendes Mandat oder keine Vakanz zu besetzen hat (Netzwerken).
 - Die Bewerbungsunterlagen vom Gesprächspartner auf Aussagefähigkeit überprüfen zu lassen.

Mehr zur Bewerbung im nächsten Kapitel.

Alle Aktivitäten der Kontakthanbahnung zielen auf einen möglichst direkten persönlichen Kontakt zu einem Entscheidungsträger hinaus, wobei der reglementierte externe Suchprozess (=Kreuzerl Test) umgangen werden soll, bzw. eventuelle Wettbewerber um die diskutierte Position „übersprungen“ werden sollen. Selbst bei einer bereits laufenden Suche kann auf diese Weise der übliche Selektionsprozess zum eigenen Vorteil beeinflusst werden.

4.3 3. Prozessphase : BEWERBUNG

In dieser Phase findet die eigentliche Bewerbung unter Erläuterung der eigenen Erfahrungen und der mitgebrachten Lösungskompetenzen sowie unter Überreichung der Bewerbungsunterlagen statt. Ein tunlichst vorher erstellter Profilabgleich ist Basis der Erstellung / Anpassung der Bewerbungsanlagen auf den konkreten Bewerbungsfall, und somit das Kernelement der weiteren Kommunikation im Bewerbungsprozess. Das Bewerbungs-

schreiben muss - unter Anführung einzelner Beispiele aus dem Berufsleben des Bewerbers - auf die wichtigsten Stellenanforderungen eingehen. Auch der Lebenslauf und das Erfahrungsprofil sollten auf Anpassungsbedarf Richtung Anforderungsprofil des suchenden Unternehmens durchgesehen werden.

Abbildung 8 : Zusammenstellung der Bewerbungsunterlagen

Inhalt der Bewerbungsunterlagen	KURZ BEWERBUNG	KOMPLETTE BEWERBUNG
Elevator Pitch (nur für Telefonkontakt)		
I→ individuelles Anschreiben	✓	✓
Lebenslauf - Zusammenfassung	✓	✓
Lebenslauf - Langform		✓
Erfahrungsprofil	✓	✓
Arbeitszeugnis	auf Anfrage	✓
sonstige Zeugnisse		
Studium	auf Anfrage	✓
Schule	auf Anfrage	auf Anfrage
sonstige Ausbildung	auf Anfrage	auf Anfrage

Ist die Gelegenheit zu einer Bewerbung über das Kontaktnetzwerk entstanden, so müssen im Vorfeld des Bewerbungsgesprächs umfangreiche Recherchen über Suchfirma, Branche, Gesprächspartner, Organisation, Expansions- oder Restrukturierungspläne, eventuelle andere Herausforderungen in der Suchfirma / Branche usw. angestellt werden, um auf diese Weise für sich eine Art Ersatz für ein

Anforderungsprofil zu erstellen, und um daraus abgeleitet wiederum einen hypothetischen Profilabgleich mit den notwendigen Anpassungen der Bewerbungsunterlagen erstellen zu können.

Die Zusammenstellung der Bewerbungsunterlagen ist in Abbildung 8 dargestellt. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass im Bewerbungsgespräch einer einseitigen tabellarischen „Zusammenfassung des Lebenslaufes“ (engl. „resume“) der Vorzug gegenüber der mehrseitigen Langform gegeben wird. Diese Unterlagen müssen makellos sein (Rechtschreibung, einfaches schnörkelloses Satzbild, sympathisches Brustbild ...), da sie die „erste Arbeitsprobe“ des potentiellen zukünftigen Mitarbeiters darstellen. Im Zweifelsfalle und insbesondere bei englischen Lebensläufen sollte man unbedingt in externe professionelle Hilfe bei der Erstellung des eigenen Schriftprofils investieren.

Ziel dieser Phase ist es, die *Vorselektion zu bestehen*, d.h. unter die drei bis zehn Kandidaten zu kommen, die vom Personalberater oder der Personalabteilung schlussendlich dem Management des suchenden Unternehmen präsentiert werden, bzw. vom kontaktierten Unternehmen zu weiteren Gesprächen eingeladen zu werden.

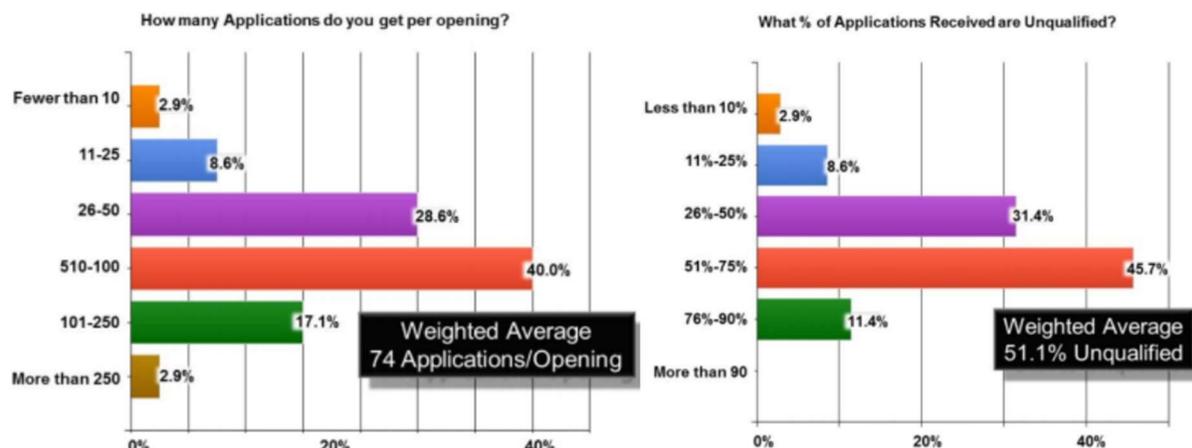
Die Stellensuchenden sehen sich (insbesondere im offenen Stellenmarkt) einem immensen Wettbewerbsdruck ausgesetzt. (Abbildung 9):

- In ca. 20 % der Fälle muss man mit mehr als 100 Mitbewerbern bei einer Stellenbewerbung rechnen.
- In ca. 60 % der Fälle sind es immer noch mehr als 50 Bewerber pro Stelle.
- In nur ca. 3 % der Fälle trifft man auf weniger als 10 Mitbewerber um eine ausgeschriebene Stelle.

Die suchenden *Personalberater und Unternehmen* beklagen dabei die hohe Anzahl der nichtqualifizierten Bewerber.

Im Schnitt sind mehr als 50 % der Bewerber von Anfang an nicht qualifiziert und müssen demzufolge sogleich ausgeschieden werden.

Abbildung 9 : Anzahl der Bewerbungen auf eine Stelle bzw. Quote der nichtqualifizierten Bewerbungen

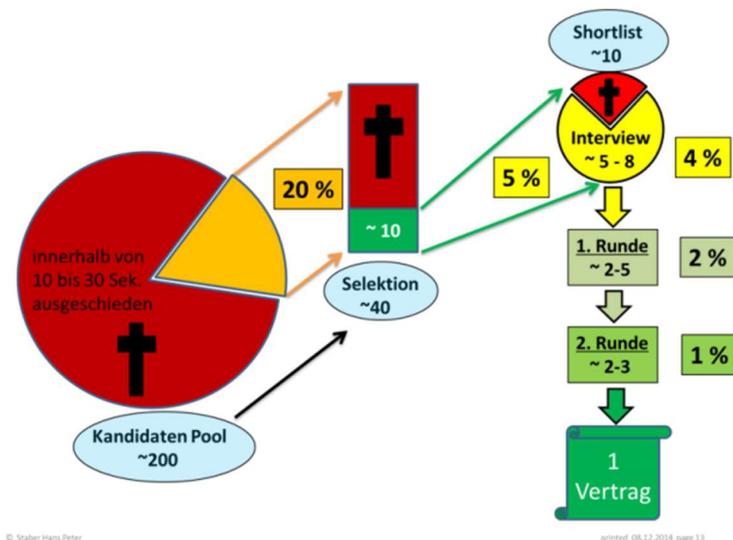


4.4 4. Prozessphase : SELEKTION

Ziel dieser Phase ist es, den Personalberater bzw. das suchende Unternehmen davon zu überzeugen,

- dass man die geforderten Erfahrungen und Kompetenzen tatsächlich mitbringt,
- dass man an der zu besetzenden Position sehr interessiert ist und
- dass man zur Firmenkultur passt.

Abbildung 10 : typischer Selektionsprozess



Der Selektionsprozess zieht sich über zwei bis drei Runden (Abbildung 10), wobei sich die Anzahl der in die engere Wahl kommenden Kandidaten auf ein bis maximal drei Personen reduziert. Der Ablauf ist iterativ, d.h. auf ein Vorstellungsgespräch folgt ein Selektionsprozess mit nachfolgendem Vorstellungsgespräch für den Fall, dass beide Seiten an einer Fortführung der Gespräche interessiert sind.

Die Entscheider verlassen sich vielfach auf Empfehlungen oder Referenzen eines Kandidaten - ein weiterer Grund weshalb dem „Netzwerken“ eine so wichtige Stellung zukommt.

4.5 5. Prozessphase : VORSTELLUNGSGESPRÄCH(E)

Im ersten Vorstellungsgespräch liegt der Fokus der Beurteilungskriterien eher auf den fachlichen Kompetenzen des Bewerbers, während er bei den nachfolgenden Gesprächsrunden von der Sachebene auf die Beziehungsebene wechselt. Der Bewerber sollte seinen Bewerbungsauftritt dabei so gestalten, dass der Gesprächspartner bereits im Laufe des Gespräches eingeladen wird, Fragen zu stellen, sodass sich ein Dialog zwischen Kandidat und Interviewer entwickeln kann. Eine „zwanglose“ Wechselrede ist eine wichtige Komponente zum Aufbau von Sympathie, „persönlicher“ Nähe und „Vertrautheit“ zwischen

den Gesprächspartnern, was im Weiteren entscheidend für die Abklärung der Passung zur Firmenkultur ist.

Wichtig für den Bewerber ist die Fähigkeit, beim Interview gut zuzuhören und jene Stichworte aufzunehmen, die die konkrete Problemstellung der Suchfirma betreffen. Kandidaten vergeben viele Bewerbungschancen, weil sie zu einem Zeitpunkt sprechen / kommunizieren, wo sie eigentlich Zuhören oder vertiefende Fragen stellen sollten.

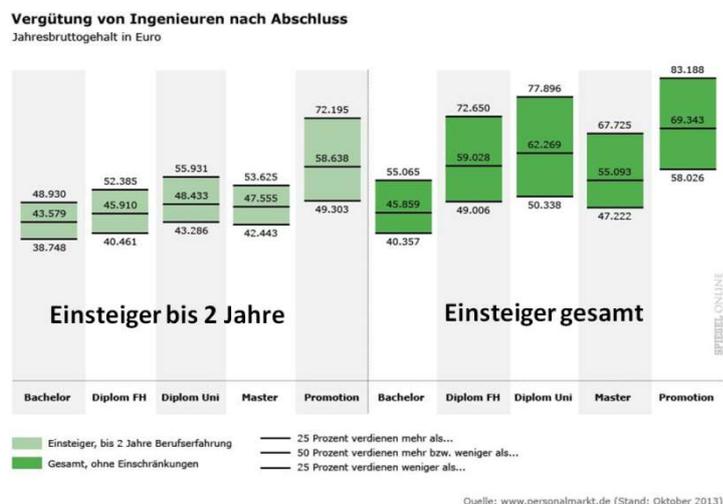
Somit ist es ratsam, vor dem „Aufsagen“ des eigenen Werdeganges den Interviewern folgende Frage zu stellen : „*welchen Aufgabenstellungen wird sich der erfolgreiche Bewerber gegenübersehen und nach welchen Kriterien werden sie ihn beurteilen*“ ? In der Schilderung des eigenen Werdeganges kann der Bewerber dann jene Erfahrungen herausstreichen, die den geforderten Kriterien entsprechen.

Ratgeber für eine gute Interview Vorbereitung und den richtigen Bewerbungsauftritt sind auf den Seiten der Stellenbörsen und in jeder guten Buchhandlung zu finden.

4.6 6. Prozessphase : VERTRAGSVERHANDLUNGEN

Alle in dieser Phase involvierten Parteien - Unternehmen, Bewerber, Personalberater - richten sich an den marktüblichen Konditionen und firmeninternen Richtlinien aus. Bei den Verhandlungsparteien besteht in dieser Phase üblicherweise eine hohe Bereitschaft, aufeinander zuzugehen und einen formellen Vertragsabschluss zu erzielen.

Abbildung 11 : Einstiegsgehälter 2013



Die Unternehmen werden dem Kandidaten einen von ihrer Personal- oder Rechtsabteilung erstellten „Standard Anstellungsvertrag“ unterbreiten, der um die verhandelten Konditionen ergänzt wurde. Ein eventuell mit der Suche beauftragter Personalberater wird in dieser Phase als Vermittler beider Vertragsparteien auftreten.

Die Erstellung einer *Entscheidungsmatrix* ist hilfreich,

wenn sich der Bewerber unter mehreren Vertragsangeboten entscheiden soll. Dabei ruft man sich seine Muss- und Wunschziele aus der Stärken/Schwächenanalyse (Abbildung 3) – diese wiederum gereiht nach Priorität - in Erinnerung, und erstellt im ersten Durchgang eine Bewertung dieser Kriterien für die Entscheidungsalternativen. Eine digitale Bewertung ist dabei vollkommen ausreichend, obwohl die qualitativen Aspekte der Angebote im Hinterkopf bewahrt werden sollten.

Um in die Entscheidungsfindung die Sicht von mindestens einer außenstehenden Person mit einzubeziehen, sollte man in einem weiteren Durchgang die Entscheidungsmatrix mit dem (Ehe) Partner oder mit einer befreundeten Person kritisch durchsprechen. Nicht abgedeckte Mussziele stellen dabei Ausschließungsgründe bzw. Bedarf für Nachverhandlungen dar.

4.7 7. Rückkoppelung und Abverfolgung

Im Sinne einer prozessorientierten Vorgehensweise sollte ein Bewerber jederzeit über die wichtigsten Parameter „seines“ Suchprozesses Bescheid wissen, und neue Erkenntnisse aus dem laufenden Suchprojekt umgehend auf Verwertbarkeit für andere Suchprojekte prüfen. Dieser „klassische“ Rückkoppelungsprozess wurde in Abbildung 5 mit dem Akronym „AMIF“ bezeichnet:

- **Analyse:** Situationsanalyse, Ursachenforschung, Ideengenerierung usw.
- **Marketing:** Anpassung von Bewerbungsunterlagen, Beschreiten neuer Bewerbungswege usw.
- **Interview:** (erneute) Kontakthanbahnung, Bewerbung, Interview Führung usw.
- **Feedback:** Soll- / Ist Abgleich der Erwartungshaltung mit dem erzielten Ergebnis und Rückkoppelung in eine Analysephase.

Darüber hinaus sind Aufzeichnungen über den Suchprozess zu führen, so zum Beispiel:

- Eine tabellarische Aufzeichnung der Bewerbungsaktivitäten:
 - Wann: Datum und Uhrzeit, Terminverfolgung
 - Wen: Firma / Personalberater / Eigeninitiative; welche Kontaktperson
 - Was: welche Position / Aufgabenstellung
 - Wie: telefonisch, per e- Mail, per Brief
 - Welches Ergebnis
 - Welche (vereinbarten) Folgeaktivitäten.
- Die minutiöse Dokumentation jeder Einzelbewerbung: Briefe, e- Mails, Gesprächsnotizen, Kontakte, Folgekontakte usw.
- Die Führung einer „kompletten“ Kontaktdatenbank (Name, Firma, Adresse, Telefonnummern, e- Mail Adressen, Funktion usw.).

Der Zeitaufwand für die Pflege und die Abverfolgung der Bewerbungsaktivitäten darf nicht unterschätzt werden, die Vorteile sind jedoch für den Bewerbungsprozess entscheidend:

- Peinliche Terminkollisionen werden vermieden.
- Die Gefahr der Doppelbewerbung wird reduziert.
- Man hat ein abgesichertes Wissen, über wen bzw. über welchen Suchkanal man sich bei welchem Unternehmen beworben hat.
- Man vermeidet Irrtümer bei Telefonaten und Bewerbungsgesprächen.
- Man geht gut vorbereitet in die Bewerbungsgespräche.

4.8 8. Nachhaken

Als Bewerber möchte man nach einiger Zeit (zwei bis drei Wochen) wissen, ob der Einstellungsprozess seitens des Personalberaters / Unternehmens weiterverfolgt wird, bzw. ob man in der Selektionsphase bereits ausgeschieden ist.

Man hat eventuell auch ein anderes Vertragsangebot vorliegen und möchte wissen, ob diese interessante Stelle ebenfalls gute Chancen für den Abschluss eines Arbeitsvertrages bietet. Alternative Angebote dürfen jedoch keinesfalls zu einer „Erpressung“ missbraucht werden.

Für das Nachhaken gibt es keine allgemein gültigen Regeln und man muss einen Kompromiss zwischen dem möglichst zeitnahen Informationsbedürfnis und dem eventuell negativen Eindruck der Aufdringlichkeit finden. In der Praxis hat sich eingebürgert, dass man

als Kandidat nach etwa drei bis vier Wochen nachhaken kann. Dies sollte bevorzugt telefonisch gemacht werden, da man auf diese Weise die Kontaktperson in ein Gespräch verwickeln kann (Netzwerken!), und eventuell wertvolle Hinweise zur eigenen Person bzw. zum beim Vorstellungsgespräch hinterlassenen Eindruck bekommt.

Schriftlich (per E- Mail oder Brief) sollte man nur dann nachhaken, wenn man nach wiederholtem Versuch niemanden am Telefon erreicht, oder nicht rückgerufen wird.

5 Der Beitrag der Familie

Firmen „bevorzugen“ (inoffiziell) Mitarbeiter mit intakter Familie, da sie verantwortungsbewusster vorgehen und weniger sprunghaft als alleinstehende Kandidaten sind.

In Zeiten der Gleichberechtigung und wegen der Aufrechterhaltung des Lebensstandards sind heute meist beide Partner berufstätig. Das führt neben eingeschränkter oder fehlender Umzugsbereitschaft sehr oft zu Konflikten zwischen den Interessen der beiden Partner und deren jeweiliger Berufslaufbahn.

Diesen Zwiespalt können die Betroffenen – Unternehmen, Mitarbeiter und Angehörige – nur gemeinsam und individuell zugeschnitten lösen, wobei die Partner in konfliktfreien Phasen Vereinbarungen über grundsätzliche Dinge treffen sollten:

- Umzugsbereitschaft ja/nein? Welche Regionen, welche nicht?
- Auslandsaufenthalt ja/nein? Welche Länder, welche nicht?
- Wer hat bei divergierenden beruflichen Interessen das Vorentscheidungsrecht?

Bei Alleinverdienern ist die beste Form der Unterstützung des Partners „das verständnisvolle nichts tun“. Darüber hinaus soll der Partner für einen stabilen Rückzugsort sorgen, und dem berufstätigen Partner den Rücken freihalten.

6 Richtwerte und Empfehlungen

6.1 Wege in die neue Position

In Abbildung 12 sind die offiziellen Zahlen des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater für die Such Wege der Klienten der Outplacement Berater im Jahr 2012 dargestellt:

- 24 % der erfolgreichen Such Wege entfallen auf klassische Bewerbungsaktivitäten
- 37 % entfallen auf Netzwerken, Initiativbewerbungen und Vermittlungen durch Outplacement
- 17 % entfallen auf Vermittlungen durch Personalberater
- 7 % entfallen auf die Vermittlung über Soziale Medien und
- 15 % entfallen auf sonstige Such Wege bzw. den Gang in die Selbständigkeit.

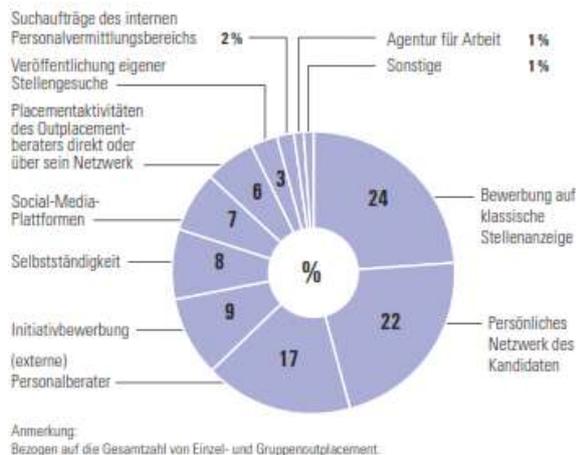
Meine Erfahrung aus zweimaligem aktivem Suchprozess ist:

- Es ist unabdingbar, ein belastbares Netzwerk zu haben – man muss es sich in „guten Zeiten“ aufbauen
- Man braucht Geduld, Selbstvertrauen und einen Notgroschen, um im Schnitt 6 bis 8 Monate Suchdauer durchstehen zu können. Letzterer kann vorher über eine

Abfindungsregelungen vereinbart werden. Wenn nicht, dann muss der „Notgroschen“ rechtzeitig angespart werden.

- Wenn man „draußen“ ist, dann „verliert“ man den Zugang zu 45 % des Stellenmarktes - das ist der Teil der über interne Beförderungen besetzt wird. Daher ist einer der effektivsten Karriere Tipps: möglichst immer „drinnen bleiben“!

Abbildung 12 : Wie werden neue Arbeitsstellen über Outplacement gefunden (BDU 2014)



Man braucht ca. einen Mann- Monat für die Erstellung professioneller Bewerbungsunterlagen inklusive der Bereitstellung in sozialen Netzwerken, Stellen Börsen und bei Personalberatern. Es dauert danach ca. 2 Monate, bis das Netzwerk und der Stellen Markt die Bewerbungsbemühungen „registriert“ und seriöse Rückläufe und Anfragen eintreffen. In weiteren drei bis fünf Monaten finden dann die Bewerbungsgespräche, Vorstellungsbesuche und das Einholen von Referenzen statt, bis schlussendlich ein neuer

Arbeitsvertrag vorliegt. Bei der aktiven Suche muss man daher mit einer Vorlaufzeit von 6 bis 8 Monaten rechnen, wobei pro Lebensjahr über 50 je ein weiterer Suchmonat veranschlagt werden sollte.

Im Nachgang zu meinen Erfahrungen aus 2012 entstehen derzeit Beraterangebote, die unter dem Schlagwort „Newplacement“ bzw. „Career Hunting“ die Betreuung und die Suche einer neuen Aufgabe für den Manager gegen Erfolgshonorar (für den Arbeitssuchenden) aktiv übernehmen. Dieses Service Angebot ist grundsätzlich sinnvoll, da es typischer Weise

- zuerst professionelle Bewerbungsunterlagen erstellt, die aus der Masse der Bewerbungsunterlagen hervorstechen
- die inzwischen unabdingbare Online Präsenz bei LinkedIn und XING professionalisiert
- und den Bewerber analog dem Herold des Mittelalters proaktiv bei den Zielfirmen „avisiert“, so dass dieser nicht als Bittsteller auftritt.

6.2 Die “Opportunity Engine“

Die Stellensuche kann als „Vertriebsprozess in eigener Sache“ betrachtet werden. Der Stellensuchende soll ähnlich einem guten Verkäufer ständig eine Mindestanzahl „aktiver“ Geschäftskontakte = Bewerbungen offen haben und auch regelmäßig ab verfolgen.

Aus eigener Erfahrung und aus Gesprächen mit mehreren Personalberatern und Outplacement Beratern ergeben sich ungefähr folgende Richtwerte (Abbildung 6):

- 555 Such- und Kontaktversuche sollten im Schnitt zu ca. ...
- 155 Einladungen / Gelegenheiten für eine Bewerbung führen, woraus sich ca. ...
- 30 konkrete Bewerbungsgespräche ergeben sollten, nach denen man zu ca. ...
- 8 Firmenpräsentationen / Interviews eingeladen wird, aus denen sich ca. ...
- 3 weitere Gesprächsrunden (bereits über Vertragspunkte) ergeben, die dann ...
- zum eigentlichen Vertragsangebot / Vertragsabschluss führen.

Für Personalbeschaffer (der umgekehrte Prozess) lauten Lou Adlers Richtwerte ähnlich:

- 420 Anfangskontakte
- mit einer Rücklaufquote von 25% und
- durchschnittlichen 40% der Kontakte, die interessiert sind, sowie
- 20%, die letztendlich qualifiziert für die Aufgabe sind
- 66%, die der Personalbeschaffer persönlich sehen will
- 20%, denen ein Angebot gemacht wird und
- 90%, die auf das Angebot eine Zusage machen, ergeben
- schlussendlich eine erfolgreiche Besetzung

Es sollten gleichzeitig nie mehr als ca. 20 Bewerbungen aktiv betrieben werden, da sonst wegen „Arbeitsüberlastung“ die Professionalität bei der Suche leidet. Man kann bei Bewerbungen von einer Rücklaufquote (Nachfragen, Kontaktvermittlung, Weitervermittlung, Einladungen zu einem Gespräch) von ca. 5 bis 10% ausgehen und sollte immer an den entsprechenden Zeitaufwand zur Weiterbearbeitung der Rückantworten denken.

7 Die Kardinalsfragen an Mitarbeiter

- ❖ Are you here to help us solve our problems or are you just part of a new problem ?
- ❖ „Wir sind uns nicht sicher, ob Sie nun zu einer Kapazität oder zu einem Widerstand in unserem Unternehmen werden könnten ?„
vorgeschlagene Antwort: „das hängt von der Frequenz ab !“

8 Verweise und Quellen

Soziale Medien (nicht Facebook, Google+ usw.)

LinkedIn : weltweit : <https://www.linkedin.com/>

XING : Europa : <https://www.xing.com/de>

Stellenbörsen (Job Portale) :

Monster <http://www.monster.de/>

Stepstone <http://www.stepstone.de/>

Ratgeber

Lou Adler : Ingenieur und Recruiter aus den USA mit missionarischem Auftreten aber sehr guten Ratschlägen. Es empfiehlt sich das Abonnement seiner Rundbriefe :

<http://louadlergroup.com/resources/>

Heiko Mell : gibt seit 1984 Ratschläge die hier gefunden werden können :

<http://www.ingenieurkarriere.de/bewerberservice/karrieremagazin/heikomell/heikomellindex.asp>

weitere Tipps und Vorlagen von ihm : <http://www.heiko-mell.de/Tipps-Muster/tipps-muster.html>

Die Spielregeln des Arbeitsmarktes : <http://www.fh-kl.de/~schiefer/lectures/download/praxisseminar/5-MELL-Spielregeln.pdf>

Monster : <http://karriere-journal.monster.de/>

Stepstone: <http://www.stepstone.de/Karriere-Bewerbungstipps/>

Ratgeber für Studenten / Absolventen <http://www.stepstone.de/Karriere-Bewerbungstipps/karrieretipps/loader.cfm?csModule=security/getfile&pageid=34306>

Gehaltsstudien

Einstiegsgehälter :

http://www.ingenieurkarriere.de/Gehalt/Einstiegsgehaelter_fuer_Ingenieure/karriereportal_00000567/cache.aspx

Stepstone Gehaltsreport 2013 : http://www.stepstone.de/stellenanbieter/jobboerse-stepstone/upload/StepStone_Gehaltsreport_2013.pdf?cid=B2C_CLC_SYS19

Adler, Lou Ban Job Descriptions and Hire Better People. [Online] 13. 02 2013e. [Zitat vom: 16. 02 2014.] <http://louadlergroup.com/ban-job-descriptions-and-hire-better-people/>.

—Define the Job, Before Defining the Person. *LinkedIn*. [Online] 2013d. [Zitat vom: 18. 10 2013.] <https://www.linkedin.com/today/post/article/20131014021834-15454-define-the-job-before-defining-the-person-a-commonsense-idea-for-hiring>.

—Networking Rules for Job-seekers: the Good, the Bad and the Almost Perfect. [Online] 16. 09 2013c. [Zitat vom: 25. 12 2013.] <http://www.linkedin.com/today/post/article/20130916190035-15454-networking-rules-for-job-seekers-the-good-the-bad-and-the-almost-perfect>.

—*The Essential Guide For Hiring - And Getting Hired*. San Bernadino : Workbench Media, 2013a.

—The Three Best Predictors of On The Job Success. [Online] 2013b. [Zitat vom: 27. 01 2014.] <http://www.linkedin.com/today/post/article/20140127062123-15454-the-three-best-predictors-of-on-the-job-success>.

—Top Down, Bottoms Up: Rethinking Corporate Recruiting. [Online] Mai 2011. [Zitat vom: 23. 03 2014.] <http://de.slideshare.net/glarronde/whitepaper-rethinking-recruiting-adler-group#>.

—Use Solution Selling To Ace The Interview. [Online] 24. 10 2012. [Zitat vom: 28. 04 2013.] <https://www.linkedin.com/today/post/article/20121020150801-15454-use-solution-selling-to-ace-the-interview>.

—why source of hire should drive a companys talent acquisition strategy. [Online] 12. 04 2013c. [Zitat vom: 17. 11 2013.] <http://www.ere.net/2013/04/12/why-source-of-hire-should-drive-a-companys-talent-acquisition-strategy>.

AESC. 2013a. 2013-AESC-BlueSteps-Executive-Compensation-Report. [Online] 2013a. [Zitat vom: 31. 12 2013.] <https://www.bluesteps.com/Client/Documents/2013-AESC-BlueSteps-Executive-Compensation-Report.pdf>.

—AESC 50th anniversary Article. [Online] 2009. [Zitat vom: 20. 03 2014.] http://members.aesc.org/eweb/upload/AESC_50thanniversary_Article_FINAL.pdf.

—Focus on the German Market 2013. *Bluesteps*. [Online] 2013b. [Zitat vom: 11. November 2013.] <https://www.bluesteps.com/Client/Documents/2013%20BlueSteps-AESC%20Focus%20on%20Executive%20Search%20in%20Germany.pdf>.

—State of the Executive Search Industry Report - 2012 Annual Report. [Online] 2013c. [Zitat vom: 28. 05 2013.] <http://www.epsenfuller.com/aesc-2012-state-of-the-industry-report.pdf>.

Brenzel, Hanna, Alexander Kubis, Andreas Moczall, Eva Weber. 2012. Offene Stellen, Personalsuche und Besetzungswege. *Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*. [Online] 11 2012. [Zitat vom: 17. 11 2013.] <http://www.iab.de/de/befragungen/stellenangebot/veroeffentlichungen.aspx>.

Brickwedde, Wolfgang. 2013c. Active Sourcing – wie man den Kandidatenpool verdreifacht. *ICR*. [Online] 2013c. [Zitat vom: 04. 12 2013.] <http://www.competitiverecruiting.de/Personalwirtschaft-Sonderheft-E-Recruiting-Active-Sourcing.html>.

—Recruiting Report 2012 - Quo Vadis Recruitment. *ICR*. [Online] 2013a. [Zitat vom: 27. 5 2013.] <http://www.competitiverecruiting.de/resources/ICR+Recruiting+Report+2012+Ergebniskurzbericht.pdf>.

—Social Media Recruiting Report 2013. *ICR*. [Online] 2013b. [Zitat vom: 23. November 2013.] <http://www.competitiverecruiting.de/198.html>.

—Woran erkennt man wechselwillige Kandidaten ? *ICR*. [Online] ICR, 2013d. [Zitat vom: 25. 12 2013.] <http://www.competitiverecruiting.de/Wie-eine-neue-Loesung-vonExperteerRecruiterndieArbeiterleichtert.html#.Ur6woWYweUk>.

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, e.V. 2014. Outplacement Beratung in Deutschland 2012/2013. [Online] 15. 01 2014. [Zitat vom: 14. 03 2014.] <http://www.bdu.de/media/3963390/2014-01-15-stdok-outplacement-seitenreihenfolge-digitale-ansicht.pdf>.

—Personalberatung in Deutschland 2012 / 2013. [Online] 2013. [Zitat vom: 27. 05 2013.] http://www.bdu.de/media/1776018/bdu_pb_studie_1213_komplett.pdf.

Crispin, Gerry, Mark Mehler. 2011. 10th Annual CareerXroads Source of Hire Report. *CareerXroads*. [Online] March 2011. [Zitat vom: 17. 11 2013.] <http://www.careerxroads.com/news/SourcesOfHire11.pdf>.

—Sources of Hire 2013 : Perception Is Reality. *CareerXroads*. [Online] 2013. [Zitat vom: 17. 11 2013.] <http://www.careerxroads.com/news/SourcesOfHire2013.pdf>.

DBM. 2010. Outplacement - Was ist das, was bringt es ? *DBM*. [Online] 2010. [Zitat vom: 24. November 2013.] http://www.dbmaustria.at/downloads/DBM_Outplacement_Praesentation.pdf.

Dietz, Martin, Christof Röttger, Jörg Szameitat. 2011. Neueinstellungen gelingen am besten über persönliche Kontakte. *Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung*. [Online] 26 2011. [Zitat vom: 17. 11 2013.] <http://www.iab.de/de/befragungen/stellenangebot/veroeffentlichungen.aspx>.

Favaro, Ken, Karlsson, Neilson. 2012. CEO Succession Study 2011 Extended Study Report. *Booz & Company*. [Online] 2012. [Zitat vom: 20. 03 2014.] http://www.booz.com/media/uploads/BoozCo_CEO-Succession-Study-2011_Extended-Study-Report.pdf.

—The 2012 Chief Executive Study. [Online] 2013. [Zitat vom: 20. 03 2014.] http://www.booz.com/media/file/BoozCo_The-2012-Chief-Executive-Study.pdf.

Ferrazzi, Keith. 2006. Never Eat Alone - Executive Book Summary [Online] 2006. [Zitat vom: 23. 12 2014.] http://www.johnbesaw.com/never_eat_alone.pdf.

Giles, Lionel. 2005. Sun Tzu on the art of war. [Online] 2005. [Zitat vom: 14. 12 2013.] <http://www.little-idiot.de/teambuilding/SunTsuKunstDesKrieges.pdf>.

Längle, Alfred. 2004. Das Sinnkonzept V. Frankl's - ein Beitrag für die gesamte Psychotherapie. [Online] 2004. [Zitat vom: 20. Oktober 2013.] <http://www.webaholics.at/userfile/doc/Sinn---Petzold-2004.pdf>.

McKinsey, Global Institute. 2013. The World at Work. [Online] 28. 05 2013. [Zitat vom: 28. 05 2013.] http://www.madrimasd.org/empleo/documentos/doc/MGI-Global_labor_Full_Report_June_2012.pdf.

Mell, Heiko. 2005. *Spielregeln für Beruf und Karriere*. Berlin : Springer Verlag, 2005.

Mühlenhoff, Herbert. 2011. Zahlen und Fakten : Transfermassnahmen und Outplacement 2010. [Online] 2011. [Zitat vom: 22. 02 2014.] <http://www.muehlenhoff.com/uploads/media/Zahlen-und-fakten-2010.pdf>.

Sprenger, Reinhard. 2012. *Radikal Führen*. Frankfurt / Main : Campus Verlag, 2012.

Strebel, Hanniel. 2010. Viktor E. Frankl und die Zentralität der Sinnfrage. [Online] 2010. [Zitat vom: 20. Oktober 2013.] http://www.bucer.de/uploads/tx_org/mbstexte147_a.pdf.