

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

TEAMENTWICKLUNG

Kommunikation

Wertschätzung

Gruppendynamik

Stressprophylaxe

Feedback

Konfliktmanagement

Sinnggebung

Führungskraft

Genderkompetenz

Nachhaltigkeit

Teamanalyse

Empathie

Professionalität

Workshops

Abteilungsperspektive

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

IMPRESSUM

Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

Mitherausgeber/ Redaktion

Mario A. Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Sylvia Schafmeister (verantwortlich), V. i. S. d. P.

Layout & Grafik

Simone Raymund, Theresa Osterholzer (Marketing und Presse)

Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762-1621

E-Mail: zfpg@hs-neu-ulm.de

Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 3, Nr. 1, 2017, S. 1-58. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.03.01.2017-01

Erscheinungsort

Neu-Ulm, 5/ 2017

ISSN Online

2363-9342

ISSN Print

2364-2556

Auflage

1000

QR-Code



Webseiten

Zeitschrift
www.hs-neu-ulm.de/ZFPG

Hochschule
www.hs-neu-ulm.de

Druckerei

Datadruck GmbH
Leibier Weg 8
89278 Nersingen

Beitrag aus der Praxis IV



Titel

Recruiting-Teams für Ärzte und qualifizierte Pflegekräfte
– Können Kliniken von Medienunternehmen lernen?

Autor

Dr. Nicolas Bogs

Einleitung

Die demographische Entwicklung, der steigende Bedarf an qualifiziertem Personal und der daraus resultierende Wettbewerb um Fachkräfte hat seit einigen Jahren auch die Gesundheitswirtschaft erreicht. Nicht nur im Bereich der Pflege fehlt das Personal, auch im Ärztlichen Dienst, so beklagen die Verantwortlichen in den Kliniken, gibt es zu wenig qualifizierte Bewerbungen (Fischer und Zimmermann 2012). Schon vor über fünf Jahren hat das Institut für Management und Wirtschaftsforschung (IMWF) auf folgende drei zentrale Aspekte für das Personalmanagement in Krankenhäusern (IMWF und Rochus Mummert Personalberatung 2011) hingewiesen: Personalentwicklung, Personalmarketing/Recruiting und die Vergütung. Ohne entsprechende Anstrengungen in diesen Bereich – so eine andere Untersuchung (Schmidt et. al. 2012) – würde sich der Personalbestand in den Bereichen Funktionsdienst, Pflegedienst und Ärztlicher Dienst von 2011 bis 2021 nahezu halbieren.

Das Rekrutieren von Fachkräften findet bis zum heutigen Zeitpunkt über Stellenanzeigen statt; früher in Druckmedien heute zu-

sätzlich oder auch ausschließlich auf digitalen Plattformen. Doch das reicht oft nicht; die oben dargestellte Entwicklung hat dazu geführt, dass mittlerweile auch in der Gesundheitswirtschaft Fachkräfte angesprochen und abgeworben werden. In anderen Branchen ist die Direktansprache von Kandidaten durch spezialisierte Personalberatungen ganz normal. Im Auftrag eines Arbeitgebers identifizieren diese Personalbeschaffungsspezialisten interessante Kandidaten und sprechen diese auf die Position an. Dass sich auch in der Gesundheitswirtschaft im Bereich „direct search“, also der gezielten Direktansprache von Kandidaten, gutes Geld zu verdienen ist, blieb nicht lange verborgen. So konnten sich mittlerweile zahlreiche auf die Gesundheitswirtschaft spezialisierte Beratungen erfolgreich etablieren. Und große Personalberatungen haben nicht nur eigene Partner oder Teams, die sich in diesem Segment besonders gut auskennen, sondern gründen z. B. eigene Beratungsgesellschaften für Mediziner.

Die Beschaffung von Fach- und Führungskräften mittels auf Direktansprache spezialisierte Personalberatungen kann ökonomisch als Outsourcing der Personalbeschaffung bezeichnet werden. Das Unternehmen, hier

also die Klinik oder die Klinikgruppe, bezieht die Recruiting-Leistung von einer entsprechend spezialisierten Beratung, umgangssprachlich einem „Headhunter“.

Diese Entwicklung haben andere Branchen, im Folgenden wird die Medienbranche als konkretes Beispiel angeführt, ebenfalls durchgemacht. Dort ist aber auch aktuell eine Entwicklung zu beobachten, die durchaus auch für Personalverantwortliche in der Gesundheitswirtschaft von Interesse sein könnte.

Outsourcing und Boom der Personalberatungen

Jahrzehntelang war Outsourcing ein genereller Trend (Strauss und Jedraßczyk 2007). Auch im Personalmanagement zeigen theoretische Ansätze auf, unter welchen Bedingungen dies sinnvoll ist (Alewell/ Bähring/ Tommes 2007). Es gibt jedoch auch immer wieder warnende Stimmen (Johnson et al. 2014 oder Meckl und Eigler 1998). In der Personalbeschaffung, also dem Rekrutieren von Fach- oder Führungskräften vor allem durch Direktansprache (Professional und Executive Search), ist ebenfalls zu entscheiden, ob man dies als Unternehmen selber macht, oder sich spezialisierter Dienstleister bedient (Ordanini und Silvestri 2008). Das „Recruitment Process Outsourcing“ (RPO) oder das Gegenteil davon, also das „Insourcing“, ist heute eine strategische Unternehmensentscheidung geworden (Imelauer 2016).

Durch das vermehrte Outsourcing in vielen Branchen hat sich auch der Markt für Personaldienstleistungen gut entwickelt. Die Zahl von Personalberatungen, Personalvermittlern sowie Zeitarbeits- oder Outplacementfirmen ist stetig gewachsen. So geht eine aktuelle Studie (BDU 2015) von rund 2.000 Personalberatungen in Deutschland aus, von denen sich über 80% auf die Suche, Auswahl und Gewinnung von Fach- und Führungskräften spezialisiert haben. Bei

diesen Headhuntern steht vor allem das Identifizieren und Ansprechen von geeigneten Kandidaten im Vordergrund. Ihr Geschäft erfreut sich bis zum heutigen Tag guter Zuwachsraten (Vosberg 2003). Der jährliche Branchenumsatz dieser Spezialberatungen hat sich in den letzten fünf Jahren jeweils zwischen 5% und 10% erhöht; in den Jahren davor war das jährliche Umsatzplus oft doppelt so hoch (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. 2015, S. 2). Die Unternehmen zahlen Headhuntern Honorare, die meist zwischen 20% und 30% des Bruttojahreshalts des vermittelten Kandidaten liegen (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. 2015, S. 8). Fünfstellige Summen sind also durchaus die Regel; je nach Personalberatung oder Gehaltssumme werden durchaus auch höhere Honorare gezahlt.

HR-Herausforderungen strukturell ähnlich

Die HR-Experten in vielen Unternehmen, gerade auch in Medien- und Verlagsunternehmen, sind derzeit mit zwei Herausforderungen konfrontiert. Zum einen spürt man allerorten den demographischen Wandel. Zum anderen wächst der Bedarf in den Unternehmen stetig; das gilt besonders für die Profile, die der digitale Wandel der Wirtschaft erfordert. Die Schlacht um die „Digital Talents“ ist in vollem Gange; sie wird mit aller Härte ausgetragen. Auch wenn es andere Profile als in der Gesundheitswirtschaft sind, so sind die Probleme strukturell identisch.

Die HR-Abteilungen schlagen jetzt Alarm: Die lang bewährten Methoden der Personalbeschaffung sind immer weniger erfolgreich. Das Schalten von Stellenanzeigen – selbst auf digitalen Plattformen sowie auf der eigenen Website – bringt immer weniger qualifizierte Bewerbungen – wenn denn überhaupt. Diese Beobachtung bestätigen auch Markus von Lepel, Head of Human Resources Digital, und Stefanie Burgert, Senior

Consultant Talent Acquisition, von Axel Springer im geführten Interview. „Gerade im digitalen Bereich bei Schlüssel- und Engpassfunktionen sind die bislang erfolgreichen Bewerbungskanäle nahezu ausgetrocknet“, betont von Lepel.

Da man jedoch auf qualifizierte Mitarbeiter angewiesen ist, bleibt den HR-Profis nichts anderes übrig, als vermehrt vom „Passive Sourcing“ (Stellenanzeigen schalten) auf das „Active Sourcing“ (Direktansprache von Kandidaten) überzugehen. Es werden dazu Personalberatungen beauftragt, geeignete Kandidaten zu identifizieren, zu kontaktieren und letztlich für das Unternehmen zu gewinnen. Notgedrungen zahlt man die üppigen Beraterhonorare, um mittlerweile nicht nur Führungs- sondern auch wichtige Fachpositionen durch Headhunter zu besetzen.

„Was bleibt uns anderes übrig; unbesetzt lassen können wir die Position ja nicht“, betont ein Mittelständler in einem geführten Interview. Die Zuwachsraten der Personalberatungen sind mit ein Beleg für diese Entwicklung. Die Gründe einen Personalberater zu beauftragen liegen auf der Hand: Personen- und Marktkenntnis (die richtige Person identifizieren), die richtige und erfolgreiche Direktansprache (die Person erfolgreich kontaktieren) und aus den kontaktierten Personen dann die Besten auswählen (selektieren). All das, so offenbar die Überzeugung, machen Personalberatungen besser. Zumal die Personalabteilungen für diese Art des Recruiting oft weder ressourcenmäßig noch qualifikationsmäßig richtig aufgestellt sind. Auch wissenschaftlich stützen Ansätze diese „Make or Buy“-Entscheidung der meisten HR-Profis: Qualität, Flexibilität und Kosten – vieles spricht für den externen Headhunter (Ordanini und Silvestri 2008 oder bereits Föhr 1995).

Wandel zum Insourcing

Doch mittlerweile setzt ein Wandel ein: Immer mehr Personalverantwortliche fragen

sich, ob man bei der Personalbeschaffung ausschließlich auf externe Personalberatungen setzen sollte. Zwei Unternehmen aus dem Medien- und Verlagsbereich haben diese Frage bereits für sich beantwortet: Sie haben begonnen, eigene Spezialteams für das Thema Recruiting über Direktansprache aufzubauen. Statt eines Outsourcings der Personalbeschaffung an Personalberatungen, findet dort ein Insourcing statt.

Auslöser war bei Axel Springer ein sprunghafter Anstieg des Bedarfs an „digitalen Talenten“. Über 100 Mitarbeiter wurden im Jahr 2013/2014 allein für die ambitionierten Wachstumspläne in der zentralen IT benötigt, erinnert sich Markus von Lepel. Doch es fehlte an Bewerbungen. An allen Ecken des Unternehmens – auch in den dezentralen Personalabteilungen bei größeren Tochtergesellschaften – mussten deshalb immer mehr Aktivitäten im Bereich der teuren Direktansprache bei der Personalgewinnung entfaltet werden. Da fiel der Plan, eine entsprechende zentrale Einheit einzurichten, die in diesem Bereich sowohl berät als auch selber tätig wird, auf fruchtbaren Boden. „Manchmal muss das Blut eben bis zum Knöchel stehen“, formuliert von Lepel rückblickend. Er bekam grünes Licht für den Aufbau einer Springer-eigenen Spezialtruppe für das Thema Recruiting mit dem Fokus auf Active Sourcing. Mit seiner Kollegin Stefanie Burgert machte er den Anfang; heute besteht das Team aus fünf erfahrenen Mitarbeitern (u. a. drei Senior Consultants Talent Acquisition). Die meisten von ihnen haben bereits mehrere Jahre in verschiedenen Positionen bei führenden Headhuntern gearbeitet oder Phasen mit großem Mitarbeiterwachstum als interne Recruiter bei Digitalunternehmen begleitet, bevor sie bei Springer angeheuert haben.

„Wir arbeiten wie externe Headhunter“, berichtet Burgert. Dort haben sie und ihr Chef auch das Handwerk gelernt. „Mit den heute verfügbaren Tools und Methoden ist das Ganze ja auch kein Hexenwerk mehr“, er-

gänzt von Lepel. Hinzu komme, dass durch die professionellen sozialen Netzwerke der Arbeitsmarkt in hohem Maße transparent sei; das Identifizieren möglicher Kandidaten sei deshalb heute deutlich einfacher als früher. „Dem Aspekt einer guten und gewinnenden Ansprache der Kandidaten kommt eine besondere Rolle zu“, heißt es übereinstimmenden von den HR-Profis. Response wird wichtiger als Ident, wie es im Recruiting-Fachjargon heißt.

Was sind die wesentlichen Gründe, die Direktansprache stärker selber zu übernehmen statt externe Personalberatungen zu beauftragen? Da ist zuerst der Business Case; man ist klar günstiger als ein externer Berater. Das Unternehmen spart also mit jeder Stelle, die durch von Lepels Team besetzt wird, ordentlich Geld. Auch die Qualität der Kandidatenansprache und der Auswahl spielt eine Rolle. Und die sei, so von Lepel, mindestens genauso gut wie bei Headhuntern. Und von seinen internen Kunden würde ihm immer wieder zurückgespiegelt, dass die von ihm präsentierten Kandidaten gerade im Bereich des „cultural fit“, also bei der Frage, wie gut sie zum Unternehmen oder Team passen, denen der externen Berater meist überlegen seien. „Ein schönes Kompliment für unsere Arbeit“, sagen Burgert und von Lepel nicht ohne Stolz. Und schließlich käme der Ansprache von Personen im Arbeitsmarkt eine besondere Bedeutung zu. „Wir sehen es als Teil des Employer Branding, das ist sehr spezifisch, das machen wir am überzeugendsten selber“, hebt von Lepel hervor. Niedrigere Kosten, hohe Spezifität und steigende strategische Bedeutung; das spricht auch in der Theorie für ein solches „Insourcing“ (Meckl und Eigler 1998, S. 106 oder Föhr 1995, S. 147). Die Rahmenbedingungen haben sich also im Vergleich zu früher geändert.

Die Entscheidung, ob das interne Team oder ein externer Berater beauftragt wird, fällt bei Springer das Business. „Wir pitchten um jeden Auftrag wie ein externer Berater“, betont

von Lepel. Die Qualität seines Recruiting-Teams hat sich im Konzern bereits rumgesprochen. Das Team besetzt mittlerweile Positionen zwischen 50.000 und 300.000 Euro Jahressalär. Auch wenn externe Personalberater diese Entwicklung beobachten und vielleicht auch spüren, so müssen sie sich keine Sorgen machen, geben die Recruiting-Professionals Entwarnung. Gerade im Bereich Top-Management oder bei ganz speziellen Profilen kommen sie auch weiterhin zum Zuge. Es gäbe sogar Mandate, bei denen das interne Headhunting-Team mit externen Personalberatern projektbezogen eng zusammenarbeitet.

Auch die Mediengruppe ProSiebenSat.1 hat mit der Gründung eines entsprechenden Teams auf den Wandel auf dem Arbeitsmarkt reagiert. „Wir sehen, dass man durch Direktansprache hervorragende Mitarbeiter für das Unternehmen gewinnen kann – und auf diese Weise gleichzeitig Kosten spart“, hebt Philipp Woitscheck im Interview hervor. Als Head of Recruiting Digital hat er ein entsprechendes Recruiting-Team gegründet. Gemeinsam mit seinen 11 Mitarbeitern hat er im Jahr 2015 über 400 Positionen erfolgreich besetzt, viele davon über Direktansprache. In welche Richtung könnte die Entwicklung gehen? Hier hilft ein Blick in andere Branchen. So beschäftigten die Goodgame Studios, ein führendes deutsches Unternehmen im Bereich Computerspiele, vor einem Jahr rund 120 Personal, ein Großteil davon zuständig für das weltweite Aufspüren, Ansprechen und Gewinnen von für das Wachstum erforderlichen Talenten; bei insgesamt gut 1.000 Mitarbeitern sind das annähernd 10% der Belegschaft. Wichtige Dinge selber machen, das ist ein generelles Prinzip im Unternehmen.

Einblick: Die Teams, die Tools, die Zahlen

Auch wenn die Teams von ProSiebenSat.1 und Axel Springer unterschiedlich groß sind, so weisen sie viele Parallelen auf. Zum einen bestehen sie vorwiegend aus erfahre-

nen Recruiting-Professionals, die das Thema Recruiting durch Direktansprache meist bei mittleren und großen Personalberatungen gelernt haben. Die Organisation ist in der Regel unkompliziert, die Hierarchien flach. Bei den Tools stehen die entsprechenden Angebote von XING (TalentManager) und LinkedIn (Recruiter) im Vordergrund. „Ansonsten arbeiten wir überwiegend mit intelligenten Reports, die aus Excel- und PowerPoint heraus generiert werden; darüber hinaus haben wir ein Candidate Relationship Management System“, heißt es aus dem Springer-Team.

Transparenz wird in beiden Häusern groß geschrieben. Natürlich spielen Kennzahlen eine Rolle. Bei der „time to hire“ (Zeit, die ab Auftragserteilung vergeht bis die gewünschte Person den Arbeitsvertrag unterzeichnet hat) und bei der „time to fill“ (Zeit, die ab Auftragsverteilung vergeht bis die rekrutierte Person beim Unternehmen anfängt) brauchen die internen Headhunter den Vergleich mit externen Beratungen nicht zu scheuen. Und bei den Kosten pro Besetzung („cost per hire“) schneiden sie in der Regel deutlich besser ab. Woitscheck von ProSiebenSat.1 betont, dass er auf diese Weise mit seinem Team bereits deutliche Einsparungen erwirtschaften konnte. Aus der Erfahrung beider Medienunternehmen kann man ablesen, dass ein qualifizierter Recruiter je nach Aufstellung des Teams und nach zu besetzender Position etwa eine Besetzung pro Monat realisiert. Von Springer ist als Daumenregel zu hören, dass pro Besetzung im Durchschnitt 20.000 Euro gegenüber einer externen Personalberatung eingespart werden. Bei den zu vergleichenden Beraterkosten sei 25% des Bruttojahresgehalts der Position, so die Experten übereinstimmend, ein guter Näherungswert.

Wann sich ein eigenes Recruiting-Team lohnt

Was raten die HR-Experten Unternehmen, die vor der Frage stehen, ob und in welcher

Form sie das Thema Recruiting über Direktansprache verstärkt selber in die Hand nehmen? Die Antwort auf diese Frage hat nichts mit der Größe des Unternehmens zu tun; das sei ein Irrglaube, betonen die HR-Profis. Es geht vor allem um die Art und die Anzahl der Positionen. „Interessante Kandidaten selbst anzusprechen macht vor allem bei Positionen Sinn, die man regelmäßig zu besetzen hat“, sagt Woitscheck. Voraussetzung sei beispielsweise, dass sich das Profil der Position nicht ständig ändere. Und schließlich, so die Teamleiter beider Unternehmen, sollte sichergestellt sein, dass für die Stelle auch perspektivisch die Direktansprache besser funktioniert als Methoden wie z. B. Ausschreibungen in Job-Portalen. Bei klassischen Corporate-Positionen hat Philipp Woitscheck zum Beispiel überhaupt keinen Mangel an Bewerbungen. „Hier brauchen wir definitiv keine Direktansprache. Entweder haben wir bereits genügend gute Initiativbewerbungen vorliegen oder wir bekommen geeignete Kandidaten über die traditionelle Stellenanzeige in Job-Portalen“ betont er.

Und was für ein Recruiter-Profil braucht es zum Start? Die Experten raten zu mindestens drei Jahren solider Berufserfahrung mit Schwerpunkt in der Direktansprache. Die Person sollte gerade in der Anfangsphase neben der Direktansprache das gesamte Recruiting mit abdecken können und deshalb zusätzlich auch das klassische Recruiting-Handwerk beherrschen. Je nach Berufserfahrung und Schwerpunktbereich muss das Unternehmen für so einen Recruiter zwischen 50.000 Euro und 70.000 Euro Jahresgehalt investieren. Bei einem Schwerpunkt im Bereich IT/Digital liegt das Gehalt auch schon einmal darüber. Gerade diese Personen sind nämlich bei den etablierten Personalberatungen wichtige und deshalb gut bezahlte Mitarbeiter. Natürlich spielt auch der Standort eine Rolle; in Berlin sind die Gehälter erfahrungsgemäß niedriger als in München.

Fazit

Bleibt im Ergebnis festzuhalten: Viele Jahre war die Personalbeschaffung durch Direktansprache mittels entsprechend spezialisierte Headhunter ökonomisch sinnvoll und erklärbar. Der nach wie vor florierende Beratermarkt spricht eine deutliche Sprache, auch die Gesundheitswirtschaft wird mittlerweile von entsprechenden Spezialisten erfolgreich bedient. Doch die Rahmenbedingungen und damit auch die technischen Möglichkeiten haben sich geändert. Für viele Unternehmen, vielleicht auch für Kliniken oder Klinikgruppen, die regelmäßig Fachkräfte im Bereich Pflege oder im ärztlichen Dienst rekrutieren müssen, kann es heute sinnvoll sein, ein eigenes Team von Recruiting-Spezialisten aufzubauen. Statt immer wieder Headhunter zu beauftragen, übernehmen dann auch Recruiter der Klinik die professionelle Identifikation und Direktansprache von Kandidaten. Insourcing statt Outsourcing als neuer Trend im Active Search? Dass dies ein Erfolgsmodell sein kann, haben jedenfalls zwei Medienunternehmen gezeigt.

Literatur

Alewell D., Bähring K., Tommes K. (2007) Die Wirkung des Outsourcing von Personalfunktionen. in: Arbeit. Jg. 16. Nr. 4. S. 282-295.

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (2015) Personalberatung in Deutschland 2014/2015, Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU, Hrsg.). Bonn.

Fischer S., Zimmermann A. (2012) Recruitment in Krankenhäusern. Eine Analyse der Recruiting Aktivitäten in deutschen Krankenhäusern. Untersuchung des Instituts für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim (Hrsg.). Pforzheim.

Föhr S. (1995) Personalberatung als Institution Make or Buy Entscheidung im Personalbereich. in: Zeitschrift für Personalforschung. Jg. 9. Nr. 2. S. 135-162.

Imelauer G. (2016) Recruitment Process Outsourcing Chancen, Risiken und kritische Erfolgsfaktoren. Springer Gabler Verlag. Wiesbaden.

IMWF, Rochus Mummert Personalberatung (2011) Klinikmanagement 2011 Fokus Personal, Institut Management und Wirtschaftsforschung (IMWF, Hrsg.) und Rochus Mummert Personalberatung (Hrsg.). München.

Johnson G., Wilding P., Robson A. (2014) Can outsourcing recruitment deliver satisfaction? A hiring manager perspective, in: Personnel Review. Vol. 43. No. 2. pp. 303-326.

Meckl R., Eigler J. (1998) Gefahren des Outsourcing personalwirtschaftlicher Leistungen – Eine empirisch gestützte Analyse. in: Journal für die Betriebswirtschaft. Jg. 48, Nr. 3. S. 100-112.

Ordanini A., Silvestri G. (2008) Recruitment and Selection Services – Efficiency and competitive reasons in the Outsourcing, in: The International Journal of Human Resource Management. Vol. 19. No. 2. pp. 372-391.

Schmidt K., Meyer J. E., Liebeneiner J., Schmidt C. E., Hüttenbrink K. B. (2012) Fachkräftemangel in Deutschland, in: HNO, Jg. 60. Nr. 2. S. 102-108.

Stauss B., Jedraßczyk M. (2007) Business Process Outsourcing – Wertschöpfung durch externe Dienstleister. in: Strauss B., Jedraßczyk M. (Hrsg.) Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen. Gabler Verlag. Wiesbaden. S. 359-381.

Vosberg D. (2003) Der Markt für Personaldienstleistungen – Ökonomische Analyse

von Angebot und Nachfrage. Gabler Verlag.
Wiesbaden.

Autorenbiografie

Dr. rer. pol. Nicolas Bogs ist Leiter des Master-Studiengangs Human Resources Management an der Hochschule Fresenius in Hamburg. Sein Forschungsschwerpunkt liegt in den Bereichen Strategie, Führung und Personal. Darüber hinaus ist er Managing Partner der TANGRON Talent & Insight, einer auf Executive und Professional Search spezialisierte Personalberatung mit Sitz in Hamburg. Zuvor war er in mehreren Mediengruppen als Führungskraft tätig, zuletzt als Vorstandsmitglied der international tätigen Haymarket Media Group mit Sitz in London. Der promovierte Volkswirt hat an der Universität Hamburg studiert.

Autorenanschrift

Dr. Nicolas Bogs
Hochschule Fresenius –
Fachbereich Wirtschaft & Medien
Alte Rabenstraße 2
20148 Hamburg

E-Mail: Nicolas.Bogs@hs-fresenius.de