

Steffen W. Hillebrecht
Anke-Andrea Peiniger

Grundkurs Personalberatung

Leitfäden, Checklisten und Beispiele
für Personaldienstleister

6. Auflage



Springer Gabler

Grundkurs Personalberatung

Steffen W. Hillebrecht
Anke-Andrea Peiniger

Grundkurs Personalberatung

Leitfäden, Checklisten und Beispiele
für Personaldienstleister

6., aktualisierte und erweiterte Auflage

 Springer Gabler

Steffen W. Hillebrecht
Würzburg, Deutschland

Anke-Andrea Peiniger
Solingen, Deutschland

ISBN 978-3-658-20282-8 ISBN 978-3-658-20283-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-20283-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2015, 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Verantwortlich für den Verlag: Juliane Wagner

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Sie haben schon das eine oder andere über Personalberatung gehört, und Sie haben Lust auf „Mehr“ bekommen. Vielleicht können Sie auf viele Jahre beruflicher Erfolge in ganz anderen Funktionen von Industrie, Dienstleistung oder Verwaltung zurück blicken, und wollen jetzt Ihre Lebenserfahrung, Ihre Branchenkenntnis in ein neues Tätigkeitsfeld übertragen. Oder aber Sie arbeiten bereits in der Personalberatung und wollen Ihr Wissen auffrischen. Sie werden bald merken (oder haben es schon erfahren), dass die Personalberatung ein spannendes und abwechslungsreiches Arbeitsfeld ist. Viele Jahre in der Personalberatung brachten uns mit jedem Auftrag etwas Neues: neue Anforderungen, neue Erfahrungen, neue Problemlösungen, neue Brancheneinblicke, viele herausfordernde und so manche bereichernde persönliche Begegnung. Auch wenn viele Aufträge einem ähnlichen Ablaufmuster folgen, ist Routine nur selten der Fall und Abwechslung die Konstante in der Beratungsarbeit. Wir haben diese Vielfalt in den verschiedensten Aufgaben erfahren, wie z. B.:

- Bei Aufträgen zur Personalsuche, die von der Abteilungsleitung „Marketing und Vertrieb“ über Chefredaktionen bis hin zur Alleingeschäftsführung eines mittelständischen Druck- und Verlagshauses und Positionen in Industrie, Handel und Handwerk – vom Maschinenbediener bis hin zum Vorstandsmitglied reichen
- Bei der Konzeption und Durchführung von Personalentwicklungs- und Trainingsmaßnahmen sowie Traineeprogrammen für kaufmännischen Führungsnachwuchs, einschließlich der Auswahl über Assessment Center
- Bei der Beratung in operativen Fragen, wie z. B. Hilfestellungen in der materiellen Gestaltung von Anstellungsverträgen, sofern dies in allgemeiner Form im Sinne des § 2 III Nr. 5 Rechtsdienstleistungsgesetzes (RDLG) erfolgt,

Rechtsberatung im Sinne des § 2 I RDLG ist Anwälten und bestimmten anderen Personenkreisen wie Steuerberatern vorbehalten, und der Vergütungsberatung

- Bei der pragmatischen Konfliktlösung bei Personalproblemen, einschl. Mediation
- Bei der Umsetzung von Sozialplänen
- Bei der externen Personalleitung und Personalsachbearbeitung

Diese – nicht abschließende Aufzählung zeigt die Bandbreite der Personalberatung, auch als „beratende Personaldienstleistung“ (Hillebrecht 2011, S. 1492 f.) bezeichnet. Manche Personalberaterinnen und Personalberater – wir wollen uns aber im weiteren Verlauf des Buches meistens zugunsten der Lesbarkeit an eine Form halten – sehen in der Spezialisierung auf eines der Arbeitsfelder ihre berufliche Chance, zumeist in der Personalbeschaffung. Andere wollen die gesamte Bandbreite abdecken. Beides hat seinen Reiz und seine Berechtigung, stellt aber auch spezifische und hohe Anforderungen.

Ein spezialisierter Berater kann in seinem Bereich besonders ausweisen und muss nur das Fachwissen in einem überschaubaren Bereich pflegen. Herausragende Expertise in einem eng eingegrenzten Feld begründet oft eine Ausnahmestellung und Einzigartigkeit. Er muss aber auch mit seiner Akquisitionsarbeit deutlich stärker auf Kundengewinnung in diesem speziellen Segment abstellen und viel stärker den besonderen Vorteil seiner Dienstleistung gegenüber Konkurrenzangeboten beweisen.

Ein Allrounder deckt ein größeres Angebotsfeld ab und kann damit einen Kunden viel umfassender betreuen, was sowohl die Erlöse steigert als auch die Akquisitionsarbeit deutlich erleichtert. Wer eine Personalbesetzung erfolgreich durchgeführt hat, kann leichter einen Folgeauftrag zur Personalentwicklung erhalten. Er muss aber auch ein umfangreiches Fachwissen pflegen.

So oder so werden Sie sich nur mit einer qualitativ hochwertigen Dienstleistung am Markt behaupten können. Dazu kommt eine Besonderheit der Branche: Man hat mit Personal und damit mit Menschen zu tun, die ein Anrecht auf professionellen und anständigen Umgang haben.

Gerade das altmodische Wort „Anstand“ hat in der Personalberatung eine hohe Bedeutung. Ihre Gegenüber müssen als Bewerberin oder Bewerber, als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter eines Kundenunternehmens persönliche, sehr sensible Informationen offen legen. Diese persönlichen Daten fangen bei der Ausbildung und der beruflichen Entwicklung an, mit allen Stärken und Schwächen, und reichen bis hin zu Fragen der Motivation und zu den Fähigkeiten, den Erwartungen

an das Leben und den Enttäuschungen im Leben und den eigenen Defiziten. Gerade im Hinblick auf die Offenlegung vieler Karrieredaten in sozialen Netzwerken gibt es immer noch Bereiche der „Privatheit“, die von Ihrem Gegenüber gewahrt werden wollen, die nur wenigen Personen offen gelegt werden. Und ohne diese Offenheit kann ein Personalberater nicht prüfen, ob Arbeitgeber und Arbeitnehmer, ob Personen und Aufgaben zueinander passen. Diese Offenheit erfordert Vertrauen. Bei jedem Arbeitsschritt sollte man deshalb verantwortungsvoll mit dem entgegen gebrachten Vertrauen umgehen. Wer dieser Anforderung gerecht werden will, wird in der Personalberatung ein spannendes und abwechslungsreiches Betätigungsfeld finden, das in seiner Reichhaltigkeit kaum etwas Vergleichbares findet. In vielen Jahren Berufserfahrung waren Neuartigkeiten und Überraschungen häufiger als Routine. Und jede ungewöhnliche Situation birgt ihre eigenen Chancen, ihre eigenen Möglichkeiten der Bewährung!

Noch ein Hinweis: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und entsprechen erprobtem beruflichem Handeln. Dennoch kann keine Gewähr für die Richtigkeit übernommen werden. Dies gilt insbesondere bei rechtlichen Hinweisen, die einer gewissen Dynamik durch Gesetzgebung und Rechtsprechung unterliegen. Mit unseren Ausführungen ist daher auch keine Rechtsberatung verbunden, die den einschlägigen Berufskreisen nach Rechtsdienstleistungsgesetz vorbehalten bleibt. In konkreten Fällen empfehlen wir daher die Kontaktaufnahme mit einem einschlägig ausgewiesenen Rechtsanwalt oder auch mit einem der Berufsverbände (siehe Anhang).

Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, wünschen wir eine gewinnbringende Lektüre sowie viel Freude und Erfolg im Berufsfeld der Personalberatung. Wenn Sie nach dem Durcharbeiten Fragen oder Anmerkungen haben, freuen wir uns auf Ihre Zuschrift unter st_hillebrecht@web.de oder a.peiniger@peiniger-personalberatung.de

Würzburg
Solingen
im Winter 2017

Steffen W. Hillebrecht
Anke-Andrea Peiniger

Inhaltsverzeichnis

1	Grundlagen und Selbstverständnis der Personalberatung	1
1.1	Einige Anforderungen an Personalberater	1
1.2	Ein Überblick über die Dienstleistungen	4
1.3	Der Kern der Personalberatung	10
1.4	Der Beratungsprozess im Überblick	12
1.5	Die Berufs- und Funktionsbezeichnungen	14
1.6	Rechtliche Rahmenbedingungen	18
	Literatur	23
2	Akquisition, Auftragsklärung und -vereinbarung mit Arbeitgebern	25
2.1	Die Definition der eigenen Kompetenzen	26
2.2	Überlegungen zur Kooperation mit Kollegen	36
2.3	Die Möglichkeiten und Grenzen der Akquisition	37
2.3.1	Aktive Auftragsakquisition	38
2.3.2	Passive Auftragsakquisition	42
2.3.3	Verbindung von aktiver und passiver Akquisition	44
2.4	Die Definition des Auftragsziels	45
2.4.1	Klare Vereinbarung mit dem Arbeitgeber	45
2.4.2	Briefing	47
2.5	Die Projektplanung	49
2.6	Die Kalkulation und Honorarbildung	52
2.6.1	Die Kalkulation des Projektaufwands	52
2.6.2	Honorarfindung und Honorararten	56
2.6.3	Allgemeine Grundlagen der Kalkulation und Honorarbildung	61

2.7	Die Angebotserstellung	66
2.7.1	Die Funktion des Angebots	66
2.7.2	Die Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGBs)	68
2.7.3	Die Form eines Angebots	69
2.7.4	Nachfassen zum Angebot	70
2.8	Vertragsstörungen und Vertragskündigung	71
2.9	Einige Hinweise zur Finanzplanung	73
	Literatur	74
3	Executive Search als Aufgabe der Personalberatung	77
3.1	Die Grundlagen des Executive Search	77
3.2	Die Vorbereitung der Stellenausschreibung	84
3.3	Stellenausschreibung und Kandidatensuche	87
3.3.1	Grundsätze	87
3.3.2	Der Ausschreibungstext	88
3.3.3	Formulierungsbeispiele für Ausschreibungen	93
3.3.4	Der Media-Plan	99
3.3.5	Die Auswertung von Bewerberdatenbanken	102
3.3.6	Die Direktansprache	105
3.3.7	Die Auswertung von Empfehlungen	112
3.3.8	Die Auswertung von Initiativbewerbungen	112
3.4	Die Aufbereitung der Suchergebnisse	117
3.4.1	Die Prüfung der Bewerbungsunterlagen	117
3.4.2	Die Grundsätze der Ergebnisaufbereitung	129
3.5	Weitere Auswahlmethoden	140
3.5.1	Hinweise zu persönlichen Interviews	141
3.5.2	Das Telefoninterview	152
3.5.3	Die Auswahl durch Assessment Center-Verfahren	154
3.5.4	Die Auswahl über Arbeitsproben	169
3.5.5	Die Auswahl über Referenzen und Empfehlungen	170
3.5.6	Die Auswahl über eignungsdiagnostische Methoden	171
3.6	Die Behandlung von Initiativbewerbungen	172
3.6.1	Bewährt haben sich zwei Formen der Dokumentation	173
3.7	Bewerberansprache über die Agentur für Arbeit	173
3.8	Wenn Kandidaten Probleme bereiten	177

3.9	Begleitende Services	178
3.9.1	Die Entgeltberatung	178
3.9.2	Die Vertragsberatung	183
3.9.3	Die Personalentwicklungsberatung	187
3.9.4	Coachingangebote nach einer Stellenbesetzung	187
3.10	Die Personalberatung bei der Besetzung von Aufsichtsratsmandaten.	188
3.11	Beratung bei Nachfolgeregelungen	190
3.12	Der Auftragsabschluss	193
3.12.1	Die grundsätzlichen Aspekte	193
3.12.2	Die Möglichkeiten der Nachfassarbeit.	195
3.13	Genormte Personalauswahl und Personalentwicklung nach DIN 33430 – Ein Exkurs	195
	Literatur.	198
4	Beratung in der individuellen Personalentwicklung	201
4.1	Die Grundlagen der Beratung zur individuellen Personalentwicklung	201
4.2	Die Stellung der Personalentwicklung im Beratungsprozess	202
4.3	Die Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung	204
4.3.1	Angebote des tertiären Bildungssektors.	204
4.3.2	Fachspezifische Fortbildungsmaßnahmen	205
4.3.3	Innerbetriebliche Fortbildungsprogramme	206
4.3.4	Individuelle Maßnahmen	207
4.3.5	Eine Checkliste für Akquisitionsgespräche	208
4.4	Das Anwendungsbeispiel	209
4.5	Coaching als Personalberatungsinstrument	213
4.5.1	Grundsätze des Coachings	213
4.5.2	Ablauf des Coaching-Prozesses.	216
4.5.3	Ein Anwendungsbeispiel zum Coaching	219
4.5.4	Exkurs zur Supervision	220
4.6	Teamtrainings als Personalentwicklungsaufgabe.	221
4.7	Karriereberatung als Aufgabenfeld der individuellen Personalentwicklung	224
4.8	Outplacement als Aufgabe individueller Personalentwicklung	226
4.8.1	Grundsätzliches der Outplacement-Beratung	226
4.8.2	Anforderungen an Outplacement-Berater	227

4.8.3	Vorgehensweise	228
4.8.4	Gruppen-Outplacement	230
4.9	Erfolgskontrolle in der Personalentwicklung.	231
	Literatur.	232
5	Beratung in der Organisationsentwicklung	235
5.1	Leitbild-Beratungen	237
5.2	Beratung zur Entwicklung der Aufbauorganisation.	239
5.3	Entwicklung der Ablaufstrukturen.	242
5.4	Wissensmanagement als Personalberatung	244
	Literatur.	247
6	Mediation	249
6.1	Konfliktthemen im Personalbereich, Beispiele aus eigener Erfahrung.	250
6.2	Vorgehensweise	251
6.3	Honorare in der Mediation.	253
6.4	Vertragsregelungen.	253
6.5	Aus- und Fortbildung in der Mediation	253
6.6	Aussichten und Chancen	254
7	Der professionelle Beratungsabschluss	255
7.1	Grundsätzliches zum Beratungsabschluss	255
7.2	Der Abschlussbericht	256
7.2.1	Die Funktion eines Beratungsberichtes	256
7.2.2	Aufbau des Abschlussberichtes	256
7.3	Nachfassen als Akquisitionsmöglichkeit	258
8	Hinweise und Empfehlungen	261
8.1	Aus- und Weiterbildung in der Personalberatung/-vermittlung.	261
8.2	Empfehlenswerte Fachzeitschriften und Online-Angebote	262
	Literatur.	263
9	Interimsmanagement als Personalberatungsaufgabe	265
9.1	Angebotsumfang des Interimsmanagements	265
9.2	Die Kalkulation einer Interimsmanagement-Dienstleistung	268
9.3	Eckpunkte einer Interimmanagements-Vereinbarung	269
9.4	Ein Ausblick.	270
	Literatur.	270

10	Zertifizierung nach DIN EN ISO oder per Verbandsmitgliedschaft	273
10.1	Grundsätzliches zur Zertifizierung nach DIN EN ISO oder per Verbandsmitgliedschaft	273
10.2	Kosten einer Zertifizierung nach DIN EN ISO	275
10.3	Zertifizierung über einen Verband	275
10.4	Verbandsmitgliedschaft als „Gütesiegel“	276

Über die Autoren



Prof. Dr. Steffen W. Hillebrecht Professur für Medienmanagement und Projektmanagement an der Hochschule für Angewandten Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt (www.fwiwi.fhws.de) vor der Hochschultätigkeit sieben Jahre als Unternehmens- und Personalberater in der Medienwirtschaft aktiv. www.xing.com/profile/Steffen_Hillebrecht.



Anke-Andrea Peiniger geschäftsführende Gesellschafterin der Peiniger Personalberatung GmbH (www.peiniger-personalberatung.de), Solingen, mit den Schwerpunkten Personalberatung, Personalvermittlung, Personalentwicklung und –organisation. Zertifizierte Mediatorin, Gesellschafterin und Fachleiterin IPR-Institut. www.xing.com/profile/AnkeAndrea_Peiniger.

Zusammenfassung

Eine Existenzgründung als Personalberater bzw. die Arbeitsaufnahme in der Personalberatung erfordert einige grundsätzliche Überlegungen zu den eigenen Zielvorstellungen, zu den eigenen beruflichen Kompetenzen und zum Marktpotenzial der jeweils angestrebten entsprechenden Tätigkeit sowie den erforderlichen Kompetenzen. In diesem Kapitel stellen wir Ihnen wesentliche Überlegungen vor, die Ihnen diese Entscheidungsfindung erleichtern: Welche Anforderungen werden an eine professionelle und erfolgreiche Beratungstätigkeit: Welche Dienstleistungen kann ein Personalberater am Markt anbieten? Welche rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gelten in der Personalberatung? Wie funktioniert der Beratungsprozess grundsätzlich, und welche Schritte muss man bis zu einem erfolgreichen Abschluss des Prozesses gehen? Welche konkreten Berufsfelder existieren innerhalb der Personalberatung?

1.1 Einige Anforderungen an Personalberater

Sie interessieren sich für den Beruf des Personalberaters. Oder Sie haben schon erste Gehversuche in diesem Bereich unternommen, und wollen nun in diesem Bereich unternommen, die Sie ermutigen, und nun wollen Sie die Personalberatung zu Ihrem künftigen Arbeitsfeld machen. Sicher haben Sie schon einiges gehört oder gelesen, mit Kollegen und Bekannten über Erfahrungen und Einschätzungen gesprochen. Sie wissen, dass es sich um ein interessantes Betätigungsfeld handelt, in dessen Mittelpunkt Menschen an ihrem Arbeitsplatz stehen. Sie werden viele schöne Erfahrungen machen, aber auch einige unangenehme

Erlebnisse durchstehen müssen und daraus manches lernen können. Sie freuen sich darauf und akzeptieren auch Schwierigkeiten. Sie können sich also schon gut vorstellen, was Sie als Personalberater erwartet.

Personalberatung ist kein Berufsfeld, das unbedingt ein bestimmtes Ausbildungsprofil erfordert. Eine akademische Ausbildung ist heute die Regel und erleichtert vieles, wird aber nicht zwingend vorausgesetzt. Manche haben durch ihre Lebens- und Berufserfahrung viel Praxis erworben und können auch ohne Studium erfolgreich sein. Lebens- und Berufserfahrung ist auf alle Fälle hilfreich, wenn nicht sogar erforderlich, damit die Kunden Sie als sachkundigen Berater akzeptieren. Gerade Personalberater, die sich auf eine Branche oder ein Berufsfeld spezialisieren, sollten sich dort selbstverständlich auskennen. Da gibt es Branchenberater für die Chemie, die vorher als leitende PR-Mitarbeiter bei einem Chemiekonzern beschäftigt waren. Oder Bankdirektoren, die mit Mitte 50 ihr Netzwerk und ihre Brancheneinblicke für ein Umsatteln auf Personalberatung nutzen und gerade die Möglichkeiten schätzen, die sie als Alleinunternehmer haben – eine neue Erfahrung für Menschen, die vorher in Organisationen mit mehreren hundert Mitarbeitern eingebunden waren. Wichtiger als klassische Personalerfahrung ist also Branchen- und Berufskennntnis, sind Netzwerke. Aber noch wichtiger ist Ihre Ausstrahlung: Sorgfalt, Souveränität und die Bereitschaft, sich auf andere Menschen einzulassen. Das nennt man neudeutsch den „human factor“.

Ob Sie diesen „human factor“ bereits haben oder zumindest das Potenzial dazu besitzen, werden Sie für sich selbst offen und ehrlich beantworten müssen. Als kleine Unterstützung laden wir Sie zu einem kurzen Test ein: Welcher der Aussagen in Abb. 1.1 können Sie ganz bzw. teilweise zustimmen? Welche Aussage müssen Sie verneinen? (Tipp: Markieren Sie „stimme zu“ mit einem grünen Plus, „teilweise“ mit einem schwarzen Kreis und „Lehne ab“ mit einem roten Minus, um so die Bilanz auch optisch leichter erkennbar zu machen.) Dieser Test basiert auf den Erfahrungen der beiden Autoren und dient zu Ihrer eigenen Einschätzung. Ergänzend können Sie mit einer vertrauenswürdigen und möglichst sachkundigen Person über die Ergebnisse sprechen.

Je öfter Sie den Aussagen zustimmen konnten, desto besser sind Ihre Voraussetzungen für eine Beratertätigkeit in der Personaldienstleistung. Grundsätzlich sollten die Pluspunkte deutlich überwiegen. Sie werden im weiteren Verlauf merken, dass die Aussagen auf bestimmte Anforderungen und Aufgaben hinweisen und wichtige Eigenschaften für eine erfolgreiche Arbeit als Personalberater beschreiben.

<p><input type="checkbox"/> Ich interessiere mich für Menschen und ihre Geschichte</p> <p><input type="checkbox"/> Ich denke gerne in Beziehungen</p> <p><input type="checkbox"/> Ich spreche gerne Menschen an, auch wenn sie mir nicht bekannt sind</p> <p><input type="checkbox"/> Ich habe ein breites Allgemeinwissen</p> <p><input type="checkbox"/> Ich spüre, ob andere Menschen zusammen passen oder nicht</p> <p><input type="checkbox"/> Ich telefoniere gerne und komme schnell auf den Punkt</p> <p><input type="checkbox"/> Ich kann mit Social-Media-Plattformen wie Experteer, xing und LinkedIn umgehen und weiß, wie man die dort abgebildeten Profile inhaltlich beurteilt</p> <p><input type="checkbox"/> Ich kann mir neues Wissen, neue Themen schnell erarbeiten</p> <p><input type="checkbox"/> Ich habe eine gute Vorstellung zu dem, was andere Menschen auf ihren jeweiligen Arbeitsplätzen leisten und können müssen</p> <p><input type="checkbox"/> Wenn ich mit anderen Menschen spreche, erzählen sie mir oft auch tiefer gehende Dinge und Privates von sich heraus</p> <p><input type="checkbox"/> Ich kann Gespräche leicht zusammenfassen und dabei wesentliche Ergebnisse herausfiltern</p> <p><input type="checkbox"/> Ich kann unsicheren Menschen durch Fragen oder Hinweise schnell ihre Unsicherheit nehmen</p> <p><input type="checkbox"/> Ich bin bereit, meinen Standpunkt infrage zu stellen, wenn es dazu Anlass gibt</p> <p><input type="checkbox"/> Ich spüre, ob mir mein Gegenüber offen und ehrlich begegnet oder nicht</p> <p><input type="checkbox"/> Ich habe eine breite Berufserfahrung (auch aus Ausbildung und Praktika)</p> <p><input type="checkbox"/> Meine Gegenüber akzeptieren von mir auch kritische Anmerkungen</p> <p><input type="checkbox"/> Ich bin zu steter Weiterbildung bereit</p> <p><input type="checkbox"/> Wenn ich etwas nicht will, dann kann ich dies meinem Gegenüber verbindlich, aber deutlich genug mitteilen</p> <p><input type="checkbox"/> Ich interessiere mich für Zwischenmenschliches und kann dies auch sicher einordnen</p> <p><input type="checkbox"/> Ich habe einen seriösen, vertrauenserweckenden Auftritt</p> <p><input type="checkbox"/> Ich kann systematisch arbeiten, ohne mich immer eng an Vorgaben halten zu müssen</p> <p><input type="checkbox"/> Ich habe mich schon öfters in Arbeitsteams eingefügt und auch Verantwortung übernommen (muss nicht auf den Beruf beschränkt sein, kann auch ehrenamtliches Engagement umfassen)</p> <p><input type="checkbox"/> Ich komme auch in schwierigen Situationen auf den Punkt</p> <p><input type="checkbox"/> Ich habe ein gutesstellungsvermögen</p> <p><input type="checkbox"/> Ich kann gezielt nachfragen, ohne dass es gleich als übertriebene Neugier gilt</p> <p><input type="checkbox"/> Ich informiere mich gerne aus Fachliteratur über neue Entwicklungen</p> <p><input type="checkbox"/> Ich interessiere mich für viele verschiedene Dinge, auch wenn diese nicht direkt mit meinem Beruf zu tun haben</p> <p><input type="checkbox"/> Ich kann gut mit überraschenden Situationen und Entwicklungen umgehen</p> <p><input type="checkbox"/> Ich kann mir gut Zahlen, Daten und Fakten merken</p> <p><input type="checkbox"/> Mir wurde schon öfters gesagt, dass ich ein gutes Einführungsvermögen habe</p> <p><input type="checkbox"/> Ich bin gerne zu Arbeit am Abend und an Wochenenden bereit, und dies wird auch von meiner Familie unterstützt</p> <p><input type="checkbox"/> Ich habe Verbindung zu Fachverbänden oder Berufsverbänden</p> <p><input type="checkbox"/> Ich bin gerne unterwegs</p> <p><input type="checkbox"/> Ich nehme mich und andere ernst und respektiere jede Person mit ihrer Leistung und ihrem bisherigen Lebensweg</p> <p><input type="checkbox"/> Ich halte gut Unsicherheiten aus und kann auch mit vorüber gehenden Umsatzeinbrüchen umgehen</p> <p>Zählen Sie bitte abschließend zusammen: ___ mal zugestimmt ___ mal teilweise zugestimmt ___ mal verneint</p>

Abb. 1.1 Eignen Sie sich zum Personalberater? (Eigene Darstellung)

Nun sind nicht alle Eigenschaften gleich bedeutend. Je nach Aufgabe kommt es mehr auf die eine oder andere Eigenschaft an. Und Sie müssen auch nicht perfekt sein. Wichtig sind aber ein entsprechendes, tragfähiges Potenzial und die Bereitschaft, dieses Potenzial durch Fortbildung und Arbeitserfahrung auszubauen. Gerade Berufsanfänger werden durch Mitarbeit in einem Beratungsteam, z. B. als Researcher oder Juniorberater, vieles lernen können, was wichtig ist, und werden schrittweise an umfassendere Aufgaben herangeführt.

1.2 Ein Überblick über die Dienstleistungen

Die Begrifflichkeiten in der Beratungsbranche sind sehr vielfältig und nicht unbedingt einheitlich geregelt. Eine klare Abgrenzung gegeneinander ist daher nicht möglich und die verschiedenen Begriffe sind häufig redundant besetzt. Wo der eine „Head hunting“ und „executive search“ gleich setzt, macht der andere einen deutlichen Unterschied. Für Person A ist „on-site-management“ mit „Interim Management“ inhaltlich austauschbar, wird Person B „on-site-management“ als spezielle Dienstleistung eines Zeitarbeitsunternehmens betrachten, die der effizienteren Betreuung der Leiharbeitnehmer auf dem Firmengelände des Entleihers dient, wohingegen „Interim Management“ eine Bereitstellung von Führungskräften und Projektmanagern auf Zeit bedeutet. Ein Personalberater kann von „Outplacement“ sprechen, ein anderer sieht aufgrund seines Selbstverständnisses den Begriff des „New Placements“ als sachgerecht an – und beides Mal geht es darum, Personen nach der Freisetzung durch den Arbeitgeber in eine neue berufliche Perspektive zu bringen. Allein schon die Vielfalt in der Berufsbezeichnung spricht Bände: Personalberater, Executive Search Consultant, Headhunter, Personalvermittler, Arbeitsvermittler, Coaches, und und und ... Es gibt keine gesetzlichen Vorgaben oder Zulassungsvoraussetzungen, sofern man von der AZAV-Akkreditierung der Bundesagentur für Arbeit (www.azav.de) absieht, die bei öffentlich geförderten Personaldienstleistungen greift, und so haben Kunden – Arbeitgeber wie Arbeitnehmer gleichermaßen – sehr oft Probleme mit der inhaltlichen Zuordnung.

Im historischen Rückblick gilt als erste, präzisierende Aufgabenzuweisung die Definition der Bundesagentur für Arbeit vom 21.05.2003, die eine Abgrenzung zwischen Personalberatung und Arbeitsvermittlung beinhaltet:

Ein Personalberater wird im alleinigen Interesse und Auftrag eines Arbeitgebers tätig. Seine Tätigkeit besteht darin, den Arbeitgeber bei dessen Selbstsuche nach Arbeitnehmern zu unterstützen. Dafür erhält er von ihm eine weiter überwiegend

erfolgsunabhängige Vergütung. Die Rechtsprechung geht davon aus, dass der Personalberater und sein Auftraggeber (Arbeitgeber) vermittlungsrechtlich eine Einheit bilden, wenn eine völlige tatsächliche Integration des Personalberaters in den Willen des Auftraggebers (Arbeitgebers) erfolgt. Das ist dann der Fall, wenn der Auftraggeber jederzeit Herr des Stellenbesetzungsverfahrens bleibt, das heißt alle wesentlichen Entscheidungen – einschließlich derjenigen über die einzelnen Schritte der Suche und Auswahl der Arbeitskräfte – selbst trifft. Sind diese Voraussetzungen gegeben, ist der Personalberater kein unabhängiger Dritter und somit seine Tätigkeit keine Vermittlung im Sinne des § 421 g Absatz 1 Satz 2 in Verbindung mit § 296 Abs. 2. Satz 1 SGB III. Eine Tätigkeit als Personalberater für einen bestimmten oder für mehrere Arbeitgeber schließt nicht aus, dass der Personalberater außerhalb seines Beratungsauftrags bzw. seiner Beratungsaufträge für Arbeitssuchende oder Arbeitgeber als Arbeitsvermittler tätig wird, vergleichsweise einem Zeitarbeitsunternehmen (Verleiher), das sich auch auf dem Gebiet der Arbeitsvermittlung betätigt. Diese Tätigkeit unterläge dann den einschlägigen Vorschriften über die private Arbeitsvermittlung. Anmerkung hierzu: Der BFH hat darauf hingewiesen, dass ein vereinbartes Fest- oder Zeithonorar auf eine Personalberatung hindeutet, während ein Erfolgshonorar ein Indiz für einen reinen Personalbeschaffungsauftrag, also eine Arbeitsvermittlung ist (Urteil des BFH vom 19.09.2002, IV R 70/00).

Soweit die amtliche Einschätzung, die verkürzt auf drei Punkte Wert legt:

1. Personalberater sind im Alleinauftrag eines Arbeitgebers tätig
2. Der Arbeitgeber muss stets die letzte Entscheidung ausüben, der Personalberater ist nur Dienstleister ohne eigene Entscheidungsbefugnis
3. Die Honorarzahlung erfolgt hauptsächlich durch ein vereinbartes Fest- oder Zeithonorar, nicht durch ein Erfolgshonorar.

In der Praxis hingegen zeigt sich, dass auch im klassischen Feld der Personalberatung, der Suche von Fach- und Führungskräften, immer häufiger mehr Erfolgshonorare bzw. „Koppellösungen“ mit einem Festbetrag für Auslagen und einer Erfolgsprovision vereinbart werden. Man kann dies als Ausdruck der Wettbewerbslage begreifen. Von Belang wird diese Einschätzung vor allem dann, wenn die zuständige Behörde ein Unternehmen zur Gewerbesteuer veranlagen möchte (Personalberater sind freie Berufe und unterliegen nicht der Gewerbesteuerpflicht, Personalvermittler hingegen schon, weil sie ein Gewerbe darstellen – hierzu mehr in Abschn. 1.6) und wenn zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer eine juristische Auseinandersetzung entsteht. Zudem nennt die Fachgruppe der Personalberater im Bund Deutscher Unternehmensberater e. V. (BDU) inzwischen eine Vielfalt an personalbezogenen Aufgabenfeldern, wobei Personalberatung umsatztechnisch gesehen immer noch den Löwenanteil umfasst (vgl. BDU 2014):

- Personalberatung
- Vergütungs- und Vertragsberatung
- Karriereberatung
- Potenzialanalysen
- Coaching-Leistungen
- Outplacementberatung

Ohne sich nun in juristische Feinheiten ergehen zu wollen, ist es aus unserer Sicht klüger, eine Begriffsbestimmung nach den zwei Kategorien „Umfang der Integration in die betriebliche Leistung“ und „Auftraggeber/Rechnungsempfänger“ zu bilden (siehe auch Hillebrecht 2013, S. 11 ff.). So sieht man, dass es einerseits „beratende Personaldienstleistungen“ sowie „assistierende Personaldienstleistungen“ gibt. Bei beratenden Personaldienstleistungen liegt ein Projektcharakter vor, bei dem der Personalberater für Einzelaufträge einen Dienstvertrag (§§ 610 ff. BGB, in Österreich ein „freier Dienstvertrag“ entsprechend § 4 Abs. 4 ASVG, in der Schweiz ein „Auftrag“ nach Art. 394 ff. OR) erfüllt und damit – im Rahmen der Treuepflichten eines Dienstvertrags eine gewisse Gestaltungshoheit hat, also auf einer partnerschaftlichen Ebene in Augenhöhe mit dem Auftraggeber agiert. Der Personaldienstleister interveniert befristet und der Auftraggeber kann nach erfolgreichem Projektabschluss wieder eigenständig weiter arbeiten. Der Fokus liegt auf der Hilfe bei Pflege und Ausbau des Humankapitals eines Unternehmens (siehe auch Böhler 2010, S. 22), den Werten, den die Mitarbeiter für ein Unternehmen schaffen können.

Bei assistierenden Personaldienstleistungen hingegen stellt der Auftragnehmer eigene Kapazitäten für eine in Inhalt und Ablauf relativ genau definierte Leistung bereit, womit aus juristischer Sicht eher ein Werkvertrag/Dienstvertrag nach § 631 BGB (in Österreich § 1167 ABGB, in der Schweiz Art. 363 OR) bzw. ein Werklieferungsvertrag nach § 651 ff. BGB vorliegen dürfte. Aus praktischer Sicht wird der Auftraggeber einen Teil seiner betrieblichen Leistungen, seiner Eigenständigkeit also aufgeben zugunsten einer dauerhaften, zumindest längerfristigen externen Erledigung. Diese wird er nur mit einer gewissen Kraftanstrengung wieder an sich ziehen oder einem Dritten übertragen können. Hier liegt der Fokus also nicht auf einer Stärkung des Humankapitals, sondern viel mehr in einer Kostenoptimierung beim Einsatz des Humankapitals.

Der Aspekt der Stärkung des Humankapitals bzw. der Kostenoptimierung ist für viele Personalberater deswegen sehr wichtig, weil sie mit einer Beschränkung auf beratende Personaldienstleistungen einen moralisch höheren Anspruch verkörpern können. Allerdings muss man sich an dieser Stelle auch vor Augen halten, dass in einer dynamischen Wettbewerbsumgebung, wie sie viele Unternehmen in

Europa im Hinblick auf die außereuropäische Konkurrenz erfahren, gerade die Kostenoptimierung ein wesentlicher Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit europäischer Wirtschaftsstandorte darstellt. Die höherwertigen Fach- und Führungskräfte sind mit ihren Gehaltsansprüchen nicht zuletzt deswegen finanzierbar, weil auf nachgelagerten Ebenen inzwischen vielfältige Maßnahmen der Kostenreduktion ergriffen wurden, oft genug dank einschlägiger Personaldienstleister aus dem Sektor der assistierenden Personaldienstleistungen. Und es ist nicht gesagt, dass die Globalisierung und der technische Fortschritt nicht auch viele hoch bezahlte Arbeitsplätze auf Fach- und Führungsebene infrage stellen werden.

Eine Unterscheidung hinsichtlich des Auftraggebers und Finanziers der Leistung wird vor allem auf Unternehmen bzw. Arbeitnehmer rekurrieren. In dem einen Fall wird ein Unternehmen den Auftrag spezifizieren und bezahlen, unabhängig davon, inwieweit seine aktuellen oder zukünftigen Arbeitnehmer von der Leistung profitieren können. In dem anderen Fall kann ein Arbeitnehmer Auftraggeber sein und das Honorar bezahlen. Bei der Stellenbeschaffung im Auftrag des Arbeitnehmers ist das Honorar in Deutschland jedoch auf 2000 EUR „gedeckelt“ (einschl. Mehrwertsteuer), in anderen Ländern ist eine Honorierung durch den Arbeitnehmer gänzlich ausgeschlossen.

Die Schematik, mit einer Auflistung aller denkbaren Angebote der Personalberatung und anderer Personaldienstleistungen, verdeutlicht Abb. 1.2.

Personalberatung bewegt sich damit im Bereich der assistierenden Personaldienstleistungen, und hier hauptsächlich im Bereich der arbeitgeberfinanzierten Dienste. Eine Definition und Beschreibung der einzelnen Dienstleistungen erfolgt in den nachfolgenden Kap. 3–8 und unterbleibt an dieser Stelle.

Größere Personalberatungsunternehmen bieten ihren Kunden die komplette Bandbreite an und sind damit umfangreiche Beratungsleistungen oftmals der richtige Ansprechpartner. Kleinere Beratungsgesellschaften und Einzelberater spezialisieren sich oft auf ausgewählte Handlungsfelder, können mitunter einen entsprechenden Auftrag sehr gezielt bearbeiten, und teilweise deutlich kostengünstiger als ein großes Unternehmen.

Unabhängig von Art und Umfang der einzelnen Tätigkeitsfelder zeigt sich, dass

- Personaldienstleistung eine Dienstleistung ist; der besondere Wert der Dienste besteht in einem bestimmten Wissen und Handlungsvermögen, das im Auftrag des Auftraggebers angewandt wird (z. B. Wissen um die am besten geeignete Ansprache und Auswahl von Mitarbeitern, die am besten geeignete Beschaffung geeigneter Arbeitskraft). Ohne Einsatz dieses speziellen Wissens kann der Auftrag nicht erfolgreich erfüllt werden

Beratende Personaldienstleistungen	Assistierende Personaldienstleistungen
<p>Zielgruppe Unternehmen („Unternehmen zahlt“)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Executive Search („Headhunting“): Suche von Fach- und Führungskräften • Private Arbeits-/Personalvermittlung nach § 296 ff. SGB III, in CH nach Art. 2ff. AVG • Gehalts- und Vertragsberatung* • Personalbeurteilung und Potenzialanalyse • individuelle und kollektive Personalentwicklung (Coaching, Mentoring, HR-bezogene Schulungen und Trainings, Konzepte, ...) • strategische Personalberatung • Konfliktberatung (Moderation/Mediation) • personalbezogene Rechtsberatung* • Outplacement • Transfermaßnahmen nach § 110 SGB III 	<p>Zielgruppe Unternehmen („Unternehmen zahlt“)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gewerbliche Arbeitnehmerüberlassung (auch „Personalleasing“, „Zeitarbeit“, „Temporärarbeit“) • Interims-Management (synonym: Management auf Zeit, On-Site-Management) • Outsourcing von Personalverwaltung (Lohn-/Gehaltsbuchhaltung, Reisekostenabrechnung, Zeugniserstellung, Bewerbermanagement, ...) • Ggf. auch Ingenieur- und Industriedienstleistungen nach §§ 631ff. BGB bzw. § 651 BGB
<p>Zielgruppe Arbeitnehmer („Arbeitnehmer zahlt“, tw. unter Beteiligung Dritter, z.B. Arbeitsagentur)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalvermittlung (§ 421g SGB III, SGB IX/§ 18 SGB III/§ 2 SGB IX), in CH nach Art. 2ff. AVG • Gehalts- und Vertragsberatung* • Potenzialanalyse und Entwicklungsberatung • Karriere- und Bewerbungsberatung • Personalbezogene Rechtsberatung* • individuelle PE (Coaching, Mentoring, Schulungen und Trainings) 	<p>Zielgruppe Arbeitnehmer (AN trägt seine Arbeitsleistung bei)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>bei Gewerblicher Arbeitnehmerüberlassung bietet das PDL-Unternehmen als Arbeitgeber Arbeit, Berufserfahrung/chancen und Gehalt gegen Mitarbeit an; was inhaltlich-systematisch nicht direkt dem Marketing-Prozess zugerechnet wird</i>

*) kann in D tw. auf bestimmte Personenkreise beschränkt sein, aufgrund des Rechtsdienstleistungsgesetzes

Abb. 1.2 Allgemeines Schema der Personaldienstleistungen. (Quelle: Hillebrecht 2013, S. 12 ff.)

- Die Personalberatung umfasst die gesamte Bandbreite der Personalarbeit, mit dem Schwerpunkt der Auswahl, Entwicklung und Freisetzung von Personal

Was bedeutet dies im Einzelnen? Als Personalberater sind Sie Dienstleister und begleiten den Auftraggeber bei der Erarbeitung einer optimalen „Problemlösung“ im Personalbereich. Sie können einzelne Arbeitsschritte für ihn durchführen oder wesentlich beeinflussen, übernehmen aber nicht die Letztverantwortung für

das Ergebnis. Schon gar nicht dürfen Sie dem Auftraggeber die Verantwortung abnehmen bzw. sich vom Auftraggeber aufbürden lassen. Berater haben eine Prozesshoheit, keine Ergebnishoheit. Dies entbindet aber auch nicht von der Notwendigkeit, im Bedarfsfall klar Stellung zu beziehen („Wenn Sie mich fragen, würde ich ..., und zwar aus folgenden Gründen: ...“ Oder: „Aus meiner Sicht empfiehlt sich folgendes Vorgehen ...“).

Beratung ist immer nur dann erfolgreich, wenn alle Beteiligten zufrieden sind und das Ergebnis mittragen können. Idealerweise führt der Personalberater die Erwartungen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer zusammen und sorgt für einen fairen Interessensausgleich. Der Berater agiert damit als fach- und sachkundiger Moderator. Eine Problemlösung für den Auftraggeber ist am besten mit einer nachhaltigen Lösung erreichbar, die von allen Seiten akzeptiert wird. In Einzelfällen kann es aber auch dazu kommen, dass die Interessen des Auftraggebers oder eines anderen Beteiligten einen Kompromiss nicht zulassen. Diese Fälle werden manchmal sogar auf dem Rechtsweg entschieden.

Als aktuelles Beispiel gilt ein Vorkommnis, das am 08.05.2014 abschließend vor dem OLG Frankfurt/Main entschieden wurde. Zugrunde lag – was man der begleitenden Berichterstattung entnehmen konnte – der Auftrag an einen Personalberater, eine bestimmte Vakanz mit einer männlichen Person zu lösen. Der beauftragte Personalberater schlug daraufhin eine Bewerberin vor, die aus seiner Sicht ebenfalls geeignet war, vom Auftraggeber aber abgelehnt wurde mit dem Hinweis auf das falsche Geschlecht. Diese Begründung wurde vom Personalberater der Kandidatin mitgeteilt, die daraufhin erfolgreich eine Klage wegen Diskriminierung nach AGG gegen den Auftraggeber führte, mit einer entsprechenden Entschädigungszahlung verbunden. Der Auftraggeber wiederum wollte die gezahlte Summe auf dem Wege einer Schadenersatzklage vom indiskreten Personalberater ersetzt bekommen. Und das OLG Frankfurt gab dieser Klage zumindest teilweise recht (Aktenzeichen 16 U 175/13). Es ist nicht unsere Aufgabe, dieses Urteil moralisch zu werten. Es müsste aber jedem ethisch halbwegs gefestigten Personalberater schon bei der Auftragserteilung durch den Kopf gehen, ob es nicht im Hinblick auf die eigene Glaubwürdigkeit und Selbstachtung besser ist, derartige Aufträge entweder gleich abzulehnen oder aber das Honorar als Schmerzensgeld für die kreative Exegese bestimmter gesetzlicher Vorgaben anzusehen. Auf jeden Fall aber ist der Auftrag mit der gebotenen Professionalität durchzuführen – „dirty jobs“ sollen in diesem Geschäft durchaus nicht unüblich sein – und man kann für die Zukunft geeignete Konsequenzen ziehen.

Als Personalberater werden Sie immer wieder an Punkte kommen, an denen Sie für sich entscheiden müssen, wie weit Sie bestimmte Wege mitgehen wollen

und zu welchem Zeitpunkt Sie aussteigen. Die Prüfsteine sind neben der allgemeinen gesetzlichen Basis die Regelungen des Beratungsvertrags, die Erfolgsaussichten für das Projekt, die eigene Fachkompetenz sowie Moral und Ethik.

1.3 Der Kern der Personalberatung

Wir haben Ihnen bereits den Personalberater als einen sach- und fachkundigen Moderator vorgestellt. Seine originäre Aufgabe ist es, für den Auftraggeber eine optimale Lösung zu bewerkstelligen. Doch was heißt „optimal“? Die beste Lösung zeigt sich darin, dass der Auftraggeber nach der Intervention, nach dem Projektabschluss wieder selbstständig arbeiten kann, und zwar besser als zuvor. Ein Berater hat als Berater dann versagt, wenn der Auftraggeber dauerhaft auf die Hilfe des Beraters angewiesen ist. Das schließt aber nicht aus, dass dem Projektabschluss nicht noch eine gewisse „Coachingphase“ oder „Umsetzungsberatung“ nachfolgen kann, wenn beide Seiten regelmäßig den Erfolg überprüfen und ggf. neue Maßnahmen definieren. Und manchmal kann dieses Coaching auch nur darin bestehen, einem erfolgreich vermittelten Kandidaten gewisse Hinweise zu einem optimierten Auftritt zu geben, z. B. in der Überprüfung von Garderobe und Frisur (siehe auch Weikard und Rickert 2016, S. 80 f.) – die Gepflogenheiten auf höheren Hierarchieebenen unterscheiden sich etwas von denjenigen der Fachebene und entscheiden durchaus auch mit über den Erfolg der Berufsausübung.

Eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg ist, dass alle Beteiligten den Berater umfassend und detailliert informieren. Hierfür ist es unumgänglich dem Berater ein hohes Maß an Vertrauen entgegenzubringen. Dieses Vertrauen erhält der Berater aber nur dann, wenn er seinerseits in den Gespräch Vertrauen erweckt, Verschwiegenheit zusichert und die Informationen nicht missbraucht. In der Praxis üblich sind inzwischen schriftliche Verschwiegenheits- und Datenschutzerklärung.

Selbstredend ist ein Berater verpflichtet, sich stets auf dem aktuellen Stand von Praxis- und Theoriewissen zu halten. Der Berater sollte seinem Beratungskunden also immer mindestens zwei Schritte voraus sein, damit der die Abläufe kontrollieren und positiv beeinflussen kann. Neben einer soliden Ausbildung, möglichst durch eine einschlägige Berufsausbildung ergänzt sind eine stete Fort- und Weiterbildung verpflichtend. Dazu zählen neben dem regelmäßigen Studium der Fachliteratur auch der Besuch von geeigneten Veranstaltungen (Seminare, Kongresse, Erfahrungsaustauschgruppen), eine gewisse Präsenz an Hochschulen (durch Vorträge und Lehraufträge) und eventuell auch einmal Praktika oder Hospitationen in befreundeten Unternehmen. Selbstredend wird eine solide Allgemeinbildung ebenfalls gepflegt.

Ein weiterer Aspekt ist der Einsatz oder auch das Vermeiden fragwürdiger Methoden, wobei dieser Ausdruck einen weiten Spielraum zulässt. Was der Eine für sich ablehnt, gehört für andere zum notwendigen Handwerkszeug, um sich in einem rauen Markt zu behaupten. Eine einschlägige Artikelserie auf spiegel.de aus dem Jahr 2011 zeigt dies überdeutlich auf (z. B. Stehr 2011, ebenso der „Insider-Bericht“ von Eckelt 2015, S. 52). Für Dritte wird die Ausnutzung dieses Graubereichs sogar eine für die Wirtschaft lebenswichtige Dienstleistung sein, aus Gründen der Notwehr gegenüber einer übermäßigen gesetzlichen Regulierung (siehe Esser und Schröder 2012). Hier wird jeder für sich entscheiden müssen, was man selbst als ethisch korrektes Verhalten ansieht, und was mit dem eigenen Anstandsgefühl vereinbar ist. Im Zweifel sollte allerdings eher ein Verzicht als ein „vielleicht doch“ stehen.

Schließlich sollte sich ein Berater immer unabhängig von „kontraproduktiven Einflüssen“ halten. Kontraproduktiv ist alles, was die eigene Unabhängigkeit gefährdet und einen dauerhaft in Unternehmensinterna verstrickt. Die Mitwirkung im Aufsichtsrat oder in vergleichbaren Gremien Ihres Kunden kann diese Unabhängigkeit ebenso gefährden wie die Abgabe von Gefälligkeitsgutachten im Bedarfsfall die Annahme von unverdienten Geschenken und Honoraren oder gar die Destruktion von Veranstaltungen der Konkurrenz. Nach Moral und Ethik zu handeln ist für einen Berater unabdingbar – einen guten Ruf kann man nur einmal verlieren.

Dieses Selbstverständnis spiegelt sich u. a. in den Satzungen der entsprechenden Berufsverbände:

- Dem Bund der Unternehmensberater bzw. der Gruppe der Personalberater im BDU, der u. a. „Grundsätze ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung“ erarbeitet hat (vgl. BDU 2011)
- der AESC Association of Executive Search Consultants mit ihren „Standards“ (AESC 2014)
- der VZA Verband für Zeitarbeit und Arbeitsvermittlung in Österreich (der auch Personalberater organisiert) mit seinem „Verhaltenskodex“ (VZA 2013)
- der Schweizer Verband swissstaffing mit seinen „Qualitätsstandards“ (vgl. swissstaffing 2014), der 1998 den Verband der Personalberater der Schweiz (vpds) aufnahm

Auch andere Verbände der Personaldienstleistung haben hierzu mehr oder weniger umfassende Regularien verabschiedet. Man kann sich an diese Grundsätze selbstverständlich auch dann halten, wenn man nicht Mitglied in einem dieser Verbände ist. Allerdings haben sich die Verbände vorbehalten, dass nur Mitglieder mit dem Verweis auf den Verband und seine Berufsgrundsätze auftreten dürfen.

Fehlverhalten spricht sich in der Branche des Kunden ohnehin schnell herum und gefährdet langfristig die eigene wirtschaftliche Situation. In bestimmten Fällen ist sogar eine straf- und/oder zivilrechtliche Verfolgung möglich. Von daher ist es immer klug, sich eigene Standards hinsichtlich der Arbeitsqualität und der Arbeitsbereiche zu bilden und diese im Kontaktgespräch mit Kunden zu kommunizieren. Dieses wird in den meisten Fällen sehr positiv als professionelles und verlässliches Auftreten gewertet und stellt folglich auch einen Pluspunkt bei der Auftragsvergabe dar.

Die zunehmende Professionalisierung von Personalberatungsleistungen und die damit einher gehenden Anforderungen an Personalberater zeigen sich auch in den Zertifizierungen durch den BDU bzw. durch die Bundesagentur für Arbeit („AZAV-Akkreditierung“) sowie die gemeinsam von Bundesregierung und Verbänden erarbeiteten „Qualitätsstandards der Personalberatung und Personalvermittlung“, am 13.12.2003 verabschiedet. Und nicht zuletzt sind auch die Einführung eines Berufsbildes nach BBiG („Personaldienstleistungskaufmann/-frau“), der Weiterbildung zum/zur „Personaldienstleistungsfachwirt/in“, der IHK-Fortbildung „Fachkraft für Personalberatung und Personalvermittlung“ oder Ausbildungsgänge zur Personaldienstleistung z. B. an der Technischen Hochschule Mittelhessen oder den Dualen Hochschulen in Lörrach und Mosbach bzw. der Donau-Universität Krems das Ergebnis steigender Anforderungen an die professionelle und seriöse Dienstleistung in der Personalberatung.

1.4 Der Beratungsprozess im Überblick

Der Beratungsprozess einer Personalberatung gliedert sich in mehrere Schritte, die in Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber, mit Dritten (z. B. Bewerbern bei einer Stellenausschreibung, Mitarbeitern des Kundenunternehmens bei Personalentwicklung) oder auch allein erfolgen können. Einige Schritte werden öffentlich wahrgenommen, andere laufen hingegen verdeckt ab. Jeder Schritt besitzt seine eigene Funktion, die sich teilweise in ihrer Wirkung bei Auftraggeber, Auftragnehmer und Dritten unterscheiden kann. Das folgende Beispiel Personalsuche und -auswahl in Abb. 1.3 zeigt den Umfang eines Beratungsprozesses sowie die Funktionen der einzelnen Beratungsschritte bei den Beteiligten auf:

Die Darstellung 1.3 zeigt, dass viele Schritte aufeinander aufbauen und sorgfältig miteinander verzahnt werden müssen. Ein wesentliches Erfolgskriterium jeder Beratung ist daher die systematische Planung: Außer dem gewünschten Ergebnis ist vor allem der Zeitbedarf zu berücksichtigen, der als zusätzliche Spalte in den Prozessablauf aufgenommen werden kann. Sie werden auch überlegen, welche Störungen auftreten können und wie Sie damit umgehen wollen.

Prozessabschnitt	Funktion aus Sicht des Auftraggebers	Funktion aus Sicht von Dritten (z.B. Bewerbern)	Funktion aus Sicht des Personalberaters
Auftragsklärung	Information über die eigenen Interessen und Ziele, Aufforderung zur Angebotsabgabe	-	Klärung des Arbeitsauftrags und des zu lösenden Problems
Auftragsvereinbarung (Vertragsabschluss)	Festlegung von Auftragsziel und –umfang sowie Honorar	-	Eindeutige Festlegung von Auftragsziel und -umfang sowie Honorar
Bewerberansprache durch Stellenausschreibung, Direktansprache, Reaktion auf Stellengesuch	Veröffentlichung der Stellenvakanz, ggf. Stärkung der Bekanntheit und Attraktivität als Arbeitgeber	Information über Arbeitsmarkt, Stellenausschreibung als Aufforderung zur Bewerbung	Klärung der Marktlage: Wer hat Interesse? (sowohl quantitativ als auch qualitativ)
Research durch Screening der eigenen Bewerberdatenbank, öffentlich zugänglicher Infos, etc.	-	Bewerber: Orientierung über eigene Arbeitsmarktchancen Ggf. Pflege des Beraternetzwerkes (Kollegen)	Klärung der Marktlage: Wer kommt infrage? Wie leicht/schwer wird die Stellenbesetzung?
Vorauswahl anhand Unterlagen und Vorgespräch mit Interessenten	Vorbereitung/Entlastung von Verwaltungsarbeit	Bewerber: Klärung der Eignung, Erlangen vertiefender Informationen	Klärung der Konvergenz von Bewerber und Stellenprofil
Vertiefende Auswahl (Interviews, Assessment Center, Referenzen, ...)	Klärung der Kongruenz von Bewerber und Stellenprofil sowie der „Chemie“	Bewerber: Klärung der Kongruenz von Karrierevorstellungen und Perspektiven sowie „Chemie“	Vertiefende Klärung der Kongruenz von Bewerber und Stellenprofil, insb. im Hinblick auf die „Chemie“
Empfehlung zur Stellenbesetzung	Entlastung durch Feedback und Reflexion des eigenen Eindrucks	Feedback und Reflexion des eigenen Eindrucks	Abschließende Klärung der Kongruenz von Bewerber und Stelle
Empfehlungen zur Anstellung (Gehalt etc.)	Entlastung durch Arbeitsvorlagen und Hilfen beim Interessensausgleich	Hilfe beim Interessensausgleich	Kundenbindung durch ergänzende Services, Qualitätskontrolle zur eigenen Auswahlempfehlung
Coachinggespräch nach Arbeitsaufnahme bzw. vor Ende der Probezeit	Ergänzender Service, Entlastung, Meinung von dritter Seite	Meinung von dritter Seite, Hilfe bei Unklarheiten	Kundenbindung, Controllingfunktion zur eigenen Arbeitsqualität
Dokumentation des Beratungsprozesses und -erfolgs	Dokumentation zu Vorgehen und Ergebnis, Transparenz zur Rechnungsstellung	-	Dokumentation zur vertragsgerechten Leistungserbringung, Transparenz zur Rechnungsstellung

Abb. 1.3 Der Prozessablauf in einer Personalberatung – Arbeitsschritte und ihre Funktion

1.5 Die Berufs- und Funktionsbezeichnungen

In der Personalberatung haben sich für bestimmte Arbeitsfelder und Funktionen folgende Bezeichnungen herauskristallisiert, die sich auch in den einschlägigen Stellenausschreibungen wiederfinden:

- **(Personal-)Berater:** verantwortliche Person, die im Kundenkontakt steht und dem Kunden mit Beratungsleistung dient. Als Voraussetzung sind ein Hochschulstudium und erste Berufserfahrung innerhalb der (Personal-)Beratung gewünscht, alternativ auch mehrjährige Fach- und Führungserfahrung außerhalb der Beratung.
- **Consultant:** englische Bezeichnung für Berater, oftmals auch – in Kennzeichnung der Berufserfahrung und der Verantwortung – als Senior Consultant bezeichnet.
- **Junior Consultant:** Berater in den ersten ein bis zwei Berufsjahren, die in Beratungsprojekten mitarbeiten und dabei durch erfahrene Berater ausgebildet werden. Junior Consultants übernehmen oftmals die Auswertung von Daten und Recherchen. Als Voraussetzung gilt in der Regel ein Hochschulstudium, zumeist in wirtschaftswissenschaftlichen oder verwandten Fächern, sowie einschlägige Praktika.
- **Projektleiter:** Berater mit der Verantwortung für Kunden und Projektbudgets und der damit verbundenen Leitung von Projektteams, erfordert neben fachlichen Kenntnissen auch Fähigkeiten zur Organisation, Koordination und Führung, wozu ein Fachwirt- bzw. Hochschulabschluss und mehrjährige Berufserfahrung voraus gesetzt werden.
- **Partner:** Berater auf oberer Ebene, die am Unternehmen als Gesellschafter beteiligt sind und Verantwortung für einen Unternehmensteil (z. B. die Beratungseinheit für eine Branche oder die Leitung einer Niederlassung) wahrnehmen. Partner sind vor allem in der Akquisition von Aufträgen, der Kundenbetreuung und der allgemeinen Unternehmensleitung tätig. In einzelnen Unternehmen wird zudem eine Unterscheidung zwischen „Partner“ und „Senior Partner“ vorgenommen, was vor allem auf die Berufserfahrung und den Grad der Verantwortlichkeit im Unternehmen rekurriert. Partner haben entweder eine Karriere als Berater absolviert oder kommen von außen, aus einer anderen, mehrjährig erfolgreichen Leitungstätigkeit. Eine Promotion wird aufgrund der repräsentativen Aufgaben gerne gesehen, manchmal auch ein MBA-Abschluss einer renommierten Business School.

- **Projektassistent:** Mitarbeiter auf operativer Ebene, der für Sach- und Sekretariatsaufgaben eingesetzt wird. Eingangsvoraussetzung sind in der Regel eine Berufsausbildung und erste Berufserfahrung in der Personalwirtschaft.
- **Recruiter:** Mitarbeiter in der Beratung, die für die Ansprache und Auswahl von Bewerbern zuständig sind. Als Eingangsvoraussetzung wird oftmals ein (Fach-)Hochschulstudium gewünscht, möglichst mit Schwerpunkt in Personalwirtschaft, seltener eine Berufsausbildung mit relevanter Berufserfahrung.
- **Researcher:** Mitarbeiter, die in der Personalsuche eine vorbereitende Funktion einnehmen. Sie identifizieren Zielpersonen bzw. Personengruppen anhand von Organigrammen, Veröffentlichungen, Kongressteilnahmen, Blogbeiträgen, Social Media-Einträgen etc. und sammeln dazu öffentlich zugängliche Daten zu den Personen wie auch zur Branche allgemein. Diese werden für Berater und Recruiter aufbereitet. Dazu sind gute EDV-Kenntnisse und ein ausgeprägtes Verständnis von Wirkungsweisen und Charakter diverser Social Media-Plattformen wie xing, LinkedIn oder Experteer wichtige Voraussetzungen, ebenso wie ein gewandtes Auftreten am Telefon. In manchen Personalberatungen ist diese Position für Einsteiger vorgesehen, mit der Möglichkeit sich für höhere Positionen zu empfehlen.
- **Team-Assistent:** Mitarbeiter auf der operativen Ebene, der vor allem für Sekretariats- und Sachbearbeitungsaufgaben vorgesehen ist. Zumeist betreut ein Team-Assistent mehrere Berater und Projektleiter. Dafür wird in der Regel gutes Organisationsvermögen, Stressresistenz und Sozialkompetenz erwartet, in Verbindung mit einer Berufsausbildung im Bürobereich. Aber auch Absolventen geisteswissenschaftlicher Fächer finden hier oft eine Perspektive.

Die konkrete Ausgestaltung der einzelnen Positionen und die Verantwortungsgebiete variieren natürlich zwischen den einzelnen Unternehmen, ebenso wie die gebotene Vergütung. In „kleineren“ Beratungsunternehmen werden die verschiedenen Funktionen oftmals von einer oder wenigen Personen wahrgenommen, in größeren findet sich hingegen eine sehr spezifische Ausdifferenzierung mit klar gegliederten Aufgabenbereichen.

Die insgesamt in der Personalberatung tätigen Unternehmen und Arbeitnehmer lassen sich nur schätzen. Der BDU geht für Deutschland von ca. 5800 Personalberatern (11.200 Mitarbeiter insgesamt) in 2000 Unternehmen aus, die im letzten Geschäftsjahr mit ca. 75.000 Aufträgen einen Umsatz von 1,9 Mrd. EUR generiert haben (vgl. BDU 2014). In diesen Zahlen sind die vielen Beratungsunternehmen die Leistungen wie Coaching, Transfer, Mediation u. a. anbieten, nicht enthalten, ebenso nicht die Arbeits-/Personalvermittler sowie ausschl. im Bereich der Arbeitnehmerüberlassung tätigen Unternehmen.

Für Österreich und die Schweiz sind über die relevanten Verbände keine spezialisierten Statistiken erhältlich.

Zu den Entgeltstrukturen in der Personalberatung können an dieser Stelle nur grobe Rahmenwerte genannt werden, da Veröffentlichungen zu diesem Thema bereits einige Jahre zurückliegen (z. B. Friedrichsen 2011). Eine gewisse Bandbreite ergibt sich aufgrund der relativ hohen erfolgsabhängigen Anteile, die schon auf Recruiter- und Junior-Berater-Ebene bis zu 15 % betragen können. Zudem sind die Arbeitsmarktlage und die Region zu sehen, da in Großstädten meist mehr verdient wird als in ländlicheren Regionen.

Team- und Projektassistenzen kommen auf Gehälter, die im Rahmen des Sekretariatsbereichs und damit zwischen 28.000 und 42.000 EUR brutto jährlich liegen. Junior-Berater steigen oftmals mit einem Jahresgehalt von ca. 33.000 bis 38.000 EUR ein, nehmen aber in Abhängigkeit von ihrer Karriere schnelle Entwicklungen nach oben. Projektleiter und Senior-Berater können zwischen 45.000 und 80.000 EUR jährlich realisieren, Partner oftmals sechs- und manchmal sogar siebenstellige Jahreseinkünfte, wobei hier die Erfolgskomponente zum Teil 25–50 % des Gesamtpaketes ausmacht. Diese basiert in der Regel auf Umsatzanteilen und weiteren Elementen, wie die Anzahl der akquirierten Projekte und Kunden, die Höhe der abgewickelten Projektetats usw.

Bei Freiberuflern divergiert das Einkommen je nach Arbeitsfeld, Branche und nach der Hierarchieebene, die beraten wird. Entsprechend bewegt es sich in fünf- und sechsstelligen, seltenst in siebenstelligen Höhen. Das jeweilige Honorar wird oft nach sog. „Tagewerken“ oder „Manntagen“ berechnet, teilweise auch als Anteil am verantworteten Projektbudget oder bei Stellenbesetzungen als Anteil am vereinbarten Jahresgehalt des Kandidaten. Bei einer „contingency search“, der rein auf Erfolgsbasis honorierten Personalberatung können dies zwischen 25 und 40 % des Jahresgehaltes des Kandidaten liegen. Für die Abrechnung von Tagessätzen gelten folgende Anhaltswerte (vgl. Hillebrecht 2013, S. 82 f., ergänzend Middendorf und Salomon 2017, S. 38 f.):

- Strategische Personalberatung: Tagessätze zwischen 800 und 2500 EUR, für High-Level-Berater teilweise auch mehr
- Allgemeine Personalberatung und Management-Diagnostik: 1200–3000 EUR pro Tagewerk
- Trainingsleistungen für eine Inhouse-Schulung mit einem Tagessatz von 700 EUR aufwärts,
- Coaching-Leistungen und Karriereberatungen mit ca. 60–300 EUR pro Beratungsstunde, mit einem Durchschnittswert von 168 EUR