

Edition Rosenberger

Steffen W. Hillebrecht
Anke Peiniger

Grundkurs Personalberatung

Alles, was Sie wissen müssen

4. Auflage



Springer Gabler

Edition Rosenberger

Die „Edition Rosenberger“ versammelt praxisnahe Werke kompetenter Autoren rund um die Themen Führung, Beratung, Personal- und Unternehmensentwicklung. Alle Werke in der Reihe erschienen ursprünglich im Rosenberger Fachverlag, gegründet von dem Unternehmens- und Führungskräfteberater Dr. Walter Rosenberger, dessen Programm Springer Gabler 2014 übernommen hat.

Steffen W. Hillebrecht • Anke Peiniger

Grundkurs Personalberatung

Alles, was Sie wissen müssen

4. Auflage

 Springer Gabler

Steffen W. Hillebrecht
Würzburg, Deutschland

Anke Peiniger
Solingen, Deutschland

Bis 2014 erschien der Titel im Rosenberger Fachverlag, Leonberg.

Edition Rosenberger
ISBN 978-3-658-07694-8 ISBN 978-3-658-07695-5 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-07695-5

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 Nachdruck 2015

Ursprünglich erschienen bei Rosenberger Fachverlag, Leonberg, 2012

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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort

Entweder Sie sind schon ein Personalprofi oder Sie wollen es werden. In beiden Fällen haben Sie hiermit eine Top-Publikation über Personalberatung gewählt, weil alle dazu gehörigen Themen ohne Schnörkel, klar und direkt angesprochen werden. Personalberatung ist eine Dienstleistung, die sich an Menschen als Kunden orientiert und Menschen auch zum Gegenstand hat. Das mag verleiten, sie für einfach zu halten, allein schon weil wir selbst zur Spezies Mensch gehören und meinen, unsere eigenen Funktionsweisen gut zu kennen. Aber ist das wirklich zutreffend? Die Vertreter der Wirtschaft und auch die einzelnen Individuen erkennen immer mehr ihren Bedarf an Professionalität und Seriosität bei der Personalberatung, einer Dienstleistung mit sehr vielen Facetten, wie Sie noch sehen werden. Die Wertschätzung für diesen Bedarf wird von den Kunden mit Bereitschaft zur Zahlung durchaus respektabler Honorare zum Ausdruck gebracht, was Sie als professioneller Personalberater getrost nutzen dürfen und sollten – wenn die Leistung stimmt.

Die Autoren empfehlen sich für dieses Werk bereits durch ihren persönlichen Werdegang.

Prof. Dr. Steffen Hillebrecht greift auf sieben Jahre Unternehmens- und Personalberatung in der Medienwirtschaft zurück. Neben seiner Tätigkeit als Professor an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt ist er weiterhin in der Personalberatung und Personalentwicklung aktiv.

Anke Peiniger, mit der natürlichen Autorität einer zweifachen Mutter ausgestattet, war viele Jahre als Personalchefin in einem Gießereiunternehmen im Bergischen Land in Nordrhein-Westfalen tätig, bevor sie sich als erfolgreiche Firmengründerin in der Personalberatung, Schwerpunkt Personalberatung/Personalvermittlung etablierte. Daneben war sie einige Jahre Geschäftsführerin eines technischen Dienstleisters, einer Druckerei. Mehrere Jahre führte sie den Bundesverband Personalvermittlung als Vorsitzende des Vorstandes. Unter ihrer Ägide wurden beim Verband anspruchsvolle Qualitätsstandards eingeführt und verschiedene Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen entwickelt und umgesetzt.

Natürlich ist Ihnen klar, dass das Spektrum Ihres Wirkens als professioneller Personalberater groß ist. Sie agieren mit Führungspersönlichkeiten von Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung bis hin zu Persönlichkeiten, die erst am Anfang ihres Weges ins berufliche, auch gesellschaftliche Leben stehen. Das erfordert von Ihnen hohe Ansprüche an sich selbst, die Fähigkeit zu deren Umsetzung, Einfühlungsvermögen ohne Ende und schließlich immer einen frischen, wachen Geist, der Ihnen sagt, was konkret zu tun und zu lassen ist. Wenn Sie hierbei ethische Maßstäbe anlegen, haben Sie nicht zu hoch gegriffen. Sollten Sie alles dies beherzt angehen, werden Sie für sich persönlich feststellen: Der Beruf des Personalberaters bereitet Freude, den Menschen zu dienen und dies wird Ihnen zu recht immer wieder ein Gefühl hoher Zufriedenheit bescheren. Versprochen.

GERT DENKHAUS

Rechtsanwalt und langjähriger Geschäftsführer
von Verbänden professioneller Personaldienstleister
(BZA/BPV)
Bad Kreuznach, Februar 2012

Vorwort

Die Personalberatung erfährt durch die demografische Entwicklung einerseits und den konjunkturbedingten Arbeitskräftebedarf andererseits wieder einen beachtlichen Bedeutungszuwachs. Dieser schlägt sich sowohl bei der quantitativen Nachfrage nach Beraterinnen und Beratern als auch bei der zunehmend anspruchsvolleren Fachkompetenz nieder.

Personalberatung und Arbeitsvermittlung haben – bei unterschiedlichen Ausgangspunkten – gemeinsam das Ziel, Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt schneller und passgenauer zum Ausgleich zu bringen. Dies erfordert mehr und mehr neue, unkonventionelle Konzepte und Wege.

Bei allen Tätigkeiten, von der Beratung arbeitsuchender Menschen über die Vermittlung von Arbeitsplätzen bzw. der Vermittlung geeigneter Fach- und Führungskräfte bis hin zu Serviceleistungen rund um die Personal- und Organisationsentwicklung sowie die Personalverwaltung steht dabei der Mensch im Mittelpunkt, seine Zukunft im Arbeitsumfeld, seine Zufriedenheit und sein Erfolg.

Durch gemeinsame und engagierte Bemühungen im Rahmen der Berufsausbildung, der akademischen Ausbildung und der persönlichen Fortbildung wird die Qualität der Personalberatung für die Zukunft gesichert. Das vorliegende Buch gibt hierzu wichtige Informationen und Grundlagen. Es kann ebenso als Einführung in die gesamte Bandbreite der Personalberatung dienen wie auch der Reflexion des beraterischen Handelns von langjährig tätigen Beraterinnen und Beratern.

PROF. DR. FRANZ EGLE
Geschäftsführender Vorstand
Heinrich-Vetter-Forschungsinstitut für Arbeit und Bildung e.V.
Gründungspräsident
der Hochschule der Wirtschaft für Management
Mannheim, Februar 2012

Inhalt

Vorwort von Gert Denkhaus	V
Vorwort von Prof. Dr. Franz Egle	VII
An die Leser	XIII
1 Grundlagen und Selbstverständnis der Personalberatung	1
1.1 Einige Anforderungen an Personalberater	1
1.2 Überblick über die Dienstleistungen	3
1.3 Selbstverständnis der Personalberater	10
1.4 Beratungsprozess im Überblick	12
1.5 Berufs- und Funktionsbezeichnungen	14
1.6 Rechtliche Rahmenbedingungen	17
2 Akquisition, Auftragsklärung und -vereinbarung	
mit Arbeitgebern	25
2.1 Definition der eigenen Kompetenzen	25
2.2 Möglichkeiten und Grenzen der Akquisition	35
2.2.1 <i>Aktive Auftragsakquisition</i>	35
2.2.2 <i>Passive Auftragsakquisition</i>	38
2.2.3 <i>Verbindung von aktiver und passiver Akquisition</i>	39
2.3 Definition des Auftragszieles	40
2.3.1 <i>Klare Zielvereinbarungen mit dem Arbeitgeber</i>	40
2.3.2 <i>Briefing</i>	41
2.4 Projektplanung	43
2.5 Kalkulation und Honorarbildung	46
2.5.1 <i>Kalkulation des Projektaufwands</i>	46
2.5.2 <i>Honorarfindung und Honorarten</i>	49
2.5.3 <i>Allgemeine Grundlagen der Kalkulation</i>	
<i>und Honorarbildung</i>	53
2.6 Angebotserstellung	57
2.6.1 <i>Funktion des Angebots</i>	57
2.6.2 <i>Allgemeine Geschäftsbedingungen</i>	59
2.6.3 <i>Form eines Angebots</i>	60
2.6.4 <i>Nachfassen zum Angebot</i>	61
2.7 Vertragsstörung und Vertragskündigung	62

3 Executive Search als Aufgabe der Personalberatung	63
3.1 Grundlagen	63
3.2 Vorbereitung der Stellenbeschreibung	68
3.3 Stellenausschreibung und Kandidatensuche	71
3.3.1 Grundsätze	71
3.3.2 Ausschreibungstext	72
3.3.3 Formulierungsbeispiele	75
3.3.4 Media-Plan	78
3.3.5 Auswertung von Bewerberdatenbanken	81
3.3.6 Direktansprache (<i>Direct search</i>)	82
3.3.6.1 Allgemeines	82
3.3.6.2 Vorgehen	84
3.3.6.3 Rechtliche Aspekte	87
3.3.7 Auswertung von Empfehlungen	89
3.3.8 Auswertung von Initiativbewerbungen	89
3.3.9 Auswertung von Social Media im Recruiting	90
3.4 Aufbereitung der Suchergebnisse	94
3.4.1 Prüfung der Bewerbungsunterlagen	94
3.4.1.1 Formale Prüfung der Unterlagen	94
3.4.1.2 E-Mail- und Online-Bewerbungen	97
3.4.1.3 Inhaltliche Prüfung der Unterlagen	98
3.4.2 Grundsätze der Ergebnisaufbereitung	106
3.4.2.1 Aufbereitung von Bewerbungsunterlagen	107
3.4.2.2 Unsortierte Beschreibung	108
3.4.2.3 Matching-Raster-Verfahren	111
3.4.2.4 Bewertungsgitter-Verfahren	112
3.4.2.5 Mehrfaktorielles Scoring-Modell	113
3.4.2.6 Zusammenschau	117
3.5 Auswahlmethoden	117
3.5.1 <i>Persönliches Interview:</i> <i>Vorbereitung – Durchführung – Auswertung</i>	118
3.5.2 <i>Telefoninterview:</i> <i>Grundsätze – Durchführung – Auswertung</i>	127
3.5.3 <i>Assessment Center</i>	131
3.5.3.1 Grundsätze	131
3.5.3.2 Planung	133
3.5.3.2.1 Inhaltlicher Aufbau	133

3.5.3.2.2	Personelle Zusammensetzung	137
3.5.3.2.3	Einweisung der Beobachter	139
3.5.3.3	Durchführung und Auswertung	140
3.5.3.4	Die Kalkulation eines Assessment Centers	144
3.5.3.5	Einzelassessment	145
3.5.4	<i>Auswahl über Arbeitsproben</i>	146
3.5.5	<i>Auswahl über Referenzen und Empfehlungen</i>	147
3.6	Behandlung von Initiativbewerbungen	148
3.7	Bewerberansprache über die Agentur für Arbeit	149
3.8	Begleitende Services	152
3.8.1	<i>Entgeltberatung</i>	153
3.8.2	<i>Vertragsberatung</i>	158
3.8.3	<i>Personalentwicklungsberatung</i>	162
3.8.4	<i>Coaching nach Stellenbesetzung</i>	162
3.9	Auftragsabschluss	162
3.9.1	<i>Grundsätze</i>	162
3.9.2	<i>Möglichkeiten der Nachfassarbeit</i>	163
3.10	Genormte Personalauswahl und Personal- entwicklung nach DIN 33430 – Ein Exkurs	164
4	Beratung in der individuellen Personalentwicklung	169
4.1	Grundlagen	169
4.2	Stellung der Personalentwicklung im Beratungsprozess	170
4.3	Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung	171
4.3.1	<i>Angebote des tertiären Bildungssektors</i>	172
4.3.2	<i>Fachspezifische Fortbildungsmaßnahmen</i>	173
4.3.3	<i>Innerbetriebliche Fortbildungsprogramme</i>	173
4.3.4	<i>Individuelle Maßnahmen</i>	174
4.4	Anwendungsbeispiel	175
4.5	Coaching als Personalberatungsinstrument	179
4.5.1	<i>Grundsätze des Coachings</i>	179
4.5.2	<i>Anwendungsbeispiel</i>	183
4.5.3	<i>Exkurs zur Supervision</i>	184
4.6	Erfolgskontrolle in der Personalentwicklung	185
4.7	Personalentwicklung als Teil der Organisationsentwicklung	186

5	Beratung in der Organisationsentwicklung	187
5.1	Leitbild-Beratungen	189
5.2	Entwicklung der Aufbauorganisation	192
5.3	Entwicklung der Ablaufstrukturen	195
5.4	Wissensmanagement als Personalberatung	197
6	Outplacement-Beratung	201
6.1	Grundsätzliches	201
6.2	Anforderungen	202
6.3	Vorgehensweise	203
6.4	Gruppen-Outplacement	204
7	Personalberatung bei Interims-Management-Aufgaben	207
7.1	Grundsätzliches	207
7.2	Vorgehensweise	208
8	Der professionelle Beratungsabschluss	209
8.1	Grundsätzliches	209
8.2	Abschlussbericht	209
8.2.1	<i>Funktion eines Beratungsberichtes</i>	209
8.2.2	<i>Aufbau des Abschlussberichts</i>	210
8.3	Nachfassen als Akquisition	211
9	Hinweise	213
9.1	Aus- und Weiterbildung in der Personalberatung/-vermittlung	213
9.2	Qualitätsmanagement/Zertifizierung	215
9.3	Versicherungen	216
9.4	Nützliche Adressen	216
9.5	Weiterführende und verwendete Literatur	218
9.6	Fachzeitschriften	221
	Zu den Autoren	223

liebe Leserin, lieber Leser,

Sie haben schon das eine oder andere über Personalberatung gehört, und das hat bei Ihnen Lust auf „Mehr“ geweckt. Oder Sie arbeiten bereits in der Personalberatung und wollen Ihr Wissen abrunden. Sie werden es selbst bald merken oder haben es schon erfahren, dass die Personalberatung ein spannendes und abwechslungsreiches Arbeitsfeld ist. Viele Jahre in der Personalberatung erbrachten uns mit jedem Auftrag etwas Neues: neue Anforderungen, neue Erfahrungen, neue Problemlösungen. Auch wenn viele Aufträge einem ähnliches Ablaufmuster folgen, ist Routine nur ein Teil und Abwechslung eine 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 zum Vorstandsmitglied reichten;
- bei der Konzeption und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen und Traineeprogrammen für kaufmännischen Führungsnachwuchs, einschließlich der Auswahl über Assessment Center;
- bei der Gestaltung von Seminarprogrammen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Verlagen und Buchhandlungen;
- bei der Beratung in operativen Fragen, wie z. B. bei Hilfestellungen in der Formulierung von Anstellungsverträgen* und der Vergütungsberatung;
- bei der Konfliktlösung bei Personalproblemen;
- bei der Umsetzung von Sozialplänen;
- bei der externen Personalleitung und Personalsachbearbeitung.

Diese – nicht abschließende – Aufzählung zeigt die Bandbreite der Personalberatung. Manche Personalberaterinnen und -berater sehen in einer Spezialisierung auf eines der Arbeitsfelder ihre berufliche Chance,

* Ein Hinweis an dieser Stelle: Rechtsberatung, auch in Fragen der Arbeitsvertragsgestaltung, ist laut Rechtsberatungsgesetz fachkundigen Personen wie z. B. Rechtsanwälten vorbehalten. Eine Rechtsberatung war mit dieser Form der Beratung nie verbunden.

zumeist in der Personalbeschaffung. Andere wollen die gesamte Bandbreite abdecken. Beides hat seinen Reiz, stellt aber auch spezifische und hohe Anforderungen.

Ein spezialisierter Berater kann sich in seinem Bereich besonders ausweisen und muss das Fachwissen nur in einem überschaubaren Bereich pflegen. Er muss aber auch mit seiner Akquisitionsarbeit deutlich stärker auf Kundengewinnung 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 umfangreicheres Fachwissen pflegen.

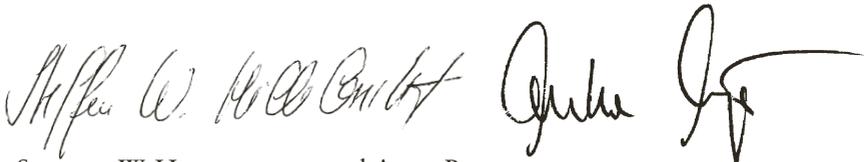
So oder so werden Sie sich nur mit einer qualitativ hochwertigen Dienstleistung am Markt behaupten können. Dazu kommt eine Besonderheit der Branche: Man hat es mit Personal und damit mit Menschen zu tun, die ein Anrecht auf professionellen und anständigen Umgang haben.

Gerade das altmodische Wort „Anstand“ hat in der Beratung eine hohe Bedeutung. Ihre Gegenüber müssen als Bewerberin oder Bewerber, als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter eines Kundenunternehmens oftmals sehr persönliche Daten 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 zur Motivation und zu ihren Fähigkeiten, einschließlich der Defizite. Aber ohne diese Offenheit kann ein Personalberater – wir werden aus Gründen der Lesbarkeit meistens nur eine Form verwenden, auch wenn prinzipiell Damen und Herren gleichermaßen gemeint sind – 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 entgegengebrachten 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!

Noch ein Hinweis: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und entsprechen erprobtem beruflichen Handeln. Dennoch kann keine Gewähr für die Richtigkeit übernommen werden. Dies gilt insbesondere bei rechtlichen Hinweisen. Mit unseren Ausführungen ist daher auch keine Rechtsberatung verbunden. In konkreten Fällen empfehlen wir daher die Kontaktaufnahme mit einem Rechtsanwalt oder auch mit einem der einschlägigen Berufsverbände (siehe Anhang).

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

The image shows two handwritten signatures in black ink. The signature on the left is 'Steffen W. Hillebrecht' and the signature on the right is 'Anke Peiniger'. Both are written in a cursive, flowing style.

STEFFEN W. HILLEBRECHT und ANKE PEINIGER

1 Grundlagen und Selbstverständnis 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 die Personalberatung zu Ihrem zukünftigen Arbeitsfeld machen. Sicher haben Sie schon einiges gehört oder gelesen, mit Kollegen und Bekannten über Erfahrungen oder Einschätzungen gesprochen. Sie wissen, dass es sich um ein interessantes Betätigungsfeld handelt, in dessen Mittelpunkt Menschen 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, damit die Kunden Sie als sachkundigen Berater akzeptieren. Gerade Personalberater, die sich auf eine Branche oder ein Berufsbild spezialisieren, sollten sich dort selbstverständlich auskennen. Wichtiger aber noch 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 offen und ehrlich beantworten müssen. Als kleine Unterstützung lade ich Sie zu einem kurzen Test ein: Welcher der folgenden Aussagen können Sie ganz, welcher 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 Minuszeichen, um so die Bilanz auch optisch leichter erkennbar zu machen.) Ergänzend können Sie mit einer vertrauenswürdigen und möglichst sachkundigen Person über die Ergebnisse sprechen.

Eignen Sie sich zum Personalberater?

- Ich interessiere mich für Menschen
- Ich denke gerne in Beziehungen
- Ich spreche gerne Menschen an, auch wenn sie mir nicht bekannt sind
- Ich habe ein breites Allgemeinwissen
- Ich spüre, ob andere Menschen zusammen passen oder nicht
- Ich telefoniere gerne und komme dabei schnell auf den Punkt
- Ich kann mir neue Themen, neues Wissen leicht erarbeiten
- Wenn ich mit anderen Leuten spreche, erzählen sie mir oft auch tiefer gehende Dinge und Privates von sich heraus
- Ich kann Gespräche leicht zusammenfassen und dabei die wesentlichen Ergebnisse herausfiltern
- Ich kann unsicheren Menschen durch Fragen oder Hinweise schnell ihre Unsicherheit nehmen
- Ich bin bereit, meinen Standpunkt in Frage zu stellen, wenn es dazu Anlass gibt
- Ich spüre, ob mir mein Gegenüber ehrlich und offen begegnet oder nicht
- Ich habe eine breite Berufserfahrung (auch aus Ausbildung und Praktika)
- Meine Gegenüber akzeptieren von mir auch kritische Anmerkungen
- Ich bin zu steter Weiterbildung bereit
- Wenn ich etwas nicht will, dann kann ich dies meinem Gegenüber verbindlich, aber deutlich genug mitteilen
- Ich interessiere mich für Zwischenmenschliches und kann es sicher einordnen
- Ich habe einen seriösen, vertrauensweckenden Auftritt
- Ich kann systematisch arbeiten, ohne mich immer eng an Vorgaben halten zu müssen
- Ich habe mich schon öfters in Arbeitsteams eingefügt und auch Verantwortung übernommen (muss nicht auf den Beruf beschränkt sein, kann auch ehrenamtliches Engagement umfassen!)
- Ich komme auch in schwierigen Gesprächen auf den Punkt
- Ich habe ein gutes Vorstellungsvermögen
- Ich informiere mich gerne aus Fachliteratur über neue Entwicklungen
- Ich interessiere mich für viele verschiedene Dinge, auch wenn diese nicht direkt etwas mit meinem Beruf/meiner Ausbildung zu tun haben
- Ich kann auch mit ungewöhnlichen, überraschenden Situationen umgehen
- Ich kann mir Zahlen, Daten und Fakten gut merken
- Mir wurde schon öfters gesagt, dass ich ein gutes Einfühlungsvermögen habe
- Ich bin gerne zu Arbeit am Abend und am Wochenende bereit
- Ich habe Verbindung zu Fachverbänden oder Berufsverbänden
- Ich nehme mich und andere ernst und respektiere jede Person mit ihrer Leistung und ihrem bisherigen Lebensweg

Zählen Sie bitte zusammen:

- ___ mal zugestimmt
- ___ mal teilweise zugestimmt
- ___ mal verneint

Je öfter Sie den Aussagen zustimmen konnten, desto besser sind Ihre Voraussetzungen für eine Beratungstätigkeit. 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.

Nun sind nicht alle Eigenschaften gleich bedeutend. Je nach Aufgabe kommt es mehr auf die eine oder die andere an. Und Sie müssen auch nicht perfekt sein. Wichtig ist aber ein entsprechendes 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 heran geführt.

1.2 Überblick über die Dienstleistungen

Die Begrifflichkeiten in der Beratungsbranche sind sehr vielfältig und uneinheitlich. Eine klare Abgrenzung gegeneinander ist nicht möglich und die verschiedenen Begriffe sind redundant besetzt. Es gibt die Bezeichnungen: Personalberater, Executive Search, Headhunter, Personalvermittler, Arbeitsvermittler, Researcher, Coaches, Direct Search usw. Es gibt gesetzlich keine Vorgaben, wie diese Begriffe inhaltlich zu definieren sind. Kunden – Arbeitgeber wie Arbeitnehmer – haben sehr oft Probleme mit der jeweiligen Zuordnung.

Die Bundesagentur für Arbeit hat am 21.05.03 folgende Abgrenzung zu Personalberatung/Arbeitsvermittlung definiert:

„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 § 421g Abs. 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 Beratungsauftrages 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 weiter: 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 vom 19.09.2002 – IV R 70/00).

In der Praxis setzt sich immer stärker durch, die verschieden bezeichneten Beratungen bzw. Vermittlungen unter dem Oberbegriff „Personalberatung“ einzuordnen. Allerdings werden Vergütungsansprüche für „Arbeitsvermittlungen“ (= Arbeiten auf Erfolgsbasis) weiterhin unter dem Maklerrecht eingeordnet. Bei Arbeiten nach Festhonorar bzw. Honorar nach Zeitfortschrift liegt ein Dienstvertrag vor. In Streitfällen um die Bezahlung (Vergütung/Honorar) ist diese Unterscheidung nicht unwesentlich.

Die Personalberatung insgesamt ist eine Dienstleistung, mit dem Ziel, für den Auftraggeber eine Problemlösung zu bewirken. Auftraggeber können sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer sein (siehe auch HILLENBRECHT, 2003, S. 60ff.). Das Problem des Kunden „Arbeitgeber“ umfasst alle Fragen der Arbeitsplatzbesetzung. Das Problem bzw. der Auftrag kann einen oder mehrere Bereiche der Personalarbeit betreffen.

Zerlegt man diese Definition in ihre Elemente, so heißt dies:

- Personalberatung insgesamt ist eine Dienstleistung: Der besondere Wert der Dienste besteht in einem bestimmten Wissen, das im Auftrag angewandt wird (z. B. das Wissen um geeignete Ansprache von Bewerbern bzw. Arbeitgebern, das Wissen um die bestmögliche Beurteilung von Arbeitnehmern). Ohne den Einsatz des speziellen Wissens kann der Auftrag nicht erfolgreich durchgeführt werden.
- Die Personalberatung kann sich sowohl an Arbeitgeber als auch an Arbeitnehmer wenden.
- Die Personalberatung betrifft die Personalarbeit. Dabei ergibt sich eine große Spannweite an Tätigkeitsfeldern.

Was bedeutet das im Einzelnen? Als Personalberater sind Sie Dienstleister und begleiten den Auftraggeber. Sie können einzelne Arbeitsschritte für ihn durchführen oder beeinflussen, übernehmen aber nicht die Letztverantwortung für das Ergebnis. Schon gar nicht dürfen Sie dem Auftraggeber die Verantwortung entwenden. *Berater haben eine Prozesshoheit, aber keine Ergebnishoheit.* Dies entbindet nicht von der Notwendigkeit, im Bedarfsfall klar Stellung zu beziehen („Wenn Sie mich so fragen, würde ich ..., und zwar aus folgenden Gründen: ...“ Oder: „Aus meiner Sicht empfiehlt sich folgendes Vorgehen ...“).

Auf Arbeitgeber bezogen umfasst Personalberatung alle Bereiche der Personalarbeit bis hin zur Personaleinsatzplanung und in manchen Fällen sogar Organisationsentwicklung. Gemeinhin sind Personalberater gefragt bei der Suche und Auswahl von geeigneten Bewerbern für eine vakante Stelle, beim Vertragsabschluss (juristische Überlegungen, Gehaltsfindung)*. Die Förderung der einzelnen Mitarbeiter in ihrer beruflichen Entwicklung (Personalentwicklung) und die Beratung bei der Freistellung von Mitarbeitern (Outplacement) sind ebenfalls wichtige Tätigkeitsfelder.

* Rechtsberatung ist gemäß den Bestimmungen des Rechtsberatungsgesetzes Rechtsanwältinnen vorbehalten. Insofern sollten Nichtjuristen diesen Arbeitsbereich meiden und Auskünfte zu Rechts- und Vertragsfragen nur in allgemeiner Form geben, verbunden mit dem deutlichen Hinweis auf die Notwendigkeit, vertiefende Information bei sachkundigen Rechtsanwältinnen einzuholen.

Gegenüber Arbeitnehmern kann die Personalberatung verschiedene Hilfen bei der Suche nach einem neuen Arbeitsverhältnis bieten (man spricht dann eher von Arbeitsvermittlung).

Arbeitsfelder Stellenbesetzung/Stellensuche

Personalberatung

Personalvermittlung
(Beratungsleistung,
vom Arbeitgeber beauftragt,
zur Gewinnung
neuer Mitarbeiter/innen)

Arbeitsvermittlung
(Beratungsleistung,
vom Arbeitnehmer beauftragt,
mit der Zielsetzung,
eine neue Stelle zu erhalten)

Bis zum 26.03.2002 war für die Arbeitsvermittlung/Personalvermittlung eine Genehmigung des Landesarbeitsamtes erforderlich. Seit dem 27.03.2002 besteht diese Erlaubnispflicht nicht mehr, lediglich eine Gewerbeanmeldung ist erforderlich. Seit 2002 ist es auch möglich, dem Arbeitssuchenden bei erfolgreicher Arbeitsvermittlung ein Honorar in Rechnung zu setzen. Die Höhe ist jedoch gesetzlich geregelt: 2 000 EUR einschl. MwSt. können maximal berechnet werden, nach vorheriger schriftlicher Vereinbarung. Die Honorarvereinbarungen mit Arbeitnehmern für eine Karriereberatung oder Coaching können dagegen frei vereinbart werden. Honorarvereinbarungen mit Arbeitgebern unterliegen keiner gesetzlichen Begrenzung und können frei vereinbart werden. Eine schriftliche Vereinbarung ist anzuraten, ist aber nicht zwingend erforderlich.

Die Personalberatung in der Personalwirtschaft

Personalwirtschaftliche
Projekte

Personalvermittlung

Personalberatung

Betriebswirtschaftliche Beratung
im Bereich Personal

Arbeitsvermittlung

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 Interessenausgleich. Der Berater agiert damit als fach- und sachkundiger Moderator. 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 ausgetragen. Als Personalberater werden Sie für sich entscheiden müssen, wie weit Sie diesen Weg mitgehen möchten und zu welchem Zeitpunkt Sie aussteigen. Die Prüfsteine sind die Regelungen des Beratungsvertrages, die Erfolgsaussichten für das Projekt, die eigene Fachkompetenz sowie Moral und Ethik.

Im Kern der Personalberatung geht es aber immer um eine Problemlösung. Diese Problemlösung besteht darin, dass

- ein Unternehmen eine Vakanz mit einem geeigneten Bewerber ausfüllt;
- ein Arbeitnehmer eine neue Arbeitsstelle findet;
- personalwirtschaftliche Prozesse optimiert werden, durch innerbetriebliche Maßnahmen wie z. B. eine veränderte Aufbau- und/oder Ablauforganisation, oder auch durch die Verlagerung betrieblicher Prozesse (z. B. Lohn-/Gehaltsbuchhaltung) zu einem externen Dienstleister.

Der Schwerpunkt wird aber aller Erfahrung nach im Bereich der Personal- bzw. Arbeitsvermittlung liegen. Teilt man diese Felder anhand des Kriteriums „Zielperson“ auf, so ergeben sich folgende Einsatzfelder der Personalberatung:



Vielleicht vermissen Sie den Bereich Zeitarbeit bzw. „gewerbliche Arbeitnehmerüberlassung“. Dazu ließe sich leicht ein eigenes Buch schreiben, auch wenn dieser Bereich nicht zu den klassischen Feldern der Personalberatung gehört. Die gewerbliche Arbeitnehmerüberlassung berührt allerdings oft Elemente aus der Personalberatung, wenn z. B. ein Zeitarbeitsunternehmen geeignete Mitarbeiter für einen Kunden sucht und diese nach einer gewissen Überlassungszeit vom Auftraggeber übernommen werden (Vermittlung aus Zeitarbeit).

Die einzelnen Felder der Personalberatung umfassen bestimmte Arbeitsschritte und Angebotsmerkmale:

1. *Personalvermittlung*

Die Personalvermittlung beinhaltet die Personalsuche und -auswahl für Arbeitgeber bei der Besetzung von Vakanzen.

2. *HR-Management-Services*

HR-Management-Services (HR = Human Resources) lassen sich untergliedern in Personalentwicklung bzw. Training und in strategische Beratung (Organizational Consulting):

Personalentwicklung bezieht sich auf alle Maßnahmen, mit denen Mitarbeiter sich neue oder zusätzliche Kenntnisse erwerben sollen, um den aktuellen Arbeitsplatz in Zukunft noch besser ausfüllen zu können oder um auf einen neuen Arbeitsplatz vorbereitet zu werden. Gefördert bzw. entwickelt wird also die Anstellungs- oder Beschäftigungsfähigkeit, im Fachjargon „employability“ genannt. Dabei geht es um fachliche, soziale und persönliche Kompetenzen. Die Trainingsmaßnahmen oder Schulungen können sowohl einzelne Mitarbeiter als auch Gruppen oder ganze Belegschaften betreffen.

Strategische Beratungsangebote umfassen Grundsätze der Personalbeurteilung, der Vergütung und der Anstellungsbedingungen über Benchmarking-Programme (welches Unternehmen, welche Abteilung ist im Vergleich die am besten arbeitende und warum ist das so?) und vergleichbare Beratung, Change-Management-Prozesse (also die Umgestaltung von Unternehmen und Arbeitsweisen im Unternehmen), Personalmarketing-Konzepte bis hin zu EDV-Konzepten für die Personalarbeit.

3. *Outplacement-Beratung*

Das Outplacement bezeichnet alle Hilfestellungen für arbeitgeberseitig gekündigte Mitarbeiter. Die Unterstützung soll den betroffenen Mitarbeitern die berufliche Neuorientierung erleichtern und möglichst schnell zu einem neuen Arbeitsplatz verhelfen.

4. *Arbeitsvermittlung*

Die Arbeitsvermittlung ist eine arbeitnehmerorientierte Dienstleistung, die seit dem 27.03.2002 nicht mehr erlaubnispflichtig ist. Ziel ist es, dem arbeitssuchenden Arbeitnehmern eine neue Anstellung zu vermitteln. Dazu werden die Kompetenzen, die Interessen und weitere Faktoren (z. B. Mobilität, Gehaltsvorstellung) des Arbeitnehmers ermittelt und bei möglichen Arbeitgebern vorgestellt.

5. *Karriereberatung*

Die Karriereberatung ist eine Dienstleistung für Arbeitnehmer, bei denen der Arbeitnehmer im Gespräch und teilweise auch mit ergänzenden Testverfahren seine Interessen und Kompetenzen darstellt und gemeinsam mit dem Karriereberater erreichbare Ziele definiert und die nächsten Schritte in Richtung auf das definierte Ziel unternimmt. In der Regel bezahlt der Arbeitnehmer für diese Dienstleistung.

6. *Coaching*

Das Coaching ist eine Form der Beratung und Begleitung auf Zeit, bei der ein Arbeitnehmer als Coachee gemeinsam mit dem Coach seine aktuelle Lage analysiert und Schritte zur Realisierung seiner Potenziale entwickelt. In die Gespräche können neben originär beruflichen Themen auch private Elemente einfließen, da diese oft den beruflichen Erfolg mit beeinflussen. Der Coaching-Prozess basiert auf Vertraulichkeit, auch wenn die Dienstleistung evtl. durch den Arbeitgeber (mit-) finanziert wird.

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