

Steffen Hillebrecht
Anke-Andrea Peiniger

Grundkurs Personalberatung

Leitfäden, Checklisten und Beispiele
für Personaldienstleister

5. Auflage

 Springer Gabler

Steffen Hillebrecht
Anke-Andrea Peiniger

Grundkurs Personalberatung

Leitfäden, Checklisten und Beispiele
für Personaldienstleister

5. Auflage



Springer Gabler

Grundkurs Personalberatung

Steffen Hillebrecht
Anke-Andrea Peiniger

Grundkurs Personalberatung

Leitfäden, Checklisten und Beispiele
für Personaldienstleister

5., überarbeitete und erweiterte Auflage



Springer Gabler

Steffen Hillebrecht
Würzburg
Deutschland

Anke-Andrea Peiniger
Solingen
Deutschland

Die Auflage 1 bis 4 sind im Rosenberger Fachverlag erschienen.

ISBN 978-3-658-08544-5
DOI 10.1007/978-3-658-08545-2

ISBN 978-3-658-08545-2 (eBook)

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 2015

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

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 (keine Rechtsberatung nach ...) 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 sind uns der Vorgaben des AGG durchaus bewusst, 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 und Solingen, im Frühjahr 2015

Steffen Hillebrecht
Anke-Andrea Peiniger

Die Autoren



Prof. Dr. Steffen Hillebrecht Professur für Medienmanagement und Projektmanagement an der Hochschule für Angewandten Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt (www.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.

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 Das Selbstverständnis des Personalberaters	9
1.4 Der Beratungsprozess im Überblick	11
1.5 Die Berufs- und Funktionsbezeichnungen	13
1.6 Rechtliche Rahmenbedingungen	17
Literatur	21
2 Akquisition, Auftragsklärung und –vereinbarung mit Arbeitgebern	23
2.1 Die Definition der eigenen Kompetenzen	24
2.2 Überlegungen zur Kooperation mit Kollegen	34
2.3 Die Möglichkeiten und Grenzen der Akquisition	35
2.3.1 Aktive Auftragsakquisition	35
2.3.2 Passive Auftragsakquisition	39
2.3.3 Verbindung von aktiver und passiver Akquisition	41
2.4 Die Definition des Auftragsziels	42
2.4.1 Klare Vereinbarung mit dem Arbeitgeber	42
2.4.2 Briefing	44
2.5 Die Projektplanung	46
2.6 Die Kalkulation und Honorarbildung	49
2.6.1 Die Kalkulation des Projektaufwands	49
2.6.2 Honorarfindung und Honorararten	52
2.6.3 Allgemeine Grundlagen der Kalkulation und Honorarbildung	57

2.7	Die Angebotserstellung	61
2.7.1	Die Funktion des Angebots	61
2.7.2	Die Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGBs)	63
2.7.3	Die Form eines Angebots	65
2.7.4	Nachfassen zum Angebot	65
2.8	Vertragsstörungen und Vertragskündigung	67
2.9	Einige Hinweise zur Finanzplanung	68
	Literatur	69
3	Executive Search als Aufgabe der Personalberatung	71
3.1	Die Grundlagen des Executive Search	71
3.2	Die Vorbereitung der Stellenausschreibung	78
3.3	Stellenausschreibung und Kandidatensuche	81
3.3.1	Grundsätze	81
3.3.2	Der Ausschreibungstext	82
3.3.3	Formulierungsbeispiele für Ausschreibungen	86
3.3.4	Der Media-Plan	92
3.3.5	Die Auswertung von Bewerberdatenbanken	95
3.3.6	Die Direktansprache	98
3.3.7	Die Auswertung von Empfehlungen	104
3.3.8	Die Auswertung von Initiativbewerbungen	105
3.4	Die Aufbereitung der Suchergebnisse	109
3.4.1	Die Prüfung der Bewerbungsunterlagen	109
3.4.2	Die Grundsätze der Ergebnisaufbereitung	121
3.5	Weitere Auswahlmethoden	131
3.5.1	Hinweise zu persönlichen Interviews	132
3.5.2	Das Telefoninterview	142
3.5.3	Die Auswahl durch Assessment Center-Verfahren	144
3.5.4	Die Auswahl über Arbeitsproben	159
3.5.5	Die Auswahl über Referenzen und Empfehlungen	159
3.5.6	Die Auswahl über eignungsdiagnostische Methoden	161
3.6	Die Behandlung von Initiativbewerbungen	162
3.6.1	Bewährt haben sich zwei Formen der Dokumentation	162
3.7	Bewerberansprache über die Agentur für Arbeit	163
3.8	Begleitende Services	166
3.8.1	Die Entgeltberatung	167
3.8.2	Die Vertragsberatung	171
3.8.3	Die Personalentwicklungsberatung	175
3.8.4	Coachingangebote nach einer Stellenbesetzung	175

3.9	Die Personalberatung bei der Besetzung von Aufsichtsratsmandaten	176
3.10	Beratung bei Nachfolgeregelungen	178
3.11	Der Auftragsabschluss	179
3.11.1	Die grundsätzlichen Aspekte	179
3.11.2	Die Möglichkeiten der Nachfasserarbeit	180
3.12	Genormte Personalauswahl und Personalentwicklung nach DIN 33430 – Ein Exkurs	181
	Literatur	184
4	Beratung in der individuellen Personalentwicklung	187
4.1	Die Grundlagen der Beratung zur individuellen Personalentwicklung	187
4.2	Die Stellung der Personalentwicklung im Beratungsprozess	189
4.3	Die Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung	190
4.3.1	Angebote des tertiären Bildungssektors	190
4.3.2	Fachspezifische Fortbildungsmaßnahmen	191
4.3.3	Innerbetriebliche Fortbildungsprogramme	192
4.3.4	Individuelle Maßnahmen	192
4.3.5	Eine Checkliste für Akquisitionsgespräche	193
4.4	Das Anwendungsbeispiel	194
4.5	Coaching als Personalberatungsinstrument	198
4.5.1	Grundsätze des Coachings	198
4.5.2	Ablauf des Coaching-Prozesses	200
4.5.3	Ein Anwendungsbeispiel zum Coaching	202
4.5.4	Exkurs zur Supervision	203
4.6	Karriereberatung als Aufgabenfeld der individuellen Personalentwicklung	204
4.7	Outplacement als Aufgabe individueller Personalentwicklung	206
4.7.1	Grundsätzliches der Outplacement-Beratung	206
4.7.2	Anforderungen an Outplacement-Berater	207
4.7.3	Vorgehensweise	208
4.7.4	Gruppen-Outplacement	209
4.8	Erfolgskontrolle in der Personalentwicklung	210
	Literatur	212
5	Beratung in der Organisationsentwicklung	213
5.1	Leitbild-Beratungen	215
5.2	Beratung zur Entwicklung der Aufbauorganisation	217

5.3	Entwicklung der Ablaufstrukturen	220
5.4	Wissensmanagement als Personalberatung	222
	Literatur	225
6	Mediation	227
6.1	Konfliktthemen im Personalbereich, Beispiele aus eigener Erfahrung	228
6.2	Vorgehensweise	229
6.3	Honorare in der Mediation	231
6.4	Vertragsregelungen	231
6.5	Aus- und Fortbildung in der Mediation	231
6.6	Aussichten und Chancen	232
7	Der professionelle Beratungsabschluss	235
7.1	Grundsätzliches zum Beratungsabschluss	235
7.2	Der Abschlussbericht	236
	7.2.1 Die Funktion eines Beratungsberichtes	236
	7.2.2 Aufbau des Abschlussberichts	236
7.3	Nachfassen als Akquisitionsmöglichkeit	238
8	Hinweise und Empfehlungen	239
8.1	Aus- und Weiterbildung in der Personalberatung/-vermittlung ...	239
8.2	Empfehlenswerte Fachzeitschriften und Online-Angebote	240
	Literatur	241
9	Zertifizierung nach DIN EN ISO oder per Verbandsmitgliedschaft	243
9.1	Grundsätzliches zur Zertifizierung nach DIN EN ISO oder per Verbandsmitgliedschaft	243
9.2	Kosten einer Zertifizierung nach DIN EN ISO	245
9.3	Zertifizierung über einen Verband	245
9.4	Verbandsmitgliedschaft als „Gütesiegel“	246

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. In diesem Kapitel stellen wir Ihnen wesentliche Überlegungen vor, die Ihnen diese Entscheidungsfindung erleichtern.

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.

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 Berufsanfänge 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.