
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.