

# Handbuch der Personalberatung

Konzepte, Prozesse und Visionen

Herausgegeben von  
Michael Heidelberger  
und  
Lothar Kornherr

HOCHSCHULE  
• LIECHTENSTEIN  
Bibliothek

Verlag Franz Vahlen München

# Inhaltsverzeichnis

, I ,J, '.... ..-A

Geleitwort .....	V
Inhaltsübersicht .....	VII
Abbildungsverzeichnis .....	XV
Tabellenverzeichnis .....	XVII
I. Personatberatung - eine Branche stellt sich vor .....	1
1. Die Geschichte der Personalberatung in Deutschland .....	2
1.1 Die 50er-Jahre- Die Geburtsstunde der Personalberatungin Deutschland ..	2
1.2 Die 60er- und 70er-Jahre - Die Personalberatung durchlebt eine bewegte Kindheit .....	3
1.3 Die 80er-Jahre - Eine Branche entwickelt ihr Profil .....	4
1.4 Die 90er-Jahre - Die Personalberatung -wird erwachsen .....	5
1.5 Das frühe 21. Jahrhundert - Personalberatung im Wechselbad der Gefühle	7
1.5.1 Das Jahr 2000 - Die Branche boomt .....	7
1.5.2 Die Jahre 2001 bis 2004 - Der Markt bricht ein .....	8
1.5.3 Die Jahre 2004 und 2005 - Aufbruch zu neuen Höhen .....	9
1.5.4 Die aktuelle Situation .....	10
1.6 Ein Ausblick .....	14
2. Warum werden Personalberater beauftragt - welchen Mehrwert bieten sie ihren Klienten? .....	15
2.1 Personalberatung - Eine Kurzbeschreibung .....	15
2.2 Anlässe für die Personalsuche .....	15
2.3 Die Jagd nach den besten Mitarbeitern - „Make or Buy“ ? .....	16
2.4 Mehrwert: "Wie die Klienten profitieren. ....	17
2.5 Unter der Lupe: Ausgewählte Beispiele aus dem Beratungsprozess ..	18
2.6 Unterschiede zu anderen Personaldienstleistungen .....	21
3. Entwicklung und Herausforderungen der Personalberatung in Deutschland ..	22
3.1 Abgrenzung Personalberatung und Arbeitsvermittlung .....	22
3.2 Leistungsangebote und Verhaltenskodex für Personalberater .....	23
3.3 Zusammenarbeit mit Klienten .....	25
3.4 Struktur und Suchmethoden der Personalberatungen .....	25
3.5 Einstieg und Anforderungsprofile .....	27
3.6 Spezialisierungen .....	28
3.7 Neue Herausforderungen durch das Internet .....	29
4. Spezialisierung versus Personalberatung aus einer Hand: Wie finde ich den Personalberater meines Vertrauens? .....	31
4.1 Die Vielfalt der angebotenen Produkte .....	32
4.1.1 Personalsuche .....	32
4.1.2 Personalentwicklung .....	32
4.1.3 Coaching .....	32
4.1.4 Outplacement .....	33
4.1.5 Vergütungsberatung .....	33
4.2 Die Spezialisierung auf Methoden, Branchen und Positionen .....	33
4.2.1 Suchmethode .....	33
4.2.2 Branchen- und Positionsfokus .....	34
4.3 Die strukturellen und persönlichen Aspekte .....	34
4.3.1 Passende Größe .....	34

4.3.2	Passendes Renommee	35
4.3.3	Passende Persönlichkeiten	35
4.4	Der Weg zum passenden Personalberater	36
4.4.1	Konkretisierung der Erwartungen	36
4.4.2	Wege zum Ziel	37
4.5	Auf den Punkt	38
5.	Die demografische Revolution	39
5.1	Hohe Personalnachfrage gleichbedeutend mit vielen Aufträgen für die Personalberater	39
5.2	Erwartungshaltung der Klienten an Personalberater	41
5.3	Kompetenzen, um auch zukünftig erfolgreiche Personalberatung anzubieten	42
5.4	Ungenutzte Potenziale	43
5.5	Schlussfolgerung	44
II.	Die Arbeitsweise des Personalberaters	45
1.	Das Erstgespräch mit dem Klienten	47
1.1	Bedeutung des Erstgesprächs	47
1.2	Gesprächsvorbereitung des Personalberaters	48
1.3	Informationsbereitschaft und zeitliche Investition bei Projektbeginn	48
1.4	Die zu besetzende Position	49
1.5	Voraussichtlicher Ablauf des Such- und Entscheidungsprozesses	50
1.6	Typische Probleme, die bei einem Erstgespräch auftreten können	51
1.7	Spielregeln für die Zusammenarbeit	52
1.8	Die wichtigsten Tipps für das Erstgespräch	52
2.	Die Auswahl der geeigneten Suchmethode	54
2.1	Suchmethoden	54
2.1.1	Anzeigen gestützte Suche in Print- und Online-Medien	54
2.1.2	Direktansprache	57
2.1.3	Datenbank- und Internetsuche	59
2.2	Entwicklung der Suchmethoden in Zahlen	61
2.3	Fazit	62
3.	Die Analyse der Bewerbungsunterlagen	64
3.1	Prüfung der Bewerbungsunterlagen	65
3.1.1	Die äußere Form und die Vollständigkeit der Unterlagen	65
3.1.2	Der Lebenslauf	66
3.1.3	Das Anschreiben	68
3.1.4	Die Zeugnisse	69
3.2	Schlussbemerkung	71
4.	Kandidatengespräche in ihren verschiedenen Phasen	72
4.1	Einführung anhand eines Beispiels	73
4.2	Gesprächsvorbereitungen	74
4.2.1	Zielsetzung	74
4.2.2	Erster Kontakt	74
4.2.3	Erstgespräch	75
4.2.4	Vorbereitung der Zweitgespräche	75
4.2.5	Präsentation beim Klienten	76
4.3	Gesprächsleitfaden	77
4.3.1	Individueller Teil	77
4.3.2	Fragen zum Anforderungsprofil	78
4.3.3	Standardfragen	79
4.4	Gesprächsführung	82
4.4.1	Aufbau	82
4.4.2	Einführung	83
4.4.3	Eignungsspezifischer Teil	83

4.4.4	Abschluss	84
4.4.5	Fragetechniken	84
4.5	Auswertung	86
4.6	Anzahl der Gespräche	86
4.7	Sonstige Informationsquellen	87
4.8	Fehlerquellen	87
4.9	Abschließende Beurteilung	88
5.	Der Körper Ihres Kandidaten spricht...!	89
5.1	Der Gedanke lenkt den Körper	89
5.2	Der Status zeigt die Einstellung zum Gespräch	90
5.3	Die Begrüßung ist der erste Auftritt	91
5.4	Eine differenzierte Wahrnehmung benötigt einen differenzierten Ausdruck	94
5.5	Kleine Bewegungen mit großer Wirkung	95
5.5.1	Der Kopf zeigt die Perspektive	96
5.5.2	Hände zeigen die Qualität von Aktionen	96
5.5.3	Das Sitzen zeigt die innere Spannung	97
5.6	Fazit	97
6.	Einsatz von psychologischen Testverfahren	98
6.1	Psychologische Testverfahren	98
6.1.1	Definition	98
6.1.2	Arten/Gliederung	99
6.1.3	Gütekriterien	99
6.2	Verfahren zur intellektuellen Leistungsfähigkeit	101
6.3	Verfahren zur Persönlichkeitsstruktur	102
6.4	Integration psychologischer Testverfahren in die Tätigkeit des Personalberaters	107
6.5	Perspektiven	108
7.	Das Referenzgespräch	110
7.1	Gründe für das Einholen einer Referenz	110
7.2	Die Spielregeln	111
7.3	Der ideale Referenzgeber	111
7.4	Das Referenzgespräch	111
7.4.1	Dauer, Gesprächsverlauf und Bestandteile eines Referenzgespräches	111
7.4.2	Aussagefähigkeit, Bewertung und Glaubwürdigkeit einer Referenz	112
7.4.3	Deutungsmöglichkeiten einer Referenz	112
7.4.4	Beispiele	113
7.5	Fazit	113
8.	Consultancy Goes Global - Besonderheiten internationaler Suchaufträge in Osteuropa und Russland	114
8.1	Sprach- und Kommunikationsbarrieren - Bbl rOBOpHTe no пycCKH?	115
8.2	Kulturelle Unterschiede	115
8.3	Besonderheiten in der Projektabwicklung	116
8.3.1	Das Erstgespräch: Internationale Suchaufträge haben einen stärker ausgeprägten Beratungscharakter	116
8.3.2	Suchstrategien und Research	118
8.3.3	Kandidatenevaluation - 26, Hochschulabschluss, fünf Jahre Berufserfahrung	118
8.3.4	Kandidatenpräsentation	120
8.3.5	Vertragsabschluss	121
8.3.6	Klientenbetreuung	121
8.4	Andere Länder, andere Sitten: Anforderungen an den Berater	123
8.5	Schlusswort	123
9.	Internationale Klienten	124
9.1	Phasen des Recruitments	124

9.2	Ein global geltendes Kompetenzmodell	127
9.3	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	128
10.	Die Suche nach Aufsichtsräten	130
10.1	Ausgangslage	130
10.2	Das Board-Audit	130
10.3	Der Suchprozess	132
10.4	Sonderfall Anforderungsprofil: Die Frau im Aufsichtsrat	133
10.5	Sonderfall Anforderungsprofil: Der professionelle Aufsichtsrat	134
10.6	Sonderfall Beiräte	134
10.7	Studie zum Anforderungsprofil	135
10.8	Eine Fallstudie	135
10.8.1	Die Unternehmensgruppe	135
10.8.2	Das Anforderungsprofil	135
10.8.3	Die Suche	136
10.8.4	Die Verhandlungen	136
10.9	Schlussbemerkung	136
11.	Die Suche nach Nachfolgern in Familienunternehmen	138
11.1	Die Form der Übergabe	138
11.2	Der passende Nachfolger	140
11.3	Human Resources DÜgence - die umfassende Sorgfalt bei der Auswahl der entscheidenden Mitarbeiter	140
11.4	Finanzierung der Nachfolge	142
11.5	Der Beirat-Chance zur Kontinuität oder Ursache des Scheiterns des Nachfolgers	143
11.6	Der professionelle Beirat	144
11.7	Bei Zehntausenden Familienunternehmen in Deutschland steht der Generationswechsel an	144
11.8	Moderation des Wechsels	145
12.	Management-Appraisal - ein Instrument zur differenzierten Beurteilung von First Line Executives	146
12.1	Was ist ein Management-Appraisal?	147
12.2	Welche Ziele sind üblicherweise mit Management-Appraisals verbunden?	148
12.3	Ergebnisse von Management-Appraisals	148
12.4	Erfolgsfaktoren von Management-Appraisals	149
12.4.1	Die Festlegung des Beurteilungsfokus	150
12.4.2	Fokus auf vorhandene Kompetenzen oder entwickelbare Potenziale?..	150
12.4.3	Relevanz der Fachlichkeit	151
12.4.4	Methodischer Zugang	151
12.4.5	Die Durchführung	152
12.4.6	Die Auswertung	152
13.	Einzelcoaching - Grundlagen und Erfolgsfaktoren in der Praxis	154
13.1	Die Philosophie hinter dem Begriff „Coaching“	154
13.1.1	Begriff und Zielsetzung des Coachings	154
13.1.2	Nutzen des Coachings für Führungskräfte	156
13.1.3	Coaching und die Rolle der Führungskraft	157
13.1.4	Coaching und Psychotherapie	158
13.2	Die Phasen des Coachings anhand von Fallbeispielen	158
13.2.1	Kontaktaufnahme und Auftragsklärung	159
13.2.2	Erstgespräch	160
13.2.3	Psychologischer Vertrag	161
13.2.4	Analyse der individuellen Ausgangslage..	161
13.2.5	Zieldefinition	162
13.2.6	Interventionen	163
13.2.7	Inhalte des Change-Management-Coachings	164

13.2.8 Evaluation und Abschlussgespräch . . . . .	166
13.3 Herausforderungen des Führungskräftecoachings. . . . .	166
13.3-1 Coachinganlässe. . . . .	166
13.3.2 Coaching im mittleren und Top-Management: Eine Frage der Werte... . . . .	166
13.4 Ausblick und Zukunft des Coachings. . . . .	168
III. Einflussfaktoren und rechtliche Rahmenbedingungen der Personalberatung ...	169
1. Research - Erfolgsfaktor im Executive Search. . . . .	171
1.1 Grundsätzliche Bemerkungen. . . . .	171
1.1.1 Definition Research und dessen Aufgaben. . . . .	171
1.1.2 Anforderungen an die Person des Researchers. . . . .	173
1.2 Interner versus externer Research. . . . .	175
1.2.1 Gründe für externen Research. . . . .	176
1.2.2 Vorteile des internen Researchs. . . . .	177
1.3 Markt des externen Research - Researchfirmen. . . . .	178
1.4 Zusammenarbeit mit externem Research. . . . .	179
1.4.1 Einbindung in den Prozess-Workflow. . . . .	179
1.4.2 Vertragliche Grundlagen. . . . .	180
1.4.3 Steuerung des externen Researchs. . . . .	182
1.5 Fazit . . . . .	182
2. Qualitätsmanagement in der Personalberatung. . . . .	183
2.1 Qualitätsmanagement und Personalberamng. . . . .	183
2.2 Spezifika der Personalberaterbranche. . . . .	184
2.3 Verankerung des Qualitätsmanagements in der Personalberatung. . . . .	185
2.3.1 Beratungsqualität entlang der Wertschöpfungskette. . . . .	185
2.3.2 TQM-Ansatz und EFQM-Modell als Richtschnur für Beratungs- qualität . . . . .	187
2.4 Umsetzung in der Personalberatungspraxis. . . . .	188
2.5 Fazit . . . . .	191
3. Auswirkungen der Globalisierung - Arbeit im internationalen Netzwerk . . . . .	192
3.1 Der internationale Kontext: Die Problemlage. . . . .	192
3.1.1 Die Herausforderungen: Neue Märkte, neue Mitarbeiter. . . . .	192
3.1.2 Andere Länder, andere Sitten, andere Lösungen. . . . .	193
3.2 Der internationale Kontext: Netzwerke als Lösungsmuster. . . . .	194
3.2.1 Ein Netzwerk bildet sich: Der Gründungsimpuls. . . . .	194
3.2.2 Das Netzwerk wächst: Knotenpunkte rund um den Globus. . . . .	194
3.2.3 Netzwerk mit Struktur: Ankerpunkte für das Tagesgeschäft. . . . .	195
3.2.4 Netzwerk mit Kultur: Externe und interne Qualitätsstandards. . . . .	195
3.3 Der internationalen Kontext: Verfahren und Prozesse. . . . .	196
3.3.1 Die „Chemie“ muss stimmen. . . . .	196
3.3.2 Verfahren der grenzüberschreitenden Personalsuche. . . . .	197
4. Ausgewählte Rechtsfragen der Personalberatung. . . . .	198
4.1 Personalberatung - Freier Beruf oder Gewerbe?. . . . .	198
4.1.1 Gewerbesteuer. . . . .	198
4.1.2 Personalberatung und Umsatzsteuer beim Auslands mandat. . . . .	201
4.1.3 Personalberatung und verdeckte Gewinnausschüttung . . . . .	202
4.2 Rechtsprobleme bei der vertraglichen Abwicklung des Beratungsauftrages . . . . .	203
4.2.1 Beginn der Vergütungspflicht von Personalberatungsleistungen. . . . .	203
4.2.2 Mindestqualifikation vorgestellter Kandidaten. . . . .	204
4.3 Personalberattmg und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz. . . . .	204
4.3.1 Der Anwendungsbereich . . . . .	205
4.3.2 Die Merkmale. . . . .	205
4.3.3 Die Benachteiligung. . . . .	206
4.3.4 Gerechtfertigte Ungleichbehandlung . . . . .	206
4.3.5 Fragen zur Beweislast. . . . .	208

4.3.6	Rechtsfolgen	208
IV.	Zukünftige Tendenzen in der Personalberatung	211
1.	Personalberater - Dinosaurier im „Web-2.Q“-Zeitalter?	212
1.1	Kontextfaktoren- Globalisierung, Virtualisierung, Sozialisation	212
1.2	„Web 2.0“: Definition und Erscheinungsformen	214
1.3	Auswirkungen des „Web 2.0“ auf die Personalberatung	215
1.3.1	„Web 2.0“ und die Projektabwicklung	215
1.3.2	„Web 2.0“ und die Aufbauorganisation der Personalberatung	219
1.3.3	Auswirkungen auf das Personalberatungsgeschäft	220
1.4	Die Kreidezeit der Personalberatung ist tatsächlich zu Ende	222
2.	Personalberater - Panner for Human Capital Development	223
2.1	Strategischer Kontext und aktueller Markt	223
2.2	Eingangsthesen	224
2.2.1	Steigende Nachfrage nach ganzheitlicher, fundierter und verantwortlicher Personalberatung (These 1 und 2)	225
2.2.2	Innovationschancen und neue Formen der Zusammenarbeit (These 3)	227
2.2.3	Differenzierung des Personalberatermarktes (These 4)	227
2.2.4	„Global companies require global partners“ (These 5)	228
2.2.5	„Partner for Human Capital Development“ (These 6)	230
2.2.6	Aufgabenänderung der Personalabteilung (These 7)	231
2.3	Schlussbemerkungen	232
3.	Zukunftstendenzen in der Personalberatung	233
3.1	Höhere Beratungsdurchdringung - ein Weg in der Zukunft	233
3.2	Coaching und Individualisierung - ein weiterer Weg in der Zukunft	234
3.3	Executive Search und Spezialistensuche - international	235
3.4	Executive Search versus Outplacement	236
3.5	Pragmatismus und Innovationen	236
3.6	One-Man-Show versus Großberatung	237
3.7	Änderungen in der Personalfunktion bei den Klientenunternehmen	238
3.8	Jugendlichkeit und 50+	238
4.	Personalberatung aus Sicht des Kandidaten	240
4.1	Unternehmen im Wettbewerb um die besten Talente	240
4.2	Fachkräfte als Engpass	241
4.4.3	Anforderungen der Klienten an den Kandidaten	242
4.4	Flexibilität auch auf Klientenseite erforderlich	242
4.5	Bewertung der Vakanzen aus der Sicht der Kandidaten	243
4.6	Vier Karrieretypen	244
4.7	Was der Kandidat für die Zusammenarbeit mit dem Personalberater wissen und beachten sollte	245
V.	Nationale und internationale Branchenvertretungen	247
1.1	Ziele und Aktivitäten	247
1.2	Struktur des Verbandes	248
2.	Der BDU-Fachverband Personalberatung	249
3.	Die ECSSA	251
	Personenregister	257
	Literaturverzeichnis	263
	Stichwortverzeichnis	263