

Handbuch der Personalberatung

Konzepte, Prozesse und Visionen

von

Michael Heidelberger, Lothar Kornherr

2. Auflage

[Handbuch der Personalberatung – Heidelberger / Kornherr](#)

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](#) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

[Personal und Arbeit](#)

Verlag Franz Vahlen München 2014

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 4678 4

beck-shop.de

Heidelberger/Kornherr (Hrsg.)
Handbuch der Personalberatung

beck-shop.de

beck-shop.de

Handbuch der Personalberatung

Konzepte, Prozesse und Visionen

Herausgegeben von

Michael Heidelberger

und

Lothar Kornherr

2., vollständig überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

beck-shop.de

Die beiden Herausgeber **Michael Heidelberger** und **Lothar Kornherr** waren selbst im Personalmanagement tätig und sind seit vielen Jahren selbstständige Personalberater. Sie sind Mitglieder im Bundesverband der Unternehmensberater und dort Leiter des Fachbereichs für Personalberatung.

ISBN 978 3 8006 4678 4

© 2014 Verlag Franz Vahlen GmbH

Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH

Neustädter Str. 1–4, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann, Bureau Parapluie

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Geleitwort

Der Beruf des Personalberaters unterliegt in Deutschland keiner gesetzlich fixierten Berufsordnung und keinem Berufsbezeichnungsschutz. So ist nach der *BDU-Studie „Personalberatung in Deutschland 2012/2013“* die Zahl der Beratungsgesellschaften auf etwa 2.000 mit 5.700 Beratern und einem Umsatz von ca. 1,55 Mrd. € angewachsen. Außerdem gibt es noch Tausende Arbeits- bzw. Personalvermittler, gelegentliche Personalberater, wie z.B. Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte, sowie Werbeagenturen, die meist nur als „Briefkasten“ fungieren. In den *Fachverband Personalberatung des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.* wurden knapp über 60 Personalberatungsunternehmen unterschiedlicher Größe nach einem mehrstufigen Beurteilungsverfahren aufgenommen, die eine hohe Qualifikation nachweisen konnten.

Bereits 1999 erschien die erste Auflage des Handbuchs, als Herausgeber konnte einer der aktivsten und innovativsten Personalvorstände Deutschlands, Herr *Thomas Sattelberger* gewonnen werden. 2009 wurde die zweite Auflage von den Personalberater-Kollegen *Michael Heidelberger* und *Lothar Kornherr* herausgegeben. Neben erfahrenen Personalberatern *BDU* konnten weitere Personalexperten gewonnen und somit die Sicht auf die Branche der Personalberater verbreitert und geschärft werden. Die dynamische Entwicklung im Bereich der Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften – vor allem durch die internationalen Einflüsse und die Möglichkeiten des Internets bzw. der Social Networks – hat das hier vorliegende Werk erforderlich gemacht.

Auch vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung in vielen Ländern und dem damit prognostizierten Fachkräftemangel ist die Dienstleistung der Personalberatung für Unternehmen und Institutionen aller Größenordnungen zu einem unverzichtbaren Faktor geworden. „Wenn die Politik nicht energisch gegensteuert, wird die Bevölkerung im erwerbstätigen Alter in den kommenden vier Jahrzehnten im Durchschnitt um mindestens 300.000 Menschen schrumpfen“, stellt *Hilmar Schneider*, Direktor Arbeitsmarktpolitik am *Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit*, Bonn, fest und empfiehlt eine aktiv gesteuerte Zuwanderung von Fachkräften. Inzwischen wurde die Zuwanderung ausländischer Fachkräfte aus Drittstaaten außerhalb der EU erleichtert. Sie macht es möglich, mit einem Jahreseinkommen von mehr als 48.000 € eine dauerhafte Niederlassungserlaubnis zu erhalten.

Die professionelle Personalbesetzung ist eine zeitintensive und wichtige Aufgabe, die von Unternehmern und Personalmanagern nicht nebenbei erfüllt werden kann. Die Formulierung der Stellen- und Anforderungsprofile, die Identifikation und Ansprache von Kandidaten, die Bewertung der Bewerber, Telefonate und persönliche Interviews sowie das Einholen von Referenzen

erfordern einen hohen Zeitaufwand. So bearbeitet nach der *BDU*-Studie ein Berater im Durchschnitt nur neun bis vierzehn Suchaufträge pro Jahr. Damit stellt sich die entscheidende Frage nach der Auswahl und Beauftragung des richtigen Personalberaters.

Die *BDU*-Mitglieder betrachten ihre Mitgliedschaft als Gütesiegel für transparente Dienstleistungen und ein Höchstmaß an Kompetenz und Verantwortung. So wurden im März 2010 vom *Institut der Unternehmensberater IdU im BDU* die „Grundsätze ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung (GoPB)“ verabschiedet. Sie schildern neben allgemeinen Grundsätzen der Zusammenarbeit mit Klienten auch ausführlich ein idealtypisches, qualifiziertes Personalberatungsprojekt. Personalberater *BDU* beachten außerdem bei der Direktansprache potenzieller Kandidaten die Vorgaben der Rechtsprechung, beispielsweise bei der telefonischen Kontaktaufnahme am Arbeitsplatz, und wurden zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) geschult.

Eine weiterer Qualitätsbaustein des Fachverbands ist die Zertifizierung zum *Personalberater CERC/BDU* (Certified Executive Recruitment Consultant). So hat die *European Confederation of Search & Selection Associations (ECSSA)* dem *BDU* das alleinige Recht für Deutschland übertragen, nach bestimmten Kriterien den internationalen Titel zu verleihen. Hohe persönliche Voraussetzungen sind an die Verleihung des Titels geknüpft: eine mindestens fünfjährige hauptamtliche Berufstätigkeit als Personalberater, ein akademischer Abschluss sowie regelmäßige Fortbildung. So referieren in den Fachgruppensitzungen immer wieder renommierte Wissenschaftler und Praktiker über aktuelle Themen der Personalsuche und -beurteilung. Auch der Erfahrungsaustausch unter den Kollegen spielt eine wichtige Rolle im Rahmen der Weiterbildung. Die in Deutschland registrierten Personalberater *CERC/BDU* werden in einem öffentlich zugänglichen Register auf der *BDU*-Homepage geführt.

Die Einschaltung eines Personalberaters ist zwar mit Honoraren von bis zu einem Drittel des Zieleinkommens einer Fach- und Führungskraft verbunden, führt aber in der Regel zu einer erfolgreichen Besetzung mit einem qualifizierten Kandidaten. So können die Kosten einer Fehlbesetzung von bis zu mehreren Hunderttausend Euro vermieden werden.

Dank gilt allen beteiligten Autoren und vor allem den beiden Herausgebern, die mit ihrem „Know-how“ einen umfassenden Einblick in eine systematische Personalberatung ermöglicht haben.

Joerg E. Staufenbiel

Mitglied im Fachverband Personalberatung seit 1982

Vorwort der Herausgeber

Die Erstauflage des Handbuchs der Personalberatung im Jahr 2009 erforderte von uns als Personalberater und Praktiker, die bis dahin noch nicht als Herausgeber tätig gewesen waren, einen nicht unerheblichen zeitlichen Aufwand, was die Abstimmung und Koordination mit unseren Co-Autoren und dem Verlag betraf. Hinzu kamen die Herstellung eines einheitlichen Qualitätsniveaus über alle Artikel und nicht zuletzt die Anfertigung der eigenen Beiträge. Eine weitere Herausgeberschaft war danach sicherlich nicht unsere persönliche Zielsetzung.

Aber der Erfolg der Erstauflage und die nette Anfrage des Verlages, ob wir für eine Neuauflage als Herausgeber wieder zur Verfügung stehen würden, machten die Anstrengungen unseres ersten Handbuchs vergessen. Zudem unterlagen wir der Illusion, es würde bei der Neuauflage alles einfacher, unkomplizierter und schneller von der Hand gehen.

Dem war nicht so, aber wir glauben, dass es sich gelohnt hat!

Weitere Autoren mit neuen und aktuellen Themen konnten gewonnen werden. Bestehende Beiträge wurden vertieft und aktualisiert, neue Entwicklungen in der Personalberatung aufgegriffen und kompetent abgehandelt. Dies kommt Umfang und Qualität der Neuauflage zugute.

Unser Dank gilt allen Autoren, die aktiv mit ihren Beiträgen zum Entstehen beigetragen und immer wieder aufs Neue unsere Anregungen eingearbeitet haben.

Der Verlag mit dem Lektorat Wirtschaft, in Person von Frau Dr. *Barbara Schlösser*, hatte nicht nur Verständnis für diverse Verzögerungen, sondern hat uns mit Rat und Tat unterstützt. Dank ihrer professionellen Begleitung ist es uns gelungen, dieses Projekt erfolgreich zum Abschluss zu bringen.

Unsere externe Lektorin, Frau *Eva Herrmann* von www.projekt-text.com, hat unermüdlich und mit Akribie alle Texte überarbeitet und mit ihrem sicheren Gespür für die richtige Wortwahl dafür gesorgt, dass für den Leser alles aus einem Guss erscheint. Mit den Fotos von Herrn *Michael Bieser* (www.fotografie-abstrakt.de) wirkt das neue Handbuch lebendiger und anschaulicher.

Der Dank gilt auch unseren Mitarbeitern, die oft unter Zeitdruck und neben der Tagesarbeit Änderungen einarbeiten mussten, und unseren Familien, die viele Stunden auf uns Rücksicht genommen haben, damit wir diese Arbeit gut erledigen konnten. Zu guter Letzt bedanken wir uns beim *Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V.* und den Mitgliedern des Fachverbands Personalberatung für ihre Unterstützung auch in finanzieller Hinsicht, um eine hohe Qualität des Handbuchs der Personalberatung sicherzustellen.

Michael Heidelberg und *Lothar Kornherr*

beck-shop.de

Inhaltsübersicht

Geleitwort	V
Vorwort der Herausgeber	VII
Inhaltsverzeichnis	XI
1. Personalberatung – eine Branche stellt sich vor	1
1.1 Die Geschichte der Personalberatung in Deutschland – von den 50er-Jahren bis zum Beginn des neuen Jahrtausends	1
1.2 Abgrenzung Personalberatung – Personalvermittlung/Arbeits- vermittlung	13
1.3 Positionierung und Bedeutung der Personalberatung in Deutschland	14
1.4 Warum werden Personalberater beauftragt – welchen Mehrwert bieten sie ihren Klienten?	24
1.5 Spezialisierung versus Personalberatung aus einer Hand: Wie finde ich den Personalberater meines Vertrauens?	32
2. Kriterien professioneller Personalberatung	41
2.1 Grundsätze ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalbera- tung	41
2.2 Der CERC – eine Zertifizierung mit internationalem Zuschnitt	43
2.3 Messbarer Rekrutierungserfolg – KPI in Personalberatung und Unternehmen	44
2.4 Qualitätsmanagement in der Personalberatung	57
2.5 Kriterienkatalog für die Auswahl eines professionellen Perso- nalberaters	65
3. Rahmenbedingungen in der Personalberatung	69
3.1 Demografischer Wandel – Personalberatung im Wandel	69
3.2 Personalberater – Dinosaurier im „Web-2.0“-Zeitalter?	77
3.3 Ausgewählte Rechtsfragen der Personalberatung	89
3.4 Das gerechte Honorar	101
4. Arbeitsweise des Personalberaters in der Personalrekrutierung	109
4.1 Akquisition – ein Erfahrungsbericht aus zehn Jahren Praxis ...	109
4.2 Das Erstgespräch mit dem Klienten	116
4.3 Die Auswahl der geeigneten Suchmethode	123
4.4 Research – Erfolgsfaktor im Executive Search	132
4.5 Die Analyse der Bewerbungsunterlagen	145
4.6 Der Körper Ihres Kandidaten spricht	155
4.7 Einsatz psychologischer Testverfahren	165
4.8 Kandidatengespräche in ihren verschiedenen Phasen	179
4.9 Consultancy Goes Global – Besonderheiten internationaler Suchaufträge in Osteuropa und Russland	199

4.10 Recruiting in China	211
4.11 Internationale Personalarbeit	222
4.12 Auswirkungen der Globalisierung – Arbeit im internationalen Netzwerk	231
5. Weitere Beratungsleistungen in der Personalberatung	241
5.1 Die Suche nach Nachfolgern in Familienunternehmen	241
5.2 Warum viele Fremdgeschäftsführer in Familienunternehmen scheitern – und wie sich das vermeiden lässt	254
5.3 Management-Appraisal – ein Instrument zur differenzierten Beurteilung von First Line Executives	259
5.4 Einzelcoaching – Grundlagen und Erfolgsfaktoren in der Praxis	266
5.5 Retention Management – eine kritische Betrachtung	282
5.6 Personalentwicklung	294
6. Zukünftige Tendenzen in der Personalberatung	303
6.1 Ein Human-Resources-basierter Blick auf Unternehmensstrategien und seine Bedeutung für die Personalberatung	303
6.2 Quo vadis Personalberatung?	313
6.3 Der Einfluss von Social Media auf die Dienstleistung Personalberatung	322
6.4 Personalberater – Partner for Human Capital Development	329
6.5 Personalberatung aus Sicht des Kandidaten	339
6.6 Personalberater-Initiative für mehr Frauen in Fach- und Führungspositionen	346
7. Nationale und internationale Branchenvertretungen	349
7.1 Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. – die Branchenvertretung für Unternehmens- und Personalberater in Deutschland	349
7.2 Der BDU-Fachverband Personalberatung – der größte Expertenkreis innerhalb des Verbands	350
7.3 Die ECSSA	353
Personenregister	359
Literaturverzeichnis	365
Stichwortverzeichnis	371

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort der Herausgeber	VII
Inhaltsübersicht	IX
1. Personalberatung – eine Branche stellt sich vor	1
1.1 Die Geschichte der Personalberatung in Deutschland – von den 50er-Jahren bis zum Beginn des neuen Jahrtausends	1
1.1.1 Die 50er-Jahre – die Geburtsstunde der Personalberatung in Deutschland	1
1.1.2 Die 60er- und 70er-Jahre – die Personalberatung durchlebt eine bewegte Kindheit	2
1.1.3 Die 80er-Jahre – eine Branche entwickelt ihr Profil	4
1.1.4 Die 90er-Jahre – die Personalberatung wird erwachsen	4
1.1.5 Das frühe 21. Jahrhundert – Personalberatung im Wechsel- bad der Gefühle	6
1.1.5.1 Das Jahr 2000 – die Branche boomt	6
1.1.5.2 Die Jahre 2001 bis 2004 – der Markt bricht ein	7
1.1.5.3 Die Jahre 2004 bis 2008 – Aufbruch zu neuen Höhen ..	9
1.1.5.4 Das Krisenjahr 2009	11
1.1.5.5 Die aktuelle Situation – die Jahre 2011/2012	12
1.2 Abgrenzung Personalberatung – Personalvermittlung/Arbeits- vermittlung	13
1.2.1 Personalberatung	13
1.2.2 Gewerbliche (private) Personalvermittlung/Arbeitsvermitt- lung	14
1.3 Positionierung und Bedeutung der Personalberatung in Deutschland	14
1.3.1 Personalberatung versus Arbeitsvermittlung	14
1.3.2 Leistungsangebote und Verhaltenskodex für Personal- berater	16
1.3.3 Struktur und Suchmethoden der Personalberatung	18
1.3.4 Einstieg in die Personalberatung und Karrierewege	20
1.3.5 Spezialisierungen	22
1.3.6 Neue Herausforderungen und Trends	23
1.4 Warum werden Personalberater beauftragt – welchen Mehrwert bieten sie ihren Klienten?	24
1.4.1 Personalberatung – eine Kurzbeschreibung	24
1.4.2 Anlässe für die Personalsuche	25
1.4.3 Die Jagd nach den besten Mitarbeitern – „Make or Buy“? ..	25
1.4.4 Mehrwert: Wie die Klienten profitieren	26

1.4.5	Unter der Lupe: ausgewählte Beispiele aus dem Beratungsprozess	28
1.4.6	Unterschiede zu anderen Personaldienstleistungen	31
1.5	Spezialisierung versus Personalberatung aus einer Hand: Wie finde ich den Personalberater meines Vertrauens?	32
1.5.1	Die Vielfalt der angebotenen Produkte	33
1.5.1.1	Personalsuche	33
1.5.1.2	Personalentwicklung	34
1.5.1.3	Coaching	34
1.5.1.4	Outplacement	34
1.5.1.5	Vergütungsberatung	35
1.5.2	Die Spezialisierung auf Methoden, Branchen und Positionen	35
1.5.2.1	Suchmethode	35
1.5.2.2	Branchen- und Positionsfokus	35
1.5.3	Die strukturellen und persönlichen Aspekte	36
1.5.3.1	Passende Größe	36
1.5.3.2	Passendes Renommee	37
1.5.3.3	Passende Persönlichkeiten	37
1.5.4	Der Weg zum passenden Personalberater	38
1.5.4.1	Konkretisierung der Erwartungen	38
1.5.4.2	Wege zum Ziel	39
1.5.5	Auf den Punkt	40
2.	Kriterien professioneller Personalberatung	41
2.1	Grundsätze ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung	41
2.1.1	Ziele	41
2.1.2	Inhalte	42
2.1.3	Fazit	42
2.2	Der CERC – eine Zertifizierung mit internationalem Zuschnitt	43
2.3	Messbarer Rekrutierungserfolg – KPI in Personalberatung und Unternehmen	44
2.3.1	Thematische Einordnung	44
2.3.2	Welche Faktoren bestimmen den „Rekrutierungserfolg“?	45
2.3.2.1	Quantitativer Rekrutierungserfolg	45
2.3.2.2	Qualitativer Rekrutierungserfolg	46
2.3.2.2.1	Qualität im Rekrutierungsergebnis	46
2.3.2.2.2	Qualität im Rekrutierungsprozess	48
2.3.2.2.3	Qualität in der Kundenzufriedenheit	51
2.3.3	Key Performance Indicators in der Personalberatung	52
2.3.3.1	Ergebnisqualität in der Personalberatung	53
2.3.3.2	Prozessqualität in der Personalberatung	54
2.3.3.2.1	KPI Termintreue	54
2.3.3.2.2	Prozesssicherheit in der Personalberatung	54
2.3.3.2.3	KPI Kundenzufriedenheit in der Personalberatung	55
2.3.4	Schlussbemerkungen	56
2.4	Qualitätsmanagement in der Personalberatung	57

2.4.1	Qualitätsmanagement und Personalberatung	57
2.4.2	Spezifika der Personalberaterbranche	58
2.4.3	Verankerung des Qualitätsmanagements in der Personalberatung	59
2.4.3.1	Beratungsqualität entlang der Wertschöpfungskette ...	59
2.4.3.2	TQM-Ansatz und EFQM-Modell als Richtschnur für Beratungsqualität	61
2.4.3.3	Qualitätsmanagement und daraus resultierender Prozessablauf	62
2.4.3.4	Ausblick	65
2.5	Kriterienkatalog für die Auswahl eines professionellen Personalberaters	65
3.	Rahmenbedingungen in der Personalberatung	69
3.1	Demografischer Wandel – Personalberatung im Wandel	69
3.1.1	Demografischer Wandel beschleunigt sich ab 2020	69
3.1.2	Status quo	69
3.1.3	Demografische Entwicklung verstärkt den Fachkräftemangel	71
3.1.4	Bildungspolitik als wichtigste Aufgabe des Staats	72
3.1.5	Auswirkungen auf die Personalberatung	74
3.1.5.1	Bestandskunden pflegen	75
3.1.5.2	Konzeptionelle Beratung	76
3.1.5.3	Internationalisierung	77
3.1.6	Schlusswort	77
3.2	Personalberater – Dinosaurier im „Web-2.0“-Zeitalter?	77
3.2.1	Kontextfaktoren – Globalisierung, Virtualisierung, Sozialisation	78
3.2.2	„Web 2.0“: Definition und Erscheinungsformen	80
3.2.3	Auswirkungen des „Web 2.0“ auf die Personalberatung ...	81
3.2.3.1	„Web 2.0“ und die Projektabwicklung	82
3.2.3.2	„Web 2.0“ und die Aufbauorganisation der Personalberatung	86
3.2.3.3	Auswirkungen auf das Personalberatungsgeschäft	87
3.2.4	Die Kreidezeit der Personalberatung ist tatsächlich zu Ende	88
3.3	Ausgewählte Rechtsfragen der Personalberatung	89
3.3.1	Personalberatung – Freier Beruf oder Gewerbe?	89
3.3.1.1	Gewerbesteuer	89
3.3.1.1.1	Die grundsätzlichen Voraussetzungen	89
3.3.1.1.2	Personalbeschaffung und Freiberuflichkeit	90
3.3.1.1.3	Konsequenzen der finanzgerichtlichen Rechtsprechung	92
3.3.1.2	Personalberatung und verdeckte Gewinnausschüttung	93
3.3.2	Rechtsprobleme bei der vertraglichen Abwicklung des Beratungsauftrags	94
3.3.2.1	Beginn der Vergütungspflicht von Personalberatungsleistungen	94

3.3.2.2	Mindestqualifikation vorgestellter Kandidaten	95
3.3.3	Personalberatung und das Allgemeine Gleichbehandlungs- gesetz	96
3.3.3.1	Der Anwendungsbereich	96
3.3.3.2	Die Merkmale	96
3.3.3.3	Die Benachteiligung	98
3.3.3.4	Gerechtfertigte Ungleichbehandlung	98
3.3.3.5	Fragen zur Beweislast	99
3.3.3.6	Rechtsfolgen	100
3.4	Das gerechte Honorar	101
3.4.1	Was ist schon gerecht?	101
3.4.1.1	Vorbemerkungen	101
3.4.1.2	Aus Fehlern kann man lernen	102
3.4.2	Honorargestaltung	104
3.4.2.1	Die Bezugsgröße des Honorars	105
3.4.2.2	Honorarhöhe	106
3.4.2.3	Zahlungszeitpunkte des Honorars	106
3.4.3	Empfehlung	106
4.	Arbeitsweise des Personalberaters in der Personalrekrutierung	109
4.1	Akquisition – ein Erfahrungsbericht aus zehn Jahren Praxis	109
4.1.1	Einleitung	109
4.1.2	Das Ziel	110
4.1.3	Der Weg zum Ziel (Akquisitionsprozess)	111
4.1.3.1	Gewinnung von Akquisitionsterminen	111
4.1.3.2	Vorbereitung und Durchführung der Präsentation	112
4.1.3.3	Abschluss	113
4.1.4	Weitere Kontakte zum Klienten	113
4.1.5	Was soll ein Berater an Akquisitionsfähigkeiten mitbringen?	114
4.1.6	Zusammenfassung	115
4.2	Das Erstgespräch mit dem Klienten	116
4.2.1	Bedeutung des Erstgesprächs	116
4.2.2	Gesprächsvorbereitung des Personalberaters	117
4.2.3	Informationsbereitschaft und zeitliche Investition bei Projektbeginn	117
4.2.4	Die zu besetzende Position	119
4.2.5	Voraussichtlicher Ablauf des Such- und Entscheidungs- prozesses	119
4.2.6	Typische Probleme, die bei einem Erstgespräch auftreten können	120
4.2.7	Spielregeln für die Zusammenarbeit	121
4.2.8	Die wichtigsten Tipps für das Erstgespräch	122
4.3	Die Auswahl der geeigneten Suchmethode	123
4.3.1	Suchmethoden	123
4.3.1.1	Anzeigengestützte Suche in Online- und Print-Medien	123
4.3.1.2	Direktansprache	126
4.3.1.3	Datenbank- und Internetsuche	129

4.3.2	Eingesetzte Suchmethoden im Jahr 2012	130
4.3.3	Fazit	131
4.4	Research – Erfolgsfaktor im Executive Search	132
4.4.1	Grundsätzliche Bemerkung	133
4.4.1.1	Definition Research und dessen Aufgaben	133
4.4.1.2	Anforderungen an die Person des Researchers	135
4.4.2	Interner versus externer Research	137
4.4.2.1	Gründe für externen Research	137
4.4.2.2	Vorteile des internen Researchs	139
4.4.3	Markt des externen Research – Researchfirmen	140
4.4.4	Zusammenarbeit mit externem Research	141
4.4.4.1	Einbindung in den Prozess-Workflow	141
4.4.4.2	Vertragliche Grundlagen	142
4.4.4.3	Steuerung des externen Researchs	144
4.4.5	Vom (Re-)Searcher zum Sourcer ?	144
4.4.6	Fazit	145
4.5	Die Analyse der Bewerbungsunterlagen	145
4.5.1	Prüfung der Bewerbungsunterlagen	147
4.5.1.1	Die äußere Form und die Vollständigkeit der Unterlagen	147
4.5.1.2	Der Lebenslauf	148
4.5.1.3	Das Anschreiben	150
4.5.1.4	Die Zeugnisse	151
4.5.2	Schlussbemerkung	153
4.5.3	Checkliste	153
4.6	Der Körper Ihres Kandidaten spricht	155
4.6.1	Der Gedanke lenkt den Körper	155
4.6.2	Der Status zeigt die Einstellung zum Gespräch	156
4.6.3	Die Begrüßung ist der erste Auftritt	158
4.6.4	Eine differenzierte Wahrnehmung benötigt einen differenzierten Ausdruck	161
4.6.5	Kleine Bewegungen mit großer Wirkung	163
4.6.5.1	Der Kopf zeigt die Perspektive	163
4.6.5.2	Hände zeigen die Qualität von Aktionen	164
4.6.5.3	Das Sitzen zeigt die innere Spannung	164
4.6.6	Fazit	164
4.7	Einsatz psychologischer Testverfahren	165
4.7.1	Psychologische Testverfahren	165
4.7.1.1	Definition	166
4.7.1.2	Arten/Gliederung	166
4.7.1.3	Gütekriterien	167
4.7.2	Verfahren zur intellektuellen Leistungsfähigkeit	168
4.7.3	Verfahren zur Persönlichkeitsstruktur	170
4.7.4	Integration psychologischer Testverfahren in die Tätigkeit des Personalberaters	177
4.7.5	Perspektiven	178
4.8	Kandidatengespräche in ihren verschiedenen Phasen	179

4.8.1	Einführung anhand eines Beispiels	180
4.8.2	Gesprächsvorbereitungen	182
4.8.2.1	Zielsetzung	182
4.8.2.2	Erster Kontakt	182
4.8.2.3	Erstgespräch	183
4.8.2.4	Vorbereitung der Zweitgespräche	183
4.8.2.5	Präsentation beim Klienten	184
4.8.2.5.1	Organisatorische Vorbereitung	184
4.8.2.5.2	Zeitrahmen	184
4.8.2.5.3	Teilnehmerzahl und -rollen	185
4.8.2.5.4	Inhaltliche Vorbereitung	185
4.8.3	Gesprächsleitfaden	186
4.8.3.1	Individueller Teil	186
4.8.3.1.1	Persönlicher Eindruck	186
4.8.3.1.2	Spezifische Fragen	186
4.8.3.2	Fragen zum Anforderungsprofil	186
4.8.3.2.1	Ausbildung und Berufserfahrung	186
4.8.3.2.2	Spezifische Kenntnisse	187
4.8.3.3	Standardfragen	188
4.8.3.3.1	Wechselgrund	188
4.8.3.3.2	Kündigungsfrist	188
4.8.3.3.3	Einkommen	189
4.8.3.3.4	Persönlicher Hintergrund/Umzug	190
4.8.4	Gesprächsführung	191
4.8.4.1	Aufbau	191
4.8.4.2	Einführung	191
4.8.4.3	Eignungsspezifischer Teil	192
4.8.4.4	Abschluss	193
4.8.4.5	Fragetechniken	193
4.8.5	Auswertung	195
4.8.5.1	Auswertung des Erstgesprächs zusammen mit den Klienten	195
4.8.5.2	Anzahl der Gespräche	196
4.8.5.3	Sonstige Informationsquellen	196
4.8.5.4	Fehlerquellen	197
4.8.5.5	Sicht der Kandidaten	197
4.8.6	Abschließende Beurteilung	198
4.9	Consultancy Goes Global – Besonderheiten internationaler Suchaufträge in Osteuropa und Russland	199
4.9.1	Unterstützung durch internationale Personalberatung	199
4.9.2	Sprach- und Kommunikationsbarrieren – Вы говорите по-русски?	201
4.9.3	Regionale Unterschiede	201
4.9.4	Besonderheiten in der Projektabwicklung	202
4.9.4.1	Das Erstgespräch: Internationale Suchaufträge haben einen stärker ausgeprägten Beratungscharakter	202
4.9.4.2	Suchstrategien und Research	204

4.9.4.3	Kandidatenevaluation – 26, Hochschulabschluss, fünf Jahre Berufserfahrung	205
4.9.4.4	Kandidatenpräsentation	208
4.9.4.5	Vertragsabschluss	208
4.9.4.6	Klientenbetreuung	208
4.9.5	Andere Länder, andere Sitten: Anforderungen an den Berater	210
4.9.6	Schlusswort	211
4.10	Recruiting in China	211
4.10.1	Vorbemerkung	212
4.10.1.1	Mobilität	212
4.10.1.2	Qualifizierte Mitarbeiter	212
4.10.1.3	Umgang mit Problemen	213
4.10.1.4	Beziehung, Beziehung, Beziehung	213
4.10.1.5	Sprache	214
4.10.2	Recruiting-Kanäle	214
4.10.2.1	Internet	214
4.10.2.2	Anzeigen (Print)	215
4.10.2.3	Soziale Foren	215
4.10.2.4	Jobmessen	215
4.10.2.5	Hochschulevents/-kontakte	215
4.10.2.6	Praktika/Ausbildungsprogramme	215
4.10.2.7	Zeitarbeit	216
4.10.2.8	Dienstleister	216
4.10.2.9	Persönliche Kontakte	216
4.10.2.10	Personalberater	217
4.10.3	Personalberater	217
4.10.3.1	Spezielle/spezialisierte Jobprofile	217
4.10.3.2	Gehaltsforderung	218
4.10.3.3	Titel	218
4.10.3.4	Mobilität	218
4.10.3.5	Englisch als Fremdsprache	218
4.10.3.6	Kontaktpersonen in den Unternehmen	219
4.10.3.6.1	Personalmanagement	219
4.10.3.6.2	Recruiting	219
4.10.3.6.3	Führungskräfte	220
4.10.3.7	Vorstellungsgespräch	220
4.10.3.8	Honorarstruktur	220
4.10.3.9	„Vitamin B“	220
4.10.4	Ausblick	221
4.10.4.1	Qualifizierte Mitarbeiter	221
4.10.4.2	Mitarbeiterbindung – Retention	221
4.10.4.3	Risiko – Abkühlung der Wirtschaft, Schuldenkrise ...	221
4.11	Internationale Personalarbeit	222
4.11.1	Einleitung	222
4.11.2	Die Praxis	224
4.11.2.1	Der Blickwinkel des deutschen Mittelstands	224

4.11.2.1.1	Suche für internationale Unternehmensstandorte . . .	224
4.11.2.1.2	Suche für Deutschland mit globalem Ansatz	226
4.11.2.1.3	Suche für einen deutschen Standort	227
4.11.2.1.4	Suche nach Spezialisten für den internationalen Standort eines deutschen Unternehmens	228
4.11.2.2	Die globale Sicht	229
4.11.3	Resümee	230
4.12	Auswirkungen der Globalisierung – Arbeit im internationalen Netzwerk	231
4.12.1	Der internationale Kontext – die Problemlage	231
4.12.1.1	Die Herausforderungen – neue Märkte, neue Mit- arbeiter	231
4.12.1.2	Andere Länder, andere Sitten, andere Lösungen	232
4.12.1.3	Russland, Brasilien, Indien – ungeahnte Praxisanfor- derungen für ausländische Unternehmen	233
4.12.2	Der internationale Kontext – Netzwerke als Lösungsmuster	234
4.12.2.1	Ein Netzwerk bildet sich – der Gründungsimpuls	234
4.12.2.2	Das Netzwerk wächst – Knotenpunkte rund um den Globus	235
4.12.2.3	Netzwerk mit Struktur – Ankerpunkte für das Tages- geschäft	236
4.12.2.4	Netzwerk mit Kultur – externe und interne Qualitäts- standards	236
4.12.3	Der internationale Kontext – Verfahren und Prozesse	237
4.12.3.1	Die „Chemie“ muss stimmen	237
4.12.3.2	Verfahren der grenzüberschreitenden Personalsuche	238
4.12.4	Die internationale Checkliste: Was muss ich bei der Personalsuche im Ausland beachten?	238
4.12.5	Fazit	239
5.	Weitere Beratungsleistungen in der Personalberatung	241
5.1	Die Suche nach Nachfolgern in Familienunternehmen	241
5.1.1	Die Übergabesituation	242
5.1.1.1	Die Finanzierung der Nachfolge	242
5.1.1.2	Die Übergabe an die nächste Generation	243
5.1.1.3	Die Übergabe an Mitarbeiter des Unternehmens (Ma- nagement Buy Out)	243
5.1.1.4	Die Übergabe an Außenstehende (Management Buy In)	244
5.1.2	Die Form der Übergabe	244
5.1.2.1	Klärung der grundsätzlichen Verhältnisse	244
5.1.2.2	Voraussetzungen für die erfolgreiche Übergabe	245
5.1.3	Der passende Nachfolger	246
5.1.3.1	Fortführung des Bestehenden oder Ausrichtung auf die Zukunft	246
5.1.3.2	Das Auswahlprozedere	246
5.1.4	Human Resources Diligence – die umfassende Sorgfalt bei der Auswahl und dem Umgang mit den Mitarbeitern	247

5.1.4.1	Unterschiedliche Persönlichkeiten – unterschiedliche Vorstellungen	247
5.1.4.2	Ausscheiden mit Stil und Stärken des Nachfolgers	248
5.1.4.3	Passen die Kulturen zusammen?	248
5.1.4.4	Gemeinsame Einschätzung der Mitarbeiter	249
5.1.5	Der Einstieg des Nachfolgers	249
5.1.5.1	Chancen und Fehler	250
5.1.5.2	Führungscoaching	250
5.1.6	Der Beirat – Chance zur Kontinuität oder Ursache des Scheiterns eines Nachfolgers	251
5.1.6.1	Die Einsetzung eines Beirats	251
5.1.6.2	Der professionelle Beirat	252
5.1.7	Bei Zehntausenden Familienunternehmen in Deutschland steht der Generationswechsel an	252
5.1.8	Moderation des Wechsels	253
5.2	Warum viele Fremdgeschäftsführer in Familienunternehmen scheitern – und wie sich das vermeiden lässt	254
5.2.1	Was Familienunternehmen prägt	254
5.2.2	Was Fremdgeschäftsführer mitbringen müssen	256
5.2.3	Wie findet man den Richtigen?	257
5.2.4	Checkliste	258
5.3	Management-Appraisal – ein Instrument zur differenzierten Beurteilung von First Line Executives	259
5.3.1	Was ist ein Management-Appraisal?	260
5.3.2	Welche Ziele sind üblicherweise mit Management-Appraisals verbunden?	261
5.3.3	Ergebnisse von Management-Appraisals	261
5.3.4	Erfolgsfaktoren von Management-Appraisals	262
5.3.4.1	Festlegung des Beurteilungsfokus	263
5.3.4.2	Fokus auf vorhandene Kompetenzen oder entwickelbare Potenziale?	263
5.3.4.3	Relevanz der Fachlichkeit	264
5.3.4.4	Methodischer Zugang	264
5.3.4.5	Die Durchführung	265
5.3.4.6	Die Auswertung	266
5.4	Einzelcoaching – Grundlagen und Erfolgsfaktoren in der Praxis	266
5.4.1	Die Philosophie hinter dem Begriff „Coaching“	267
5.4.1.1	Begriff und Zielsetzung des Coachings	267
5.4.1.2	Nutzen des Coachings für Führungskräfte	268
5.4.1.3	Coaching und die Rolle der Führungskraft	270
5.4.1.4	Coaching und Psychotherapie	271
5.4.2	Die Phasen des Coachings anhand eines Fallbeispiels	272
5.4.2.1	Kontaktaufnahme und Auftragsklärung	272
5.4.2.2	Erstgespräch	273
5.4.2.3	Psychologischer Vertrag	274
5.4.2.4	Analyse der individuellen Ausgangslage	275
5.4.2.5	Zieldefinition	275

5.4.2.6	Interventionen	276
5.4.2.7	Inhalte des Change-Management-Coachings	277
5.4.2.8	Evaluation und Abschlussgespräch	279
5.4.3	Herausforderungen des Führungskräftecoachings	280
5.4.3.1	Coachinganlässe	280
5.4.3.2	Coaching im mittleren und Top-Management: eine Frage der Werte	280
5.4.4	Ausblick und Zukunft des Coachings	282
5.5	Retention Management – eine kritische Betrachtung	282
5.5.1	Warum gute Mitarbeiter gehen	283
5.5.1.1	Der Mitarbeiter sieht keine Entwicklungschancen	283
5.5.1.2	Von Vorgesetzten gegebene Versprechen werden nicht eingehalten	284
5.5.1.3	Die Zukunft des Unternehmens und damit die eigene Zukunft scheinen gefährdet	285
5.5.1.4	Ein anderes Unternehmen/Eine andere Abteilung bietet eine schnellere Aufstiegsmöglichkeit	286
5.5.2	Gute Informationspolitik bindet Mitarbeiter	287
5.5.3	Relevanz des Gehalts	287
5.5.4	Arbeitgeber im Vergleich	288
5.5.5	Mitarbeiter und der Wettbewerb	288
5.5.6	Unternehmer und ihre Wertschätzung der Mitarbeiter	289
5.5.7	Unternehmen und ihre Mitarbeiterbindungsmöglichkeiten	290
5.5.8	Zusammenfassung	293
5.6	Personalentwicklung	294
5.6.1	Generalisierung versus Diversifizierung	294
5.6.2	Fallstudien	296
5.6.2.1	Die Durchführung von Personalentwicklungsprojekten	296
5.6.2.2	Generationenwechsel in der Geschäftsführung	297
5.6.2.3	Einsatz von Potenzialanalysen zur Teambildung	298
5.6.2.4	Entwicklung der „dritten Reihe“	299
5.6.3	Personalentwicklung als sinnvolles „Add-on“	300
6.	Zukünftige Tendenzen in der Personalberatung	303
6.1	Ein Human-Resources-basierter Blick auf Unternehmensstrategien und seine Bedeutung für die Personalberatung	303
6.1.1	Ansätze zur Entwicklung einer Unternehmensstrategie	303
6.1.2	Ressourcenbasierter Ansatz zur Entwicklung einer Unternehmensstrategie	304
6.1.3	Zur Rolle der Human Resources als maßgeblicher Bestandteil eines Wettbewerbsvorteils am Beispiel der Getränkewirtschaft	306
6.1.4	Aspekte erfolgreicher Arbeitgeber im Wettbewerb	309
6.1.5	Konsequenzen für die Personalberatung	311
6.1.5.1	Die Suche und Ansprache neuer Leistungsträger	311
6.1.5.2	Die Unterstützung der Kunden bei der Analyse ihrer unverwechselbaren Arbeitgeberpositionierung	311

6.1.5.3 Die Positionierung als Branchenexperte	312
6.1.6 Zusammenfassung	313
6.2 Quo vadis Personalberatung?	313
6.2.1 Einführung	313
6.2.2 Die Arbeitswelt von morgen	314
6.2.2.1 Zukünftige Herausforderungen aus unternehmensbe- zogener Sicht	314
6.2.2.2 Zukünftige Herausforderungen aus kandidatenbezo- gener Sicht	316
6.2.3 Die Personalberatung von morgen – Thesen und Gestal- tungsimplicationen	317
6.2.3.1 Zielgruppenorientierte Personalberatung	317
6.2.3.2 Individualisierte Personalberatung	319
6.2.3.3 Multimodale Personalberatung	320
6.3 Der Einfluss von Social Media auf die Dienstleistung Personal- beratung	322
6.3.1 Einführung	322
6.3.2 Die Auswirkungen des Social Web auf das Marktumfeld der Personalberatung	322
6.3.3 Die Veränderung der Direktsuche	323
6.3.3.1 Der digitale Fußabdruck und der Wandel vom Telefon- zum Online-Ident	323
6.3.3.2 Research und Direktansprache – der Wandel des Researcher-Berufsbilds	325
6.3.3.3 Change-Management – den eigenen Research erfolg- reich modernisieren	326
6.3.4 Branding und Personalmarketing – Im Social Web die Auf- merksamkeit von Kandidaten und Kunden erlangen	327
6.3.4.1 Vorteile von Social-Media-Marketing für Personal- beratungen	327
6.3.4.2 Vorgehensweise und Herausforderungen beim Aufbau von Social-Media-Marketing	328
6.4 Personalberater – Partner for Human Capital Development ...	329
6.4.1 Strategischer Kontext und aktueller Markt	329
6.4.2 Eingangsthesen	331
6.4.2.1 Steigende Nachfrage nach ganzheitlicher, fundierter und verantwortlicher Personalberatung (These 1 und 2)	331
6.4.2.2 Innovationschancen und neue Formen der Zusammen- arbeit (These 3)	333
6.4.2.3 Differenzierung des Personalberatermarkts (These 4) ..	334
6.4.2.4 Global companies require global partners (These 5) ...	335
6.4.2.5 Partner for Human Capital Development (These 6) ...	337
6.4.2.6 Aufgabenänderung der Personalabteilung (These 7) ...	339
6.4.3 Schlussbemerkungen	339
6.5 Personalberatung aus Sicht des Kandidaten	339
6.5.1 Unternehmen im Wettbewerb um die besten Talente	340
6.5.2 Fachkräfte als Engpass	341

6.5.3	Anforderungen des Kandidaten an den Klienten	341
6.5.4	Flexibilität auch auf Klientenseite erforderlich	342
6.5.5	Bewertung der Vakanzen aus der Sicht der Kandidaten	343
6.5.6	Vier Karrieretypen	344
6.5.7	Was der Kandidat für die Zusammenarbeit mit dem Personalberater wissen und beachten sollte	345
6.6	Personalberater-Initiative für mehr Frauen in Fach- und Führungspositionen	346
6.6.1	Frauen in der Führungsebene deutscher Unternehmen	346
6.6.2	Gründe für den geringen Frauenanteil im Management	347
6.6.3	Schalthebel: Mit Personalberatern für eine bessere Frauenquote	348
7.	Nationale und internationale Branchenvertretungen	349
7.1	Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. – die Branchenvertretung für Unternehmens- und Personalberater in Deutschland	349
7.1.1	Ziele und Aktivitäten des BDU	349
7.1.2	Die Struktur des Verbands	350
7.2	Der BDU-Fachverband Personalberatung – der größte Expertenkreis innerhalb des Verbands	350
7.3	Die ECSSA	353
7.3.1	Ziele	353
7.3.2	Mitglieder	354
7.3.3	Organisationsstruktur und Organe	355
7.3.4	Finanzen	356
7.3.5	Aktivitäten der ECSSA und bisherige Ergebnisse	357
	Personenregister	359
	Literaturverzeichnis	365
	Stichwortverzeichnis	371