

## Impulse, Vielfalt und Gemeinschaftserlebnis

### In acht Jahren hat sich der Deutsche Personalberaterstag zum führenden Branchenkongress entwickelt

■ Die Jahre vor der Jahrtausendwende erlebten Personalberater als eine Zeit voll Dynamik und Hochstimmung. Seit Anfang der 90er Jahre waren insbesondere durch den Boom der New Economy, IT- und Telekommunikationsbranche zweistellige Wachstumsraten für sie schon fast selbstverständlich geworden. Dieser Erfolgsstory wollten die Branchenvertreter im BDU ein weiteres Highlight hinzufügen. Mit einem starken, fast 60 Mitglieder umfassenden Fachverband und einem BDU-Präsidenten aus einer großen, etablierten Personalberatungsgesellschaft lag der Gedanke an eine eigene Jahresveranstaltung nicht fern. Der „Deutsche Personalberaterstag“ sollte einen gleichrangigen Platz neben dem Beraterstag für Managementberater einnehmen.

„Als größter Branchenvertreter in Europa hat sich der BDU zum Ziel gesetzt, mit seinen Kongressen den Dialog zwischen den Marktteilnehmern zu fördern“, erläuterte der damalige BDU-Präsident Jochen Kienbaum die Idee. Mit dem wertfreien Kennenlernen alternativer Lösungsansätze wollte man den Herausforde-



rungen im neuen Jahrtausend begegnen und den Raum für die zielgerichtete Lösung eigener Problemstellungen schaffen.

Im darauffolgenden Jahr kamen über 200 Personalexperten in der Bonner Kunst- und Ausstellungshalle zusammen. Erstmals wurde als Testballon und Service für die schon angereisten Teilnehmer am Vorabend ein Weinseminar mit der bekannten Kölner Sommelière Christina Fischer im Hotel Dreesen angeboten. Die Anwesenden wussten es zu schätzen, zwanglos miteinander ins Gespräch zu kommen. Seither nehmen die

Unter dem Motto „Im Dialog für den gemeinsamen Erfolg“ erfolgte am 8. Juni 1999 mit dem 1. Deutschen Personalberaterstag in Bonn die Premiere. Und dies auf Anhieb mit positiver Resonanz. Rund 170 Teilnehmer und über 20 referierende Personalberater und Personalexperten aus Unternehmen und Verwaltung tauschten ihre Gedanken zu einer effizienten und modernen Personalarbeit aus.



Startschuss: Der damalige BDU-Präsident Jochen Kienbaum eröffnet 1999 den 1. Deutschen Personalberaterstag



Inhalt	Seite	Inhalt	Seite
Impulse, Vielfalt und Gemeinschaftserlebnis	1	Interview: Einkauf von Personalberatungsleistungen in großen Unternehmen	8
Rechtliche Fallstricke für Personalberater	3	Optimierung der Interviewkompetenz	9
Professionelles Empfehlungsgeschäft und effizientes Networking	5	Vergütungsmodelle für Top-Executives	11
Checkliste Persönlichkeitstests	6	Aktivitäten des BDU — Bereich Personalberatung	12
		Porträt: Der BDU-Fachverband Personalberatung	14
		Vor 96 Jahren: Arbeitsvermittlung wird reguliert	15

Vorabendveranstaltungen einen festen Platz im Programm des Personalberatertags ein. Ob Weinseminare, Show-Cooking, Kabarettprogramm oder Ausflugsdampfer – das BDU-Organisationsteam um Jörg Murmann hält jedes Jahr Ausschau nach neuen reizvollen Entertainment- oder Infotainment-Events und einem besonders interessanten Ambiente.



*Nicht mal ein Wolkenbruch trübt die Stimmung am Vorabend des 5. Deutschen Personalberatertages*

Eine weniger erfreuliche Überraschung hielten das Jahr 2001 und die Folgejahre für die erfolgsverwöhnte Branche bereit. Im ersten Millenniumsjahr war zwar bereits abzusehen, dass sich die hohen Wachstumsraten wegen der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung nicht fortsetzen würden. Dementsprechend



*In den Pausen nutzen die Teilnehmer die Zeit für Gespräche im Haus oder an der frischen Luft*

schätzte der BDU in seiner Personalberaterstudie die Wachstumsaussichten für das kommende Jahr eher vorsichtig ein. Tatsächlich schrumpfte das Honorarvolumen der Personalberater dann erstmals von knapp 1,3 Mrd Euro



*Ebenfalls informativ: Die Ausstellung der Sponsoren*

im Jahr 2000 um 19,4 Prozent auf etwas mehr als 1 Mrd. Euro im darauffolgenden Jahr.

### Dem Wandel aktiv begegnen

Dem Erfolg des Personalberatertags tat dies keinen Abbruch – im Gegenteil. Gerade in den Krisenjahren wurde vielen Teilnehmern klar, welche Chancen der Austausch mit Kollegen und die Bildung von Netzwerken eröffneten. In Gesprächen mit Teilnehmern wurde dieser Punkt immer wieder genannt. Wer es schaffte, auch

in schwierigen Zeiten einen Tag für die Veranstaltung zu reservieren, fuhr mit neuen Denkanstößen und Kontakten gerüstet nach Hause. „Wer sich nicht bewegt, kann auch nichts bewegen“, fasste BDU-Vizepräsident Dr. Staude die Motivation der Teilnehmer zusammen.

Das Programm des Personalberatertages deckt ein breites Spektrum ab. Wie die Erfahrung zeigt, spricht ein Mix aus den Themenbereichen Arbeitstechniken, Internationalisierung/Veränderung der Branche, Demographische Entwicklung, Vergütungssysteme und Honorarfragen, Wettbewerb um Talente, Rechtsfragen, neue Technologien und Entwicklung der Direktsuche die Teilnehmer am meisten an. Das Programm wird, sobald die Eckdaten feststehen, auf einer eigenen Homepage ([www://personalberater.tag.bdu.de](http://www://personalberater.tag.bdu.de)) präsentiert. Viele namhafte Referenten aus Verwaltung, Forschung, Unternehmen und Personalberatungsgesellschaften aller Größenordnungen haben zurückliegend bereits von ihren Einsichten berichtet: Frank J. Weise (Bundesagentur für Arbeit), Dr. Jürgen Kluge (McKinsey Deutschland), Christoph Kannengießer (BDA), Prof. Meinhard Miegel (IWG Bonn), Prof. Klaus F. Zimmermann (IZA), Thomas Sattelberger (Continental AG), um nur einige zu nennen.

Der Kongress hat sich inzwischen zu einem etablierten Top-Branchenevent für Personalberater entwickelt. Neben „Stammgästen“ finden auch immer wieder neue Teilnehmer den Weg nach Königswinter. Im Steigenberger Grandhotel Petersberg, dem früheren Gästehaus der Bundesregierung, hat die Veranstaltung seit sechs Jahren eine feste Heimat gefunden, wo sich die Kongressteilnehmer offensichtlich wohl fühlen. Wer die Serpentina zum Hotel hinter sich gelassen hat, dem fällt es nach einem Blick in das Rheintal leicht, das Tagesgeschäft für ein paar Stunden hinter sich zu lassen und es aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten.



### 1. Deutscher Personalberaterstag

8. Juni 1999, Holiday Inn Crowne Plaza

### 2. Deutscher Personalberaterstag

15. Mai 2000, Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland  
Vorabend: Weinseminar mit Sommelière Christina Fischer, Rheinhof Dreesen

### 3. Deutscher Personalberaterstag

7./8. Mai 2001, Steigenberger Petersberg  
Vorabend: Kabarettduo Rainer Pause und Norbert Alich

### 4. Deutscher Personalberaterstag

27./28. Mai 2002, Steigenberger Petersberg  
Vorabend: Kabarettduo Michael Müller & Andreas Etienne (Theater der Springmaus)

### 5. Deutscher Personalberaterstag

10./11. Juni 2003, Steigenberger Petersberg  
Vorabend: Schifffahrt mit der „Filia Rheni“

### 6. Deutscher Personalberaterstag

26. Mai 2004, Steigenberger Petersberg  
Vorabend: Show-Cooking mit begleitendem Weinseminar auf der Burg Lede

### 7. Deutscher Personalberaterstag

12. Mai 2005, Steigenberger Petersberg  
Vorabend: Sensorik-Weinseminar auf Burg Ockenfels, Get-together

### 8. Deutscher Personalberaterstag

18. Mai 2006, Steigenberger Petersberg  
Vorabend: Entdeckungsreise „Schokolade und Wein“ auf der Godesburg, Get-together

Mit der sich zusehends bessernden Auftragslage für Personalberater ist inzwischen auch der Optimismus in die Branche zurückgekehrt. Der Gesamtumsatz in der Branche steigt seit 2004 wieder kontinuierlich an. Aber unabhängig davon, ob das Geschäfts-Barometer nach oben oder nach unten zeigt. Acht Jahre Personalberaterstag zeigen, dass der Wahlspruch „Miteinander Reden – Miteinander Lernen“ immer Pluspunkte im Wettbewerb bringt. (Hb)

# Rechtliche Fallstricke für Personalberater

## Grenzen zur stark regulierten Arbeitsvermittlung müssen beachtet werden

Rechtsanwalt Kai Haake, stv. BDU-Geschäftsführer

■ Obwohl der Bereich der betriebswirtschaftlichen Unternehmensberatung keinem eigenen gesetzlichen Berufsrecht unterliegt, ist sie doch nicht frei von diversen rechtlichen Fallstricken. Dieses gilt in besonderem Maße für die Personalberatung.

Denn der ihr – zumindest thematisch – benachbarte Bereich der privaten Arbeitsvermittlung ist durch die Vorschriften des Dritten Sozialgesetzbuches (SGB III) weiterhin stark reguliert, auch wenn er seit geraumer Zeit genehmigungsfrei ist. Inhaltlich gesehen können Personalberatung (Suche im Auftrage eines Arbeitgebers nach Führungskräften) und Arbeitsvermittlung (Suche nach bzw. Vermittlung von einfachen und mittleren Jobs) zwar sehr gut getrennt werden. Die Krux besteht jedoch darin, dass der Personalberater leicht unter die SGB III-Regulierungen der Vermittler fallen kann. Der BDU stellt in jüngerer Zeit zunehmend Fälle fest, in denen Personalberater, zumeist ungewollt, in den Rechtsbereich der Vermittlung rutschen, und sich der Folgen daher gar nicht bewusst sind.

### Die typischen „Fallstricke“

■ Unzulässig (sonst droht Vermittlerstatus) ist eine überwiegende Erfolgshonorierung. Wo die Grenzen genau liegen, ist dabei umstritten. Jedenfalls ist die klassische Drittelregelung unproblematisch dem SGB III-freien Bereich zuzuordnen.

■ Tabu sollte auch das aktive Vermitteln oder anlassunabhängige Anbieten von Kandidaten bei potenziellen Auftraggebern sein. Denn das Handeln im Auftrag eines Kandidaten führt dazu, dass der Berater in einer vermittelnden Rolle als Makler zwischen Auftraggeber und Kandidat steht.

■ Schließlich könnte auch die eigene offizielle Firmierung als „Personalvermittlung“ oder das – etwa auf der eigenen Homepage – Angebot an mögliche Arbeitsuchende und Stellenwechsler, sich online zu „bewerben“ zum Verlust des Beraterstatus führen.

Die Folgen sind gravierend: Die Datenschutzanforderungen für Vermittler sind wesentlich schärfer als für Personalberater. So dürfen keine Daten wie Name und Vorname, Stellenposition, Telefonnummer, Werdegang von einem Kandidaten ohne dessen schriftlicher Zustimmung erhoben und gespeichert werden.



Aus diesem Grunde dürfen private Arbeitsvermittler auch keine Direktsuche betreiben: Denn hier werden vor dem ersten telefonischen Kontakt ja schon Daten gespeichert, ohne dass der Kandidat schriftlich zugestimmt hat. Die Ansprache erfolgt daher unter Verstoß gegen Datenschutzvorschriften. Die Personalberater unterliegen zudem der Verwaltungs- und Bußgeldaufsicht durch Gewerbeämter und Arbeitsagenturen.

### Erfolgshonorare können zum Verlust steuerlicher Privilegien führen

Unabhängig hiervon lauern weitere rechtliche Tücken für Personalberater. Auch wenn der Berater kein Vermittler im Sinne des oben genannten SGB III ist, kann er steuerliche Nachteile haben, und zwar im Falle einer auch nur teilweisen Erfolgsorientierung seines Honorars. So hat der Bundesfinanzhof befunden, dass der Status des Freiberuflers verloren geht und damit Gewerbesteuerpflicht schon dann eintritt, wenn ein Teil des Honorars erfolgsorientiert ist. Im konkreten Fall wurde das sogar für die sogenannte Drittelregelung bejaht. Diese Problematik beschränkt sich indes nicht nur auf die Abgrenzung zwischen Freiberuflern und Gewerbesteuerpflichtigen. Sie strahlt bis in den Bereich des Umsatzsteuerrechts aus. Auch wenn es hierzu noch kein Urteil eines Finanzgerichts gibt, so ist doch zu befürchten, dass die Verwendung sämtlicher teil- oder vollständig erfolgsorientierter Honorarformen, also auch die Drittelregelung, zum Verlust des Beraterprivilegs bei Auslandsmandaten, auch der damit verbundenen Umsatzsteuerfreiheit, führt. Die Praxis zahlreicher Finanzämter gibt hier die Richtung vor: Sie argumentieren, dass Erfolgs-

elemente im Honorar dem Wesen einer Beratungsdienstleistung widersprechen. Der Berater werde, ähnlich dem Arzt, für die Tätigkeit an sich und nicht für einen bestimmten Erfolg vergütet. Folge in den bekannten Fällen ist, dass die Personalberatungen nachträglich die Umsatzsteuer abführen müssen. Ein Klageverfahren wird aber derzeit vorbereitet.

### Arbeitgeber wehren sich gegen Direktansprache

Schließlich wird nach Einschätzung des BDU auch die Problematik der Wettbewerbswidrigkeit von Direktansprachen wieder aufflammen. Zwar hatte der Bundesgerichtshof, auch in Folge eines vom BDU beauftragten Gutachtens, vor zwei Jahren entschieden, dass

diese Form der Rekrutierung grundsätzlich zulässig ist. Der Spielraum und die Grenzen zur Unzulässigkeit sind aber weiterhin eng. Weder ist abschließend geklärt, wie lange diese Anrufe dauern dürfen noch ist über die Zulässigkeit sogenannter Cover-Stories befunden worden. Sofern sich die Konjunktur belebt und infolgedessen auch die Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt wieder anzieht, werden Arbeitgeber verstärkt zu „Abwehrmaßnahmen“ greifen. Die demographische Entwicklung und die damit verbundene Verknappung an Nachwuchskräften führt gleichsam zu einer Verschärfung des „Krieges um Talente“, der auch vor den Gerichten ausgetragen wird.

### Das ADG verlangt lückenlose Dokumentation

Zum 1. August 2006 werden die Antidiskriminierungsrichtlinien der Europäischen Union in deutsches Recht umgesetzt sein. Für Arbeitgeber und die von ihnen beauftragten Personalberater wird das weitreichende Konsequenzen haben. War bislang „nur“ eine Diskriminierung wegen des Geschlechtes bei Stellenausschreibungen und Rekrutierungen untersagt, werden demnächst eine Vielzahl weiterer Kriterien hinzukommen, insbesondere das Verbot der Benachteiligung aufgrund des Alters. Da auch die Sanktionen – unbegrenzter Schadenersatz, Abmahnung, etc. – einschneidend sind, empfiehlt sich eine sehr präzise Rekrutierungsarbeit. Das beginnt bei Formulierung des Anforderungsprofils sowie der Ausschreibung und erhöht nicht zuletzt den Dokumentationsaufwand beim Auswahlverfahren. Der BDU wird im Rahmen des Gesetzgebungsverfahrens die Interessen der Branche mit Nachdruck vertreten!

dillistone systems



# FILEFINDER

Professional Recruitment Management System

- | **Entwickelt speziell für Executive Search (Direktansprache) und Interim-Management**
- | **Erhältlich in deutscher Sprache**
- | **Support-Service von unserem Helpdesk in Frankfurt**  
sowie außerhalb der Geschäftszeiten von unseren globalen Vertretungen

**Lassen Sie uns gemeinsam herausfinden, wie wir Ihr Geschäft unterstützen können!**

**Besuchen Sie unseren Stand auf der **BDU Konferenz** oder schicken Sie eine Email an [vertrieb@dillistone.com](mailto:vertrieb@dillistone.com)!**

Dillistone Systems, Mainzer Landstrasse 27-31, 4. Stock, 60329 Frankfurt/Main

Tel: 069 2740 15 807    [www.dillistone.de](http://www.dillistone.de)    [vertrieb@dillistone.com](mailto:vertrieb@dillistone.com)

Großbritannien & Übriges Europa: +44 (0)20 7749 6100    USA: +1 (201) 653-0013

Australien & Asien: +61 2 9006 1194    Rest der Welt: +44 (0)20 7749 6100

DEUTSCHLAND | GROSSBRITANNIEN | USA | AUSTRALIEN

# Professionelles Empfehlungsgeschäft und effizientes Networking

Michael Lorenz, grow.up. Managementberatung GmbH

■ Durch Empfehlungen können Wirkungen erzielt werden, die mit Werbung undenkbar sind. Haben wir im Kino einen Film gesehen, der uns begeistert hat, erzählen wir unseren Freunden und Bekannten davon. Diese Leute erzählen wiederum vielen anderen davon und der Film wird zum Erfolg. Der entscheidende Unterschied zu klassischer Werbung besteht in der Glaubwürdigkeit, die ein Bekannter genießt, in der persönlichen Beziehung und der gegenseitigen Wertschätzung. Ein Kunde, der von einem Produkt oder einer Dienstleistung so begeistert ist, dass er anderen davon erzählt, agiert als der beste Vermittler des Produktanbieters.

Es gibt zwei Wege, sich diese Glaubwürdigkeit zu Nutze zu machen. Entweder war unsere Leistung so herausragend, dass unsere Kunden schlichtweg begeistert sind und von selbst zum Vermittler werden. Erfahrungsgemäß ist es jedoch nicht ganz so leicht, solch eine herausragende Leistung anzubieten, insbesondere in einem hoch komplexen Geschäft wie der Beratertätigkeit.

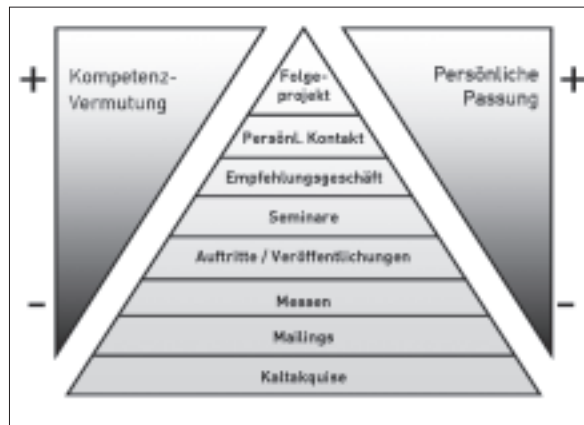
Oder wir werden aktiv und bitten den Kunden um Zugang zu seinem Netzwerk. Vielleicht kennt er jemanden, für den unsere Leistung ebenfalls von Interesse sein könnte. Stolz ist der größte Feind im Vertrieb, denn er hindert uns daran, unsere Kunden nach Empfehlungen zu fragen. Die Furcht vor Zurückweisung ist die erste Hürde, die es zu überwinden gilt. Kunden wollen angesprochen werden! Eine weitere Hürde bilden unsere Vorurteile, die hartnäckigen Fehlanahmen über Kunden, über die Art und Weise, wie wir mit ihnen in Kontakt treten und über unser Selbstverständnis als Berater.

Der beraterische Erfolg wird von zwei zentralen Dimensionen bestimmt: Der Kompetenz, die dem Berater vom Kunden zugeschrieben wird und zum anderen der persönlichen Sympathie zwischen Kunde und Berater. Beide Dimensionen sind voneinander unabhängig und entscheiden über Erfolg bzw. Misserfolg des Beraters. Im Idealfall sind beide Faktoren hoch ausgeprägt.

Bei einem Folgeauftrag, kennt der Kunde sowohl den Berater als auch sein Leistungsvermögen schon sehr gut. Kompetenzvermutung als auch die persönliche Sympathie sind hoch ausgeprägt, das bedeutet hohe Erfolgswahrscheinlichkeit. Mit geringer werdender Kontaktintensität über Seminare, Auftritte, Bücher und Veröffentlichungen, sinken beide Erfolgsfaktoren immer weiter, bis sie bei Mailings und schließlich Kaltakquise nicht mehr vorhanden sind. Es ergibt sich eine Erfolgspyramide, an deren Spitze der Königsweg, das Folgegeschäft, steht.

## Mit der Pyramidenstrategie zum Angriff

Das schnellste Umsatzverdopplungs-Programm sind begeisterte Kunden. Ein aktivierter Kunde initiiert mindestens drei andere Kundenkontaktoptionen. Begeisterung entsteht dort, wo Erwartungen übertroffen werden. Eine grundsätzliche Voraussetzung dafür ist, die Erwartungen des Kunden zu kennen und weitgehend auch zu erfüllen. Bei einem einfachen Produkt ist dies ohne weiteres möglich: Wenn ich Brot verkaufe, dann kann ich mir vorstellen, was ein Kunde von meinem Produkt erwartet und ich kann versuchen, die Kun-



denwünsche vollständig zu erfüllen. Auch sehr wirkungsvoll, aber doch zu selten durchgeführt: Ich kann den Kunden befragen. Das Beratergeschäft ist jedoch kein Produktverkauf und wir können die Erwartungen des Kunden niemals vollständig erfüllen. Wie können wir dennoch den Kunden begeistern?

Wir können noch sensibler sein für die Wünsche, die der Kunde vielleicht nicht ansprechen kann oder will. Die so genannten „Below-the-line“-Erwartungen sind den Kunden meist selbst nicht klar oder sie möchten sie gerne verdeckt halten. Zumindest in einzelnen „Below-the-line“-Segmenten können wir die Erwartungen übertreffen und den Kunden überraschen. Eine häufig anzutreffende unausgesprochene Erwartung ist z.B. der erhoffte Statusgewinn für den Kunden. Dies kann bedeuten, in übergeordneten Führungsebenen oder bei wichtigen Ansprechpartnern im Unternehmen durch erfolgreich durchgeführte Projekte mehr Ansehen, Achtung und Gehör zu bekommen. Es kann ebenso die Hoffnung sein, durch den Berater in Kontakt zu Personen zu kommen, die man noch nicht kennt und die nützlich sein könnten. Wir können auch bei unserer Tätigkeit für den Kunden gegenüber seinen internen Ansprechpartnern und Auftraggebern eine „Entschuldigung“ übernehmen, falls etwas nicht klappt. Um die Effizienz der Akquisebemühungen zu steigern, folgen Sie der Pyramiden-Strategie. Es ist nicht sinnvoll, auf den unteren Ebenen viel Ener-

gie einzusetzen, sondern oben bei den Folgeaufträgen, dem persönlichen Netzwerk und dem Empfehlungsgeschäft.

## Rhythmische Erziehung für Berater

Ansprechpartner müssen kontinuierlich adressiert werden. Dieser kontinuierliche Verlauf will aber geplant sein; die Kontaktfrequenz darf nicht „sägeblattartig“ sprunghaft ansteigen und abfallen. Denn die Sägeblatt-Methode führt zu genervten Interessenten in der Hochfrequenzphase und zu verpassten Gelegenheiten in der Niedrigfrequenzbetreuung. Da wir nicht von jedem Kunden genau wissen können, ob momentan möglicherweise Bedarf für unsere Leistungen vorhanden ist, können wir uns nur durch eine angemessene Kontinuität immer wieder ins Gedächtnis rufen.

Bei der Netzwerkpflege gilt die 60:15:3:1 Regel. 60 Gesprächskontakte führen zu 15 Kundenterminen, diese zu drei Angeboten und daraus resultiert ein Auftrag. Fünf Kontakte pro Tag (auch telefonisch) sind gut, drei Treffen pro Woche optimal. Ideal wird dieser Rhythmus, wenn ein Ansprechpartner innerhalb der Organisation eines Kunden den Berater informiert, wann er die

Kontaktintensität erhöhen soll. Die kontinuierliche Network-Tätigkeit schafft Win-Win-Situationen, die Vorteile bringen für alle Beteiligten. Der erfolgreiche Berater stiftet Nutzen durch sein Networking, indem er Menschen zusammenbringt, auch wenn er nicht direkt etwas davon hat. Anrufe, Geburtstagsgrüße, Karten zu Lebensereignissen, das sind kleine Gesten mit großer Wirkung. Nehmen Sie teil am Leben Ihrer Kunden!

Nicht immer jedoch ist die Begeisterung groß, wenn wir anrufen. Im Empfehlungsgeschäft kommt es vor, dass wir nicht gewollt werden. Daher ist es nicht klug, sich zu früh zu intensiv auf einen Kontakt zu konzentrieren. In der gleichen Zeit verpassen wir möglicherweise viel versprechende andere Gelegenheiten, die mit dem gleichen Aufwand zu einem Auftrag geführt hätten. Doch nicht nur das, Berater brauchen ein klares Abbruchkriterium für die Kontakt-Tätigkeit. Hier, wie in der abgeklärten Partnersuche, gilt die „Mädels“-Regel: Erstes Treffen, zweites Treffen, dann drittes Treffen. Wenn dann kein Erfolg zu verbuchen ist – neues Mädel!

Der Autor ist Managementberater, Trainer und Coach bei der grow.up. Managementberatung GmbH in Gummersbach.



# Seriös oder wissenschaftlich verbrämter Unfug?

■ Die Vorteile berufsbezogener Persönlichkeitstests als ein Baustein zur Personalauswahl neben Interview und Assessment Center werden von Personalberatern seit langem genutzt. Doch was macht einen guten Test aus? Der folgende Fragenkatalog des Wirtschaftspsychologen Rüdiger Hossiep hilft bei der Bewertung.



### Testkonzeption und -entwicklung

■ Ist der in Frage kommende Test auf der Grundlage psychologisch-wissenschaftlicher Erkenntnisse konstruiert worden? (Qualifikation der Testautoren?)

■ Ist der Test in der Lage, die für die jeweilige Fragestellung relevanten Dimensionen zu erfassen? (Bezug zu den Testergebnissen?)

■ Liegen für den Test Bewährungsstudien hinsichtlich vergleichbarer Entscheidungssituationen vor? (Befragung früherer Anwender?)

■ Wird das Verfahren über einen seriösen Anbieter (z. B. wissenschaftlicher Testverlag) vertrieben? Kann der Anbieter die für den Prozess nötige Unterstützung liefern?

■ Liegen Vergleichsgruppen vor, die für den Prozess sinnvoll sind (z.B. nicht überwiegend Studenten in der Vergleichsgruppe)? (Orientierungsgröße: mindestens 300 Personen je Normgruppe)?

■ Ist die Zuverlässigkeit (Reliabilität) des Tests zufrieden stellend (Orientierungsgrößen: Inne-re Konsistenz (Cronbach's alpha) > 0.7, Retest-Reliabilität > 0.6)?

■ Gibt es Hinweise auf die Gültigkeit des Tests (Validität)? (Orientierungsgröße: Bei Persönlichkeitstestverfahren sollten die zur Interpretation herangezogenen Koeffizienten mindestens 0.2 betragen und statistisch signifikant sein. Höhere Korrelationen sind wünschenswert, extrem hohe Korrelationen (z. B.  $r > 0.7$ ) sollten jedoch skeptisch machen - bei seriöser Datenauswertung sind sie kaum erzielbar).

■ Steht die Anzahl der erfassten Merkmale in sinnvoller Relation zur Anzahl der Testfragen (Jede Skala sollte durch mindestens fünf Items repräsentiert sein)?

### Testmaterial

■ Werden Testentwicklung, Durchführung und Auswertung genau und ausführlich dokumentiert?

■ Werden Anwendungsbereiche und -grenzen nachvollziehbar definiert?

■ Werden die bisherige Befundlage und Erfahrungswerte zu dem Verfahren transparent gemacht und überprüfbar kommuniziert? (z.B. durch einschlägige Fach-Publikationen, liegen lediglich selbst zusammengestellte Unterlagen des Vertriebers vor?)

■ Sind die Instruktionen an die Teilnehmer exakt spezifiziert (z. B. Einzel- und Gruppendurchführung)?

### Durchführung

■ Sind die Voraussetzungen für eine sinnvolle Testanwendung hinreichend exakt beschrieben?

■ Werden alle Durchführungsschritte praxisnah und vollständig dargestellt?

■ Werden ausreichende und plausible Hinweise zur Gestaltung der diagnostischen Situation gegeben?

■ Ist das Verfahren für die Testteilnehmer in der vorgeschlagenen Anwendungssituation (z.B. Personalauswahl) akzeptabel (u. a. keine Fragen zur Intimsphäre)?

■ Sind die einzelnen Testfragen insoweit transparent, als der Teilnehmer zutreffend abschätzen kann, welche Verhaltensaspekte die jeweilige Frage erfassen soll?

■ Kann dem Kandidaten mitgeteilt werden, welches bzw. welche Verfahren Anwendung gefunden haben oder sieht das Instrument eine Geheimhaltung vor?

### Auswertung

■ Liegen Anweisungen und Instrumente (z. B. Schablonen oder EDV-Programme) zur standardisierten Auswertung vor? Sind diese einsehbar – oder besteht eine „Black Box“?

■ Werden Auswertungsbeispiele geschildert?

■ Sind alle Auswertungsschritte eindeutig und mit ausreichender Genauigkeit beschrieben?

### Interpretation und Rückmeldung

■ Existieren ausführliche und plausible Interpretationshilfen?

■ Werden Interpretationsbeispiele angeführt?

■ Sieht das Verfahren ausdrücklich eine Rückmeldung an die Testteilnehmer vor und gibt entsprechende Hilfen?

(Verkürzt nach: Hossiep, R. & Mühlhaus, O. (2005). *Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstest. Praxis der Personalpsychologie, Bd. 9.* Göttingen: Hogrefe.)



Dr. Rüdiger Hossiep ist Dozent an der Fakultät für Psychologie der Ruhr-Universität Bochum

Rufen Sie uns an!  
(0700) 06 3333 78

# Stellen Sie ein:

Zeitverschwendung, Kommunikationsfehler,  
Aktenberge und Software-Frustration!

# Testen Sie Meffert.

Entscheiden Sie sich für Kostenersparnis,  
Zuverlässigkeit, Flexibilität und Service  
mit unseren Software-Erfolgsprodukten!

Lernen Sie Meffert Personalberater  
kennen und arbeiten Sie 30 Tage gratis  
mit unserem Softwareprodukt.

Download unter [www.meffert.de](http://www.meffert.de) oder  
fordern Sie unsere Produkt-CD an.

**Meffert** Software + Schulung )

Wir bieten Ihnen die Lösung für

Direct Search Consultants  
Personalberater  
Headhunter  
Researcher  
Personal-Recruiter  
Personaler in Unternehmen

**Meffert** Personalberater )

Recruiting System · Bewerber-Management · CRM

**Meffert** job eXchange )

Internet-Jobbörse · Bewerber-Portal · Job Board



## Interview

# Einkauf von Personalberatungsleistungen in großen Unternehmen

Fragen an Gerard Gumprecht, Indirect Sourcing Leader Central Europe bei General Electric (GE)

### ■ Wer ermittelt den Beratungsbedarf?

G. Gumprecht: In der Regel wird der Bedarf innerhalb einer GE-Gesellschaft von den Fachabteilungen ermittelt.

### In welchem Verhältnis bewegt sich die Zusammenarbeit mit Personalberatern in Form von Einzelverträgen oder Rahmenverträgen?

G. Gumprecht: In der Vergangenheit überwogen Einzelverträge, bei denen die Konditionen der Zusammenarbeit jedesmal neu definiert wurden. Ab diesem Jahr dienen Rahmenverträge als Basis für eine Zusammenarbeit.

### Was ist die eigentliche Zielsetzung von E-Auctions bei General Electric?

G. Gumprecht: Falls man über das interne System keinen Kandidaten findet, wendet man sich an Externe. E-Auctions werden bei GE nur dann durchgeführt, wenn noch keine Rahmenverträge vorhanden sind. Die Zielsetzung dieser E-Auctions ist es, die neuen Rahmenverträge zu gestalten und zu definieren. Auch wenn es um die Ausschrei-

bung größerer Suchprojekte geht, in denen gleich mehrere Positionen neu besetzt werden, wird auf dieses Tool zurückgegriffen.

Voraussetzung dafür, dass eine Personalberatung zu einer E-Auction zugelassen wird, sind positive unternehmensinterne Referenzen der einzelnen GE-Gesellschaften sowie die gesuchte Spezialisierung der Personalberatung. Die eigentliche Zielsetzung der E-Auction ist die Preisfindung. Die finale Auswahl des Beraters erfolgt dann durch die einzelnen HR-Leader in Abstimmung mit der Einkaufsabteilung unter Bewertung der qualitativen Aspekte sowie des abgegebenen Angebots.

### Geben die Abteilungen Beurteilungen über die Zusammenarbeit mit den Personalberatern ab?

G. Gumprecht: Beurteilungen wurden bisher eher sporadisch abgegeben; ab diesem Jahr soll das bei GE systematischer erfolgen. Bisher führen wir auch noch keine Erfahrungsliste. Wir verlassen uns auf Mundpropaganda und den Erfahrungsaustausch in diversen Councils.

### Gehen Sie eher davon aus, dass GE in Zukunft verstärkt auf Personalberatung zugreifen wird?

G. Gumprecht: Top-Führungskräfte werden bei GE in den kommenden drei bis fünf Jahren auch weiterhin durch externe Berater besetzt werden falls hierfür intern kein passender Kandidat gefunden werden konnte bzw. falls explizit ein externer Berater gewünscht wird.

### Wie steht General Electric zu erfolgsorientierter Honorierung von Personalberatern?

G. Gumprecht: Je nach angewandeter Suchmethode, d. h. Datenbanksuche (Contingency Search), Anzeigensuche (Advertised Search) oder Direktansprache (Retained Search) bemisst sich der erfolgsbezogene Anteil am Honorar. Das Ziel von GE ist es, in Zukunft eine, losgelöst von der Suchmethode, 100-prozentige erfolgsorientierte Honorierung durchzusetzen.

# Wir bieten Komfort...



...und die passenden Autos dazu!

**BMW 530d Touring**, Saphirschwarz metallic, Leder Dakota schwarz/schwarz, Neuwagen ohne Zulassung

- Automatic Getriebe · Navigationssystem Business inkl. DVD
- Handy Vorbereitung mit Bluetooth Schnittstelle
- Leichtmetallräder Doppelspeiche 116 mit Notlauf Eigenschaften
- Klimaautomatik mit erweitertem Umfang · Park Distance Control (PDC)
- Innovationspaket (Komfortzugang, Fernlichtassistent, Scheinwerfer-Waschanlage, Xenon-Licht für Abblend- und Fernlichtfunktion, Adaptives Kurvenlicht)

UPE: EUR 58.754,-

**STADEL-Aktionspreis: EUR 50.620,-** (inkl. aller Zusatzleistungen)

#### \*Leasingbeispiel:

Laufzeit: 36 Monate, Leasingsonderzahlung: **EUR 0,-**, monatliche Raten: 35 x **EUR 770,-**, Laufleistung pro Jahr: 15.000 km



Unsere Komfortrate: **770.- Euro\***  
STADEL - und der Preis stimmt sowieso!

**STADEL**  
verpflichtet

... seit 55 Jahren



Freude am Fahren

BMW Autohaus Stadel  
74074 Heilbronn  
Post: 07142 - 5000-0  
74321 Bietigheim-Blas.  
Post: 07142 - 5033-0  
74631 Eppingen  
Post: 07142 - 3270-0  
www.stadel.de



# Optimierung der Interviewkompetenz: Gespräche zielgerichtet und effizient führen

Dr. Martin Kersting, RWTH Aachen

■ Dem Interview kommt eine zentrale Bedeutung für eine qualitativ hochwertige Suche, Auswahl und Entwicklung von Personal zu. Ungeachtet seiner methodischen Schwächen und des großen Aufwands erfreut es sich sowohl bei den Kandidaten als auch bei den Interviewern einer ungebrochenen Beliebtheit. Häufig verbirgt sich auch hinter den aktuell geläufigen Begriffen „Audit“ und „Appraisal“ nichts anderes als das herkömmliche Gespräch. Das Interview gehört zum Alltag des Personalberaters. Die große Routine in der Interviewführung stellt eine Entlastung dar. Zugleich behindern Routinen und Wiederholungen aber auch die Qualitätskontrolle und hemmen die Innovation. Daher ist es sinnvoll, dass Interviewer von Zeit zu Zeit ihre Vorgehensweise hinterfragen, sich ein Feedback zu ihrer Arbeit einholen und die bestehende Interviewtechnologie kontinuierlich weiterentwickeln und verbessern. Aus vielen Jahrzehnten der Forschung und Anwendung sind die Erfolgsfaktoren für die Qualität beruflicher Eignungsbeurteilungen im Allgemeinen und für die Gestaltung von Interviews im Besonderen bekannt. Die Beachtung der nachfolgenden Aspekte erlaubt es, die Wirksamkeit und Effizienz von Interviews zu maximieren.

## Anforderungsorientierung

Eignung ist ein relationaler Begriff, geeignet ist man immer nur *für* etwas. Bevor die Stärken und Entwicklungsbedürfnisse, das Potenzial und/oder die Karriereperspektive einer Person mit einem Interview beurteilt werden können, muss daher die Frage geklärt werden, welchen Aufgaben die Person jetzt und in Zukunft gerecht werden soll. Für eine pragmatische Variante der Anforderungsanalyse stehen u.a. die „Critical incident technique“ und die „Repertory-Grid-technique“ zur Verfügung. Die Anforderungsanalyse mündet in einem Anforderungsprofil, bei dem die einzelnen Anforderungsdimensionen verhaltensnah operationalisiert sind. Als erwünschtes „Nebenprodukt“ liefert die Anforderungsanalyse darüber hinaus zahlreiche Ideen für Interviewfragen sowie Bewertungshilfen.

## Erfolgsfaktor: Vorbereitung und Strukturierung

Erfolgreiche Interviews sind gut geplant. Zumindest eine Teilmenge der im Interview zu stellenden Fragen, ihre Reihenfolge und Auswertung sollten vorbereitet sein. Strukturierte Interviews sind anderen Interviews an Treffsicherheit ebenso überlegen wie anforderungsorientierte Interviews weniger anforderungsorientierten Interviews überlegen sind. Technische Hilfen stellen Interviewleitfäden und „scoring guides“ dar.



## Methodenmix: Never use one when two will do

Die dem Interview zugrundeliegende Annahme ist, dass die Schilderung von gegenwärtigem und vergangenem Verhalten im Sinne des „patterned behavior description interview“ ein guter Prädiktor für zukünftiges Verhalten ist und / oder dass die Schilderung von Verhaltensabsichten („situational interview“) die Ableitung von Potenzialaussagen erlaubt. Neben diesen beiden Grundprinzipien des biographischen und situativen Interviews sollten Interviewer ein umfassendes Repertoire an Fragetechniken beherrschen und nutzen (beispielsweise: Alternativenfragen, Schwächenanalytische Fragen, Sequentielle Fragen) und herausfordernde Fragen stellen.

## Interviewdurchführung

Bei der Interviewdurchführung kommt es nicht nur darauf an, die Fragen offen und einfach zu formulieren. Mindestens ebenso wichtig ist es, aktiv zuzuhören und die richtigen Nachfragen zu stellen. Die Orientierung an dem so genannten

„STAR Dreieck“ (Situation, Action, Reaction) erleichtert die Interviewdurchführung.

## Add on: Erweiterungsmöglichkeiten

Das Bessere ist der Feind des Guten. Häufig empfiehlt es sich, das Interview durch simulationsorientierte Verfahren (z. B. Rollenspiel) sowie standardisierte Verfahren (z. B. berufsorientierte Persönlichkeitstests) anzureichern.

## Beobachtungs- und Beurteilungstraining

Irren ist menschlich. Wer im Rahmen eines Interviews als Beobachter die Fähigkeiten und das Potenzial von Menschen einschätzt, sollte die Beobachtungs- und Beurteilungsfehler kennen, denen Menschen unterworfen sind und sich in Techniken zur Fehlerreduktion üben.

## Erfolgsmessung und Qualitätskontrolle

Personalberater, die Interviews durchführen, gibt es viele; Berater, die empirische und nachprüfbare Beweise der Tauglichkeit ihrer Interviews vorzuweisen haben, sind hingegen rar. Entscheidend für die Qualität ist das Prinzip der „kontrollierten Praxis“. Durch dieses Prinzip werden Interviews begründbar und gegenüber Dritten legitimierbar. Eine leicht zu realisierende Evaluationsmaßnahme ist die Etablierung einer Nachbereitung jedes Interviews. Hier können Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert und deren Umsetzung geplant werden. Gute Effekte werden durch fachliche Supervision erzielt, die im kollegialen Austausch ohne hohe Kosten stattfinden kann. Der eigentliche Ausgangspunkt der Erfolgsmessung und Qualitätskontrolle und Qualitätsoptimierung ist die Dokumentation. Nur was dokumentiert und gemessen wird, kann auch ausgewertet und optimiert werden. Benötigt wird eine Dokumentation der Regeln zum gesamten Ablauf des Interviews sowie eine Dokumentation der Interviewergebnisse.

*Dr. Martin Kersting arbeitet als wissenschaftlicher Assistent am Institut für Psychologie der RWTH Aachen*



# Öffnen Ihnen alle Türen – die Bestseller der Karriereliteratur

Treten Sie ein und nutzen Sie das Wissen der Bestseller unter den Karriere- ratgebern. Die **limitierte Handelsblatt Sonderedition „Wissen macht Karriere“** verrät Ihnen die Erfolgsrezepte, die Ihre beruflichen Chancen um ein Vielfaches steigern werden.



**Greifen Sie jetzt zu und sichern Sie sich die komplette Buchreihe als limitierte Sonderausgabe in der attraktiven Handelsblatt Box.**

**Ihre Vorteile im Überblick:**

- ▶ **Günstig!**  
Jetzt die gesamte Box für nur 49,90 € sichern. So sparen Sie 82,- € im Vergleich zu den Original-Ausgaben.
- ▶ **Bequem!**  
Einfache Bestellung per Telefon, Fax, E-Mail oder Internet.
- ▶ **Exklusiv!**  
Für Handelsblatt Abonnenten entfallen die Porto- und Versandkosten.
- ▶ **Ohne Risiko!**  
Mit der Verlagsgarantie haben Sie 14 Tage Rückgaberecht.

**Handelsblatt**

Substanz entscheidet.

Weitere Informationen unter: [www.handelsblatt-shop.com](http://www.handelsblatt-shop.com)

**Coupon einfach ausfüllen und bestellen per**

▶ Tel.: 01805.004137 (0,12 €/Min.) ▶ E-Mail: [handelsblatt@sigloch.de](mailto:handelsblatt@sigloch.de)  
▶ Fax: 07953.883509 ▶ Internet: [www.handelsblatt-shop.com](http://www.handelsblatt-shop.com)

**Ja, ich möchte mir die gesamte Box zum Preis von nur 49,90 € statt 132,- € sichern.** Für Handelsblatt Abonnenten entfallen die Versandkosten in Höhe von 3,50 €.



**Ja, ich möchte folgendes Buch / Bücher zum Preis von jeweils 9,90 € einzeln bestellen:** Für Handelsblatt Abonnenten entfallen die Versandkosten in Höhe von 2,- € (2,40 € ab der Lieferung von zwei Büchern).

- Band 1**  
Das Harvard-Konzept
- Band 2**  
Die heimlichen Spielregeln der Karriere
- Band 3**  
Das Geheimnis außergewöhnlich erfolgreicher Karrieren
- Band 4**  
Zeitgewinn durch Selbstmanagement
- Band 5**  
Erfolg durch professionelles Delegieren
- Band 6**  
Geheimnisse der Körpersprache

Dieses Angebot gilt nur für Lieferadressen in Deutschland und nur solange der Vorrat reicht. Auslandspreise erfahren Sie auf Anfrage.

Firmenanschrift  Privatanschrift

Name \_\_\_\_\_

Vorname \_\_\_\_\_ Geburtsdatum \_\_\_\_\_

Firma (nur bei Angabe der Firmenanschrift) \_\_\_\_\_

Funktion/Abteilung/Beruf \_\_\_\_\_

Straße/Nr. \_\_\_\_\_

PLZ/Ort \_\_\_\_\_

Telefon (für evtl. Rückfragen) \_\_\_\_\_

E-Mail \_\_\_\_\_

Ich zahle einfach und bequem per Bankeinzug. Diese Einzugs Ermächtigung kann ich jederzeit widerrufen.  
 Ich zahle per Rechnung.

Konto-Nr. \_\_\_\_\_ BLZ \_\_\_\_\_

Geldinstitut \_\_\_\_\_ in \_\_\_\_\_

Die Bestellung kann ich innerhalb der folgenden 14 Tage ohne Begründung bei der Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Am Buchberg 8, 74572 Blaufelden, schriftlich per Brief, Fax etc. widerrufen. Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung.

Ich bin Abonnent  Ich bin kein Abonnent  
Datum/Unterschrift \_\_\_\_\_

Ich bin damit einverstanden, dass mir die Verlagsgruppe Handelsblatt und deren Partnerfirmen Werbung zu interessanten Produkten per E-Mail oder Post zukommen lässt. Diese Einwilligung kann jederzeit widerrufen werden. Teilen Sie uns dies ggf. bitte schriftlich an die Anschrift Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kasernenstr. 67, 40213 Düsseldorf, mit Beifügung des Werbemittels und Ihrer Adresse mit.  
MWKABUD1

# Vergütungsmodelle für Top-Executives in der Personalberatung

Dr. Thomas Haussmann, Dr. Dr. Heissmann GmbH

■ Das „klassische“ Vergütungspaket eines Top-Executives – außerhalb der Personalberatung – setzt sich in Deutschland aus folgenden Komponenten zusammen: Grundvergütung, leistungs- und erfolgsabhängige variable Vergütung, Long-Term-Incentive und/oder Beteiligungsvergütung, betriebliche Altersversorgung und Nebenleistungen, u. a. Dienstwagen.

Der relative Anteil, den diese einzelnen Komponenten am Gesamtpaket einnehmen, schwankt von Unternehmen zu Unternehmen und hängt darüber hinaus auch von der Höhe der Gesamtvergütung und von der hierarchischen Position des Top-Executives ab. Bei sehr hochrangigen Top-Executives mit hohen Gesamtvergütungen machen Grundvergütung, variable Vergütung und Long-Term-Incentive jeweils ca. 30 Prozent der Gesamtvergütung aus; die restlichen 10 Prozent verteilen sich auf die betriebliche Altersversorgung und die Nebenleistungen. Je niedriger hierarchische Position und Gesamteinkommen sind, desto höher wird der relative Anteil des Grundgehalts, was dann zu Lasten der variablen Vergütung und vor allem des Long-Term-Incentives geht.

Die Vergütungsstrukturen für Top-Executives in Personalberatungen unterscheiden sich von diesen „klassischen“ Vergütungspaketen vor allem in drei Punkten:

■ Die leistungs- und erfolgsabhängige variable Vergütung hat einen deutlich höheren Anteil an der Gesamtvergütung; die Grundvergütung ist entsprechend niedriger.

■ Da Personalberatungen typischerweise partnerschaftlich organisiert sind (die wichtigsten Top-Executives sind Miteigentümer ihres Unternehmens), hat das Long-Term-Incentive die Form einer Beteiligungsvergütung und nimmt, verglichen mit dem Gesamtmarkt der deutschen Unternehmen, ebenfalls einen sehr hohen Anteil an der Gesamtvergütung ein.

■ Eine betriebliche Altersversorgung existiert oft nicht oder ist stark unterdurchschnittlich ausgeprägt. Lediglich eine eigenfinanzierte betriebliche Altersversorgung gegen Gehaltsumwandlung („Deferred Compensation“) wird in den letzten Jahren verstärkt angeboten. Sie ist aber kein Bestandteil des Vergütungspakets i. e. S., da sie von den Top-Executives selbst finanziert wird, indem Grund- und/oder variable Vergütung in Altersversorgung umgewandelt wird.

Diese Spezifika der Top-Executive-Vergütung bei Personalberatungen haben im Wesentlichen die folgenden Gründe.

■ Der Erfolg des Unternehmens hängt entscheidend von der Vertriebsstärke seiner Top-Executives ab und ist im Übrigen viel größeren jährlichen Schwankungen unterworfen als in anderen Unternehmen, selbst als in anderen Beratungsunternehmen. Daher liegt es nahe, die Grundvergütungen auf ein gerade noch marktgerechtes Minimum zu begrenzen und den größeren Teil der Vergütung erfolgsabhängig auszuschütten. Wenn der Erfolg ausbleibt, entfällt wenigstens auch ein erheblicher Teil der Personalkosten, und in erfolgreichen Jahren finanziert sich die variable Vergütung selbst.

■ Darüber hinaus bieten hohe variable Anteile auch einen erheblichen Leistungsanreiz und tragen so dazu bei, dass der gewünschte Erfolg auch eintritt.

■ Die partnerschaftliche Organisationsform der meisten Personalberatungen führt automatisch dazu, dass die nicht thesaurierten Gewinne an die Partner, entsprechend ihren Anteilen am Unternehmen, ausgeschüttet werden. In erfolgreichen Personalberatungen können die Gewinne sehr hoch sein (wie in anderen Beratungsunternehmen auch), was dann auch zu einer sehr hohen Beteiligungsvergütung führt.

■ Außerdem erfahren die Gesellschaftsanteile der Partner eine Wertveränderung in Abhängigkeit von der Wertentwicklung des Unternehmens. Auch dies ist eine – ggf. sehr attraktive – zusätzliche Beteiligungsvergütung, die ein Partner allerdings erst nach seinem Ausscheiden aus dem Unternehmen realisieren kann. Natürlich können die Anteile auch an Wert verlieren – mit entsprechenden negativen Konsequenzen.

■ In Personalberatungen hat die betriebliche Altersversorgung keine Tradition, auch weil sie in ihren traditionellen Ausgestaltungsformen eine zusätzliche fixe Kostenbelastung für das Unternehmen darstellt, die wegen der schwankenden Ertragslage vermieden werden soll.

In Anbetracht dieser Ausgangslage bieten sich mehrere Ansatzpunkte für neue, innovative Vergütungsmodelle in Personalberatungen:

■ Die kurzfristige variable Vergütung der Top-Executives hängt derzeit zumeist von zwei Faktoren ab: vom individuellen Erfolg des Einzelnen, zumeist gemessen an seiner Akquisitionsleistung und den von ihm abgewickelten Umsätzen, und vom Gewinn des Gesamtunternehmens. Eine solche Ausrichtung fördert die individuelle Leistungsmotivation, zugleich aber auch den Egoismus des Einzelnen, der zu Lasten des Gesamterfolgs ge-

hen kann. Denn je erfolgreicher der einzelne akquiriert und je mehr Aufträge er selbst abwickelt, desto höher ist seine variable Vergütung. Die Konsequenz ist oft, dass mehrere Top-Executives der Personalberatung gleichzeitig beim selben Kunden akquirieren. Außerdem wird das Revierverhalten gefördert, also die Neigung, nichts abzugeben, auch wenn dies zum Nutzen des Gesamtunternehmens wäre.

Hier bietet sich ein Ansatzpunkt für innovative Konzepte der variablen Vergütung, die auch teamorientiertes Verhalten über variable Vergütungsbestandteile honorieren.

■ Die Beteiligungsvergütung steht nur den Partnern offen; Top-Executives unterhalb der Partnerebene partizipieren an ihr nicht. Aber auch für sie – zumindest für die Top-Leister unter ihnen – wäre ein Long-Term-Incentive sinnvoll, um sie an das Unternehmen zu binden und um nicht nur den kurzfristigen Erfolg, sondern auch den Beitrag zur langfristigen Wertsteigerung des Unternehmens zu honorieren.

■ Auf der individuellen Ebene bieten sich – sowohl für Partner als auch für Nicht-Partner – Bonusbankmodelle an, bei denen ein Teil der in einem Jahr verdienten variablen Vergütung erst mit einer zeitlichen Verzögerung von einem, zwei oder drei Jahren ausgeschüttet wird. Dies fördert die Bindung der Top-Executives an ihr Unternehmen, dient aber auch zur partiellen Nivellierung der Gesamteinkommen über die Jahre, da die Jahreseinkommen dann nicht mehr so stark in Abhängigkeit vom Erfolg einzelner Jahre schwanken.

■ Intelligente, moderne Formen der betrieblichen Altersversorgung werden auch für Personalberatungen immer interessanter. Die Bindungswirkung betrieblicher Altersversorgung ist sehr hoch, und es gibt eine Reihe von Gestaltungsformen, die in hohem Maße leistungs- und erfolgsabhängig sind und damit keine langfristige, von der Ertragslage unabhängige Kostenbelastung darstellen. Darüber hinaus kann betriebliche Altersversorgung eine sehr steuerschonende Form der Vergütung sein, die für den Top-Executive einen deutlich höheren Wert hat als eine gleich hohe, mit dem individuellen Spitzensatz besteuerte Barvergütung.

*Dr. Thomas Haussmann ist Bereichsleiter Vergütungsberatung bei der Dr. Dr. Heissmann GmbH, Unternehmensberatung für Versorgung und Vergütung in Wiesbaden.*



# Mehrwert durch Mitgliedschaft

## Aktivitäten des BDU – Bereich Personalberatung

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. ist der größte Wirtschafts- und Berufsverband der Management-, IT- und Personalberater in Deutschland und Europa. Wichtige Aufgaben des BDU bestehen darin, die wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen der Beratungsbranche positiv zu beeinflussen und Qualitätsmaßstäbe durch Berufsgrundsätze sowohl im Bereich Unternehmensberatung, als auch in der Personalberatung zu etablieren, um den Leistungsstandard der Branche zu erhöhen und weiterzuentwickeln. Darüber hinaus bietet der Verband eine Fülle von Serviceleistungen und praktischen Hilfestellungen für seine Mitglieder.

Nach der Auflösung des VDESB, der Vereinigung Deutscher Executive Search Berater, im Jahr 2005 ist der BDU zudem die einzige nationale Branchenvertretung für auf die Suche und Auswahl von Fach-

und Führungskräfte spezialisierte Beratungsunternehmen. Um der ständig zunehmenden In-



*ECSSA-Vorstand: Dr. Joachim Staude (BDU-Vizepräsident & Chairman ECSSA), Jörg Murmann (stv. Geschäftsführer BDU & Generalsekretär ECSSA), David Winterburn (Großbritannien), Antonio Bravo (Spanien), Victor Ernoult (Frankreich) und Ann Cattelain (Belgien) (v.l.n.r.)*

ternationalisierung der Mitgliedsunternehmen folgen zu können und hierbei wichtige Hilfestellungen bieten zu können, hat der BDU im Jahr 2004 gemeinsam mit den Personalberaterverbänden aus Belgien, Frankreich, Italien, Spanien und UK den europäischen Dachverband ECSSA European Confederation of Search & Selection Associations ([www.ecssa.eu](http://www.ecssa.eu)) gegründet. Der stellvertretende BDU-Präsident, Dr. Joachim Staude, und der stellvertretende BDU-Geschäftsführer, Jörg Murmann, bekleiden als aktueller Präsident bzw. aktueller Generalsekretär der ECSSA wesentliche Schlüsselpositionen innerhalb dieses Dachverbandes.

Darüber hinaus profitieren BDU-Personalberater im Speziellen, aber auch die gesamte Personalberaterbranche von einer Vielzahl an Aktivitäten des Verbandes in diesem überaus wichtigen Fachbereich. Einige wesentliche seien im Folgenden skizziert.



### Sprach- und Datendienste für Geschäftskunden

Wir sind ein auf anspruchsvolle Geschäftskunden fokussierter Anbieter von Sprach- und Datendiensten und bieten unseren Kunden ein attraktives Produktportfolio aus einer Hand.

Zu unseren langjährigen Kunden und Kooperationspartnern zählen u.a. der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., Bundesärztekammer, DATEV, Bundesingenieurkammer und der Deutsche Steuerberaterverband.

→ Festnetz (PreSelection)

→ Mobilfunk

→ DSL/Internet

→ Kartenbezahlungs-Systeme

→ Online-Bonitätsauskünfte

**Besuchen Sie uns an unserem Stand am Deutschen Personalberatertag 2006**

telego! GmbH  
Mehlbeerstraße 4 · D- 82024 Taufkirchen b. München

Tel: +49 89/614 45 - 410 · Fax: +49 89/614 45 - 511  
[www.telego.de](http://www.telego.de) · [www.creditpass.de](http://www.creditpass.de) · [info@telego.de](mailto:info@telego.de)

## Aktivitäten des BDU – Bereich Personalberatung

### 1. Förderung Networking und Erfahrungsaustausch

- Regelmäßige Arbeitstreffen der BDU-Mitglieder in den Fachverbänden Personalberatung, Personalmanagement, Outplacement und Change Management
- Deutscher Personalberatertag

Zielsetzung: Fachliche Weiterbildung der BDU-Mitgliedsunternehmen sowie Hilfestellung beim Aufbau von (Kontakt) Netzwerken.

### 2. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

- Regelmäßige Berichterstattung über die Branche
- Pressekonferenzen und Pressehintergrundgespräche z.B. im Rahmen des Deutschen Personalberatertages
- Zahlreiche Interviews von BDU-Personalberatern in Printmedien, Rundfunk und TV

Zielsetzung: Schaffung einer größeren Transparenz im Personalberatermarkt, Imagebildung für die Branche, Steigerung des Bekanntheitsgrades des Gütesiegels „Mitglied im BDU“.

### 3. Politisches Lobbying

- Einholung eines Gutachtens zur Frage der Zulässigkeit der Direktansprache am Arbeitsplatz
- Fachliche Begleitung einer Vielzahl von Prozessen im Zusammenhang mit dieser Problematik
- Kommentierung der Rechtsprechung in diversen Fachbeiträgen in juristischen Fachzeitschriften
- Regelmäßige Teilnahme an Arbeitskreistreffen des BMWA zur Frage der Abgrenzung Personalvermittlung/Personalberatung
- Regelmäßiger Austausch mit den zuständigen Stellen im Zusammenhang mit dem Antidiskriminierungsgesetz
- Regelmäßiges Monitoring der EU-Gesetzgebung mit möglichen Auswirkungen auf die Personalberatung
- Pflege der Kontakte zur Bundesagentur für Arbeit (das BDU-Präsidiumsmitglied Dr. Mackebrandt ist gleichzeitig Mitglied des Verwaltungsrates der BA)

Zielsetzung: Beeinflussung der rechtlichen Rahmenbedingungen im Sinne der Personalberaterbranche

### 4. Abschluss von Rahmenabkommen

- z. B. mit verschiedenen führenden Online-Stellenbörsen(monster/jobpilot, Stepstone, stellenanzeigen.de, Jobware und Stellenonline)
- mit Anbietern von Spezialsoftwaresystemen für Personalberater (Meffert und fecher)
- im Bereich Fahrzeugleasing und Fahrzeugkauf oder
- mit der Firma Gerling (Vermögensschadenshaftpflichtversicherung)

Zielsetzung: Geldwerte Vorteile für BDU-Personalberater

### 5. Weiterbildung der Mitglieder

- z.B. BDU-Beraterworkshops (u. a. „Effiziente und zielgerichtete Interviewführung durch Personalberater“)

Interesse an weiteren Informationen oder einer Gasteinladung zu einer Sitzung des BDU-Fachverbandes Personalberatung? Sprechen Sie bitte direkt den zuständigen BDU-Mitarbeiter, Jörg Murmann, an: mu@bdu.de, Tel.: 0228-916111. Wir freuen uns über Ihren Kontakt! (Mu)



## schafft mehr Freiräume für Wesentliches

Geht es Ihnen manchmal auch so? Das Wesentliche wäre schnell getan, ohne den Berg an administrativen Vor- und Nacharbeiten. hunter®, mit über 1000 Anwendern eine der führenden Lösungen für Personalberatungen in Europa, unterstützt Sie im gesamten Workflow des Recruitings und bei der Vielzahl von administrativen Arbeiten. Unsere drei neuen hunter® Module helfen Ihnen mehr Freiräume für Wesentliches zu schaffen.

**hunterRESEARCH** - vereinfacht die Zusammenarbeit mit externen Researchern

**hunterJOBCENTER** - reduziert den Erfassungsaufwand durch direkte Onlinebewerbung

**hunterCLIENTINFO** - der direkte Draht zwischen ihnen und Ihren wichtigsten Kunden

*Überzeugen Sie sich selbst - Besuchen Sie uns auf dem 8. Personalberatertag*

Berlin - Paderborn - Frankfurt - München - Oradea - Wien - Zürich  
Telefon: +49 (0) 6106 - 605-0 Internet: [www.fecher.de](http://www.fecher.de) E-Mail: [info@fecher.de](mailto:info@fecher.de)



# Porträt: Der BDU-Fachverband Personalberatung

## Seit über 30 Jahren erfolgreiche Lobbyarbeit

■ Einer der traditionsreichsten Fachverbände im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. ist der Fachverband Personalberatung. Diese heute rund 50 Mitglieder zählende Gruppe wurde bereits in den 70er Jahren ins Leben gerufen und setzt sich sowohl aus Einzelberatern als auch aus mittleren und großen Beratungsgesellschaften zusammen.

Die Unterstützung bei der Suche nach Führungskräften und Spezialisten steht im Vordergrund der angebotenen Beratungsleistungen der Mitgliedsunternehmen, die neben der anzeigengestützten Suche in den vergangenen Jahren verstärkt die Direktsuche beinhaltet. Das Angebotsspektrum umfasst aber auch wichtige Themen wie die Karriereberatung, Beratung in Fragen der Personalentwicklung, die Managementdiagnostik und die Vergütungsberatung.

Über viele Jahre konzentrierte sich die Arbeit des BDU-Fachverbandes darauf, eine gesetzliche Legitimierung Ihrer Dienstleistung zu erzielen. Dies gelang im Jahr 1994 durch das Inkrafttreten des Arbeitsförderungsgesetzes AFG. Somit wurde ein für die Branche untragbarer Zustand sowie alle rechtlichen Unsicherheiten beseitigt.

Dennoch musste sich der BDU und der Fachverband Ende der 90er Jahre im Zuge der Reformierung des AFG noch einmal mit der Thematik intensiv auseinandersetzen. Doch auch dieses Mal gelang es, durch ständigen Kontakt zu den federführenden Stellen im Bundesarbeitsministerium eine zuletzt befriedigende Lösung herzustellen. Die Weichen, die Personalberatung als anerkannte Dienstleistung in allen Wirtschaftsbereichen - auch bei mittelständischen Unternehmen - noch stärker zu etablieren, wurden damit gestellt.

Nach einem für die Branche ungünstigen Rechtsurteil im Zusammenhang mit der Direktansprache von Mitarbeitern am Arbeitsplatz aus dem Jahr 1999 hat der BDU durch verschiedene Aktivitäten (u.a. Einholung eines Rechtsgutachtens, aktive Unterstützung weiterer Verfahren) erreicht, dass die aktuelle Rechtsprechung fast ausnahmslos im Sinne der betroffenen Personalberater ausfällt. Ein mittlerweile vorliegendes BGH-Urteil bestätigt diese Position des BDU.

Nach den Änderungen im SGB III und dem damit verbundenen Wegfall der rechtlichen Abgrenzung zur Personalvermittlung hat der Fachverband Personalberatung in mehreren Gesprächen mit

Vertretern der Bundesanstalt für Arbeit (BA) noch einmal das Berufsbild des Personalberaters dargestellt und angeregt, die eindeutige Abgrenzung zur Arbeitsvermittlung erneut gesetzlich im SGB III zu regeln. Darüber hinaus wurden Vertreter des BDU zu verschiedenen Arbeitstreffen im BMA mit der Zielsetzung der Erarbeitung von Qualitätskriterien für private Arbeitsvermittler eingeladen.

Die Gruppe trifft sich unter dem Vorsitz von Dr. Wolfgang Lichius (Kienbaum Consultants International GmbH) zwei mal im Jahr zu einer eintägigen Fachsitzung. Primäres Ziel der im Fachverband organisierten Berater ist es, die Qualität ihrer Beratungsleistung durch die Diskussion neuer fachlicher Entwicklungen und Trends sowohl in der Branche als auch in der Wirtschaft zu verbessern. Um dieses Ziel zu realisieren, werden regelmäßig bedeutende Vertreter der eigenen Branche aber auch aus der Wirtschaft zu den Treffen des Fachverbandes eingeladen. Das Treffen am Vorabend der Sitzungen ist mittlerweile zu einem festen Bestandteil einer jeden Sitzung geworden und ermöglicht den Fachverbandsmitgliedern und Gästen sich einmal „off the records“ im Kollegenkreis auszutauschen.

# Suchen Sie Monster?

Dann gehen Sie jetzt gleich auf  
[www.monster.de/arbeitgeber](http://www.monster.de/arbeitgeber)

- ✓ Express-Anzeige selbst schalten
- ✓ Einfach, schnell und günstig
- ✓ Maximale Reichweite, denn die Anzeige erscheint auch bei [jobpilot.de](http://jobpilot.de)
- ✓ Top-Kandidaten aus allen Branchen

Wir beraten Sie gerne:  
E-Mail: [info@monster.de](mailto:info@monster.de)  
Tel.: 0800 1 666 78 37



monster.de

## Standard für Personalberatung

«Machen Sie es sich einfach»

- Module › Kunden gewinnen und betreuen
- › Kandidaten suchen und auswählen
- › Kontakte und Aufgaben überblicken

- Vorteile › alles über Ihre wertvollste Ressource auf einen Blick
- › ähnlich einfach wie Google, Yahoo, eBay
- › schlanke Prozesse dank klarem Nutzen für Endanwender

- Informationen › Kandidaten ab 3'600 EUR, Mandanten und Aufträge ab 2'700 EUR inklusive 3 User
- › sofort einsetzbar, durch Sie anpassbar, jederzeit erweiterbar, 100% webbasiert
- › Sabrina Risch, +41 71 224 01 01, sabrina.risch@umantis.com, www.umantis.com

umantis human resource solutions

## Vor 96 Jahren: Die private Arbeitsvermittlung wird reguliert

■ Eines der Kennzeichen einer modernen, werkteiligen Industriegesellschaft ist – volkswirtschaftlich gesprochen – die optimale Alokation von Ressourcen auch und gerade im Arbeitsmarkt. Bereits im Kaisereich entwickelte sich daher eine eigene Branche, die nur eines zum Ziele hatte: Arbeitnehmer oder Arbeitsuchende in andere oder neue Jobs zu vermitteln. Es fehlen zwar exakte Zahlen, wie viele Unternehmen damit ihr Geld verdienten – unter ihnen muss allerdings eine erhebliche Zahl eher unseriöser Art gewesen sein. Denn Anlass für das sogenannte Stellenvermittlergesetz (StVG) vom 1. Oktober 1910 waren die „zahlreichen Missbräuche“ und „Auswüchse“ in diesem Berufsweig. Die einschlägigen Kommentare zählten hierzu u.a. das Verleiten zum Vertragsbruch, Ausbeutung der Arbeitnehmer oder das Fordern übermäßiger Honorare. Im Gegensatz zur heutigen Rechtslage dürften auch die Personalberater heutiger Lesart, also Unternehmen, die für Arbeitgeber nach Führungskräften suchen, unter das StVG gefallen sein. Denn die Pflicht zur Genehmigung war bewusst weit

gefasst worden, sogar Herausgeber von „Stellen- und Vakanzenlisten“ fielen darunter. Versagt werden konnte eine Zulassung allerdings nur

dann, wenn der Vermittler persönlich unzuverlässig war oder in dem Ort bzw. Bezirk infolge ausreichender öffentlicher Angebote kein Bedürfnis bestand. Vermittler sollten – ähnlich heute – in Zukunft „erhebliche finanzielle Mittel“ vom Staat erhalten. An dieser Frage entzündete sich übrigens auch der Meinungsstreit, ob es einem Vermittler eines Bezirkes erlaubt sei, ausländische Arbeitnehmer für Landwirtschaft und Industrie zu vermitteln, auch wenn er nur eine Konzession für einen regionalen Bezirk hat. Auch dies ist für heutige Ohren nicht fremd. Im übrigen war die Höhe der Honorare gesetzlich festgelegt – eine Alleinvergütung durch den Stellensuchenden war verboten. Des weiteren: Um dem „Mädchenhandel“ (!) vorzubeugen, mussten die Namen von Arbeitnehmerinnen, die ins Ausland vermittelt wurden, der Polizei mitgeteilt werden. (Hk)

Quellen: Reichsgesetzblatt 1910, S. 861 ff; Neukamp, Das Stellenvermittlergesetz, DJZ 1910, 17376; Szczesny, Das neue Stellenvermittlergesetz, JW 1910, 1022)





■ Die Marktstudie enthält Zahlen und Fakten über die Entwicklung der Personalberatungsbranche 2005/2006. Die Studie ist ab Juni 2006 zum Preis von 39 Euro erhältlich, Bestellung unter [info@bdu.de](mailto:info@bdu.de).



■ Auf der BDU-BeraterRom stellen sich Unternehmens- und Personalberater mit Profil, Philosophie und Kompetenzschwerpunkten vor, die sich im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater zusammengeschlossen haben. Neben der Datenbank mit Volltextsuchfunktion enthält die CD-ROM Projektbeispiele, Fachaufsätze und Tipps zur Beratersauswahl. Neu ist eine Update-Funktion über das Internet. Preis: 25 Euro

## Impressum

Herausgeber:  
Bundesverband Deutscher Unternehmensberater  
BDU e.V.

Zitellmannstr. 22, 53113 Bonn  
Telefon: 0228/91 61 -0, Fax: 0228/91 61-26

Kronprinzendamm 1, 10711 Berlin  
Telefon: 030/ 8 93 10 70, Fax: 030/ 8 93 47 46

eMail: [info@bdu.de](mailto:info@bdu.de),  
Internet: [www.bdu.de](http://www.bdu.de)

Schlussredaktion: Jörg Murmann  
Redaktion/Gestaltung: Heike Borchert-Dietz  
Druck: Druckpartner Moser GmbH, Rheinbach  
Bilder: Pixelquelle, Digitalstock, BDU



Bundesverband Deutscher  
Unternehmensberater BDU e.V.

# PERSONALintern

## Information für das HR-Management

Aktuell, kurz, pointiert, kritisch – das sind nur einige Merkmale des Kompakt-Newsletters PERSONALintern. Er berichtet über das wesentliche Geschehen auf dem Personalmarkt, beleuchtet alle Facetten des Personalwesens und informiert über die Tätigkeit von Personalberatern. Das Themenspektrum umfasst: Personalveränderungen, Trends und Studien im Personalbereich, Weiterbildung für Personalmanager, Rechtsprechung im Arbeits- und Sozialrecht und neue Bücher über Management und Personal. Im Vordergrund stehen dabei immer relevante und praxisnahe Meldungen für den Personalprofi. Als besonderer Leserservice werden zu den Themen die Bezugsquellen genannt.

Der kostenlose Newsletter erscheint jeden Freitag via E-Mail. Neben den redaktionellen Inhalten finden Sie hier einen HR-spezifischen, aktuellen Stellenmarkt mit Personalanzeigen und Stellengesuchen.

**PERSONALintern**  
Information für das HR-Management  
Den kostenlosen Newsletter anfordern:  
[www.personalintern.info](http://www.personalintern.info)

### PERSONALintern

Information für das HR-Management

**PERSONALEITHEMA**  
Die Mitarbeiter sind die wertvollste Ressource...  
**Stellengesuche**  
Die Stellenanzeigen sind ein wichtiger Bestandteil...  
**Personalleitern**  
Die Personalleitern sind ein wichtiger Bestandteil...  
**HR-Assistentin / Sekretärin**  
Die HR-Assistentinnen sind ein wichtiger Bestandteil...  
**Chance im Personalwesen**  
Die Chance im Personalwesen ist ein wichtiger Bestandteil...  
**Human Resources Manager Europe (w/m)**  
Die Human Resources Manager Europe sind ein wichtiger Bestandteil...  
**Anzeigestütztes Personalsuche**  
Die Anzeigestütztes Personalsuche sind ein wichtiger Bestandteil...

Der direkte Kontakt für Ihre Anzeigenschaltung:  
Hans-Gerd von Kamen · Tel. 0221 / 94 05 12-24 · [vonkamen@mediaproverlag.de](mailto:vonkamen@mediaproverlag.de)  
MediaPro Verlagsgesellschaft mbH · Aachener Str. 75 · 50931 Köln · [www.mediaproverlag.de](http://www.mediaproverlag.de)