



Liebe Leserin, lieber Leser,

Potenziale erkennen und erschließen – das kann auf ganz unterschiedliche Art und Weise geschehen: Etwa wenn ein Personalberater einen Kandidaten kennenlernt, einschätzt, seine Stärken und Schwächen herausarbeitet und ihn dabei berät, bei welchem Unternehmen er am besten aufgehoben wäre. Die Grenzen zwischen Personalberatung und Coaching sind fließend, aber ist ein guter Personalberater deshalb auch ein guter Coach? Lesen Sie zu diesem Thema unseren Artikel auf den Seiten 2 und 3 dieser zweiten Ausgabe des PMCI Insight.

Um das Erkennen und Erschließen von Potenzialen geht es auch auf Seite 4: Gemeinsam mit der Deutschen Beteiligungs AG – einer der führenden Beteiligungspartner im

deutschsprachigen Raum – gründen wir derzeit einen Senior Interim Management Circle, dessen Ziel es ist, Unternehmen zu identifizieren, die von einem Eigenkapitalpartner profitieren und sich somit neuen Handlungsspielraum und Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen können.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre und dass Sie Ihre eigenen Potenziale nie aus dem Blick verlieren!

Dr. Joachim Staude,
Vorstand PMC International AG

**>> Personalberater
als Coach:
Geht das?**

**>> Interim Manager
goes Private Equity:
SIM-Circle**

**>> PMCI: Suche nach
entscheidenden Köpfen**

Personalberater als Coach

Hans Robert Stotz

Personalberatung und Coaching überschneiden sich in ihren Tätigkeiten an entscheidenden Punkten – doch reicht das, damit aus einem Personalberater gleich ein Coach wird?

Der Personalberater unterstützt Unternehmen und andere Organisationen bei der Suche, Beurteilung und Auswahl von Kandidaten. Ein Coach hilft dem Coachee, seine Potenziale zu erkennen, zu entfalten und besser zu nutzen, um im Job und im Leben besser zurechtzukommen. Beiden Berufen gemein ist, dass sie sich mit ihrem Angebot an Fach- und vor allem Führungskräfte wenden.

Welche Erfahrungen kann ein Personalberater ins Coaching einbringen?

Die Geschäftspartner des Beraters sind Führungskräfte des Kundenunternehmens – häufig Eigentümer, Vorstände, Geschäftsführer, Personalleiter und der direkte Vorgesetzte einer Vakanz. Das heißt, der Personalberater kennt die Träger der Führungs- und Entscheidungskultur, er weiß, was sie umtreibt, welche Interessen sie verfolgen und welche Sorgen und Nöte sie haben. In den Gesprächen mit Kandidaten lernt der Berater wiederum viel über deren Persönlichkeiten und

Erfolgsstrategien, Lebenseinsichten, Potenziale und Kompetenzen. Damit schult er seine Menschenkenntnis und schärft seine Beobachtungsgabe. Er lernt in Interviews, mit unterschiedlichen Charakteren umzugehen, Vertrauen aufzubauen, Beziehungen zu stabilisieren und ver-

vollkommnet seinen Kommunikationsstil. Feedback über seine Beurteilungsqualität als Berater erfährt er bei der Kandidatenpräsentation.

Mit zwei Personengruppen arbeitet der Berater also eng zusammen: Auftraggebern und Kandidaten. Seitens des Auftraggebers hat er es meist mit etablierten Führungskräften zu tun, seitens der Kandidaten mit Führungskräften, die in ihrer Karriere weiterkommen möchten. Beide Zielgruppen erfahren häufig bereits während des Personalberatungsprojektes vom Berater quasi als Zugabe Leistungen, die eine Art Coaching darstellen. Denn es ergibt sich aus der Dynamik der jeweiligen Gespräche, dass sich Personalberater, Auftraggeber und Kandidat über vieles austauschen, das über die reine Personalsuche hinausgeht

Coaching als erweiterter Dialog mit dem Auftraggeber



Bei der Besetzung von Führungspositionen erfährt der Personalberater viel über die Besonderheiten eines Unternehmens, die Führungs- und Unternehmenskultur, die offiziellen und informellen Strukturen, die wichtigen Akteure. Die Firmenleitung berichtet über Situationen in ihrem Entscheidungsumfeld und erwartet kompetente Stellungnahmen – es geht darum, Führungsprobleme besprechen, Perspektiven zu eröffnen, Strategien zur Weiterentwicklung des Unternehmens durchzuspielen. Der Personalberater kann helfen, Situationen zu interpretieren, Anforderungen zu sortieren, zu gewichten und er kann Lösungsvorschläge, z. B. bei Nachfolgeregelungen, anbieten.

Coaching als Teil des Auswahlprozesses

Aber auch der Kandidat gibt im Laufe des Projektes einiges von sich preis und erwartet implizit, dass er Hinweise empfängt, die ihn voranbringen. Ein guter Berater betrachtet nicht nur seinen Auftraggeber als Klienten, sondern auch den Kandidaten. Denn der Langzeiter-

folg einer Stellenbesetzung ist nur gewährleistet, wenn sowohl Unternehmen als auch Stelleninhaber zufrieden sind. Daher sollte der Berater dem Kandidaten tunlichst das Für und Wider der Position neutral darlegen, ihm sogar von der Bewerbung abraten, wenn die Position nicht zu ihm passt. Diese Leistung kann ebenfalls als Coaching verstanden werden, das dem Kandidaten kostenfrei zuteil wird.

Coaching bei der Einarbeitung von Kandidaten

Bisweilen begleitet der Berater einen neuen Stelleninhaber auch während der Einarbeitungszeit. Auf Wunsch des Unternehmens coacht er ihn. Denn er kennt die Person und er kennt die Anforderungen der Position. Daher kann er manche „Unebenheiten“ rechtzeitig wahrnehmen und Vorschläge zu deren Glättung machen: seien es einfache Hinweise, seien es Anregungen zur Verhaltensanpassung oder für Trainings. Er sollte auch den Coachee auf Fallstricke aufmerksam machen, denn nicht immer sind alle Kollegen und Mitarbeiter erbaut darüber, dass die Vakanz mit gerade dieser Person besetzt wurde.

Begleitung während der Einarbeitungszeit

Coaching und Personalentwicklung

Als erfahrener Personalberater kann der Coach eine kritische Verhaltensanalyse von Führungskräften durchführen und so zu deren persönlicher Weiterentwicklung beitragen. Er weiß, worauf es in den einzelnen Positionen ankommt. So kann er im Dialog mit der Führungskraft die nächsten Karriereschritte skizzieren und sie mit den vorhandenen Qualifikationen abgleichen. Seine Erkenntnisse fließen in Stärken-Schwächen-Profile ein, aus denen sich Trainingsempfehlungen, Vorschläge zur Verhaltensanpassung, aber auch möglicherweise eine Revision der beruflichen Pläne ableiten lassen. Oft wird diese Art des Coachings im Rahmen der Personalentwicklung erbracht. Auftraggeber ist das Unternehmen. Aber auch Führungskräfte können eine solche Dienstleistung individuell nachfragen.

Coaching als spezifische Zusatzleistung für den Kandidaten

Häufig bildet sich zwischen Kandidat und Berater ein Vertrauensverhältnis. Man kennt sich, kann die jeweiligen Qualifikationen abschätzen, die Kommunikation fließt offen und frei. Das sind gute Voraussetzungen für ein intensiveres Coaching – beispielsweise um den Kandidaten fit zu machen für den nächsten Karriereschritt. Der Personalberater wird sich intensiv mit der

Persönlichkeit des Kandidaten beschäftigen, seine Stärken und Schwächen herausarbeiten und verschiedene Jobalternativen ins Spiel bringen. Was käme prinzipiell als neue Aufgabe infrage? Mit welchen Kompetenzen kann der Kandidat punkten? Welche Branche, welches Unternehmen, welche Positionen sollte man für den nächsten Schritt ansteuern? Kenntnis und Beurteilungsvermögen des Beraters über Märkte und Positionen gehen in die Analyse ein. Er kann auch als Mittelsmann wichtige Kontakte anbahnen. Bei dieser Form des Coachings tritt die stellensuchende Führungskraft als Auftraggeber auf.

Fazit

Professionelles Coaching erstreckt sich meist über einen längeren Zeitraum als ein Rekrutierungsprojekt und fordert eine intensive Beschäftigung mit dem Partner. Die Personalberatung verfolgt hingegen primär nicht das Ziel, einen Kandidaten zu entwickeln, sondern die Vakanz mit einem bereits „entwickelten“ optimalen Kandidaten zu besetzen. Gleichwohl überlagern sich viele Arbeitsfelder und viele Erfahrungen aus Personalberatung und Coaching.

Ein erfahrener Personalberater erfüllt in der Regel die erforderlichen Qualifikationen, um als Coach in den genannten Anwendungsfeldern wirksam arbeiten zu können. Empathie und professionelles Kommunizieren, Kenntnisse der Verhaltensstandards, Kulturen, Führungsstrukturen und Organisationsverhalten, Wissen um Erfolgskriterien, Management-Kompetenzen, Führungs- und Management-techniken, Menschenkenntnis und die Fähigkeiten, Verhaltensweisen in unterschiedlichen Situationen richtig zu deuten und Erfolgsverhalten zu prognostizieren, führen zum Beratungserfolg als Personalberater wie auch als Coach.

Kompetente Stellungnahmen sind gefragt



Der Autor

Hans Robert Stotz befasst sich seit mehr als 25 Jahren mit der Beratung und Sanierung von mittelständischen Unternehmen. Er ist seit 1999 in eigener Praxis tätig, nachdem er zuvor für Kienbaum und PMM Management Consultants als Personal-

berater tätig war. Seine Beratungsschwerpunkte sind die Suche von Führungskräften und als Trainer die Themen Eignungsdiagnostik und Personalauswahl. Herr Stotz verfügt über eine kaufmännische Lehre und einen Abschluss als Diplom-Volkswirt der Universität Mannheim.

Interim Manager goes Private Equity



Tibor Reischitz und Bernd Sexauer

Die Deutsche Beteiligungs AG investiert Eigenkapital in mittelständisch geprägte Unternehmen mit besonderem Fokus auf bestimmte Geschäftsmodelle und Kernsektoren. Gemeinsam gründen DBAG und PMCI einen Senior Interim Management Circle, den „SIM-Circle“.

Ziel des SIM-Circles ist es, dass Senior Interim Manager und DBAG gemeinsam Unternehmen identifizieren, die von einem Eigenkapitalpartner bzw. einer Eigenkapitalfinanzierung durch die DBAG profitieren könnten. In Kürze wird PMCI dazu gemeinsam mit der DBAG eine Auftaktveranstaltung in Frankfurt organisieren, in der die Möglichkeiten dieser Zusammenarbeit vorgestellt und diskutiert werden sollen.

Die DBAG ist durch ihre Spezialisierung und ihre Erfahrung einer der führenden Beteiligungspartner im deutschsprachigen Raum. Mit ihrem Produkt – haftendem Eigenkapital – beteiligt sich die DBAG in unterschiedlicher Form: minderheitlich in stark wachsenden Unternehmen, als Statthalter beim Generationsübergang und als Käufer, der ein Management bei der Finanzierung der Unternehmensübernahme (MBO) unterstützt. Dafür stehen in der Bilanz der DBAG und in unterschiedlichen parallel investierenden Fonds signifikante Mittel zur Verfügung, aktuell insgesamt mehr als eine Milliarde Euro.

Beitrag zur Weiterentwicklung

Die DBAG konzentriert sich auf Märkte, in denen sie sich besonders gut auskennt, ihre Kernsektoren: Dazu zählen der Maschinen- und Anlagenbau, die Automobilzulieferung, Industriedienstleistungen, die Mess- und Automatisierungstechnik, die Logistik und die Bauzulieferindustrie. Die Investitionstätigkeit der DBAG beschränkt sich aber nicht auf diese Branchen, sondern erstreckt sich auf wachstumsstarke Unternehmen verschiedener Branchen, die

ein unternehmerisch denkendes Management-Team haben. Wichtigstes Kriterium für eine Investitionsentscheidung ist das gemeinsame Verständnis des Geschäftsmodells. Die DBAG kann dann mit ihrer Erfahrung einen wesentlichen Beitrag zur Weiterentwicklung leisten.

Die DBAG unterstützt mit ihrer Eigenkapitalbeteiligung unternehmerische Konzepte. Sie öffnet Unternehmen Raum für eine erfolgreiche strategische Weiterentwicklung, etwa zum Ausbau des operativen Geschäfts durch organisches Wachstum oder durch Zukäufe anderer Unternehmen. Dabei handelt die DBAG mit dem Selbstverständnis eines erfahrenen Finanzinvestors: Sie sichert ihren Beteiligungen den Freiraum, den sie für die Umsetzung ihrer Konzepte benötigen.

Bei alledem ist die DBAG verlässlich: Sie vereint die Erfahrung aus mehr als 300 Transaktionen im Mittelstand. Das hilft, wenn es gilt, rasch zu tragfähigen Entscheidungen zu kommen, ebenso wie Größe und Kompetenz des Investmentteams – es zählt zu den größten im deutschen Markt.



Tibor Reischitz
PMCI



Bernd Sexauer
DBAG

PMCI: Suche nach entscheidenden Köpfen

Dr. Joachim Staude,
Vorstand PMC International AG



36 Mitarbeiter an fünf Standorten, gegründet 2003 – das ist die PMC International AG. Wir gehören zu den Top 20 der auf Direktsuche spezialisierten Unternehmen in Deutschland. Auch wenn wir uns als klassische

Personalberatung verstehen, setzen wir innovative Mittel und Werkzeuge ein und entwickeln unser Angebot stets weiter.

Dabei legen wir auf eines großen Wert: Wir übernehmen nur Beratungsaufträge, deren erfolgreicher Abschluss uns realistisch erscheint. Alle anderen lehnen wir ab. Bei den Aufträgen, die wir annehmen, können Sie sicher sein, dass wir so lange für das vertraglich vereinbarte Honorar arbeiten, bis wir den richtigen Kandidaten für Ihr Unternehmen gefunden haben. Unsere Berater arbeiten seit vielen Jahren mit ihren Kunden zusammen – und diese langfristigen partnerschaftlichen Verbindungen sind uns sehr wichtig. Denn nur dort, wo es kontinuierliche und vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen gibt, können Projekte erfolgreich abgeschlossen werden. Die Stützen dieser Arbeitsbeziehungen sind die Professionalität, Fachkompetenz und das strukturierte Projektmanagement unserer Berater.

International können wir unsere Kunden bei der Suche nach Führungskräften und Spezialisten in 30 Ländern der Welt begleiten. Wir arbeiten seit vielen Jahren mit sorgfältig ausgesuchten und bewährten Kooperationspartnern zusammen. Hierbei steuern wir die Prozesse vor Ort nach den Vorgaben unserer Klienten. Von dieser Vorgehensweise profitieren unsere Kunden: Auch wenn sie uns mit einer länderübergreifenden Suche beauftragen, haben sie nur einen Ansprechpartner – und die Gewissheit, dass auch die internationalen Partner die gewünschte Qualität liefern.

PMCI International AG
Niederlassung Frankfurt
Carl-Ulrich-Straße 4
63263 Neu-Isenburg

Telefon 06102 / 55 99 0
Telefax 06102 / 55 99 111
frankfurt@pmci.de
www.pmci.de

Handelsregister:
HRB 40344,
Amtsgericht Offenbach/Main
UST-IdNR.: DE227641862

Vertretungsberechtigter:
Dr. Joachim Staude
Vorstandsvorsitzender

Druck: Thoma Druck, Dreieich
Redaktion: Dorothee Köhler
Gestaltung: B. Hahn, S. Lenz
Fotos: istockphoto.com

- **Direktsuche nach entscheidenden Köpfen (neben Führungskräften auch hochqualifizierte Fachkräfte)**
- **Interim Management • Karriereberatung • Führungskräfte-Coaching • Assessment Center**
- **Management Audits • Personalentwicklung • Personalmarketing • Vergütungsberatung • Outplacement**

PMCI