

Susanne Benarey-Meisel

# Counseling in der klassischen Personalberatung - ein vielschichtiger Blick auf den Menschen

IHP Manuskript 1001 G \* ISSN 0721 7870

**IHP Bücherdienst** \* Schubbenweg 4 \* 52249 Eschweiler

Tel 02403 4726 \* Fax 02403 20447 \* eMail office@ihp.de  
www.buecherdienst.ihp.de



Susanne Benarey-Meisel

# Counseling in der klassischen Personalberatung

## ein vielschichtiger Blick auf den Menschen

### Gliederung

1. Klassische Personalberatung und Counseling
2. Was macht den Unterschied?
3. Fallbeispiel
  - 3.1. Auswahl Beratungsangebot
  - 3.2. Auftragsklärung und Kontrakt
  - 3.3. Projektschritte, Methoden und Entwicklung
    - 3.3.1. Interview mit Feedback
    - 3.3.2. Bewerbertraining und Counseling
    - 3.3.3. Reflexion zum Bewerbungsprozess
    - 3.3.4. Bedeutung von Lehrsupervision und kollegialer Beratung
    - 3.3.5. Grenzen des Counseling
    - 3.3.6. Projektabschluss und Auswertung
4. Resümee  
Literaturverzeichnis

## 1. Klassische Personalberatung und Counseling

Seit 20 Jahren bin ich nach kaufmännischem Studium und Leitungsfunktionen im Mittelstand in der klassischen Personalberatung tätig. Kernaufgabe ist die Suche und Auswahl von Führungspersönlichkeiten für Managementpositionen (Rekrutierung). Meine Auftraggeber sind überwiegend mittelständische Industrieunternehmen aber auch Handels- und Dienstleistungskonzerne.

Vor dem Hintergrund einer zu besetzenden Führungsposition beauftragen uns Firmen mit der Suche und Auswahl geeigneter Bewerber. Zunächst erarbeiten wir ein detailliertes Positionsprofil (Unternehmenseckdaten, Positionsbeschreibung, fachliches und persönliches Anforderungsprofil an den idealen Kandidaten), auf dessen Grundlage dann die Suche nach passenden Persönlichkeiten erfolgt. Diese Suche wird entweder anzeigengestützt (Veröffentlichung des Stellenangebotes in print- und online Medien) oder durch die direkte, persönliche Ansprache (Headhunting, Direct Search) durchgeführt.

Die Bewerber gilt es durch telefonische und persönliche Interviews auf Passung zum Profil zu prüfen. Geeignete Kandidaten werden anschließend in einem mehrstufigen Prozess gemeinsam mit dem Auftraggeber ausgewählt.

Zum Aufbau eines ergänzenden Geschäftsfeldes, nämlich der Beratung und Begleitung von Einzelpersonen in ihrer beruflichen Entwicklung, habe ich mich 2004 entschlossen, eine einschlägige Zusatzausbildung am IHP zu absolvieren. Diese habe ich im Herbst 2007 mit dem Abschluss als Counselor für Supervision beendet.

Counseling ist ein pädagogisch-therapeutischer Beratungsansatz, der auf der Grundlage des Methodenspektrums der Humanistischen Psychologie und des systemisch-konstruktivistischen Denkens entwickelt wurde. „Counseling dient dem persönlichen Wachstum, fördert individuelle,

soziale und berufliche Kompetenz und ermöglicht über einen stetigen, reflektierenden Lernprozess die Entwicklung von Angeboten zu neuen Lebenskonzepten.“<sup>1</sup>  
Den folgenden Beitrag möchte ich nutzen, um zu beleuchten, inwieweit diese Ausbildung meinen Zugang zu Menschen und meine Arbeit als Personalberaterin verändert hat.

## **2. Was macht den Unterschied?**

Der Kern des Counseling und die Grundlage für das veränderte Arbeiten in der Personalberatungspraxis ist für mich der umfassende, differenzierte und zusammenhangsorientierte Blick auf Menschen in Organisationen, sowie die besondere Haltung des Counselors. Diese drückt sich vor allem durch systemische Kontextklärung der Situation beim Auftraggeber (Firma) sowie durch Wertschätzung und ressourcenorientierte Kommunikation mit dem Auftraggeber und den Bewerbern aus. Wie ich öfter erlebe, tragen diese Haltungselemente wesentlich dazu bei, die klassische Beratung, in der eine Empfehlung, ein Ratschlag erteilt wird, in einen interpersonellen und interaktiven Lern- und Veränderungsprozess zu überführen. Also „vom Ratgeber zum Goldgräber“ oder wie Carl Rogers<sup>2</sup> formuliert: „Die Funktion des Counselors besteht darin, die verschiedenen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten zu klären und die Angst und die Mutlosigkeit, die das Individuum fühlt, anzuerkennen. Seine Funktion ist es nicht, zu einem bestimmten Ablauf zu drängen oder Ratschläge zu erteilen.“

## **3. Fallbeispiel**

Anhand eines Falls aus meiner Berufspraxis möchte ich nun im Folgenden meine Arbeitsweise in diesem Sinne vorstellen.

Im Auftrag eines großen international tätigen Pharmakonzerns haben wir in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung eine Stellenanzeige für einen Marketing Manager geschaltet. Herr H.A., 50 Jahre alt, ein bislang sehr erfolgreicher Pharmamanager, ist seit einem Jahr arbeitslos und bewirbt sich auf unser Angebot. Anhand der von ihm eingereichten Bewerbungsunterlagen wird schnell deutlich, dass er für die Vakanz nicht in Frage kommt. Schon aus seinem Anschreiben wird erkennbar, dass er große Schwierigkeiten hat, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Darüber hinaus gibt es in wichtigen Aspekten des Anforderungsprofils keine Deckung mit seinem Ausbildungs- und Erfahrungshintergrund. Aufgrund dessen erhält der Bewerber von uns eine schriftliche Absage. H.A. meldet sich anschließend telefonisch bei mir und bittet hierzu um Erläuterungen.

Unserem Selbstverständnis als professionelle Personalberater entsprechend pflegen wir unseren Kunden und Bewerbern gegenüber weitgehende Transparenz und Ehrlichkeit. Diese Haltung erfordert auch an abgelehnte Kandidaten ein ernstgemeintes, auf Verstehen und persönliche Entwicklung angelegtes Feedback. In diesem Sinne gebe ich H.A. erste Hinweise, weswegen er nicht zum Zug kam. Im weiteren Gesprächsverlauf stellt sich heraus, dass er sich bereits auf mehr als 100 Stellenangebote erfolglos beworben hat. Er fragt sich, wie er sich mit mehr Erfolg um eine geeignete Anschlussposition bewerben könne und ob es außer der allgemeinen wirtschaftlich schwierigen Lage auch in seiner Person begründete Aspekte für sein Scheitern gibt. Seine unsichere, schwache Stimme signalisiert Kraftlosigkeit und fehlendes Selbstbewusstsein.

---

<sup>1</sup> Grundverständnis von Beratung; siehe [www.bvppt.de](http://www.bvppt.de)

<sup>2</sup> amerikanischer Psychologe und Psychotherapeut – Begründer der klient - zentrierten Gesprächsführung

### **3.1. Auswahl Beratungsangebot**

H.A. benötigt nach eigenen Worten sehr schnell eine konkrete berufliche Perspektive. „Mir geht es nicht gut, ich fühle mich in meiner Situation total überfordert, und meine finanziellen Rücklagen werden knapp.“ Vor diesem Hintergrund schlage ich ihm eine zielgerichtete, intensive und professionelle Begleitung über einen längeren Zeitraum vor. Dieses, von uns „KarriereCoaching PLUS“ genannte Angebot, ist ein Maßnahmenpaket zur Unterstützung von Führungskräften bei ihrer Neupositionierung im Markt. Es kombiniert den instrumentellen Teil eines Bewerbertrainings (Optimierung Anschreiben und Lebenslauf, Beherrschung der Bewerbungssituation) mit dem Counseling Ansatz zur Stärkung persönlicher Ressourcen. Dieses Angebot nimmt H.A. gerne an.

### **3.2. Auftragsklärung und Kontrakt**

In einem zweistündigen Orientierungsgespräch erarbeite ich mit H.A., wo er heute steht, was bisher passiert ist, was er sich wünscht und woran er erkennen wird, dass unser gemeinsames Arbeiten erfolgreich war. Wichtig ist mir, meine Rolle als Counselor klar zu beschreiben und genau zu erklären. In der gemeinsamen Arbeit werde ich den Anstoß für Problemlösungen geben, die sich dann in ihm selbst entwickeln. Dazu schreibt Carl Rogers: „Ziel ist es, die Lernenden ein Stück ihres Weges zu begleiten, zu sensibilisieren, gemeinsam für sie relevante Themen und Arbeitsformen auszuwählen und mögliche Wege und Erkenntnisse aufzuzeigen und auszuprobieren.“

Anschließend erläutere ich ihm den auf ihn speziell angepassten Beratungsansatz. Ich weise ihn darauf hin, dass zukünftig zu Beginn jeder Sitzung immer wieder neu auszuhandeln sein wird, was Ziel und Inhalt für das jeweilige Treffen sein werden und dass er sich dem großen Ziel „Ich möchte so schnell wie möglich wieder Arbeit haben“ nur in vielen kleinen Einzelschritten wird annähern können.

Der mit H.A. geschlossene, über sechs Monate angelegte, Counseling Vertrag umfasst folgende Elemente

- 8-10 Beratungstermine vor Ort
- Erschließung des persönlichen Handlungsraumes für die berufliche Betätigung
- Einzel-Assessment und Profilberatung
- Ausarbeitung Lebenslauf/Bewerbungsunterlagen
- Definition Zielposition/-branchen
- Erstellung Zielfirmenliste/Kontaktpersonen
- Begleitung in allen Phasen der Neuorientierung und im Bewerbungsprozess

### **3.3. Projektschritte, Methoden und Entwicklung**

Im Folgenden möchte ich auf einige wenige, für den Prozessfortschritt wichtige Einzelaspekte aus obigem Beratungsprozess näher eingehen.

#### **3.3.1. Interview mit Feedback**

Um H.A. in einer möglichst realen Bewerbungssituation zu erleben, verabreden wir, so zu tun, als ob er von uns keine Absage sondern eine Einladung zu einem Vorstellungsgespräch erhalten hätte. Zur nächsten Arbeitseinheit bitte ich einen Kollegen hinzu, um im Anschluss an das simulierte Interview unseren Wahrnehmungen einen Raum für Reflexion und H.A. eine Möglichkeit zur Selbstreflexion geben zu können.

Hierzu setze ich die Methodik des Reflecting Teams ein, wobei mein Kollege und ich dieses Team bilden. Wir werden also einen „Metalog“ führen – ein Gespräch über das Gespräch. Wie in meiner Counselor Ausbildung erlernt, nehme ich im Interview eine wertschätzende, ressourcenorientierte Haltung ein.

Durch

- Aktives Zuhören
- Einbeziehung zirkulärer Fragen, wie zum Beispiel
  - „Was schätzen Ihre Mitarbeiter besonders an Ihnen?“
  - „Wie würde Ihr bester Freund Sie beschreiben?“
  - „Was hätten Ihre Eltern Ihnen ins Stammbuch geschrieben?“
  - „Woran erkennen Ihre Kollegen, dass Sie einen Erfolg feiern?“
- sowie durch andere Techniken des systemisch-konstruktivistischen Ansatzes wie zum Beispiel Spiegeln von Wahrnehmungen („Ich erlebe Sie gerade sehr kraftvoll. Woher kommt diese Kraft?“) oder Reframing („Wo haben Sie ein ähnliches Problem schon einmal gelöst?“)

erschließe ich neben den fachlichen Kompetenzen des Kandidaten auch wesentliche Persönlichkeitsmerkmale und in seiner Biografie angelegte Verhaltensmuster.

Dabei ist mir im Interview mit H.A. als Bewerber wichtig zu vermitteln, dass ich vor dem Hintergrund des Anforderungsprofils der Stelle nicht nur einen nüchternen Faktenabgleich durchführe, sondern ihn als Menschen in seiner ganzen Komplexität durch zugewandte Neugier kennenlernen möchte. Das Erleben seiner Persönlichkeit in ihren zahlreichen Facetten ermöglicht mir eventuell später einen tieferen Einstieg in spezielle Themen während des Counselingprozesses.

Im Anschluss an das Interview und nach einer kurzen Erholungspause erläutere ich H.A. die Methode des Reflecting Teams. Diese erlaubt ihm, mir und meinem Kollegen beim Austausch unserer Wahrnehmungen im fingierten Vorstellungsgespräch (Verbale Äußerungen, Körpersprache) aufmerksam zuzuhören. Zu dieser Methodik lade ich ihn ein und bitte ihn, auf einem anderen Stuhl Platz zu nehmen. Der auf diese Weise geschaffene wohlwollende Raum ermöglicht ihm, aus der Fülle der im Reflecting Team geäußerten Beobachtungen unbewusst jene Signale aufzunehmen, die für ihn wichtig sind und bei ihm „andocken“.

Für mich als Counselor ist dabei auch von Bedeutung, welche der angebotenen Informationen von H.A. nicht gesehen oder gar abgelehnt werden. Dabei wird deutlich, was auch schon in unserem ersten Eindruck von seiner an den Anforderungen der ausgeschriebenen Führungsposition vorbeigehenden Bewerbung erkennbar war, nämlich ein starkes Auseinanderlaufen zwischen Eigen- und Fremdbild. So ist ihm nicht bewusst, dass er auch gestützt durch sein äußeres, ungepflegtes Erscheinungsbild nicht wie eine Führungspersönlichkeit auftritt sondern unsicher und zögerlich wirkt. Ergänzend versuchen wir ihm zu spiegeln, dass er sich – wie auch schon in seinem Anschreiben sichtbar wurde - schwer tut, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden und dass dies eine elementare Fähigkeit im Management ist. Insgesamt erleben wir H.A. als kraft- und orientierungslos sowie wenig selbstbewusst. Gleichzeitig zeigt er sich getrieben von Sehnsucht nach Anerkennung, materieller Sicherheit und ausgestattet mit großem Fleiß und Ausdauer (so berichtet er über den imaginären Stammbucheintrag seines Vaters: „Junge schafft was...!“).

### **3.3.2. Bewerbertraining und Counseling**

Da sich H.A. aktiv auf Jobsuche befindet, legt er großen Wert darauf zeitnah zu lernen, wie er sich im Bewerbungsprozess besser positionieren kann. Dabei spielt zunächst die Papierform seiner Unterlagen eine zentrale Rolle. So war mir aufgefallen, dass der Lebenslauf nicht erklärte Lücken enthielt.

Eine dieser Lücken begründet er auf mein behutsames Nachfragen mit dem schwierigen Prozess seiner Rückkehr von Amerika nach Deutschland. Seine Körperhaltung (verschlossene Mimik, abgewandter Blick und traurige Stimmlage) lässt mich die Frage nach dem „Was war da noch...?“ als sinnvoll erscheinen. Tatsächlich offenbart er mir dann nach einigem Zögern die traumatische Erfahrung vom Tode seines erstgeborenen Kindes und des als völlig überraschend und ungerecht empfundenen Verlustes seines bisherigen Arbeitsplatzes.

Ich würdige seinen Mut, sich mir zu öffnen und überlege mit ihm gemeinsam, in welcher Form sich die Lücken in seinem Lebenslauf glaubwürdig und authentisch schließen lassen. H.A. äußert sich anschließend, wie erleichtert er nun ist, diese Station seines Lebens nach langer Zeit erstmals wieder anschauen und benennen zu können. Mir wird sehr deutlich, dass sein fehlendes Grundvertrauen und sein mangelndes Selbstwertgefühl wesentlich von den traumatischen Verlusterfahrungen der noch nicht verarbeiteten Vergangenheit sowie der Angst vor zukünftigen Verlusten geprägt sind.

In den weiteren Treffen arbeiten wir grundsätzlich zweigleisig. Einerseits berate ich ihn bei konkreten Bewerbungen ganz praktisch sowohl hinsichtlich eines punktgenauen, gut formulierten Eingehens auf den Positionskontext und die geforderten Qualifikationen als auch im Training zu zielführendem Verhalten in Vorstellungsgesprächen. Andererseits bleibt immer Raum für biografisches Arbeiten mithilfe von Genogrammen, systemischer Aufstellung besonderer Lebenssituationen und Gestalttherapeutische Stuhlarbeit.

Die Unfähigkeit, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und strukturiert auf ein Ziel zuzugehen ist in unseren weiteren Settings ein immer wieder unter verschiedenen Aspekten beleuchtetes Thema. Daher gilt mein Bemühen, mit ihm erste kleine Erfolgsschritte zu erarbeiten, diese zu reflektieren und dann Ressourcen stärkend zu würdigen.

### **3.3.3. Reflexion zum Bewerbungsprozess**

Zur Vorbereitung auf bevorstehende Bewerbungssituationen setze ich videogestützte Rollenspiele ein, in denen H.A. die Rolle des Personalchefs übernimmt. Auf diese Weise lernt er, aus einer ihm ungewohnten Perspektive heraus die Erwartungsstrukturen der Entscheidungsträger im Auswahlprozess besser einzuschätzen. In der Nachbereitung von abgelehnten oder erfolgreichen Bewerbungsgesprächen oder abgebrochenen Auswahlprozessen ist es uns dann gemeinsam möglich zu analysieren, was hilfreich war oder was er zusätzlich gebraucht hätte.

### **3.3.4. Bedeutung von Lehrsupervision und kollegialer Beratung**

Um mit den zum Teil komplexen und schwer zu greifenden Themen meines Klienten besser umgehen zu können, erlebe ich den in meiner Ausbildung als integralen Bestandteil verankerten Zugriff auf Lehrsupervision und auf kollegiale Beratung als ausgesprochen hilfreich. So ist es mir möglich, in der kollegialen Supervision in die Rolle meines Klienten zu schlüpfen, seine Themen vorzubringen und meinen Blick durch die Wahrnehmung Dritter zu weiten.

Besonders spannend ist dabei die Rückmeldung meiner Kolleginnen aus anderen beruflichen Fachbereichen bzw. mit anderen Ausbildungsschwerpunkten wie Kunsttherapie und Systemischer Beratung. Besonders in der Lehrsupervision erarbeite ich mir Fähigkeiten, mich besser gegen heimliche Aufträge abzugrenzen, die Verantwortung beim Klienten zu lassen und mir die für den Beratungserfolg wichtige Allparteilichkeit zu bewahren.

Immer wieder muss ich aufpassen, dass ich mich durch das manchmal regressive Verhalten und die gezeigte Kraftlosigkeit meines Klienten nicht an seiner statt zum Arbeiten verführen lasse. Während ich ihm als klassische Personalberaterin zu bestimmten Handlungen raten könnte, suche ich als Counselor die Antworten lösungsorientiert im Klienten selbst, indem ich seine Ressourcen stärke und seine Energie auf eine gute, für ihn stimmige Lösung hinlenke.

Manchmal erlebe ich Settings mit ihm als träge und wenig effizient. Der Lehrsupervisor zeigt mir aber auf, dass auch diese Erfahrungen Teil des Prozesses und nützlich sind. So lerne ich, aus

erlebten „Misserfolgen“ neue Erkenntnisse zu schöpfen und auch daraus Stärke zu ziehen. In diesen selbstgemachten und reflektierten Erfahrungen kann ich mich - getreu dem Motto „fail to learn, learn to fail“ - in die Situation des Klienten einfühlen und auf ihn ebenfalls stärkend wirken.

### **3.3.5. Grenzen des Counseling**

Auch nach neun intensiven Counseling Sitzungen verfällt H.A. nach Misserfolgen im Bewerbungsprozess immer wieder in depressive Phasen, die mich im Nachklang sehr beschäftigen und die häufig Thema in meiner eigenen Lehrsupervision sind. In einem ausführlichen Gespräch mit meinem Supervisor (LehrCounselor) macht mir dieser deutlich, dass starke, nachhaltig wirksame Verhaltensänderungen nach traumatischen Erfahrungen nur ganz schwer zu erzielen sind. Wir erkennen gemeinsam, dass vor dem Hintergrund der speziellen biografischen Erfahrung meines Klienten zusätzlich zum Counseling professionelle Unterstützung aus dem therapeutischen Umfeld sinnvoll ist. H.A. fühlt sich nach ca. vier Monaten gemeinsamen Arbeitens für diesen Schritt reif und entscheidet sich parallel zu einer psychoanalytischen Gesprächstherapie. Auf diese Weise kann ich mich in den nächsten Settings auf klassische Themen des Bewerbungstrainings wie Auswahl und Ansprache von Zielfirmen und das situative Aufgreifen von Themen konzentrieren, die H.A. in unsere Counselor Arbeit einbringt.

### **3.3.6. Projektabschluss und Auswertung**

Nach knapp sechs Monaten beenden wir unseren Prozess mit einem Abschlussgespräch. Ich bitte ihn aufzuschreiben, was er als positiv beziehungsweise als negativ empfunden hat:

- Was hat gut funktioniert, was nicht?
- Worauf ist er besonders stolz?
- Wann fühlte er sich am stärksten?
- Wann und womit hat er sich selbst am meisten überrascht?
- Was ist ihm an den Veränderungen in ihm selbst und bei seinen Beziehungen zu anderen aufgefallen?

Auf diese Weise ermögliche ich ihm, das Erreichte zu würdigen, auch wenn er noch immer keinen neuen Job gefunden hat. Er ist jedoch jetzt wesentlich besser in der Lage, über sich selbst zu reflektieren. Eigen- und Fremdbild sind etwas näher beieinander. Er bewirbt sich mit mehr Aussicht auf Erfolg auf solche Positionen, für die er nicht nur fachlich besser qualifiziert ist sondern zu denen er in seiner aktuellen Persönlichkeitsdisposition und biografisch geerdet auch besser passt.

## **4. Resümee**

Zusammenfassend kann ich sagen, dass ich ohne die Ausbildung zum Counselor nicht in der Lage gewesen wäre, so viele relevante Aspekte bei der komplexen Arbeit mit Menschen im Blick zu haben. Der vielschichtige, differenzierte Blick auf Menschen und deren Interaktionen bereichert meine Arbeit, erfüllt mich mit mehr Spaß am Tun und führt zu deutlich besseren Ergebnissen.

## **Literaturverzeichnis**

- BERLARDI, Nando: SUPERVISION, Grundlagen und Techniken, München 2002.  
ROGERS, Carl R.: Die nicht-direkte Beratung, München 1972.  
ROGERS, Carl R.: Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie, Frankfurt a. M. 1993.  
SCHNEIDER, Johann: SUPERVISION, Supervidieren & beraten lernen, Paderborn. 2001.  
WATZLAWIK, Paul: Die erfundene Wirklichkeit, München 1983.

Susanne Benarey-Meisel

## **Counseling in der klassischen Personalberatung**

ein vielschichtiger Blick auf den Menschen

### **Zusammenfassung:**

Dieser Beitrag erläutert, wie Haltung und Methodik des Counseling die klassische Personalberatung bereichern kann. Anhand eines konkreten Praxisbeispiels wird aufgezeigt, an welchen Stellen im Beratungsprozess der Klient durch den systemischen Blick des Counselors, das Arbeiten auf Augenhöhe und die ressourcenorientierte und wertschätzende Interaktion zusätzliche, lösungsrelevante Dimensionen erlebt.

### **Biographische Notiz**

Susanne Benarey-Meisel, Wachtberg

Diplom-Kauffrau und Counselor grad. BVPPT - Fachrichtung Supervision  
Personalberaterin

Lehrcoaching bei Josef Schmandt, Siegburg

