

Wir sehen Personalberatung als eine **hochprofessionelle** und komplexe Aufgabe an, die ein Höchstmaß an Vertrauen, Empathie und Kompetenz verlangt und verdient. Deshalb verstehen wir uns als eine Manufaktur. Wir arbeiten individuell, persönlich und stets auf Augenhöhe. Wir sind beratend, klar und wertschätzend. Das ist unser Selbstverständnis.

Wir als Personalberater verpflichten uns bei der Arbeit mit und für Menschen dem Verhaltenskodex (Code of Conduct) der „Grundsätze ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung (GoPB)“.

Lesen Sie hier unsere Grundsätze der Zusammenarbeit sowie die eines idealtypischen, qualifizierten Projektablaufs.

## Grundsätze ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung (GoPB)

Die Unterstützung eines Auftraggebers bei dessen Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften ist eine Beratungsleistung von hohem betriebs- und volkswirtschaftlichem Nutzen. Sie erfordert vom Personalberater ein Höchstmaß an Kompetenz und Verantwortung.

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. hat es sich daher als nationale Berufsvertretung von Personalberatungsunternehmen zum Ziel gesetzt, die Professionalität der Branche und seiner Mitglieder zu fördern. Aus diesem Grund hat der BDU die nachfolgend dargestellten Grundsätze ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung formuliert. Sie dienen den BDU-Mitgliedsunternehmen als Richtlinien bei Ihrer Tätigkeit als Personalberater. Gleichzeitig tragen diese Grundsätze dazu bei, dass sich Auftraggeber und Kandidaten ein Bild von der Professionalität und Qualifikation eines Personalberaters verschaffen können.

Die Grundsätze ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung im BDU (GoPB) definieren daher, wie die Tätigkeit für alle Beteiligten – Auftraggeber, Kandidaten, Personalberater – fachgerecht ausgeübt wird.

### 1. ALLGEMEINE GRUNDSÄTZE DER ZUSAMMENARBEIT

Personalberater sind die Partner ihrer Auftraggeber in einem umfangreichen Beratungsprozess mit der Zielsetzung, diesen bei der Suche und Auswahl von qualifizierten Fach- und Führungskräften zu unterstützen und zu beraten. Eine solche Partnerschaft kann nur dann erfolgreich sein, wenn sich beide Seiten gegenseitige Sorgfalt, Vertrauen und Offenheit sowie einen wechselseitigen Austausch von Informationen während des gesamten Projektverlaufs zusichern. Die im Anhang dargestellten, vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. verabschiedeten Berufsgrundsätze, stellen daher eine wesentliche Grundlage der Tätigkeit des Personalberaters im BDU dar.

### 2. DARSTELLUNG EINES IDEALTYPISCHEN QUALIFIZIERTEN PERSONALBERATUNGSPROJEKTS

Im Folgenden wird im Rahmen der GoPB der typische Ablauf eines Personalberatungsprojekts vom Erstgespräch mit dem (potenziellen) Auftraggeber bis zum Abschluss des Projektes beschrieben.

#### 2.1 Erstgespräch mit dem Auftraggeber, Vorstellung des Leistungsangebots durch den Personalberater und Klärung der Rahmenbedingungen des Beratungsauftrages

- Eine wesentliche Voraussetzung für eine professionelle und effiziente Beratung ist das Verständnis der Gesamtsituation und der Geschäftsziele des Auftrag gebenden Unternehmens sowie eine genaue Kenntnis über die mit der vakanten Position verbundenen Anforderungen.
- Das persönliche Erstgespräch zwischen dem Auftraggeber und dem Personalberater dient dem umfassenden Informationsaustausch. Hierzu gehört auch neben der

Darstellung der fachlichen und persönlichen Kompetenz des Personalberaters eine Darstellung des Beratungsunternehmens und der allgemeinen Vorgehensweise im Rahmen eines Personalberatungsprojektes.

- Die Ausgangslage des Projekts und die Erwartungen des Auftraggebers werden vom Personalberater eingehend und unter Berücksichtigung der Gesamtsituation des Unternehmens analysiert.
- Der Personalberater verständigt sich mit dem Auftraggeber darüber, welche Detailinformationen über die zu besetzende Position in welcher Form an die Kandidaten und am Suchprozess beteiligte Dritte weitergegeben werden können.

#### 2.2 Vertragsgestaltung

- Zur Vermeidung von Missverständnissen werden die mit dem Beratungsauftrag verbundenen Vereinbarungen zwischen dem Auftraggeber und dem Personalberater schriftlich abgefasst. Ist dieses aufgrund der Umstände nicht möglich, erfolgt zeitnah eine schriftliche Bestätigung.
- Vereinbarungen zum Honorar sind klar und eindeutig formuliert. Der Personalberater arbeitet hierbei grundsätzlich nicht auf Basis eines überwiegend erfolgsabhängigen Honorars. Vor allem um die Gefahr des Imageverlustes für den Auftraggeber durch Doppelansprachen von Kandidaten auszuschließen, wird der Personalberater nur im Alleinauftrag tätig.
- Der Personalberater kann mit dem Auftraggeber eine Vereinbarung treffen, in der Voraussetzungen einer Nachsuche geregelt werden. Im Übrigen empfiehlt es sich, klarzustellen, dass bei vorzeitiger Beendigung des Beratungsauftrags die bereits erbrachte Leistung des Personalberaters anteilig vergütet wird. Sinnvoll ist ebenfalls ein Hinweis darauf, dass der Auftraggeber honorarpflichtig sein kann, wenn er einen oder mehrere durch den Personalberater vorgestellte Kandidaten auf zunächst nicht mandatierte Positionen einstellt.

#### 2.3 VORBEREITUNG DES SUCH- UND AUSWAHLPROZESSES

(1) Zur bestmöglichen Besetzung einer Position benötigt der Personalberater umfassende Informationen über den Auftraggeber. Diese Informationen dienen der Erarbeitung eines der Beratungsleistung zugrunde liegenden Positionsprofils. Es bildet die entscheidende Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Empfohlene Kriterien sind dabei insbesondere

- die Darstellung des suchenden Unternehmens,
- die wirtschaftliche Unternehmenssituation inkl. wichtiger betriebswirtschaftlicher Kennzahlen,
- die Unternehmens- und Wertekultur,
- eine Beschreibung der für die Suche möglicher Weise relevanten Tochtergesellschaft(en), Sparte(n) oder Abteilung(en),
- eine Darstellung der wesentlichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten der zu besetzenden Position,
- eine Erfassung des erforderlichen beruflichen und persönlichen Erfahrungshintergrundes und die fachliche, methodische und soziale Kompetenz, die für die Position relevant ist.

(2) Der Personalberater soll das Positionsprofil in enger Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber erarbeiten. Es empfiehlt sich, den Auftraggeber frühzeitig auf unrealistische Anforderungen im Positionsprofil sowie dementsprechende Erwartungen an potenzielle Kandidaten und den Ablauf des Beratungsauftrags hinzuweisen.

(3) Der Personalberater sollte die Möglichkeit erhalten, mit dem künftigen Vorgesetzten des gesuchten Positionsinhabers ein persönliches Gespräch zu führen.

#### 2.4 Durchführung des Such- und Auswahlprozesses

Die möglichst genaue Festlegung der Such- und Auswahlstrategie zwischen Auftraggeber und Personalberater ist integraler Bestandteil des Beratungsauftrags. Hierbei wird auch geklärt, wem gegebenenfalls auf Seiten des Auftraggebers zu berichten ist und wer Änderungen des Such- und Auswahlprozesses bestimmt.

##### a) Suche in Print- und Online-Medien

Der Personalberater erstellt eine professionell gestaltete Anzeige in einem der Position angemessenen Format, Layout und Typographie. In textlicher Hinsicht dürfen keine Angaben gemacht werden, die beim Leser einen irreführenden Eindruck über die Position und das suchende Unternehmen hervorrufen. Dies beinhaltet insbesondere die objektive Darstellung der zu besetzenden Position, die Anforderungen an den Kandidaten und die zu übermittelnden Bewerbungsunterlagen.

##### b) Direktansprache

Der Personalberater beachtet bei der Direktansprache von potenziellen Kandidaten strikt die Vorgaben der Rechtsprechung zu deren wettbewerbsrechtlicher Zulässigkeit. Er wird die Telefonate mit den (potenziellen) Kandidaten mit der Zielsetzung führen, nach einer kurzen Darstellung seiner Person und des Anlasses des Anrufs, gegebenenfalls ein weiterführendes Gespräch außerhalb des Arbeitsplatzes bzw. der Arbeitszeit des (potenziellen) Kandidaten zu führen. Soweit notwendig, zieht der Personalberater je nach Auftrag Unterauftragnehmer hinzu. Der Personalberater weist den Unterauftragnehmer ausdrücklich auf die GoPB hin.

#### 2.5 Bewertung der Kandidatenunterlagen

(1) Bei mediengestützten Suchen informiert der Personalberater den Kandidaten über den Eingang seiner Bewerbung. Sperrvermerke werden bereits jetzt besonders gekennzeichnet und berücksichtigt.

(2) Ist dem Kandidaten nicht bekannt, wer der suchende Auftraggeber ist, dürfen seine Unterlagen nur mit dessen

Zustimmung oder anonymisiert an diesen weitergegeben werden.

(3) Der Personalberater ist gehalten, eingereichte Bewerbungsunterlagen auf Plausibilität der gemachten Angaben hin zu überprüfen. Für die Eignung des Kandidaten erkennbar erforderliche Zeugnisse oder andere Unterlagen wird er gegebenenfalls vom Kandidaten nachfordern. Er gleicht Zeitangaben des Lebenslaufs mit den beigelegten Zeugnissen und Bescheinigungen ab. Der Personalberater wird die Korrektheit der gemachten Angaben in geeigneter Weise überprüfen. Dies gilt vor allem dann, wenn die eingereichten Unterlagen eines geeignet erscheinenden Kandidaten konkrete Anzeichen einer Manipulation aufweisen.

#### 2.6 Persönliches Kandidateninterview

(1) Aufgrund seiner Professionalität, Erfahrung und Neutralität bietet der Einsatz eines Personalberaters die Gewähr für ein Höchstmaß an Objektivität bei der Beurteilung von Kandidaten. Das dazu dienende ausführliche persönliche Kandidateninterview wird daher mit Sorgfalt geführt. Das Gespräch wird vom Personalberater dazu vorbereitet, insbesondere vorliegende Unterlagen gesichtet. Zu einem Gespräch werden nur Kandidaten eingeladen, die eine hinreichende Übereinstimmung mit den Voraussetzungen des Positionsprofils bieten bzw. besondere Eigenschaften oder Qualifikationen mitbringen und die eine Fortführung des Such- und Auswahlprozesses im Interesse des Auftraggebers sinnvoll erscheinen lassen. Sollte der Auftraggeber bereits bei diesem Gespräch teilnehmen wollen, wird der Kandidat hierüber frühzeitig unterrichtet.

(2) In dem Gespräch werden zunächst die geforderten und vorhandenen fachlichen wie persönlichen Qualifikationen erörtert und die wechselseitigen Erwartungen und Perspektiven erfasst. Gegenüber dem Kandidaten wird der Personalberater das suchende Unternehmen angemessen darstellen. Das beinhaltet eine genaue und offene Erläuterung der ausgeschriebenen Stelle.

(3) Sollte sich abzeichnen, dass keine geeigneten Kandidaten präsentiert werden können oder die Durchführung des Auftrages wesentlich mehr Zeit als vereinbart in Anspruch nehmen wird, empfiehlt es sich, den Auftraggeber umgehend zu benachrichtigen und ihm Alternativen beispielsweise in Bezug auf die Vorgehensweise oder das Positionsprofil aufzuzeigen.

(4) Hat ein Kandidat gegenüber dem Berater oder dem Auftraggeber nachweislich falsche Angaben von erheblicher Bedeutung (z.B. über seine Qualifikationen, frühere Arbeitgeber oder Zeugnisinhalte) gemacht, kann er vom weiteren Verfahren ausgeschlossen werden.

#### 2.7 Vertrauliche Kandidatenberichte

(1) Nach Abschluss der Kandidateninterviews erstellt der Personalberater von Kandidaten, die er dem suchenden Unternehmen für eine engere Auswahl empfiehlt, einen vertraulichen Kandidatenbericht. Der Personalberater gibt hierbei eine Einschätzung im Hinblick auf die „Passgenauigkeit“ des jeweiligen persönlich interviewten Kandidaten im Hinblick auf die zu besetzende Position ab. Dieser Bericht enthält neben der Beurteilung der fachlichen und persönlichen Qualifikation auch Gesichtspunkte, die einer weiteren Klärung bedürfen und einer vertraglichen Einigung im Wege stehen könnten.

(2) Der Berater weist den Auftraggeber auf die besondere Vertraulichkeit des Berichtes hin.

## 2.8 Vorstellung der Kandidaten beim Auftraggeber

(1) Der Personalberater empfiehlt dem Auftraggeber nur solche Kandidaten zu einer Einladung zur Präsentation, deren fachliche und persönliche Qualifikation eine hinreichende Übereinstimmung mit dem Positionsprofil bietet oder die eine besondere Qualifikation mitbringen, die eine Fortführung des Such- und Auswahlprozesses im Interesse des Auftraggebers aus Sicht des Personalberaters sinnvoll erscheinen lassen.

(2) Der Personalberater nimmt – soweit nichts anderes gewünscht – an der Präsentation des Kandidaten persönlich teil. Er kann dabei eine moderierende Funktion übernehmen. Er wirkt bei dieser Gelegenheit darauf hin, dass mögliche offen gebliebene Fragen geklärt werden. Der Personalberater steht dem Auftraggeber als Ratgeber und qualifizierter Berater auch in der Entscheidungsphase zur Seite.

## 2.9. Einholung von Referenzen

(1) Die Einholung von Referenzen kann bei der Besetzung von Fach- und Führungskräften von besonderer Bedeutung sein. Sie steigt mit der Relevanz und Verantwortung der zu besetzenden Position, da mit ihrer Hilfe neben der fachlichen Qualifikation auch die Vertrauenswürdigkeit, Teamfähigkeit, Führungsqualitäten und andere gegebenenfalls unabdingbare Eigenschaften erkundet werden können. Ebenso sind Referenzen hilfreich, wenn Auftraggeber und Personalberater in der Beurteilung eines Kandidaten uneinig sind oder sein können, und eine dritte Meinung von Vorteil ist. Dem Auftraggeber und dem Personalberater ist dabei stets bewusst, dass ein Referenzgeber über einen Kandidaten – unbeschadet positiver Hinweise – nicht mehr sagen wird und darf, als er es in einem Zeugnis mitgeteilt hat oder mitteilen dürfte.

(2) Der Personalberater wird den Kandidaten gegebenenfalls bitten, ihm mindestens einen oder möglichst mehrere Referenzgeber zu benennen. Ohne die Zustimmung des Kandidaten darf der Personalberater keine Referenzüberprüfung durchführen.

## 3. Nachvertragliche Regelungen

(1) Nach Ende der beratenden Mitwirkung werden Unterlagen, die Betriebs- oder Geschäftsgeheimnisse des Auftraggebers enthalten, – je nach dessen Wunsch – zurückgegeben oder vernichtet. Eine Ausnahme gilt etwa im Falle einer drohenden oder bereits eingetretenen zivilrechtlichen Streitigkeit. Mit Ausnahme steuerlicher und für die Buchhaltung<sup>4</sup> relevanter Dokumente dürfen Bewerbungsunterlagen ohne die Zustimmung des Kandidaten nur solange aufbewahrt werden, wie eine Anspruchsstellung nach dem Allgemeinen

Gleichbehandlungsgesetz (AGG) denkbar ist, also etwa sechs Monate nach Zugang der Absage beim Kandidaten.

(2) Kandidaten, die dem Auftraggeber vom Personalberater präsentiert und anschließend eingestellt wurden, werden je nach vertraglicher Klientenschutzvereinbarung auf dieser Position für einen bestimmten Zeitraum zukünftig nicht mehr angesprochen.

## 4. Informationspflichten des Personalberaters

(1) Der Personalberater wird während des gesamten Suchauftrages den Auftraggeber regelmäßig schriftlich oder mündlich über wesentliche Projektfortschritte informieren. Dieses umfasst auch erkennbare Projektverzögerungen.

(2) Der Personalberater wird auch die Kandidaten in angemessenen Abständen über den Stand des Verfahrens informieren. Scheiden Kandidaten aus dem Such- und Auswahlprozess aus, werden sie zeitnah hierüber informiert. Eine Begründung hierfür ist dabei nicht grundsätzlich vorgesehen.

## 5. Rechtlicher Rahmen

(1) Der Personalberater achtet bei der Erstellung des Positionsprofils wie auch im gesamten anschließenden Such- und Auswahlprozess auf die Vorgaben des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes, so dass ungerechtfertigte Benachteiligungen aufgrund der Rasse, der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität nicht erfolgen.

(2) Der Personalberater stellt sicher, dass die Vorschriften der Datenschutzgesetze des Bundes und der Länder von ihm und seinen Mitarbeitern eingehalten werden. Ihm mitgeteilte oder bekannt gewordene Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse des Auftraggebers werden streng vertraulich behandelt. Diese Pflichten gelten insbesondere bei Einschaltung eines Kooperationspartners oder Unterauftragnehmers.

(3) Der Personalberater beachtet die Vorgaben des Wettbewerbsrechts, insbesondere des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG).

(4) Der Personalberater wird umgehend im Rahmen des vertraglich Möglichen den Beratungsauftrag beenden, wenn er feststellt, dass der Auftraggeber bewusst falsche oder für den Kandidaten irreführende Angaben über sein Unternehmen oder die zu besetzende Position gemacht hat und zur Richtigstellung nicht bereit ist; die Rechte einer Kündigung nach § 627 BGB bleiben unberührt.