BPM
BUNDESVERBAND DER PERSONALMANAGER

BDU
Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.

Zusammenarbeit mit Personalberatungen

Gemeinsamer Leitfaden des BPM und des BDU zur Auswahl von Personalberatungen

Eine Publikationsreihe des Bundesverbandes der Personalmanager

Überreicht durch: TOPOS®

Inhalt

3 Vorwort

4 Anlass für die Mandatierung einer Personalberatung

5 Was unterscheidet die Personalberatung von der Personalvermittlung?

7 Checkliste für die Auswahl von geeigneten Personalberater*innen

11 Der Beratungsprozess im Detail

17 Vertragliche Grundlagen für die Zusammenarbeit

28 Ausblick: Willkommen an Bord

29 Autor*innen

30 Vertiefende Lektüre

Vorwort

The Reason Why – Vor der Besetzung ist nach der Besetzung!

Diese Broschüre richtet sich an alle Personalverantwortlichen in Unternehmen, die sich im Schwerpunkt mit der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften beschäftigen. Sie versteht sich als Ideengeber für erfolgreiches Recruiting, sie dient der partnerschaftlichen Geschäftsbeziehung zwischen Auftraggeber und Personalberatung und kann die unternehmerische Performance hinsichtlich der erfolgreichen Besetzung steigern. Sie ist das Ergebnis einer intensiven und vertrauensvollen Zusammenarbeit engagierter Mitglieder des BDU (Bundesverband deutscher Unternehmensberater) und des BPM (Bundesverband der Personalmanager) aus der Fachgruppe Recruiting, Employer Branding und Social Media. Hier verbindet sich langjährige Expertise aus der betrieblichen Praxis von Personalverantwortlichen und Personalberater*innen.
Wir hoffen, dass diese gemeinsam von Personaler*innen und Personalberater*innen erarbeitete Broschüre Ihnen die Wissensgrundlagen für den Aufbau einer solchen langfristigen, partnerschaftlichen Zusammenarbeit vermittelt. Und natürlich freuen wir uns, wenn Sie diesen Leitfaden auch anderen Interessierten in Ihrem Netzwerk weiterempfehlen.

Anlass für die Mandatierung einer Personalberatung

Das hohe Marktvolumen von über zwei Milliarden Euro jährlich zeigt: In Deutschland entscheiden sich unabhängig von Branche und Größe zahlreiche Unternehmen für die Mandatierung von Personalberatungen.

Warum ist das so? Folgende Argumente sprechen dafür:

1. Personalberater*innen bieten eine breite Kontaktbasis und ein internationales Netzwerk, das im Unternehmen nicht immer oder unzureichend vorhanden ist.

2. Personalberater*innen verfügen aufgrund ihrer Spezialisierungen über die erforderlichen Branchen-, Fach- und Methoden-Kompetenzen.

3. Personalberater*innen sichern Neutralität und Diskretion zu. Dies ist zum einen für das suchende Unternehmen von Bedeutung, wenn die Vakanz verdeckt gesucht werden soll. Zum anderen ist es für die angesprochenen Kandidat*innen wichtig, da deren Interesse an der neuen Aufgabe diskret behandelt werden soll.

4. Personalberater*innen führen ein methodisch fundiertes, professionelles Auswahlverfahren durch, das dem Auftraggeber personelle und zeitliche Ressourcen spart und einen Mehrwert in der fundierten objektiven Profilpassung bieten kann.

5. Personalberater*innen sprechen als neutrale Dritte Empfehlungen aus. Führungskräfte und Mitarbeitende des Unternehmens könnten bei der Auswahl befangen und damit nicht neutral sein, wenn sie ihre eigene Position gefährdet sehen, der möglicherweise privat bekannten Person nicht schaden möchten oder wenn sie besonders ähnliche Kandidat*innen bevorzugen (“Schmidt sucht Schmidtchen”).

Was unterscheidet die Personalberatung von der Personalvermittlung?

Die **Personalberatung** ist die beratende Unterstützung eines Auftraggebers bei dessen Suche nach qualifizierten Mitarbeitenden als Fach- und Führungskräfte. Im Rahmen des Such- und Auswahlprozesses muss der/die Personalberater*in die fachliche, persönliche, sozial-/kulturelle Eignung von Bewerber*innen objektiv prüfen. Personalberatungen beraten ihre Auftraggeber umfassend und suchen im Markt nach den Profil-Passendsten für eine offene Fach- und Führungsposition. Sie greifen dabei auf eine Vielzahl personalwirtschaftlicher Methoden und Tools zurück.

Personalvermittlungen hingegen befassen sich meist ausschließlich mit der Recherche von Kandidatenprofilen aus Datenbanken und stellen in kurzer Zeit sehr viele Lebensläufe von potenziellen Kandidat*innen zusammen. Ob und inwieweit diese persönlich oder fachlich für die vakante Position geeignet sind, wird in der Regel nicht vertieft geprüft. Die Beauftragung erfolgt bei Personalvermittlungen häufig durch die Arbeitssuchenden selbst – vgl. § 296 ff Sozialgesetzbuch III – und nicht durch das suchende Unternehmen. Personalvermittlungen arbeiten zudem rein erfolgsorientiert und nicht exklusiv.

Personalberatung vs. Personalvermittlung

	Personalberatung	Personalvermittlung
Anforderungsprofil	Hinterfragen/Beraten ▶ Abstimmung mit HR/Fachbereich ▶ Erstellung Anforderungsprofil	Sichten ▶ Suchprofil des Auftraggebers wird gesichtet
Kandidatensuche	Recherchieren ▶ Wettbewerbsanalyse ▶ Marktanalyse ▶ Erarbeiten der Suchstrategie ▶ Kandidatensuche (Nutzung diverser Quellen)	Suchen ▶ Abgleich der Eckparameter in der hauseigenen Datenbank
Auswahlprozess	Eruieren ▶ Vorauswahl ▶ Prüfung der Unterlagen ▶ Klärung Bedürfnisse Kandidat*innen ▶ Abgleich mit Anforderung des Auftraggebers	Sammeln und Übermitteln ▶ Gefundene Lebensläufe werden zusammengefasst übermittelt
Interview	Analysieren/Beraten ▶ Informationen von Kandidat*innen einholen ▶ Informationen an Kandidat*innen geben ▶ Ggf. Analysen durchführen ▶ Dokumentieren	
Kandidatenbericht	Erstellen/Anfertigen ▶ Detaillierte Beschreibung ▶ Ggf. Analysen dokumentieren ▶ Empfehlung für Auftraggeber*innen erstellen	
Vorstellungsgespräch	Begleiten/Zuhören/Beraten ▶ Unterstützung bei Terminfindung ▶ Dokumentieren ▶ Abstimmung weitere Vorgehensweise	
Follow Up	Transparenz erzeugen ▶ Auftraggeber und Kandidat*innen über den jeweiligen Stand informieren ▶ Unterstützung bei Vertragsverhandlungen oder der Vertragserstellung anbieten	

Checkliste für die Auswahl von geeigneten Personalberater*innen

Die Ausübung des Berufs des/r Personalberaters/in ist gesetzlich nicht geschützt oder geregelt, Berufsexamina daher nicht erforderlich. Wie finden Unternehmen angesichts dessen seriöse und qualifizierte Personalberatungen? Welche Kriterien sind hier relevant?

Persönlicher Fit zwischen Unternehmen und Berater*in

Nach der telefonischen Kontaktaufnahme zu oder von einer oder mehreren Personalberatungen sollten zunächst im persönlichen Kennenlerngespräch die gegenseitigen Erwartungen, die Unternehmenswerte und die Eckdaten der Zusammenarbeit erörtert und miteinander abgeglichen werden. Decken sich diese in hohem Maße, sind gute Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit vorhanden.

Fach- und Methodenkompetenz & Branchenkenntnis

Personalberater*innen, die „ihr" Branchensegment gut kennen, wissen um die strategischen und operativen Veränderungen in ihren Branchen, im Markt und in der Arbeitswelt. Es ist darauf zu achten, inwiefern Personalberater*innen Erfahrungen in der relevanten Branche haben, zugleich aber durch Spezialisierungen nicht zu sehr eingeschränkt sind.

Folgende Fragen sollten bei der Eignung eines/r Personalberaters/in gestellt werden:

- Welche genauen Kompetenzen und Branchenerfahrungen bringt die Person mit und welchen Eindruck macht sie?
- Hat der/die Personalberater*in bereits erfolgreich Vakanzen in der Branche besetzt? Wenn ja, welche Funktionen und auf welchen Ebenen?
- Was waren die Herausforderungen bei der Besetzung dieser Positionen?
- Wie schätzt der/die Personalberater*in die Entwicklung der Branche ein?
- Welche Funktionen werden derzeit am meisten gesucht?

Renommee der Personalberatung & Referenzen

Zur Identifikation der Seriosität und Kompetenz eines/r Beraters/in können schriftliche oder mündliche Referenzen früherer Auftraggeber oder vergleichbare Projekte herangezogen werden. Hilfreiche Informationen liefern aber auch Veröffentlichungen, Vorträge, ehrenamtliche Engagements in Verbänden und Netzwerken, Rankings von Wirtschaftsmagazinen, Kennzahlen (z. B. die Besetzungsquote) und Beispiele für vergleichbare erfolgreiche Suchmandate der Vergangenheit. Hat ein/e Personalberater*in Verpflichtungen aus früheren

Kundenbeziehungen, so kann die Anzahl der Firmen reduziert sein, in denen nach potenziellen Kandidat*innen gesucht werden kann. Eine seriöse Personalberatung wird auf Anfrage darüber informieren, denn in der Regel dürfen mehrere Jahre nach Beendigung eines Auftrags keine Mitarbeitenden des betreffenden Unternehmens abgeworben werden.

Zuverlässige Auftragsklärung bezüglich der Vakanz

Zu Beginn einer Suche ist die detaillierte Auftragsklärung die wichtigste Voraussetzung, um erfolgreich geeignete Kandidat*innen für die Vakanz zu identifizieren. Folgende Fragen helfen einzuschätzen, ob der/die Personalberater*in eine fundierte Auftragsklärung durchführt:

- Inwiefern sammelt die Personalberatung Informationen über den Auftraggeber wie z. B. Unternehmensdaten, Marktsituation, strategische Herausforderungen des Unternehmens, des Bereichs etc.?
- Inwiefern erfragt die Personalberatung detailliert die Aufgaben und Anforderungen, die die ausgeschriebene Vakanz mit sich bringt?
- Werden ggf. mehrere Stakeholder in der Organisation dazu befragt (Geschäftsführung, Bereichs-/Abteilungsleitungen im HR/in Fachbereichen, Teammitglieder)?

Individueller Beratungsansatz

Ein/e gute/r Personalberater*in kann realistisch abschätzen, wie die Chancen am Markt bezüglich der Stellenbesetzung sind. Darüber hinaus können die zur Verfügung stehenden Werkzeuge und Methoden, mögliche Beratungsansätze (Einbeziehung interner Kandidat*innen zum Vergleich, Kulturanalyse etc.), eine Branchenübersicht oder Gehaltsbenchmarks besprochen werden.

Beratung aus einer Hand

Die Akquisition und Verantwortung für die Abwicklung eines Projektes sollte möglichst in einer Hand liegen. Der/die Personalberater*in sollte sich verpflichten, die Kandidaten persönlich zu interviewen sowie die aussagefähigen Berichte persönlich und individuell zu erstellen.

Research – Organisation

Die Identifikation, die Erstansprache und die Interviews mit Kandidat*innen sollten durch die Personalberatung stattfinden. Werden externe Researcher*innen zur

Unterstützung in der Identifikation und Erstansprache hinzugezogen, sind diese durch die Personalberatung gezielt zu steuern. Es müssen eine langjährige Vertrauensbeziehung und eine klare vertragliche Verschwiegenheitspflicht mit diesen vorhanden sein.

Methoden der Ansprache und Auswahl

Ein/e Personalberater*in sollte stets in der Lage sein, die verwendeten Methoden der Ansprache und Auswahl umfassend und detailliert zu erläutern.

Zeitliche Abwicklung

Die Personalberatung legt einen Zeitplan für die wichtigen Projektschritte vor. Im Verlauf des Projektes kann es bisweilen entscheidend sein, dass der Auftraggeber zügig Entscheidungen trifft, um zu verhindern, dass ein/e passende/r Kandidat*in ein anderweitiges Angebot annimmt.

Kommunikationsstruktur

Der/die Personalberater*in sollte eine klare Reporting- und Kommunikationsstruktur anbieten, die auf die individuellen Bedürfnisse des Auftraggebers abgestimmt ist. Dies beinhaltet z. B. den Informationsrhythmus seitens der Beratung sowie die Form und den Inhalt der Berichterstattung über den Projektfortschritt.

„Saubere" Verträge

Nach dem Erstgespräch wird die Personalberatung ihre Leistungen in einem konkreten und nachvollziehbaren schriftlichen Angebot zusammenfassen. Die Vertragsinhalte sollten die mündlichen Vereinbarungen wiedergeben.

Wer hilft bei der Auswahl von Personalberatungen?

Bei der Auswahl von Personalberatungen kann zum einen das eigene Netzwerk von Personalern hilfreich zur Verfügung stehen, welche Erfahrungen Kolleg*innen in der Zusammenarbeit mit Personalberatungen gemacht haben. Zum anderen kann auch der vom BPM im Jahr 2015 verabschiedete „Kodex guten Headhuntings"[1] hilfreich sein.

Des Weiteren stellt bei der Auswahl und Beauftragung von Personalberatungen eine Mitgliedschaft im BDU, dem Branchenverband der Unternehmens- und Personalberater*innen in Deutschland, ein echtes Qualitätsmerkmal dar. Wenngleich zu betonen ist, dass es seriöse und kompetente Personalberatungen auch außerhalb dieses Verbandes gibt. Eine weitere Informationsquelle können auch große Wirtschaftsmagazine bieten, die jährliche Rankings von Personalberatungen publizieren.
In den BDU beispielsweise werden nur solche Beratungen aufgenommen, die ein qualifiziertes Aufnahmeverfahren durchlaufen und sich auf die Einhaltung bestimmter professioneller Richtlinien verpflichtet haben. Durch die verpflichtenden Berufsgrundsätze[2] des Verbandes werden grundlegende unternehmerische Pflichten wie zum Beispiel Verschwiegenheit seitens der Berater*innen in der Einhaltung sichergestellt. BDU-Berater*innen sind sich zudem ihrer übergeordneten Verantwortung bewusst und haben sich dazu verpflichtet, einen aktiven Beitrag zur Erhöhung des Frauenanteils im Management zu leisten. Alle

1 https://www.bpm.de/sites/default/files/thesen_headhunting_0.pdf

2 www.bdu.de/media/3767/berufsgrundsaetze.pdf

Personalberatungsunternehmen, die dem Verband angeschlossen sind, üben ihre Tätigkeit gemäß den „Grundsätzen ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung (GoPB)“[3] aus. Der Leitfaden beschreibt im Detail die Anforderungen an eine fachgerechte Berufsausübung, so dass Auftraggeber wie Kandidat*innen eine klare Vorstellung von der Leistungserwartung und der Umsetzung des Leistungsversprechens im Beratungsprojekt erhalten. Auf der BDU-Webseite (www.bdu.de) findet sich eine eigene Datenbank[4] der Mitgliedsunternehmen und deren jeweiligen Spezialisierungen.

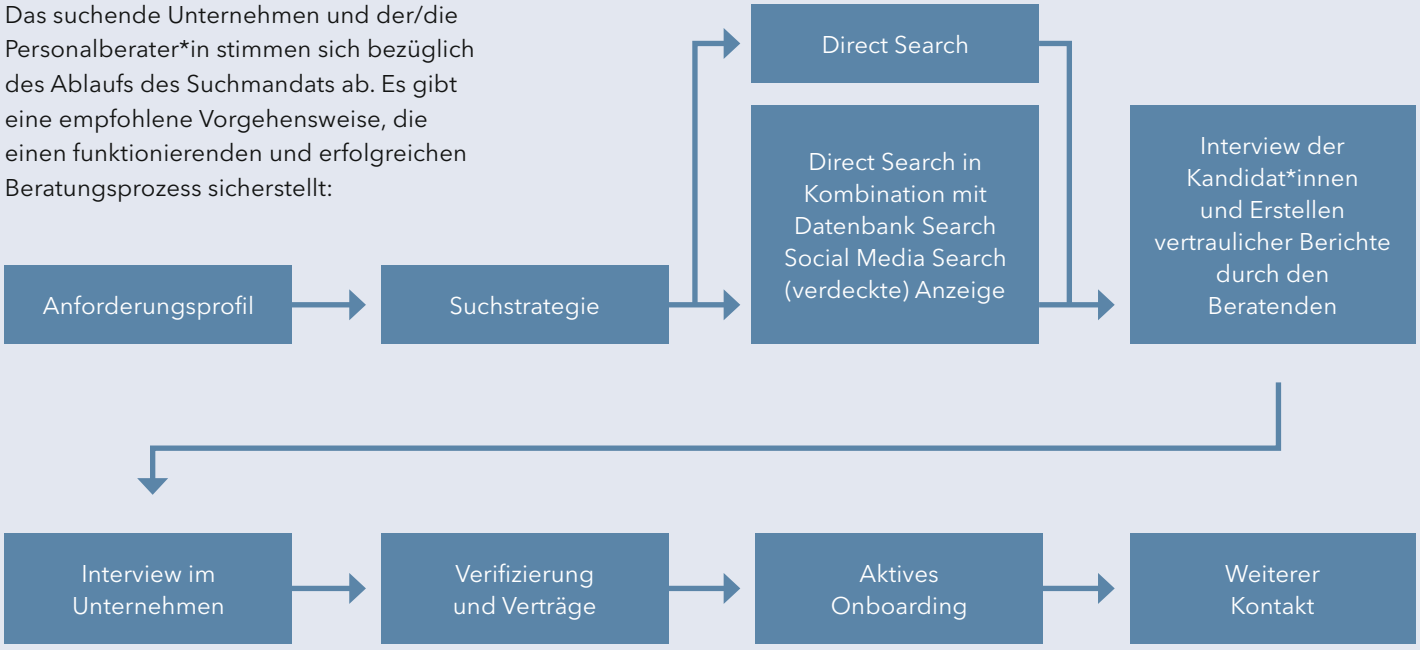
3 www.bdu.de/media/275262/gopbweb.pdf

4 www.bdu.de/services/wie-wir-unternehmen-unterstuetzen/personalberaterdatenbank/

Der Beratungsprozess im Detail

Der idealtypische Beratungsprozess

Das suchende Unternehmen und der/die Personalberater*in stimmen sich bezüglich des Ablaufs des Suchmandats ab. Es gibt eine empfohlene Vorgehensweise, die einen funktionierenden und erfolgreichen Beratungsprozess sicherstellt:



Das Aufgaben- und Anforderungsprofil

Grundlage für einen erfolgreichen Stellenbesetzungsprozess ist eine inhaltlich ausführliche, offene und vertrauensvolle Projektbesprechung zu Beginn des Suchprozesses. Die Beratung erhält dadurch wichtige Informationen, um das Unternehmen und die zu besetzende Position am Bewerbermarkt gegenüber Kandidat*innen positiv und realistisch zu repräsentieren. Teilnehmende sind optimalerweise neben den projektdurchführenden Berater*innen der/die verantwortliche Personalmanager*in und der/die unmittelbare Vorgesetzte des/der zukünftigen Positionsinhabers/in, ggf. ergänzt um die nächsthöhere Hierarchieebene und/oder Mitarbeitende in wichtigen unternehmensinternen Schnittstellen. In dieser Projektbesprechung sollte zunächst, eine detaillierte Darstellung des Unternehmens (z. B. Kennzahlen, Produkt-/Dienstleistungsspektrum, Marktsituation, Wettbewerb, Unternehmensstruktur, Aufbauorganisation, Unternehmens-/Führungskultur, etc.) erfolgen. Personalberater*innen sollten Verständnis haben, dass manche Informationen möglicherweise (noch) nicht mitgeteilt werden können. Zu den Aufgaben des Unternehmens gehört es, dem/r Personalberater*in, sofern vorhanden, eine erste Stellenbeschreibung zur Verfügung zu stellen und alle Informationen zur vakanten Position zu geben sowie ihre Historie transparent zu kommunizieren. Dann sollte ein Aufgaben- und Anforderungsprofil der zu besetzenden Position gemeinsam erarbeitet und diskutiert werden. Voraussetzung dafür ist ein realistischer Blick auf den Bewerbermarkt von allen Projektbeteiligten, der ausgehend vom Idealprofil der Position eine gewisse Kompromissbereitschaft für den Stellenbesetzungsprozess erforderlich machen kann. Es liegt im Interesse beider Seiten, dass ein ideales Anforderungsprofil frühzeitig auf sein Vorhandensein und seine Verfügbarkeit auf dem Bewerbermarkt überprüft wird. Daneben sollte besprochen werden, was eine/n geeignete/n Kandidat*in zum Wechsel bewegen könnte. Aufgabe der Beratung ist es hier, durch eine konstruktiv kritische Grundhaltung die erhaltenen Informationen zu hinterfragen.

Zum Aufgabenprofil der Position gehören z. B.:

- Zielsetzung der Position
- aktuelle Hauptaufgaben
- zukünftige Projektverantwortungen
- Führungsverantwortung (fachlich, disziplinarisch)
- Budget-, Umsatz- oder Einkaufsverantwortung
- besondere strategische oder sonstige Herausforderungen der Position
- Reisetätigkeit (national, international), Möglichkeit flexibler Arbeitsmodelle
- wesentliche unternehmensinterne/-externe Schnittstellen (wie Kund*innen, Lieferant*innen, Dienstleister, Partner*innen)
- hierarchische Einordnung der Position (z. B. Linie vs. Matrix, Hierarchieebene)

- Berichtsweg (disziplinarisch, fachlich)
- Vergütung der Position (z. B. Gehalt – fix und variabel, Benefits wie Firmen-PKW/ Bike, Bahncard, Umzugskosten, sonstige Zusatzleistungen)
- ggf. arbeitsvertragliche Besonderheiten.

Ist das Aufgabenprofil ausführlich und für die Beratung verständlich diskutiert worden, erfolgt in einem weiteren Schritt die Besprechung des gewünschten und erforderlichen Anforderungsprofils der Position.

Wichtige Punkte hier sind:

- Ausbildung & Studium
- spezielle Fachqualifikationen
- berufliche Erfahrungen (einschließlich Branchen und Positionen)
- Führungserfahrung und Führungsverhalten/Führungsstil
- IT-Kenntnisse
- Sprachkenntnisse
- Auslandserfahrung/interkulturelle Kompetenz
- Ausprägung verschiedener Kompetenzfelder (z. B. Management, Strategie, Methoden)
- Arbeitsverhalten
- Persönlichkeitsmerkmale und -ausprägungen

Nicht zuletzt sollte im Briefing vermerkt werden, welche Merkmale und Kompetenzen mit Blick auf die Vielfalt im Team und in der Organisation wünschenswert sind (z. B. Frauenanteil in Führungspositionen erhöhen). Die vorangegangenen Ausführungen sollen einen Anhalt und eine Struktur für die Projektbesprechung geben. Zu Beginn werden ggf. nur grundlegende Punkte besprochen. Differenziertere Informationen sollten dann aber spätestens nach dem Projektstart in einem weiteren Gespräch eingeholt werden. Je genauer die projektdurchführende Beratung die Besonderheiten der zu besetzenden Position und das Idealprofil passender Kandidat*innen verstanden hat, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit einer zügigen und erfolgreichen Stellenbesetzung.
Die anvertrauten Informationen übersetzt die Personalberatung in ein Anforderungsprofil, welches vom beauftragenden Unternehmen freigegeben wird. Zusätzlich sollten Suchfelder, in Betracht kommende Branchen für die von der Beratung anzufertigende Zielfirmenliste sowie die konkrete Suchstrategie für die offene Position konkretisiert werden. Das Anforderungsprofil, die Zielfirmenliste und die definierte Suchstrategie bilden die Basis für das weitere Vorgehen und stellen sicher, dass beide Seiten die Position in gleicher Art und Weise interpretieren.

Wo soll gesucht werden?

Die Qualität der Personalberatung zeigt sich vor allem in ihrer Fähigkeit, Menschen für eine Position zu gewinnen und dem/der finalen Kandidat*in bei dem

schrittweisen Entscheidungsprozess aktiv zur Seite zu stehen. Der/die Berater*in sollte neben der Direktansprache und der klassischen Anzeige auch andere Wege gehen wie strukturierte Empfehlungen über das eigene Netzwerk, die Nutzung interner und externer Datenbanken sowie sozialer Medien. Wichtig kann es sein, mit der Beratung festzulegen, welche Firmen im Markt nicht aktiv angesprochen werden, etwa weil eine enge Verbindung zum eigenen Unternehmen besteht.

Interviews und Kandidatenberichte: Entscheidungsgrundlage für Auftraggeber

In dieser Phase des Suchprozesses interviewt der/die Personalberater*in diejenigen Kandidat*innen, die ihre Bewerbungsunterlagen zur Verfügung gestellt und einen passenden Eindruck hinterlassen haben. Ein/e erfahrene/r Personalberater*in wird ein strukturiertes Interviewkonzept anwenden, welches valide ist und erlaubt, weiterreichende fachliche und persönliche Aussagen über Kandidat*innen zu treffen. Ein Interview sollte immer persönlich geführt werden. Wenn sich dies aus Zeit- oder Ortsgründen nicht realisieren lässt, ist ausnahmsweise ein Interview per Video (aus Datenschutzgründen ohne Aufzeichnung) das Mittel der Wahl.
Das Interview sollte anforderungs- und kompetenzbasiert geführt werden. Das bedeutet, dass die Fragen im Interview so formuliert sind, dass sie die für die Position erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten erfassen. Geht es beispielsweise darum, dass jemand sehr vernetzt und abteilungsübergreifend arbeiten soll, ist es sinnvoll, die individuelle Kooperations- und Netzwerkfähigkeit zu erfassen. Geht es darum, dass ein/e Kandidat*in sehr neuartige Produkte entwickeln und einführen soll, sollte z. B. die persönliche Innovationsfähigkeit und Umsetzungsstärke evaluiert werden.
Nur wenn das Interview hinsichtlich Struktur, Inhalt und gestellter Fragen bezogen auf die beurteilten Kriterien gleich oder ähnlich sind, ist ein objektiver Vergleich von mehreren Kandidat*innen möglich.

Diagnostische Instrumente

Bei der Besetzung von Führungspositionen sollte stets geprüft werden, ein Verfahren der Personaleignungsdiagnostik einzusetzen (z. B. BIP – Bochumer Inventar für berufsbezogene Persönlichkeitsentwicklung oder Instrumente, die die kulturelle Passung erfassen). Dabei geht es neben der Frage der fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Eignung von Bewerber*innen (job-person-fit) vor allem auch darum, individuelle Stärken

und Entwicklungsfelder zu identifizieren sowie die kulturelle Passung zwischen Bewerber*innen und Unternehmen („cultural fit") festzustellen. Wird ein derartiges Verfahren eingesetzt, sollte die Personalberatung ihre Vorgehensweise hinsichtlich der durchgeführten Diagnostik detailliert erläutern und vorstellen.

Vertraulicher Kandidatenbericht

Der streng vertrauliche Bericht, der im Nachgang über die profilpassendsten Kandidat*innen erstellt und dem Auftraggeber zur Verfügung gestellt wird, sollte neben den biographischen und harten Fakten (z. B. Gehalt, Kündigungsfrist, etc.) auch die Kompetenzen und Soft Skills der Kandidat*innen enthalten und plausibel erläutern, warum diejenige oder derjenige aus Sicht der Beratung für die offene Position geeignet ist. Der Bericht muss den/die Personalmanager*in und andere Beteiligte des beauftragenden Unternehmens in die Lage versetzen, die Kandidat*innen fachlich und persönlich gut einzuschätzen.

Bewerbungsgespräche im Unternehmen

Auf der Basis der Kandidatenberichte der Personalberatung wird das Unternehmen im nächsten Schritt die potenziell geeignetsten Kandidat*innen einladen, um sie persönlich kennenzulernen. Bei der Terminplanung ist eine enge Abstimmung mit der Personalberatung unabdingbar. Bewerbungsgespräche sind ein Spiegel der Unternehmenskultur und sollten daher entsprechende Aufmerksamkeit erfahren. Dazu gehört die Wertschätzung gegenüber den Kandidat*innen, sie zeitnah zu einem Gespräch einzuladen, im persönlichen Interview genügend Zeit einzuplanen sowie sicherzustellen, dass der/die gegenwärtige Stelleninhaber*in dem/der Kandidat*in nicht begegnet. Sollte sich ein/e Bewerber*in frühzeitig wider Erwarten als unpassend für die gesuchte Position erweisen, wird empfohlen, die Interviews dennoch respektvoll und strukturiert zu Ende zu führen. Ein qualifiziertes Feedback an die Kandidat*innen kennzeichnet gute Arbeitgeber. Schließlich ist jede/r Bewerber*in als Multiplikator*in unterwegs und damit wichtig für das Image und Employer Branding eines Unternehmens. Das Unternehmen sollte im Fall einer Absage und für ein differenziertes Feedback an die Kandidat*innen eng mit der Personalberatung zusammenarbeiten.

Angebots- und Vertragsgestaltung

Nach dem ersten Gespräch zwischen Personalberatung und auftraggebendem Unternehmen sollte ein für die konkrete Vakanz schriftliches Vertragsangebot erstellt werden (E-Mail, pdf-Dokument). Der Vertrag sollte erst unterzeichnet werden, wenn alle für beide Parteien wichtige oder sogar bindende Aspekte geklärt sind. Die Konditionen müssen transparent und eindeutig sein. Das Angebot sollte eine Beschreibung des Suchmandats umfassen, in dem die Position, der Leistungsumfang und die Vorgehensweise der beauftragten Suche definiert werden. Das Aufgabenprofil des Unternehmens sollte beigefügt werden.
Einige Personalberatungen arbeiten mit fest definierten AGBs, andere mit individualisierten Beratungsverträgen. Aber auch bei Personalberatungen mit festen AGBs ist es nicht unüblich, abweichende AGB-Vereinbarungen im Einzelfall zu schließen. Aufgrund der am Markt vorhandenen vielfältigen Formen an Leistungs- und Honorarmodellen werden im Folgenden Punkte gelistet, welche nicht als Mindestbestandteile einer schriftlich oder textlich fixierten vertraglichen Vereinbarung zu verstehen sind, sondern als **Checkliste für möglicherweise zu klärende Fragestellungen.**

Vertragliche Grundlagen für die Zusammenarbeit

Schutz von Geschäfts- und Kooperationspartner*innen

Es ist sinnvoll, vertragliche Vereinbarungen zu treffen, welche Personen und welche Unternehmen (z. B. Geschäfts- oder Kooperationspartner des Auftraggebers), nicht angesprochen werden sollten und dürfen. Des Weiteren ist zu empfehlen eine Zielfirmenliste zu erarbeiten und festzulegen.

Beispiele:

- **„Namen von Kandidat*innen bzw. Unternehmen oder Wettbewerbern, die wir aufgrund Ihrer Geschäftsbeziehungen, Kooperationspartnerschaft, brancheninterner Vereinbarungen, brancheninterner „Gentlemen's Agreements" sowie aufgrund einer sehr abweichenden Unternehmenskultur oder Unternehmensstruktur nicht ansprechen sollen, teilen Sie uns bitte mit // haben Sie mir bereits mitgeteilt. Diese sind: / Siehe Anhang Liste / siehe unsere Email vom TT.MM.JJ."**
- **„Wir werden Ihnen eine Zielfirmenliste für unsere Ansprache mit der Bitte um Freigabe vorlegen. Bitte weisen Sie uns ausdrücklich auf Off-Limit-Adressen (z. B. Kunden-/Kooperationspartner) hin."**

Leistungsumfang

In Abhängigkeit der zu besetzenden Stelle und des Leistungsspektrums der beauftragten Personalberatung sind folgende Leistungen denkbar:

- Briefing-Gespräche
- Arbeitsplatz-Analysen
- Erstellung eines Positions-/Anforderungsprofils
- Vorschläge für die Positionsbezeichnung
- Vorschläge für marktgerechte Vertragskonditionen und Gehaltsrahmen
- Anzeigenschaltung (gewünscht: ja/nein; anonym oder mit Nennung des Auftraggebers)
- Identifikation, Ansprache, Auswahl, Evaluierung/Assessment und Vorschlag von Kandidat*innen

Auswahlverfahren

- persönliche Gespräche
- Telefoninterviews
- Videointerviews (ohne Aufzeichnung, nur wenn sachlich geboten)
- Assessments/Diagnostikverfahren

Reporting

- in welcher Weise: formell z. B. durch einen schriftlichen Bericht oder informell durch persönliches/telefonisches Gespräch;
- in welchem Intervall (wöchentlich, monatlich)
- in welchem Umfang (Anzahl der angesprochenen Kandidat*innen, Gründe, warum Kandidat*innen nicht interessiert sind (Achtung Datenschutz: Kandidat*innen, die von sich aus ausscheiden, müssen hier anonymisiert werden), Funktion, Branche und/oder Organisation für die die Kandidat*innen tätig sind, Lessonslearned und ggf. Anpassung, Ergänzung des Anforderungsprofils)
- Kandidatenprofile
- (Mehrwert zum reinem Lebenslauf: Erkenntnisse aus den Gesprächen mit dem Kandidaten, Aufzeigen von Kenntnissen, Fähigkeiten, Eignung)
- Begleitung von Bewerbungs-/Vorstellungsgesprächen/Präsentationen
- Verifizierung von Zeugnissen (Achtung Datenschutz: Eine völlig anlasslose Überprüfung ohne Wissen der Kandidat*innen ist nicht möglich)
- Background-Checks und das Einholen von Referenzen (nur mit Zustimmung der Kandidat*innen sofern nicht auf freie Google-Suche beschränkt!)
- Beratungs-/Coaching-Leistungen im Onboarding-Verfahren.

Der Auftraggeber sollte den Leistungsumfang im persönlichen Gespräch mit der Beratung besprechen und, sofern notwendig, bestimmte Punkte im Vertrag schriftlich oder textlich festhalten.

Vergabe des Suchmandats

In der Regel empfehlen Personalberatungen die exklusive Beauftragung für eine mandatierte Position. Ein solches Vorgehen hat auch Vorteile für den Auftraggeber. Personalmanager*innen vermeiden das „Wettrennen" von mehreren Personalberatungen um Kandidat*innen. Dies kann im schlimmsten Fall zu einer negativen Candidate Experience und zur Imageschädigung des Unternehmens führen. Es kann der Eindruck entstehen, dass das auftraggebende Unternehmen unprofessionell ist. Auch reduziert die Beauftragung einer einzigen Personalberatung maßgeblich den Arbeitsaufwand aus Personalersicht, da sonst ein großer Steuerungsaufwand die Folge wäre.

Beispiel:

- **„Es wird vereinbart, dass unser/e Klient*in kein anderes Personalberatungsunternehmen im Rahmen dieses Projektes betraut, solange Musterpersonalberatung mit der Beratungsleistung beauftragt ist."**

Gleichbehandlung, Gleichstellung aller Kandidat*innen, gleiche Methodik bei der Evaluierung interner Kandidat*innen und Initiativbewerbungen

Es ist zu klären und darüber Einvernehmen zu erlangen, wie interne, initiativ oder über das Netzwerk des Auftraggebers in Erscheinung tretende Kandidat*innen in der Stellenbesetzung berücksichtigt werden und in welcher Weise die getroffene Honorargestaltung auch auf solche Kandidat*innen anzuwenden oder Abweichungen für solche Fälle vorgesehen sind.

Profiländerungen

Im Rahmen einer Suche kann es zu Anforderungs- bzw. Suchprofilanpassungen kommen (z. B. aufgrund interner organisatorischer Veränderungen beim Auftraggeber, Verfügbarkeit von Kandidat*innen, Fokus auf Kandidat*innen in einer anderen Region etc.). Beeinträchtigt die Profiländerung die ganze Suchstrategie und den Kreis der potentiellen Kandidat*innen, können Personalberatungen sich das Recht vorbehalten, die Konditionen zu ändern bzw. ein neues Honorar zu verlangen. Beide Parteien sollten sich in diesem Fall überlegen, ob sie die Suche fortsetzen wollen (mit oder ohne Miteinberechnung der bis zu diesem Zeitpunkt bezahlten Raten bzw. mit einem neuen, ergänzenden Honorar) oder die Suche offiziell beenden. Die Bedingungen für solche Fälle sollten ebenfalls vertraglich festgehalten werden.

Zusätzlich empfiehlt sich immer das offene Gespräch mit der Beratung zu suchen, um die beste Lösung für die Situation zu finden.

Die Vergütung

Der Auftraggeber sollte die Kosten der Personalberatung im Gesamtkontext der Unternehmensstrategie beachten und Anbieter nicht nur aufgrund des Preisniveaus ausschließen. Letztlich kauft der Auftraggeber eine Lösung, Zeitersparnis, sogar ROI für sein Unternehmen ein. Es ist wichtig, im Vorfeld zu klären, welcher Fachbereich/Kostenstelle intern die Kosten trägt.

Eine vertrauenswürdige Personalberatung wird nicht versuchen, einen Auftrag um jeden Preis zu bekommen. Überdies sollte sie bereit sein, im Falle eines Fehlschlagens des Projekts, ein gewisses wirtschaftliches Risiko mitzutragen. Besonders häufig wird zwischen Auftraggeber und Personalberatung die sogenannte Drittelregelung vereinbart. Hierbei wird die erste Rate bei der Auftragsvergabe fakturiert, die zweite Rate nach Präsentation geeigneter Kandidat*innen und die letzte Rate sobald der/die Kandidat*in den Arbeitsvertrag unterschrieben hat oder – ggf. anteilig – bei sonstiger Projektbeendigung. Die Höhe des Honorars hängt oft von der zu besetzenden Position, der Vergütung des/der finalen Kandidat*in, dem Schwierigkeitsgrad der Suche und der Suchmethode ab. Die Bezugsgröße eines prozentual vereinbarten Honorars ist häufig die Vergütung der zu besetzenden Position. Berater*innen berechnen oft ein Honorar von um die 30 Prozent des vorgesehenen oder tatsächlich vertraglich festgehaltenen Jahresbruttoeinkommens. Entscheidend ist ein gemeinsames Verständnis über den zugrunde liegenden Vergütungsbegriff zu schaffen: handelt es sich um das Jahresfixgehalt, das (steuerliche) Jahresbruttogehalt, das Jahreszieleinkommen (Fixgehalt + Tantieme) oder die Gesamtvergütung (Fixgehalt, Tantieme, Firmenwagen, betriebliche Altersvorsorge)? Der letztendliche Preis sollte fix vereinbart werden, um Budgetsicherheit für den Auftraggeber zu gewährleisten.

Beispiele:

- **„Berechnungsgrundlage ist das vom Kunden vertraglich geschuldete Jahresbruttogehalt inkl. Urlaubs-, Weihnachts- und Sonderzahlungen, des geldwerten Vorteils eines Dienstwagens und variabler Vergütungsbestandteile. Der geldwerte Vorteil eines Dienstwagens wird pauschal mit 6.000 Euro pro Jahr angesetzt. Im Falle einer variablen Vergütung (Tantieme, Provision etc.) wird von einer 100 prozentigen Zielerreichung ausgegangen."**
- **„Das Honorar für unser Beratungsprojekt beträgt xx % der vorgesehenen Gesamtjahresbruttovergütung (Grundgehalt plus variable Bezüge bei**

100 prozentiger Zielerreichung, vermögenswirksame Leistungen, Sonderzahlungen) für die zu besetzende Position, zuzüglich gesetzlich anfallender und auszuweisender Mehrwertsteuer."

- **„Das Honorar beträgt xx % des Jahreszieleinkommens (Fixum und antizipierter Bonus) zuzüglich der gesetzlichen Mehrwertsteuer."**
- **„Das Honorar beträgt xx % des effektiv vertraglich vereinbarten Jahresbruttoeinkommens, zuzüglich der gesetzlichen Mehrwertsteuer."**

Weitere Honorarmodelle

Andere Formen und Varianten von Honorarmodellen sind:

1. **Erfolgshonorar:** Personalberatungen arbeiten in der Regel nicht wie Personalvermittlungen rein erfolgsabhängig (d.h., ein Honorar fließt nur nach erfolgreicher Besetzung der Position). Man muss sich im Klaren sein, dass sich ein rein auf Erfolgsbasis arbeitender Auftragnehmer in der Regel nur kurze Zeit mit einem Suchprojekt beschäftigen kann und die Suche schnell wieder beendet, wenn kein kurzfristiger Erfolg in Aussicht ist.

2. **Festhonorar:** Durch ein im Vorfeld festgelegtes Festhonorar kann die Personalberatung neutral agieren. Sollten sich interne Bewerbungen ergeben, bzw. interne Kandidat*innen in den Auswahlprozess neutral und gleichberechtigt miteinbezogen werden, ist der/die Personalberater*in finanziell nicht interessiert, externe Kandidat*innen zu bevorzugen.

3. **Aufwandshonorar:** Hier erfolgt die Abrechnung nach Inanspruchnahme, Anzahl, Stunden etc. insbesondere bei Sonderprojekten einer Personalberatung (Referenzcheck, Assessment, Coaching, Rechtsberatung).

Vor- und Nachteile der Honorarmodelle

		Vorteil	Nachteil
Erfolgshonorar	Personalberatungen arbeiten in der Regel nicht wie Personalvermittlungen rein erfolgsabhängig (d.h., ein Honorar fließt nur nach erfolgreicher Besetzung der Position).	Honorarzahlungen nur im Erfolgsfall, keinerlei finanzielle Risiken	Man muss sich im Klaren sein, dass sich ein rein auf Erfolgsbasis arbeitender Dienstleister in der Regel nur kurze Zeit mit einem Suchprojekt beschäftigen kann und die Suche schnell wieder beendet, wenn kein kurzfristiger Erfolg in Aussicht ist.
Festhonorar	Durch ein im Vorfeld festgelegtes Festhonorar kann die Personalberatung neutral agieren. Sollten sich interne Bewerbungen ergeben, bzw. interne Kandidat*innen in den Auswahlprozess neutral und gleichberechtigt miteinbezogen werden, ist der/die Personalberater*in finanziell nicht interessiert, externe Kandidat*innen zu bevorzugen.	Neutrale und i. d. R. professionelle Suche, es werden nur passende Kandidat*innen präsentiert, somit geringer Aufwand für den Auftraggeber, klare Kenntnisse der Kosten	keine
Aufwandshonorar	Hier erfolgt die Abrechnung nach Inanspruchnahme, Anzahl, Stunden etc. insbesondere bei Sonderprojekten einer Personalberatung (Referenzcheck, Assessment, Coaching, Rechtsberatung).	Die Honorierung erfolgt nach Aufwand, i. d. R. nach Dokumentation der Personalberatung, dadurch Klarheit der Kostenstruktur	Höherer Prüfaufwand durch den Auftraggeber, die Nachvollziehbarkeit erfordert fachliches Know How

Mischformen aus Fest-, Erfolgs- und Aufwandshonorar sind nicht unüblich. So können Personalberatungen ein Basis-/Mindestfesthonorar zur Deckung ihres Grundaufwands ergänzt mit weiteren erfolgsorientierten Honorarkomponenten verlangen.

Es sprechen für den BPM und den BDU gute Gründe dafür, die eingangs genannte Drittelregelung zu praktizieren oder vergleichbare Honorarstrukturen zu vereinbaren, damit sich der/die Berater*in sich einem Projekt bis zur endgültigen Besetzung – auch über viele Wochen und Monate hinweg – konstant widmen kann. Gleichzeitig sind Bindung, Vertrauen und Kontinuität in einem solchen Honorarmodell häufig besser gewährleistet.

Zahlungsmodalitäten

Zu klären sind hieraus die Zahlungsmodalitäten:

- Wann ist welcher Betrag vorgesehen?
- Sind die Zahlungen an Projektfortschritte gebunden oder an feste Termine, Zeitabschnitte?

Beispiele:

- **Ratenzahlung nach Prozessfortschritt:**
  „Das Honorar beträgt xx % des Jahreszieleinkommens (Fixum und antizipierter Bonus) zuzüglich der gesetzlichen Mehrwertsteuer und wird in drei Raten fällig: 1/3 nach Auftragserteilung, 1/3 nach Präsentation von mind. zwei Kandidat*innen und 1/3 nach Unterzeichnung des Anstellungsvertrages."

- **Rein erfolgsabhängige Honorarzahlung beim Projektabschluss:**
  „Das vereinbarte Beratungshonorar ist nach Vertragsunterschrift mit dem/der Kandidat*in sofort fällig."

- **Ratenzahlung nach festen Terminen:**
  „Dieses Festhonorar wird in drei gleichen Monatsraten zu je X.000 Euro plus MwSt., beginnend mit dem Zeitpunkt der Auftragserteilung in Rechnung gestellt."

- **Sofortige Honorarzahlung (bei kleineren, einmaligen Projekten):**
  „Das vereinbarte Beratungshonorar ist nach Auftragserteilung und Vertragsunterschrift durch Auftraggeber und Auftragnehmer sofort fällig."

Weitere Aufwendungen, Spesen, Auslagen, Sonderausgaben

Das vereinbarte Honorar kann, muss aber nicht alle Kosten beinhalten. Insbesondere für Spesen, Reisen, Übernachtungen, Bewirtungen der Kandidat*innen und der Personalberatung sind Pauschalen oder gegen Einzelnachweis anzuwendende Abrechnungsmodalitäten zu vereinbaren. Andere Beispiele umfassen Anzeigenschaltungen, Kosten von durch Dritte durchgeführte Leistungen oder Testverfahren, externe Assessments, Besuch von für die Positionsbesetzung relevanten Fachveranstaltungen oder Kongressen.
Die Abrechnung nach Einzelnachweis gibt zwar größere Transparenz, ist aber auch mit größerem Aufwand verbunden. Pauschalen bieten Planungssicherheit, reduzieren den Aufwand für beide Seiten und ermöglichen dem/der Berater*in schnelle Reaktionen und einfache Reise- und Meetingorganisation.

Garantie/Nachfolgesuche/ Nachbesetzung

Scheidet der/die platzierte Kandidat*in aus, bieten viele Personalberatungen für solche Fälle eine garantierte Nachbesetzung an. Die Konditionen für diese Leistung und die Bedingungen sollten vor Auftragsvergabe zusätzlich vereinbart werden. Klar festzulegen sind die Voraussetzungen einer Nachsuche:

- innerhalb welchen Zeitraums gilt die Garantie: z. B. bis zum Ende einer vereinbarten Probezeit, bis zu x Monaten nach Anstellungsbeginn etc.;
- für welche Fallkonstellationen: Nichtantritt, Eigenkündigung, Kündigung durch Unternehmen (ggf. begrenzt auf von der Personalberatung zu vertretende Gründe wie fehlende Qualifikation/Verhalten);
- bis wann die Nachbesetzung eingefordert werden muss: z. B. spätestens zwei Monate nach Ausspruch der Kündigung;
- welche Kosten hat der Auftraggeber auch bei einer honorarfreien Nachbesetzung zu tragen: z. B. Spesen, Kosten für erneute Anzeigenschaltung etc.

Beispiele:

- **„Für den Fall, dass sich der Klient innerhalb der Probezeit von dem/der eingestellten Kandidat*in trennen sollte aus Gründen, die in der Leistung oder der Persönlichkeit des/der Kandidat*in liegen, so würden wir ohne Berechnung eines Suchhonorars ein**

erneutes Suchprojekt durchführen, um die Position zu besetzen, wenn der Klient dieses wünscht. Wir würden hier lediglich die Expenses wie weiter vor beschrieben in Rechnung stellen. Sollte ein/e im Rahmen dieses Auftrages eingestellte/r Kandidat*in nach Vertragsunterzeichnung seinen Dienst nicht antreten (Kündigung vor Dienstantritt), wird unsere Beratung ohne zusätzliche Honorarberechnung die Suche wieder aufnehmen."

- **„Sollte sich der/die Kandidat*in vom Unternehmen – oder umgekehrt das Unternehmen von dem/der Kandidat*in – aus anderen Gründen trennen, wie z. B. dem Fall, dass sich die Organisation, Gesellschafterstruktur oder die ursprüngliche Aufgabe, für die man ihn/sie gewonnen und eingestellt hat, in ihrer Verantwortung oder ihren Inhalten grundsätzlich verändert hat, tritt kein kostenloser Garantiefall ein. Wenn der Klient es wünscht, würden wir mit Berechnung eines neuen Suchhonorars (Höhe: zu klären) ein erneutes Suchprojekt durchführen, um die Position zu besetzen."**

Vorzeitige Beendigung des Personalberatungsmandats

Bei eintretender Strategie- oder Organisationsänderungen beim Auftraggeber, lange Dauer des Suchprozesses oder bei einer schlechten Zusammenarbeit kann es passieren, dass die Suche vorzeitig beendet werden soll. Für einen solchen Fall sind beiderseitige Kündigungsfristen sowie die vorherige Festlegung in Abhängigkeit zum Kündigungszeitpunkt fälligen Zahlungen dienlich.

Beispiel:

- **„Der Auftrag kann jederzeit vom Auftraggeber zurückgezogen werden. In Abhängigkeit vom Projektfortschritt wird die jeweils nächste Rate abschließend in Rechnung gestellt. Sofern nach Vertragsende trotzdem ein/e von uns vorgeschlagene/r Kandidat*in innerhalb von 12 Monaten eingestellt werden sollte, ist gleichwohl das volle Honorar fällig."**

Einstellung vorgestellter Kandidat*innen auf nicht mandatierte Positionen

Mitunter werden dem Auftraggeber im Rahmen der Suche Kandidat*innen vorgestellt, die für eine andere als die mandatierte Position in Frage kommen. Werden diese vom Auftraggeber innerhalb eines

bestimmten Zeitraums eingestellt, so kann dafür ein (abgestuftes) Honorar fällig werden.

Beispiel:

- **„Sollten Sie aus der Reihe der von uns im Rahmen des Suchauftrages vorgeschlagenen Kandidat*innen weitere Kandidat*innen innerhalb eines Jahres nach Auftragsvergabe als Mitarbeitende verpflichten, so werden wir Ihnen zusätzlich xx % der Jahresvergütung des/der eingestellten Kandidat*in pro Kandidat*in in Rechnung stellen."**

Kundenschutzvereinbarung, Vereinbarung eines Abwerbeverbots

Personalberatungen erhalten während des laufenden Auftrags einen tiefen Einblick in die Unternehmensorganisation und detaillierte Informationen über Führungskräfte und Mitarbeitende des Auftraggebers. Im Rahmen einer Zusammenarbeit versteht es sich von selbst, dass der/die Personalberater*in keine Mitarbeitende des Auftraggebers für andere Suchprojekte abwirbt. Der Auftraggeber sollte klar und eindeutig die Unternehmensbereiche definieren, für welche während und nach dem Beratungsauftrag Abwerbeverbot, (auch Klientenschutz, Off Limit Regelung oder No Touch Regelung genannt) besteht. Bei kleineren Unternehmen könnte dies auch das ganze Unternehmen bedeuten. Bei Großunternehmen/Konzernen bezieht sich die Vereinbarung meistens nur auf einen Bereich (z. B. Corporate Functions, Standort/Werk, Länderorganisation, Business Unit, funktionale Einheit). Der Zeitraum des Klientenschutzes ist bei großen Beratungshäusern oft auf Corporate Ebene definiert (6 Monate, 12 Monate, 18 Monate nach dem letzten Hiring).

Rahmenvertrag, Preferred Supplier Status

Der Auftraggeber kann auch versuchen einen Rahmenvertrag mit einer Beratung abzuschließen oder mehrere Preferred Supplier Verträge mit geprüften, ausgewählten, vertrauten Beratungen. Dies kann zu günstigeren Konditionen führen und hat den Vorteil, dass die vertraulichen Kenntnisse und Informationen in einer Hand bleiben.

Je länger ein Berater ein Unternehmen begleitet, umso besser wird das gegenseitige Verständnis. Anderseits erschweren bzw. verhindern Rahmen- und Preferred Supplier Verträge die Beauftragung anderer Beratungen bei speziellen Positionen, die ggf. neue Ideen, Ansätze und Kandidatennetzwerke einbringen würden.

Verschwiegenheit

Eine Vertraulichkeitsvereinbarung ist für beide Parteien von hohem Interesse. Der Auftraggeber ist daran interessiert, dass die Personalberatung die im Rahmen des Suchauftrags erlangten Unternehmensinformationen vertraulich behandelt. Zugleich muss die Personalberatung sich darauf verlassen können, dass die von ihr, insbesondere in Bezug auf Kandidat*innen weitergeleitete Informationen, nicht an Dritte weitergegeben werden.

Datenschutz

Hohe Geldbußen, aber auch vielfältige Rechte von Bewerber*innen seit Inkrafttreten der EU-Datenschutzverordnung zeigen die besondere Relevanz des Themas Datenschutz. Im Verhältnis zum Auftraggeber ist die Personalberatung zwar kein/e Auftragsdatenverarbeiter*in. Beide Parteien müssen aber sicherstellen, ihren Datenschutzpflichten nachzukommen (Information über die Datenerhebung und Rechte der Kandidat*innen, Vorhalten der Pflichten wie Verarbeitungsverzeichnis, Verzeichnis technischorganisatorischer Maßnahmen, etc.). Zusätzlich sollten besonders vertrauliche personenbezogene Informationen zwischen Auftraggeber und Personalberatung elektronisch technisch möglichst sicher bzw. passwortgeschützt übermittelt werden.

Sonstiges

Das im hoffentlich nicht eintretenden Fall von Streitigkeiten geltende Recht, der Gerichtsstand sowie eine Regelung zur rechtwirksamen Änderung der getroffenen vertraglichen Vereinbarung sollte zwischen den Parteien fixiert werden. Daneben empfiehlt sich die Aufnahme einer salvatorischen Formel, um sicherzustellen, dass die Vereinbarung Gültigkeit behält, auch wenn ein oder mehrere Klauseln sich als nichtig erweisen sollten.

Beispiel:

- **„Für alle Ansprüche aus dem Vertrag gilt ausschließlich deutsches Recht. Gerichtsstand ist Musterstadt. Änderungen und Nebenabreden zu diesem Vertrag können nur schriftlich oder textlich getroffen werden. Selbst die Änderung dieser Bestimmung bedarf der Schrift- oder Textform. Sollten einzelne Bestimmungen dieses Vertrages unwirksam oder undurchführbar sein oder nach Vertragsschluss unwirksam oder undurchführbar werden, bleibt davon die Wirksamkeit des Vertrages im Übrigen unberührt. An die Stelle der unwirksamen oder undurchführbaren Bestimmung soll diejenige wirksame und durchführbare Regelung treten, deren Wirkungen der wirtschaftlichen Zielsetzung am nächsten kommen, die die Vertragsparteien mit der unwirksamen bzw. undurchführbaren Bestimmung verfolgt haben. Die vorstehenden Bestimmungen gelten entsprechend für den Fall, dass sich der Vertrag als lückenhaft erweist."**

Sollte einmal etwas bei der Zusammenarbeit mit einer BDU-Personalberatung schief gehen, gibt es eine kostenfreie Beschwerdemöglichkeit beim unabhängigen BDU-Verbandsgericht (*info@bdu.de*) unter Angabe des Stichwortes „Beschwerde".

Ausblick: Willkommen an Bord

Diese Formel darf für Unternehmen keine Floskel sein. Auch nach dem erfolgreichen Besetzen einer Position kann der/die Personalberater*in wertvolle Unterstützung leisten. Denn auf allen Ebenen lohnt sich die strukturierte Begleitung neuer Mitarbeitender. Fühlen sie sich in den schwierigen ersten Wochen und Monaten unterstützt, können sie ihre Kompetenzen und Ressourcen viel schneller ins Team einbringen. Ein erfolgreiches Onboarding zahlt sich auch betriebswirtschaftlich aus. Verlässt ein Mitarbeiter während der Probezeit das Unternehmen, muss eine neue Personalsuche gestartet werden. Die damit verbundenen Kosten summieren sich leicht auf drei bis fünf Monatsgehälter. Zudem leidet durch häufige Fluktuation und wiederholte Ausschreibung/Suche der gleichen Stelle das Arbeitgeberimage. Abgelehnte, aber interessante Bewerberprofile sollten im Unternehmen präsent bleiben. Ihre Qualifikation ist vielleicht schon morgen an anderer Stelle gefragt. Das Prinzip Langfristigkeit gilt nicht nur für Kandidat*innen. Der BPM und der BDU sprechen sich dafür aus, dass sich Auftraggeber und Personalberatung als langfristige Partner ansehen. Je besser man sich kennt, umso leichter und erfolgreicher wird die Zusammenarbeit. Im Rahmen einer regelmäßigen Zusammenarbeit wächst das Gespür für die Kultur eines Unternehmens und die Arbeitsweise des/der Personalberater*innen, aber auch die gegenseitige Aufmerksamkeit für kommende Entwicklungen und Bedarfe. Aus einer guten Innensicht heraus kann eine Personalberatung in einem langfristigen Kundenverhältnis auch proaktiv arbeiten und Kandidat*innen vorschlagen, die potenziell für die weitere Unternehmensentwicklung interessant sein könnten. Darüber hinaus stehen Personalberater im Rahmen langfristiger, vertrauensvollen Geschäftsbeziehung in der Regel auch außerhalb von konkreten Suchmandaten Personalern mit Rat zur Verfügung, denn nach der Besetzung ist vor der Besetzung.

Autor*innen

Dr. Yasmin Kurzhals ist Vice President Human Resources bei der auxmoney GmbH, dem größten Kreditmarktplatz in Europa. Sie ist Leiterin der Fachgruppe Recruiting & Employer Branding des BPM und verfügt über mehr als 20 Jahre berufliche Erfahrung in unterschiedlichen HR-Funktionen.

Dr. Regina Ruppert, Geschäftsführende Gesellschafterin, Selaestus Executive Search, Berlin. CERC-zertifizierte Personalberaterin mit > 20-jähriger Erfahrung in der Rekrutierung und Evaluierung von Führungskräften (Eignungsdiagnostik etc.) für den industriellen Mittelstand (Maschinen-/Anlagenbau, Bahn/Logistik, Energie, Startups). Langjähriges BDU-Präsidiumsmitglied.

Florian Koenen, Geschäftsführender Gesellschafter, TOPOS Personalberatung GmbH, Hamburg. Mitglied des globalen Netzwerks IESF, Personalberater mit langjähriger Erfahrung im Direct & Executive Search für den mittelständischen Handel, die Industrie sowie öffentliche Auftraggeber.

Judit Kollesch, Partner, Stanton Chase International – eine der Top 10 Personalberatungen weltweit. Funktionale Expertise: HR, CFO & Financial Executives, Innovation & Technology Leadership. Industrieexpertise: Industrial & Manufacturing, Technology, Supply Chain, Logistics & Transportation.

Leo Wennmacher, P & O-Beratung, Gangelt, hat über 22 Jahre in unterschiedlichen Leitungsfunktionen des HR- Managements bei der Deutschen Telekom AG und einem der größten Anbieter im Sozialwesen gearbeitet. Sein Arbeitsschwerpunkt liegt im Bereich des Gesundheits- und Sozialwesens.

Nils Hubert verantwortet als Director Human Resources & Public Affairs die Personalarbeit der Heitkamp & Thumann Group, Düsseldorf, einem metall- und kunststoffverarbeitenden Weltmarktführer mit 2.600 Mitarbeitern an 20 Standorten in 9 Ländern.

Thomas Frey, Personalpotential, Mülheim an der Ruhr. Personalberater mit den Schwerpunkten Ladenbau, Handel, Bau- und Möbelindustrie, Metallverarbeitung. Zudem tätig als Coach und Trainer im Bereich Personalführung. Autor diverser Fachartikel zum Thema Digitalisierung und Buchautor.

Mario Dänekas, Geschäftsführender Gesellschafter, InterSearch Personalberatung, Bremen. Teil des globalen Netzwerks InterSearch Worldwide, CERC-zertifizierter Personalberater mit über 20-jähriger Erfahrung im Executive Search und der HR-Diagnostik für den größeren industriellen Mittelstand und den öffentlichen Sektor.

Vertiefende Lektüre

Berufsgrundsätze des Bundeverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.
https://www.bdu.de/media/3767/berufsgrundsaetze.pdf

Grundsätze ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung (GOPB), Version 2.0
http://www.bdu.de/media/275262/gopbweb.pdf

BDU Personalberaterdatenbank
https://www.bdu.de/services/wie-wir-unternehmen-unterstuetzen/personalberaterdatenbank/

Zum Weiterlesen: Kodex des guten Headhuntings des BPM
https://www.bpm.de/sites/default/files/thesen_headhunting_0.pdf

Haben wir Ihr Interesse für innovative Veranstaltungen und Vernetzung rund um digitale HR-Themen geweckt?

Der Bundesverband der Personalmanager (BPM) bietet seinen Mitgliedern vielfältige kostenfreie Serviceleistungen zur fachspezifischen Weiterbildung und fördert Vernetzung, Professionalisierung und Wissensaustausch unter HR-Verantwortlichen.

Netzwerk

4.600 HR-Manager in ganz Deutschland zum Austausch

Interessenvertretung

10.000 Pressemeldungen in überregionalen Medien und zahlreiche Kontakte in die Politik

Information

6 Ausgaben des Fachmagazins „Human Resources Manager" im Jahr kostenfrei

Kongress

33 % Rabatt auf das führende Branchen-Event „Personalmanagementkongress"

Service

Vielfältige Servicebroschüren, Studien und Checklisten zum Download

Nachwuchsförderung

Nachwuchsprogramm „Students@BPM", Mentoring und Nachwuchsförderpreis

Weiterbildung

Mehr als 100 kostenfreie Veranstaltungen jährlich

Jetzt Mitglied werden!
www.bpm.de/mitglied-werden

BPM
BUNDESVERBAND DER PERSONALMANAGER

BDU
Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.

Bundesverband der Personalmanager e.V.
Oberwallstraße 24
D-10117 Berlin

Tel +49 (0) 30/84 85 93 00

info@bpm.de
www.bpm.de

April 2019

FOLGEN SIE UNS!