



▣ **GRUNDSÄTZE ORDNUNGSGEMÄSSER  
TRANSFERBERATUNG (GoTB)**



# INHALT

Präambel	3
Einleitung	4
§ 1 Anlass für Transfermaßnahmen	5
§ 2 Anforderungen an den Transfer anbietenden und an die Beratenden	5
§ 3 Mandatsvergabe	6
§ 4 Vorbereitung der Maßnahme	7
§ 5 Angebot und Ausschreibungen	9
§ 6 Faires Vergabeverfahren und Mindestqualitäten	9
§ 7 Angebotsprozess und Vertragsgestaltung	9
§ 8 Durchführung der Transfermaßnahme	10
§ 9 Sonstiges	12
Anlage	13

**Herausgeber:**  
Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

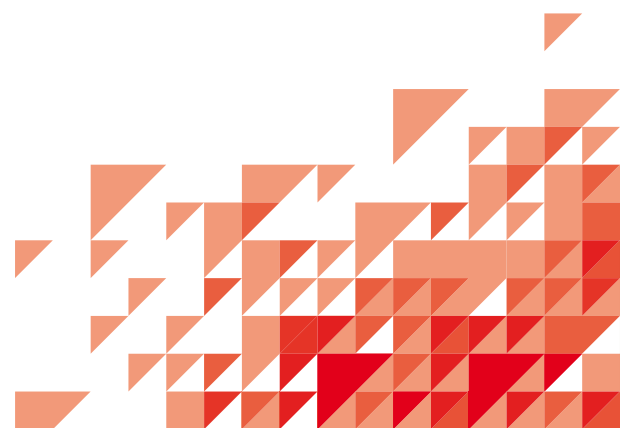
# PRÄAMBEL

Transfergesellschaften sind seit dem Ende der 80er Jahren ein häufig eingesetztes Mittel der Wahl, wenn es darum geht, dass sich ein Arbeitgeber ohne Kündigung, sondern mittels Aufhebungsvertrag von Beschäftigten trennen will. Dieses Instrument ist vielfach bewährt und hat Akzeptanz bei Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretungen gefunden. Die aktuellen Herausforderungen, die mit dem Begriff der „Transformation“ betitelt sind, führen zu einer stärkeren Nachfrage nach Transfergesellschaften. Das neue Gewicht dieses arbeitsmarktpolitischen Instruments bedarf einer neuen Betrachtung der grundlegenden Qualitäten der Transferberatung.

Die Beschaffenheit des Angebotsmarktes an Transferdienstleistern ist vielfältig und heterogen, das Selbstverständnis der Transferanbieter und die Angebotsqualität ebenso. Nicht immer werden die berechtigten Erwartungen der betroffenen Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Transfergesellschaften erfüllt. Das sinnvolle Arbeitsmarktinstrument wird damit in seinem Wert nicht voll ausgeschöpft – was mit Blick auf die stattlichen Zuschüsse und den damit verbundenen Steuergeldern (Transfer-Kurzarbeitergeld) sowie den Leistungen aus Sozialplänen mehr als bedauerlich ist.

Der Fachverband Outplacement des BDU hat sich nun dieser Thematik angenommen, da viele Fachverbandsmitglieder in Bezug auf Transfergesellschaften beraten.

Die hier dargelegten Grundsätze beantworten die Frage, wie eine gute Transfergesellschaft aufgestellt sein muss, um den Erfolg und das Leistungsversprechen des Instrumentes wirklich einzulösen: Den Teilnehmenden der Transfergesellschaft die beste Vorbereitung zum nächsten Karriereschritt zu gewähren, Zugänge zum Arbeitsmarkt zu verschaffen, tatkräftig und nachweislich hohe Vermittlungsquoten aufzuweisen und zweckdienliche Qualifizierungen für die Teilnehmenden zu organisieren. Sie fassen diese Überlegungen als Dokument einer Selbstverpflichtung der Transferanbieter im Fachverband zusammen. Gleichzeitig wird Arbeitgebern, wie auch betrieblichen Verhandlungsgremien eine Orientierung an die Hand gegeben, was ein Transferanbieter leisten muss und nach welchen Kriterien eine Transfergesellschaft ausgewählt werden soll. Wir verbinden damit auch die Hoffnung, dass sich viele Transfergesellschaften auch außerhalb unseres Fachverbandes an diesen Qualitätsempfehlungen orientieren und somit das Instrument in Gänze eine qualitative Aufwertung erfährt. Letztendlich spiegelt dieses Dokument das Verantwortungsverständnis des Fachverbandes wider: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wechseln in Transfergesellschaften, weil sie eine wesentlich bessere Zukunft erwarten dürfen, als auf sich allein gestellt den nächsten beruflichen Schritt zu gehen. Diese Erwartung möglichst zu erfüllen, bildet das handlungsleitende Werteverständnis und den Rahmen der vorliegenden Grundsätze.



# EINLEITUNG

Die in diesem Dokument als Transfermaßnahmen bezeichneten Leistungen sind arbeitsmarktpolitische Instrumente, die in den §§ 110 und 111 SGB III beschrieben sind. In diesem Dokument wird die Transferagentur (TA) nach § 110 SGB III und die Transfergesellschaft (TG) nach § 111 SGB III unterschieden. Transferagenturen finden während der Phase statt, in denen die Beschäftigten noch für das Unternehmen tätig sind. Hingegen übernehmen Transfergesellschaften die Mitarbeitenden in ein neues befristetes sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis als neuer Arbeitgeber unmittelbar mit dem Ausscheiden der Mitarbeitenden aus dem Unternehmen. Für Unternehmen sind diese Maßnahmen anerkannte und von den Betriebsparteien akzeptierte Instrumente, wenn Stellen reduziert werden müssen.

Die Beratungsleistungen und Qualifizierungen unterstützen die ausscheidenden Beschäftigten, eine neue berufliche Perspektive zu finden und sind damit wichtiger Bestandteil eines modernen Personalmanagements. Mit der Einrichtung einer Transfermaßnahme kommt der Arbeitgeber seiner Fürsorgepflicht für seine ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach. Auch sonst sind Transferinstrumente von sehr hohem betrieblichem Nutzen: Der Arbeitgeber setzt damit ein Signal an die Belegschaft, dass ihm die Zukunft seiner Beschäftigten wichtig ist und er dafür auch Investitionen tätigt. Schließlich sind die Beschäftigten in der Regel nicht freiwillig in der Situation, sich neu zu orientieren, sondern meist aufgrund eines abgeschlossenen Transfersozialplans. Ebenfalls können mögliche Trennungskonflikte mit Beschäftigten vermieden oder zumindest eingeschränkt werden. Dadurch kann die Motivation der Betroffenen in der verbleibenden Zeit ihrer Betriebszugehörigkeit unterstützt und negative Impulse für das Betriebsklima, die Produktivität und das

Arbeitgeberimage beeinflusst werden. Transfermaßnahmen können damit einen wesentlichen Beitrag zu einem „fairen“ Trennungsprozess leisten.

Die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst finden durch eine professionelle Transferberatung schneller einen ihrer Qualifikation, ihren Vorstellungen und Rahmenbedingungen entsprechenden Arbeitsplatz. In vielen Fällen führt diese Beratung insbesondere in Verbindung mit Qualifizierungsmaßnahmen zu einer deutlichen Verbesserung des Karrierewegs. Sie reduzieren damit das Risiko einer folgenden schlechter bezahlten Tätigkeit oder gar einer längeren Erwerbslosigkeit. Dies trifft im Besonderen auch auf die Gruppe der Schwerbehinderten zu, die mit zusätzlichen Herausforderungen bei der beruflichen Neuorientierung zu kämpfen haben. Durch Transferberatung und Qualifizierung leisten Transfermaßnahmen einen Beitrag zur Entlastung der Sozialversicherungssysteme.

Zudem kann im Einzelfall der auftraggebende Betrieb durch den neutralen und professionellen Blick des Beratungsunternehmens erkennen, ob über den konkreten Anlass hinaus weitere Ursachen für personalwirtschaftliche Konflikte oder Schwachstellen im Unternehmen vorliegen.

Transfermaßnahmen sind in der Vorbereitung und Umsetzung komplexe Beratungsdienstleistungen, bei denen bis zu 5 Parteien (Teilnehmende, Auftraggeber (mit Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretungen), Transferanbieter und Agentur für Arbeit) involviert sind. Vor dem Hintergrund multipler Interessenlagen wollen wir einen Best-Practice Leitfaden erstellen. Dieser soll allen Prozessbeteiligten helfen, eine optimale Lösung unter Nutzung der Transferbausteine zu finden und

muss damit folgenden Aspekten gerecht werden:

■ **Leitlinien für Transfermaßnahmen im Allgemeinen**

- Vergabeprozess definieren
- Beratungs- und Prozessqualitäten definieren
- Compliance-Fallstricke aufzeigen

■ **Standards für Transferdienstleister definieren.**

■ **Wahrnehmung der Transferdienstleister in der Öffentlichkeit verbessern.**

## § 1 Anlass für Transfermaßnahmen

Transfermaßnahmen sind ein arbeitsmarktpolitisches Instrument, das ursprünglich geschaffen wurde, um bei großen Personalabbauprogrammen die Agenturen für Arbeit zu entlasten. Wurden die Instrumente (damals BQG – Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft) in den Anfangsjahren fast ausschließlich für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Montanindustrie angeboten, so hat sich das Bild heute völlig verändert: Transfermaßnahmen werden branchenunabhängig und in allen Größenordnungen durchgeführt. Neben den klassischen Unternehmensrestrukturierungen, als auch bei Teilschließungen sowie Unternehmensverkäufen, sind Transfermaßnahmen heute ein ganz wichtiger Bestandteil. Dies gilt auch für Unternehmenssanierungen, bzw. Insolvenzsituationen, bei denen Personal abgebaut werden muss.

## § 2 Anforderungen an den Transfer anbietenden und an die Beratenden

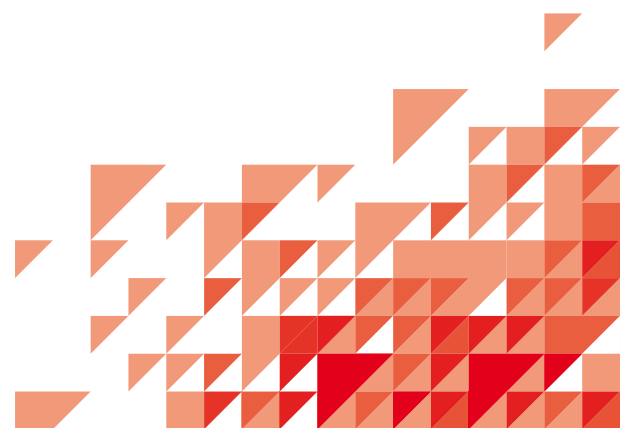
(1) Transferdienstleister sind Partner ihrer Auftraggeber in einem umfangreichen Beratungsprozess mit der Zielsetzung, von Personalabbau betroffene Beschäftigte bei deren beruflicher Neuorientierung so frühzeitig wie möglich zu unterstützen und zu beraten. Eine solche Partnerschaft kann nur dann erfolgreich sein, wenn sich

alle Seiten gegenseitige Sorgfalt, Vertrauen, Fairness und Offenheit während des gesamten Projektverlaufs zusichern.

(2) Ein Qualitäts-Transferdienstleister zeichnet sich u.a. durch folgende Kriterien aus:

- Schnelle und verbindliche Angebotserstellung
- Transparenz über alle Kosten, die dem Unternehmen entstehen
- Hohe Eintrittsquote, weil die Teilnehmenden den Qualitätsanbietern vertrauen können
- Budget-Treue
- Individuelle Betreuung der Teilnehmer
- Hohe Vermittlungsquote
- Hohe Teilnehmer-Zufriedenheit

(3) Der Transferanbieter gibt den Projektablauf vor, der alle Prozessschritte enthält, um im zeitlich vorgegebenen Rahmen den Leistungskatalog der Transfermaßnahme vollständig umzusetzen und so maximale Vermittlungserfolge realisieren zu können. Er setzt entsprechende Projekt-Controlling-Werkzeuge ein, um jederzeit den Projektfortschritt durch eine qualifizierte Projektleitung überprüfen lassen zu können. Er stellt weiterhin sicher, dass nur geeignete Berater und Beraterinnen in dem Projekt zum Einsatz kommen.



(4) Die Durchführung einer Transfermaßnahme erfordert von Transferanbietern und den eingesetzten Beraterinnen und Beratern ein sehr hohes Maß an Kenntnissen über die Entwicklung des Arbeitsmarktes, ebenso wie Branchen- und Methodenkompetenz, die idealerweise in einer zertifizierten Coaching-Ausbildung erworben wurde. Sie verfügen zusätzlich über fundiertes Wissen im Bewerbungsprozess.

Das umfasst auch fachliches Wissen über Wege und Zugänge zu möglichen Zielmärkten für die beratenen Beschäftigten. Die eingesetzten Berater müssen weiterhin ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten haben, eine hohe Stresstoleranz, Sensibilität, Verschwiegenheit, hohe Verantwortungsbereitschaft sowie Freude an der Zusammenarbeit mit Menschen. Sie besitzen ausreichende Empathie und Erfahrungen, wie Teilnehmende zu betreuen sind, die gerade ihre Existenzbasis verloren haben. Der Transferdienstleister verfügt weiterhin über ein aussagekräftiges Vermittlungskonzept und ein gutes Netzwerk in den lokalen Arbeitsmarkt.

Neben den Beratungs- und Vermittlungstätigkeiten muss der Transferanbieter ein Konzept zur sinnvollen Nutzung des Qualifizierungsbudgets vorlegen. Insbesondere bei den aktuellen Herausforderungen aufgrund der rasanten technischen Entwicklung (Stichwort: Transformation durch Qualifikation) kommt der Qualifizierung im Rahmen einer Transfergesellschaft eine entscheidende Bedeutung zu.

(5) Die professionelle Anwendung digitaler Tools ist mittlerweile auch in Transferprojekten essenziell. Transferdienstleister sollten über eine jederzeit skalierbare IT-Infrastruktur verfügen. Insbesondere ist auch hier auf eine DSGVO-konforme Umsetzung zu achten.

(6) Transferdienstleister sind dem Vermittlungserfolg oder der angestrebten Perspektive (z.B. Existenzgründung, Weiterbildung oder Aufstiegsqualifizierung) ihrer Teilnehmerinnen und Teilnehmer verpflichtet. Sie steuern die Maßnahmen mittels moderner Controlling-Instrumente und führen regelmäßige Evaluationen durch.

### § 3 Mandatsvergabe

(1) Erwägt ein Betrieb die Hinzuziehung eines Transferdienstleisters sollte der Markt zunächst nach geeigneten und qualifizierten Beratungsunternehmen sondiert werden. Es empfiehlt sich, mehrere Angebote einzuholen und mit mindestens zwei Dienstleistern über eine mögliche Mandatsvergabe zu sprechen.

Der Auftraggeber sollte sich hierzu auch Referenzen geben lassen, die zu erkennen geben, dass der Dienstleister die nötigen Kenntnisse über Vorgänge und Abläufe in den mikro- und makroökonomischen Strukturen der Wirtschaft hat, sowie in der Lage ist, einen strukturierten Beratungsprozess durchzuführen.

(2) Die Mandatsvergabe und deren Durchführung sollte dabei möglichst vertraulich behandelt werden, da es sich immer um sensible Unternehmensinformationen und Daten von beratenen Personen handelt.

(3) Welcher Transferanbieter im Rahmen einer Mandatsvergabe zum Zuge kommt, wird häufig durch Arbeitgebervertreter und der Mitbestimmung des Auftraggebers gemeinsam entschieden. Das Verfahren zur Entscheidung der Auswahl sollte vor einer Marktsondierung festgelegt werden, damit der Transferanbieter nicht in den Konflikt der Sozialplanparteien einbezogen wird.

(4) Die Entscheidung für einen bestimmten Transferanbieter sollte von der Arbeitgeberinstanz und der Mitbe-

stimmung gemeinsam in die Belegschaft publiziert und gemeinsam vertreten werden. Damit wird das Vertrauen der Betroffenen in den Transferanbieter gefördert.

#### **§ 4 Vorbereitung der Maßnahme**

(1) Im persönlichen Gespräch zwischen dem Auftraggeber und dem Transferanbieter informieren sich beide Seiten umfassend. Eine wesentliche Voraussetzung für eine professionelle und effiziente Beratung ist das Verständnis der Gesamtsituation und der geschäftlichen Lage des Auftraggebers und seiner Branche. Der Transferanbieter sollte Informationen über den betrieblichen Anlass der Maßnahme erhalten. Es muss mitgeteilt werden, wie in der Vergangenheit mit ähnlichen Situationen umgegangen wurde, welche zeitlichen Planungen bestehen, welche monetären Rahmen zu beachten sind, ob und wie Betriebsrat, Sprecherausschuss oder die Gewerkschaft eingebunden sind. Ebenso von Bedeutung sind relevante Standortsicherungsverträge oder Beschäftigungsvereinbarungen.

(2) Je nach Mandat kann der Transferanbieter auch sondieren, ob Alternativen wie das Verbleiben von Angestellten im Unternehmen mit verändertem Zuschnitt, eine Weiterqualifizierung oder eine interne Um- oder Versetzung denkbar sind.

(3) Es wird empfohlen, den Transferanbietern bereits in der Phase der Sozialplanverhandlungen beratend hinzuzuziehen, um unter anderem den Leistungskatalog und die vorbereitenden Prozesse bis zur Transfermaßnahme zu erarbeiten und mit den Gremien abzustimmen.

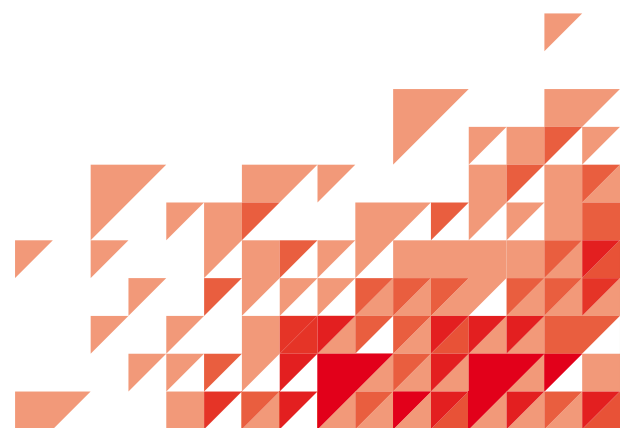
(4) Zur vorbereitenden Beratung gehören weiterhin Budgetkalkulationen ggfs. für verschiedene Handlungsszenarien, welche Beratungsdienstleistungen in Abhängigkeit

der Laufzeit für die jeweilige Zielgruppen empfehlenswert sind und welche Fördermöglichkeiten es gibt.

(5) Um den Übertritt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in die Transfergesellschaft zu fördern, sollte die Abfindung laut Sozialplan mit oder ohne Eintritt in die Transfergesellschaft identisch sein.

(6) Auch das geplante Vorgehen des Auftraggebers beim Trennungsprozess (organisatorisch, inhaltlich, kommunikativ) sollte abgeklärt werden. Der Transferdienstleister verständigt sich mit dem Auftraggeber zudem darüber, welche Detailinformationen über den Auftrag in welcher Form an die Betroffenen und am Projekt beteiligte Dritte weitergegeben werden können.

(7) In der vorbereitenden Beratung sollte weiterhin geklärt werden, welche zusätzlichen Leistungen für einen möglichst reibungslosen Trennungsprozess noch erforderlich sein könnten. Hierzu zählen z.B. Workshops für Führungskräfte und Betriebsräte, Führungskräftecoaching für die Ansprache von Beschäftigten, Schulungen zu den eingesetzten Transferinstrumenten, dem Inhalt des Sozialplans oder die Einrichtung von Beratungsbüros, dem Aufsetzen eines Kommunikationskonzepts inkl. Infoveranstaltungen, etc.



(8) Als vermittlungsfördernde Maßnahmen sind alle Maßnahmen zu verstehen, die eine positive Auswirkung auf die Mitwirkung und Vermittlung der Teilnehmenden haben. Hierbei ist der Fokus auf eine kurze Verweildauer in der Transfermaßnahme zu legen. Bei der konzeptionellen Ausgestaltung der Transfermaßnahme sind die folgenden vermittlungsfördernden Maßnahmen als Mindest-Standard zu betrachten:

- Einzelgespräche
- Gruppenveranstaltungen (Workshops und Seminare/Webinare)
- (aktive) Jobsuche
- Ruhendstellung des Vertrages mit der Transfergesellschaft im Falle einer Arbeitsaufnahme

Weiterhin können die folgenden vermittlungsfördernden Maßnahmen sinnvoll sein:

- Beteiligung des Beschäftigten an eingesparten (Remanenz)Kosten der Transfergesellschaft im Falle eines frühzeitigen Austritts durch Arbeitsaufnahme (Sprinterprämie)
- Spezialisten für Stellenbeschaffung

(9) Inhalte des Transferkonzepts:

- Das Transferkonzept basiert unter anderem auf Basis der vom Auftraggebern bereitzustellenden Daten über die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Transfermaßnahme.
- Beginnend mit einer Aufgabenbeschreibung, umfasst es die grundlegenden Informationen darüber, welche Maßnahmen und Zielsetzungen – je nach Betroffenenzielgruppe – zu treffen sind.
- Es ist eine Kostenplanung zu erstellen, welche auf die Höhe eines angemessenen Qualifizierungsbudgets, sowie die Dotierung der Kosten einer Transfergesellschaft und mögliche Fördermittel

der Bundesagentur für Arbeit eingeht.

- Sämtliche durch Maßnahmen oder Fördermittel resultierende Fristen, sind in einer Zeitschiene klar darzustellen. Weiterhin enthalten sind die Rahmenbedingungen der Maßnahmen aus Vorbereitungs- und Durchführungsphase.
- Ein Konzept zur internen und gegebenenfalls externen Kommunikation stellt dar, auf welche Weise die Betroffenen unterrichtet werden. Es wird empfohlen, den Betroffenen nach Unterrichtung mindestens eine Frist von 14 Tagen zur Entscheidung über eine Teilnahme an den Maßnahmen zu gewähren.
- Es wird empfohlen, dass der Transferanbieter bei der Formulierung der Transfermaßnahmen im Sozialplan des Auftraggebers mit einbezogen wird. Dadurch ist sichergestellt, dass der Leistungskatalog, wie auch die Ansprüche bezüglich Förderbarkeit, im Sozialplan erfüllt werden.

(10) Anforderungen an die Beratungsplanung:

Für die Beratung der Teilnehmenden während der Transfermaßnahme muss ein angemessener Beraterschlüssel angewendet werden. Dieser sollte von Seiten des Transferdienstleisters unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen und der Zielgruppe angepasst werden und dem Kunden transparent erläutert werden.

Der Einsatz der für diese Aufgabe richtigen Beraterinnen und Berater ist aufzuzeigen. Die Neutralitätsfunktion der Beratenden ist nach den Grundsätzen der Outplacementberatung ([GdOPB](#)) zu berücksichtigen.

Die Zertifizierung des Transferdienstleisters nach „Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung“ (AZAV) ist eine Grundvoraussetzung, um Transferleistungen anzubieten.



Das Qualifizierungsbudget für externe Weiterbildungen soll für jeden Teilnehmenden bei einer Verweildauer von 12 Monaten mindestens 2.500 Euro betragen.

### § 5 Angebot und Ausschreibungen

(1) Das Angebot für eine Transfermaßnahme enthält eine Leistungsbeschreibung, die folgende Leistungen mit voneinander getrennten Kosten aufführt:

- Beratungsleistungen (inkl. Coaching)
- Qualifizierungsbudget
- Verwaltungskosten
- Remanenzkosten
- Sonstige Leistungen u.a.:
  - Beiträge zur Berufsgenossenschaft
  - Schwerbehindertenabgabe
  - Sprinterprämien und Erfolgsbeteiligung für Teilnehmende und den Transferanbieter
  - Zusatzleistungen gemäß §4 (7)
  - Infrastruktur und Räumlichkeiten

(2) Die Remanenzkosten einer Transfermaßnahme sind stets ohne Vermischung mit anderen Kostenpunkten aufzuführen.

(3) Für die Ausschreibungen von Transfermaßnahmen sind mindestens folgende Anforderungen zu erfüllen:

- Dauer, Beginn und Ort (Bundesland) der Maßnahme
- Profil der betroffenen Angestellten (Altersgruppe, Betriebszugehörigkeit, Qualifikation, Einsatzgebiete)

- Qualifizierungsbudget
- Zielsetzung der Maßnahme
- Bei Transfergesellschaften zusätzlich:
  - Aufstockung
  - Gehaltsdaten
  - Weitere Vorgaben zur finanziellen Ausgestaltung
  - Komponenten zur Erfolgsbeteiligung, wenn gewünscht

### § 6 Faires Vergabeverfahren und Mindestqualitäten

(1) Transfermaßnahmen zu vergeben gehört im Allgemeinen nicht zu den Routineaufgaben in einem Unternehmen. Die sich hieraus ergebenden Unsicherheiten müssen durch Transparenz und Fairness im Umgang mit allen Stakeholdern aufgelöst werden. Gerade durch die zum Teil sehr divergenten Interessenlagen der Beteiligten kann eine Compliancekonforme Auftragsvergabe herausfordernd sein.

(2) Zu einem fairen Vergabeverfahren gehört ein objektiver Kriterienkatalog, nach dem der Träger ausgewählt werden soll. Die Befriedigung tarifpolitischer Interessenlagen sollte keinen Einfluss auf die Trägerentscheidung haben.

### § 7 Angebotsprozess und Vertragsgestaltung

(1) Die angebotenen Leistungen sind transparent und nach Leistungsarten getrennt aufzuführen. Insbesondere sind die Budgets für Qualifikationen und Betreuung/Coaching einzeln aufzuführen und getrennt abzurechnen.



(2) Die Remanenzkosten mit ihrem besonderen Charakter als Durchlaufposten sind getrennt auszuweisen. Diese Position wird vom Transferanbieter treuhänderisch verwaltet, so dass sich eine Zusammenlegung / Mischung mit anderen Leistungsarten verbietet.

(3) Der Auftraggeber hat sicherzustellen, dass die komplette Transfermaßnahme finanziell abgesichert ist.

(4) Im Angebot sind die Mitwirkungspflichten des Auftraggebers aufzuführen. Hierzu gehören insbesondere die Bereitstellung der relevanten Gehaltsabrechnungen und sonstige Informationen, die der Transferanbieter braucht, um die Maßnahme umzusetzen.

(5) Zu den Mitwirkungspflichten des Auftraggebers gehört auch seine Beteiligung an der Arbeit des Beirats. Näheres ist in § 8 (3) beschrieben.

(6) Zur Vermeidung von Missverständnissen sind die mit dem Beratungsauftrag verbundenen Vereinbarungen zwischen dem Auftraggeber und dem Transferdienstleister textlich oder schriftlich abzufassen. Ist dieses aufgrund der Umstände nicht möglich, wird dies zeitnah nachgeholt.

(7) Bei der Vertragsgestaltung ist auf ein konformes Vertragswerk bestehend aus dem Kooperationsvertrag (Auftraggeber mit dem Transferanbieter), dem Dreiseitigen Vertrag (Auftraggeber, Transferdienstleister und Teilnehmende) und möglichst einem (Transfer)Sozialplan (Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung) zu achten. Jede Differenz führt zwangsläufig zu Rechtsunsicherheiten, die die Umsetzung der Transfermaßnahme beeinträchtigen kann.

## § 8 Durchführung der Transfermaßnahme

(1) Als grundlegende Formate sind zur Beratung in Transfermaßnahmen Einzelberatungen sowie Seminare und Workshops den Teilnehmenden anzubieten. Bei der Umsetzung der Transfermaßnahme kommen die folgenden Beratungsformate zum Einsatz:

- Allgemeine Beratung
- Coaching
- Nutzung personaldiagnostischer Instrumente
- Qualifizierungsmanagement:
  - Soll-Ist Abgleich (GAP-Analyse)
  - Bildungsträger organisieren
  - Abgleich der Qualifizierungsangebote mit möglichen Karrierewegen der Teilnehmenden
  - Qualifizierungscoaching
  - Qualifizierungsvorbereitung
  - Verwaltung des Qualifizierungs-Budgets
  - Qualifizierungs-Evaluation
  - Reporting zum Thema Qualifizierungen an den Beirat
- Karriereberatung entlang der GdOPB:
  - Ursachen- und Situationsanalyse
  - Erfassung der Qualifikation
  - Persönliche Perspektiven
  - Marktsondierung und Marktabgleich
  - Bewerbungsvorbereitung und -training
  - Ständiger Review
- Existenzgründungsberatung
- Aktive Stellenvermittlung
- Nutzung digitaler Instrumente

(2) Das Transferprojekt ist durch qualitätssichernde Maßnahmen von Projektbeginn an zu begleiten. Dies gewährleistet ein frühzeitiges Gegensteuern bei Problemen und

Konflikten und trägt somit maßgeblich zu einer erfolgreichen Umsetzung des Transferprojektes bei. Zu den wichtigsten Qualitätssicherungsmaßnahmen zählen:

- Operatives Controlling (inkl. Vermittlungsquoten)
- Budget-Controlling
- Regelmäßiges Reporting an den Beirat und/oder den Auftraggebern
- Berichte der Berater
- Befragungen der Teilnehmenden nach jeder Teilnahme an einer Qualifizierung
- Befragungen der Teilnehmenden während und nach der Transfermaßnahme
- Evaluation nach Abschluss der Transfermaßnahme

(3) Für das optimale Gelingen eines Transferprojektes wird die Einrichtung eines Beirats dringend empfohlen. Die konzeptionelle Vorarbeit und professionelle Durchführung der Maßnahme kann nicht verhindern, dass es während der Umsetzung neue Erkenntnisse gibt, denen man Rechnung tragen sollte. Dies ist nur mit Hilfe eines Beirats gesichert möglich.

Der Beirat wird in der Regel paritätisch besetzt von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen. Der Transferanbieter ist ebenfalls Mitglied im Beirat. Die Agentur für Arbeit kann im Bedarfsfall hinzugezogen werden. Der Beirat sollte bei Bedarf tagen, mindestens aber einmal im Quartal. Der Beirat braucht Entscheidungskompetenz insbesondere für die außerplanmäßige Mittelverwendung bei Qualifizierungen. Er fungiert auch als Sparringpartner für die Projektleitung.

(4) Auch der Auftraggeber hat Mitwirkungspflichten. Der Transferanbieter ist auf eine vertrauensvolle und kooperative Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber

angewiesen. Insbesondere sind die folgenden Themen von Bedeutung:

- Der Auftraggeber hat in der Vorbereitung, wie auch während der Durchführung der Transfermaßnahme die Pflicht, sich aktiv einzubringen
- Übergabe der erforderlichen Gehalts- und Sozialversicherungsdaten (in anonymisierter Form für die Angebotserstellung; vollständig für die Durchführungsphase)
- Sicherung der Finanzierung der TG bzw. Sicherung der Freistellungen in der TA
- Kommunikation
- Teilnahme an Beratungsgesprächen mit der Agentur für Arbeit
- Bereitstellung erforderlicher Infrastruktur
- Kooperation zur Gewinnung von Teilnehmenden
- Alle für Förderungen nötigen Schritte sind vom Kunden fristgerecht durchzuführen und die dazu nötigen Daten zu liefern
- Teilnahme an Beiratssitzungen
- Transparente, vollständige Darstellung der Betriebsänderung, insbesondere der Abbauquoten

(5) Nach Beendigung der Maßnahme erstellt der Transferanbieter einen Abschlussbericht, der aus einem finanziellen und einem operativen Teil besteht. Im finanziellen Teil wird die Mittelverwendung transparent dargestellt. Im operativen Teil werden die Ergebnisse der Maßnahme, Highlights, Vermittlungsquoten und -erfolge übersichtlich zusammengefasst.



(6) Das Beratungsunternehmen weist darauf hin, dass Umfang und Dauer der Beratungszeit in den Mandatsphasen variieren. Im Durchschnitt und abhängig vom konkreten Projekt, sollen dem Kandidaten mindestens 10 Stunden monatlich zur Verfügung stehen (Beratungsleistung, Office-Dienstleistungen, Webinare, Workshops, Arbeitsmarktanalysen etc.).

## § 9 Sonstiges

(1) Der Transferanbieter zieht, soweit notwendig und je nach Auftrag, Kooperationsbeteiligte oder Unterauftragnehmer hinzu. Er weist sie ausdrücklich auf diese Grundsätze sowie auf die GdOPB hin und verpflichtet sie auf Verschwiegenheit.

(2) Die bei der Beratung mitgeteilten oder bekannt gewordenen Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse des Auftraggebers werden streng vertraulich behandelt. Diese Pflichten gelten insbesondere bei Einschaltung von Kooperationsbeteiligten oder Unterauftragnehmern. Nach Ende der Beratung werden Unterlagen, die Betriebs- oder Geschäftsgeheimnisse des Auftraggebers enthalten – je nach dessen Wunsch – zurückgegeben oder vernichtet. Eine Ausnahme gilt im Falle einer drohenden bzw. bereits eingetretenen zivilrechtlichen Streitigkeit oder aus steuerlichen oder buchhalterischen Gründen.

(3) Der Transferdienstleister behandelt die Unterlagen und Informationen von den Betroffenen mit besonderer Vertraulichkeit. Er gibt deren Unterlagen nur mit deren Zustimmung an Dritte, zum Beispiel Personalberatungen, weiter.

(4) Der Transferdienstleister stellt sicher, dass die Vorschriften der EU-Datenschutzgrundverordnung sowie die Datenschutzgesetze des Bundes und der Länder von ihm, den Mitarbeitenden und Unterbeauftragten eingehalten werden. Personenbezogene Daten, die die Beratung im Rahmen eines Suchprozesses von Teilnehmenden erhalten hat, werden nach Projektende nur dann gespeichert, wenn die Teilnehmenden zugestimmt haben; steuerliche und andere gesetzliche Aufbewahrungsfristen bleiben unberührt.

(5) Bietet der Transferanbieter auch Leistungen der Personalvermittlung und Personalberatung an, werden beide Bereiche strikt organisatorisch, personell und mandatsbezogen getrennt. Insbesondere werden Vergütungen durch zukünftige Arbeitgeber einer Teilnehmerin oder eines Teilnehmers, nicht angenommen. Mandate, die zu Interessenskollisionen führen können, werden abgelehnt.

(7) Mit der Transferberatung unvereinbar ist die Vermittlung, die Beratung oder der Verkauf von Finanz- und Anlageprodukten.

# ANLAGE

BERUFSGRUNDSÄTZE DES BUNDESVERBANDES  
DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATER BDU E. V.

## Präambel

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. versteht die Dienstleistung Unternehmensberatung als wichtigen Bestandteil einer arbeitsteiligen und sozialen Marktwirtschaft. Seit seiner Gründung im Jahr 1954 setzt sich der BDU dafür ein, die Qualität und Transparenz im Unternehmensberatungsmarkt stetig zu verbessern und hochwertige Berufsstandards zu verankern.

## § 1 Anwendungsbereich

Diese Berufsgrundsätze gelten für alle Unternehmens- und Personalberater, Unternehmens- und Personalberaterinnen und Unternehmens- und Personalberatungsgesellschaften im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (im Folgenden „Berater“ genannt). Sie sind Verhaltenskodex im Sinne der Richtlinie 2006/123/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 12. Dezember 2006 über Dienstleistungen im Binnenmarkt.

## § 2 Berufsausübung

Der Berater übt seinen Beruf unabhängig, eigenverantwortlich, gewissenhaft und mit der erforderlichen Sorgfalt aus. Er übernimmt nur Aufträge, wenn er über die dafür erforderliche Kompetenz und die zur Bearbeitung erforderliche Zeit verfügen kann. Aufträge, die rechtswidrige oder unlautere Handlungen erfordern, werden abgelehnt oder nicht ausgeführt. Der Berater unterrichtet den Auftraggeber über alle für die Zusammenarbeit wesentlichen Vorgänge und Maßnahmen. Diese Informationspflicht gilt ebenfalls bei Kooperationen, Arbeitsgemeinschaften und weiteren Formen beruflicher Zusammenarbeit mit anderen BDU-Beratern.

## § 3 Verschwiegenheit

Der Berater ist zur Verschwiegenheit über betriebliche Interna des Auftraggebers verpflichtet. Diese Pflicht erstreckt sich nicht auf Tatsachen, die offenkundig oder allgemein bekannt sind oder ihrer Bedeutung nach keiner Geheimhaltung bedürfen. Sie gilt auch nicht, soweit sie in einem staatlichen Verfahren oder zur Durchsetzung oder Abwehr von Ansprüchen aus dem Auftragsverhältnis offengelegt werden müssen. Mitarbeiter und sonstige Dritte, die bei einer Tätigkeit mitwirken, werden zur Verschwiegenheit verpflichtet. Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse des Auftraggebers dürfen nicht unbefugt verwertet werden. Die Vorschriften der Datenschutzgesetze der Europäischen Union, des Bundes und der Länder werden eingehalten. Der Berater trägt Sorge dafür, dass Unbefugte vor, während und nach Beendigung des Auftrags keine Einsicht in interne Unterlagen sowie vertrauliche Beratungsergebnisse des Auftraggebers erhalten.

## § 4 Interessenkollision

Der Berater führt die Beratung unvoreingenommen und objektiv durch; dies schließt insbesondere Gefälligkeitsgutachten aus. Er nimmt von Dritten für sich oder andere keine finanziellen oder materiellen Zuwendungen etwa Provisionen an, die seine Unabhängigkeit gefährden und dem Auftraggeber nicht bekannt sind. Der Berater darf nicht tätig werden, wenn er einen oder mehrere andere Auftraggeber in derselben Sache im widerstreitenden Interesse berät. Ausnahmen gelten insbesondere, wenn die Auftraggeber damit einverstanden sind. Es werden keine Mitarbeiter des Auftraggebers abgeworben.



### **§ 5 Fremde Vermögenswerte**

Anvertraute fremde Vermögenswerte werden mit besonderer Sorgfalt behandelt.

### **§ 6 Werbung**

Werbung darf nicht unlauter und insbesondere nicht irreführend sein. Namentliche Hinweise auf Referenzen sind nur zulässig, soweit der Auftraggeber ausdrücklich eingewilligt hat.

### **§ 7 Honorar**

Unternehmensberater berechnen Honorare, die im angemessenen Verhältnis zur Leistung oder zum Ergebnis stehen und die vor Beginn der Beratungstätigkeit mit dem Klienten abgestimmt worden sind.

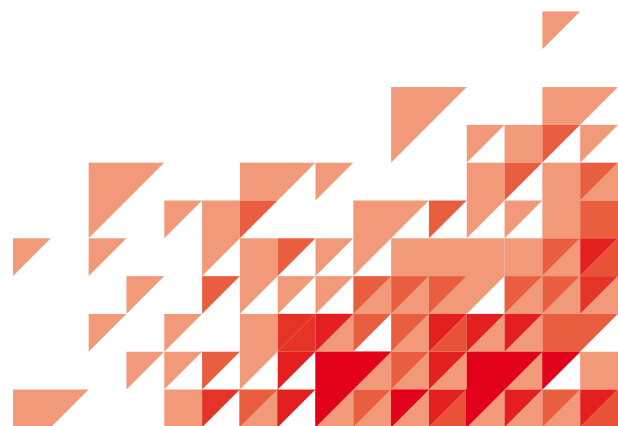
### **§ 8 Weiterbildung**

Der Berater bildet sich in dem Maße fachlich fort, um die zu seiner Berufsausübung erforderlichen Kompetenzen zu erhalten und weiterzuentwickeln.

### **§ 9 Information gemäß § 2 DLInfoV**

Diese Berufsgrundsätze sind unter [www.bdu.de/Berufsgrundsätze.html](http://www.bdu.de/Berufsgrundsätze.html) abrufbar. Beschwerden können an folgende Adressen gerichtet werden:

Bundesverband Deutscher  
Unternehmensberater BDU e.V.  
Das Verbandsgericht  
Joseph-Schumpeter-Allee 29  
53227 Bonn oder [info@bdu.de](mailto:info@bdu.de)





## BUNDESVERBAND DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATER (BDU) E. V.

JOSEPH-SCHUMPETER-ALLEE 29  
53227 BONN  
T +49 (0)228 9161-0  
F +49 (0)228 9161-26  
INFO@BDU.DE

DÜSSELDORFER STRASSE 38  
10707 BERLIN  
T +49 (0)30 8931070  
F +49 (0)30 8928474  
BERLIN@BDU.DE

82, RUE DE LA LOI  
B-1040 BRÜSSEL  
T +32 2 400 21 78  
F +32 2 400 21 79  
EUROPE@BDU.DE

[WWW.BDU.DE](http://WWW.BDU.DE)

