

A professional portrait of Vsevolod Rychagov, a man with short brown hair and a light beard, wearing a dark suit, white shirt, and blue patterned tie. He is standing with his arms crossed against a dark background.

**Vsevolod
Rychagov**

**PERSONAL
BERATUNG**
nach allen Regeln
der Kunst

**Überarbeitete
Neuaufgabe**

**So werden Sie als Personalberater
richtig erfolgreich**

Vsevolod Rychagov

**Personalberatung nach allen
Regeln der Kunst**

**So werden Sie als Personalberater
richtig erfolgreich**

Überarbeitete Neuauflage

Der besseren Lesbarkeit halber wurde auf Gendern verzichtet.
Selbstverständlich sind jeweils alle Geschlechter gemeint.

2. überarbeitete Auflage 2020

Copyright: © 2020: Vsevolod Rychagov

Lektorat: Erik Kinting – www.buchlektorat.net

Umschlag & Satz: Erik Kinting

Coverfoto: Fotostudio Interfoto, Wien

978-3-347-21006-6 (Paperback)

978-3-347-21007-3 (Hardcover)

978-3-347-21008-0 (e-Book)

Verlag und Druck:

tradition GmbH

Halenreihe 40-44

22359 Hamburg

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Alle Angaben in diesem Buch erfolgten nach bestem Wissen, für die Richtigkeit kann jedoch keine Haftung übernommen werden.

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten, so sind Verlag und Autor für deren Inhalte nicht verantwortlich und übernehmen keine Haftung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Buch

In diesem Buch erhalten Sie weitreichende Einblicke in die Exekutive-Search-Branche, von einem Personalberater mit über zehn Jahren Berufserfahrung in der Besetzung von Executive- und Professional-Positionen. Sie lernen Schritt für Schritt einzelne Prozesse in der Personalberatung aus der Sicht einer erfolgreichen Unternehmung mit einem starken praktischen Bezug kennen. Das Ziel dieses Buches besteht darin, Einblicke in das Personalberatungsgeschäft aus der anwendungsnahen Perspektive zu vermitteln. Das Buch richtet sich an Einsteiger in die Personalberatung.

Der Autor

Meine Karriere in der Personalberatungsbranche geht auf über zehn Jahre Beratungserfahrung zurück.

Mein Einstieg in die Branche erfolgte über einen Zufall: Noch als Student bekam ich die Möglichkeit ein paar tiefere Einblicke zu gewinnen, vor allem interessierte mich das Geschäftsmodell der Personalberatung und ich war damals bereit, unentgeltlich zu arbeiten, um zu lernen, wie das eigentliche Personalberatungsgeschäft funktioniert.

In meinem ersten Jahr konnte ich 22 Positionen erfolgreich besetzen. Die Rolle eines reinen Abwicklers genügte mir jedoch nicht, daher startete ich den Aufbau meines eigenen Unternehmensbereiches durch die Akquisition neuer Kunden und Projekte. Da ich zum damaligen Zeitpunkt noch keine eigenen Klienten hatte, setzte ich sehr stark auf die Kaltakquise und baute mein Geschäft kontinuierlich auf. Einer meiner ersten Klienten kam über die Empfehlung eines guten Freundes und ich konnte einen Vertrag mit einem großen deutschen Industrieunternehmen bezüglich der Suche eines Geschäftsführers abschließen.

Deutschland und Österreich gehören zu meinen Kernmärkten, in denen ich seit vielen Jahren tätig bin und in denen ich über ein solides Netzwerk verfüge. Es umfasst mehrere bekannte Unternehmen aus der Beratungsbranche und den Financial Services, aber auch aus der Industrie, aus dem Energiesektor etc.

Im Laufe der Jahre konnte ich viel Know-how sammeln. Mit diesem Buch möchte ich Ihnen ein paar Einblicke in dieses Wissen gewähren, damit Sie noch erfolgreicher in der Personalberatung werden, falls Sie sich für diese Branche entscheiden.

Inhalt

EINLEITUNG

Definitionen

PHASEN DER PERSONALBERATUNG

AQUISE

1 Die Akquise

- 1.1 Immaterialität**
- 1.2 Variabilität**
- 1.3 Untrennbarkeit**
- 1.4 Vergänglichkeit**

2 Wege der Klientengewinnung

- 2.1 Übernahme von Bestandskunden**
- 2.2 Akquise von neuen Klienten**

2.2.1 Akquisition am Telefon

- 2.2.1.1 Über das Telefonieren*
- 2.2.1.2 So finden Sie den richtigen Ansprechpartner*
- 2.2.1.3 Anruftechniken: So kommen Sie an den gewünschten Gesprächspartner*
- 2.2.1.4 Der eigentliche Call*
- 2.2.1.5 Ihr Auftreten am Telefon*

2.2.2 Akquisition über E-Mail

- 2.2.2.1 Beschaffung einer E-Mail-Adresse*

2.2.3 Kandidaten als Akquisekanal

2.2.4 Netzwerke und Veranstaltungen

2.3 Personal-Brand in der Personalberatung

3 Das Gespräch beim Klienten

3.1 Erscheinungsbild

3.2 Sprache

3.3 Körperhaltung

3.4 Vorbereitung auf das Gespräch

3.5 Die Gesprächsführung

3.5.1 Begrüßung

3.5.2 Einleitung

3.5.3 Gespräch

3.5.3.1 Aktive Fragephase

3.5.3.2 Rückbestätigungs- /Zusammenfassungsphase

3.5.3.3 Verkaufsphase

3.5.3.4 Kaufsignale

3.5.3.5 Definition der weiteren Vorgehensweise

3.5.3.6 Erwartungen übertreffen

3.6 Referenzen

3.6.1 Der Weg zu guten Referenzen

3.7 Trusted Advisor

3.8 Das Angebot

3.9 Der Preis

3.9.1 Die Preisverhandlung

3.10 Über den Umgang mit dem Einkauf

3.11 Wenn ein Personalberater zuerst in die Vorleistung gehen muss

3.12 Immer am Ball bleiben

PROJEKTABWICKLUNG

4 Die Projektabwicklung

4.1 Briefinggespräch

- 4.2 Anforderungsprofil**
- 4.3 Kandidatensuche**
 - 4.3.1 Suche auf Executive-Ebene
 - 4.3.2 Ansprache eines Kandidaten
 - 4.3.3 Suche auf Professional-Ebene
 - 4.3.4 Suche über Suchmaschinen (Google, Bing, etc.)
 - 4.3.5 Suche über Xing und LinkedIn
 - 4.3.6 Ansprache über Social Media
 - 4.3.7 Große Recruiting-Maßnahmen auf Professional-Ebene
 - 4.3.8 Weitere Social-Media-Kanäle
 - 4.3.9 Zukunft der Social Media
 - 4.3.10 Suche über Fachforen
 - 4.3.11 Sourcing über Empfehlungen
 - 4.3.12 Suche über die Schaltung von Inseraten
 - 4.3.13 Suche über Ihre Kollegen
 - 4.3.14 Suche über externe Datenbanken
 - 4.3.15 Suche über die hausinterne Datenbank
 - 4.3.16 Vermeidung von Doppelansprachen
- 4.4 Kandidateninterviews**
 - 4.4.1 Aufbereitung eines Berichts
 - 4.4.2 Referenzen des Kandidaten
- 4.5 Umgang mit Unsicherheiten beim Klienten**
- 4.6 Kandidatenpräsentation**
- 4.7 Umgang mit Unsicherheiten beim Kandidaten**
- 4.8 Koordination von Prozessen**
- 4.9 Vertragsverhandlung und Integration**
- 4.10 Absagenmanagement**

ÜBER DAS RICHTIGE MINDSET

QUELLENVERZEICHNIS

EINLEITUNG

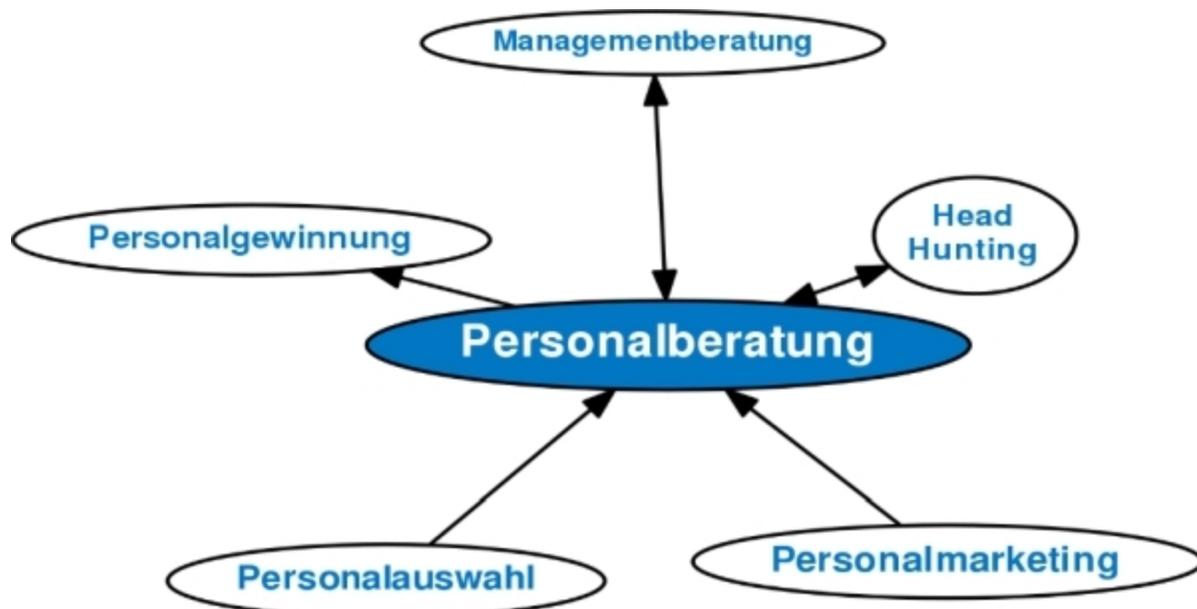
Meiner Auffassung nach sollte ein guter Personalberater alle Phasen des Geschäftes beherrschen, angefangen mit der Akquisition eines Auftrages über die Suche nach einem geeigneten Kandidaten bis hin zur Besetzung der Position. Nur derjenige, der alle Schritte im Personalberatungsprozess gut kennt, ist imstande, stets eine gute Qualität der Dienstleistung zu gewährleisten, weil er aufgrund der vorhandenen Erfahrungswerte aus unterschiedlichen Bereichen die aktuelle Projektlage objektiv einschätzen und die Prozesse dementsprechend steuern kann. Er ist mit der Klientenbetreuung gut vertraut, weiß, wie die Prozesse bei der Suche und der Identifikation des passenden Kandidaten ablaufen, kennt sich mit der Führung von Bewerbungsgesprächen aus und hat dementsprechend ein gutes Urteilsvermögen. Ein guter Personalberater ist imstande, den gesamten Prozess bis zum Schluss zu betreuen, das macht ihn gleichzeitig flexibel und weniger abhängig von anderen Gegebenheiten, sei es die Zusammenarbeit mit internen Researchern oder Herausforderungen auf der Klientenseite.

Definitionen

Bevor wir zu den einzelnen Aspekten des Personalgeschäftes übergehen, ist es sinnvoll, den Geschäftsbereich *Personalberatung* zu definieren.

In der Fachliteratur finden Sie keine einheitliche Definition der Personalberatung, denn unter diesen Begriff fallen verschiedene Bereiche, die teilweise mit der eigentlichen Suche und Besetzung des Kandidaten nur am Rande zu tun haben. Das *Gabler Lexikon* bezeichnet die Personalberatung als Teil der Managementberatung, bei der ein Personalberater einen Personalsuchauftrag für eine bestimmte zu besetzende Position erhält. Dabei wird der Begriff *Executive Search* zum einem mit der Personalberatung gleichgestellt, bezieht sich jedoch hauptsächlich auf die Besetzung von gehobenen Positionen auf Executive-Ebene. Das sind meistens die Vorstände, Geschäftsführer, Partner und andere leitenden Angestellten. An dieser Stelle geht aber das *Gabler Lexikon* weiter und definiert das Headhunting als *die Suche und Auswahl von qualifizierten und oft sehr spezialisierten Fach- und Führungskräften mit der Kontaktaufnahme mittels Direktansprache (Direct Search) per Telefon oder E-Mail*. Das sind meistens die Kandidaten, die sich nicht direkt auf eine Stelle bewerben würden. (vgl. *Gabler Lexikon*¹).

Folgende Abbildung soll das veranschaulichen:



Quelle: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalberatung-46672>

Die oben genannte Darstellung der Zusammenhänge in Bezug auf die Definition der Begriffe *Personalberatung*, *Executive Search* und *Headhunting* erscheint mir als richtig und die Begriffe sind, meiner Auffassung nach, Synonyme. Im weiteren Verlauf des Buches konzentrieren wir uns auf die Personalberatung im Sinne der eigentlichen Suche, Auswahl und der Besetzung der Positionen.

Viel mehr Aufmerksamkeit erfordert die Abgrenzung des Begriffes *Personalvermittler* von dem Begriff *Personalberater*.

Viele Teilnehmer des wirtschaftlichen Geschehens verstehen diese Begriffe als gleichwertig. Es ist jedoch bei Weitem nicht so. Der Unterschied besteht darin, dass die Personalvermittler öfters als Makler agieren, sie haben keinen fixen Auftrag, investieren relativ wenig Zeit in die Suche und Auswahl von Kandidaten (keine großen Suchinitiativen und Kandidateninterviews) und arbeiten überwiegend auf Erfolgsbasis (Contingency). Das ist eher ein Low-Budget-Service mit entsprechenden Low-Quality-Ergebnissen.

Im Gegensatz zu einem Personalvermittler hat ein Personalberater einen Klientenauftrag, führt Briefinggespräche mit dem Klienten, erstellt ein Anforderungsprofil, implementiert eine passende Suchstrategie mit dem Fokus auf Direktansprache und berät den Klienten während des gesamten Such- und Auswahlprozesses (inkl. Beschaffung der notwendigen Unterlagen, Informationen und Referenzen) bis hin zur Besetzung der Stelle inklusive Nachbetreuung in der Probephase. Ein richtiger Personalberater ist ein Sparringpartner des Klienten. Das ist eine gehobene Dienstleistung und erfordert viel Kraft, Geschick und Zeit. In diesem Zusammenhang wird ein Personalberater nicht nur für das Endergebnis, eine Besetzung der Position vergütet, sondern für den gesamten Beratungsprozess, und arbeitet nur mit der Anzahlung. Man spricht in so einem Fall von einem *Vertrag auf Retainerbasis* oder einem *Retainer*.

Hier ist eine Zusammenfassung der Businessmodelle einer *Executive Search* oder einer echten Personalberatungsfirma und eines Personalvermittlers aus der Sicht der *AESC* (Association of Executive Search and Leadership Consultants):

Executive Search:

Executive-Search-Unternehmen sind spezialisierte Unternehmensberater, die vom Klienten in einer beratenden Funktion eingesetzt werden. Executive-Search-Unternehmen arbeiten mit einem Klienten zusammen, um den bestmöglichen Kandidaten zu identifizieren, zu bewerten und auszuwählen. Executive-Search-Unternehmen arbeiten auf einer exklusiven kundenzentrierten Basis und bearbeiten eine begrenzte Anzahl von Aufträgen gleichzeitig. Sie sind an allen Aspekten des Prozesses beteiligt, von der Definition der Suche bis zur Integration der Kandidaten. Sie finden häufig Kandidaten mit unterschiedlichem Hintergrund und haben Zugang zu Kandidaten, die nicht aktiv nach einer neuen Position suchen. Sie erheben für den Auftrag eine Beratungsgebühr (Selbstbehalt), die mit ihrer eingehenden Beratungstätigkeit vereinbar ist.²

Personalvermittler:

Personalvermittler werden beauftragt, einen Pool von Kandidaten vorzustellen, die bestimmte Kriterien erfüllen. Personalvermittler arbeiten im Allgemeinen im Vorfeld des Prozesses und überlassen die Bewertungs- und Auswahlarbeit dem Kunden. Personalvermittler sind bestrebt, so viele Kandidaten wie möglich in kürzester Zeit zu platzieren und neigen dazu, mit vielen Unternehmen gleichzeitig zu arbeiten. Wenn ein bestimmter Auftrag keine Wirkung zeigt, haben die Personalvermittler nur einen geringen Anreiz, diesen Auftrag dann tatsächlich bis zum Ende zu bringen. Personalvermittler bieten ihren Service ohne Vorauszahlung an und werden für Bewerber bezahlt, die aus ihren vorgelegten Lebensläufen angestellt

werden. Die Gebühren sind in der Regel niedriger und spiegeln ihren begrenzten Arbeitsumfang wider.³

In diesem Buch lernen Sie die Prozesse aus der Sicht eines echten Personalberaters bzw. einer Executive-Search-Company kennen.

¹ Gabler Wirtschaftslexikon:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalberatung.html>

² <https://www.aesc.org/profession/understand-landscape>

³ <https://www.aesc.org/profession/understand-landscape>

PHASEN DER PERSONALBERATUNG

Das Personalberatungsgeschäft besteht aus mehreren Schritten: Klienten- und Projektakquise, Suche und Auswahl eines geeigneten Kandidaten und schließlich die Besetzung der Position. Falls Sie noch keine Erfahrung in der Personalberatung haben, werden Sie als Berufsanfänger entweder als Researcher oder als Junior Consultant einsteigen und schrittweise mehr Verantwortung übernehmen. Dabei läuft die klassische Entwicklung eines Mitarbeiters in einem auf die Besetzung von Executive-Positionen spezialisierten Personalberatungsunternehmen umgekehrt: vom Kandidatenresearch über die Kandidaten- und Klientenbetreuung zur Klientenakquisition. Das ist meist dadurch bedingt, dass die jungen Mitarbeiter nicht immer über die notwendige Seniorität für die Zusammenarbeit mit Klienten oder den Kandidaten auf Executive-Ebene verfügen und sich diese Fertigkeiten erst noch aneignen müssen. Ein Quereinsteiger aus der Industrie mit langjähriger Berufserfahrung hat im Gegensatz dazu diese Fertigkeiten meist bereits im Laufe seiner Karriere erlernt.

Im weiteren Verlauf des Buches werde ich auf die einzelnen Schritte des Personalberatungsprozesses aus der praktischen Anwendungsperspektive in chronologischer Reihenfolge, also von der Akquisition bis hin zur Besetzung eingehen. Die chronologische Darstellung des Prozesses in der Personalberatung sollte die Personalberatungstätigkeit aus der gesamten Perspektive besser veranschaulichen.