



LEITFADEN · 2026

DISKRET

Der Vorhang bleibt *oben*.

Im Theater fällt der Vorhang, wenn die Vorstellung endet. Bei einer verdeckten Personalsuche fällt er nicht: Ihr Betrieb spielt weiter, während hinter den Kulissen die neue Besetzung vorbereitet wird.

Leitfaden verdeckte Personalsuche: Schlüssel- und Führungspositionen neu besetzen, ohne dass der Markt davon erfährt. Wann eine vertrauliche Suche sinnvoll ist, wie Ihre Vertraulichkeit geschützt wird und woran Sie erkennen, ob auch Ihre nächste Besetzung diskret erfolgen sollte.



Daniel Pfingstl

Verdeckte Personalsuche für KMU & Industrie
Graz · Steiermark · österreichweit

FÜR GESCHÄFTSFÜHRUNG & HR-LEITUNG
WWW.VERDECKTE-PERSONALSUCHE.AT

● GUTE HÄUSER SIND VORBEREITET

Im Theater heißt das *Zweitbesetzung*

Im Theater ist es selbstverständlich: Für jede tragende Rolle steht jemand bereit – einstudiert und einsatzbereit, lange bevor diese Person gebraucht wird. Fällt jemand aus, läuft die Vorstellung weiter. Das Publikum merkt im besten Fall nichts davon. Niemand empfindet das als illoyal gegenüber der ersten Besetzung. **Es ist Verantwortung gegenüber dem ganzen Haus.** In Unternehmen gilt dasselbe. Nur ist Ihr Publikum größer: Mitarbeitende, Kund:innen, Lieferanten, Partner und Marktbegleiter. Ob die Nachbesetzung einer Schlüsselposition ruhig und geordnet gelingt, entscheidet sich oft lange davor – nämlich daran, ob sie vorbereitet wurde, bevor jemand davon erfährt. Das sind die fünf häufigsten Ausgangslagen:

01

Die Position ist noch besetzt

Eine Schlüsselrolle soll neu besetzt werden, die aktuelle Person ist noch im Haus. Ein Inserat würde sofort Fragen auslösen: Wer wird ersetzt? Gibt es Probleme? Gerüchte entstehen schneller als Klarheit.

02

Eine Nachfolge soll vorbereitet werden

Ob Geschäftsführung, kaufmännische oder technische Leitung: Wird eine Nachfolge zu früh sichtbar, wirft das Fragen auf – bei Mitarbeitenden, Kund:innen, Partnern und im regionalen Umfeld. Gute Nachfolge braucht Zeit, aber keine Bühne.

03

Die Rolle ist intern sensibel

Führungspositionen wirken ins Unternehmen hinein: Teamdynamik, Zuständigkeiten, Berichtslinien. Eine sichtbare Suche löst Unruhe aus, bevor überhaupt entschieden ist, wie die Rolle künftig aussehen soll.

04

Die Position verrät Ihre Strategie

Neue Führungsebene, Verstärkung im Vertrieb, Ausbau technischer Kompetenz: Aus einer Ausschreibung lässt sich ablesen, wohin sich ein Unternehmen entwickelt. Manche Bewegungen bleiben besser unbeobachtet.

05

Ihr Markt ist eng – man kennt sich

Gerade in Österreich, in Regionen und Branchen mit wenigen relevanten Arbeitgebern spricht sich eine sichtbare Suche schnell herum – auch ohne böse Absicht. Wenn die falsche Person zu früh davon erfährt, reicht das bereits für Gerüchte.

Die entscheidende Frage ist nicht, ob es passende Kandidat:innen gibt. Sondern: Was würde passieren, wenn Ihre Suche zu früh bekannt wird? Wenn diese Vorstellung unangenehm ist – intern, bei Kund:innen oder in der Branche – dann sollte Ihre Suche nicht auf der offenen Bühne stattfinden, sondern hinter den Kulissen.



● SICHTBARKEIT HAT EINEN PREIS

Eine Stellenanzeige bleibt selten *unbemerkt*

Eine Stellenanzeige ist nie nur eine Information für Bewerber:innen. Sie ist zugleich eine Botschaft an den ganzen Saal: an Ihr Team, Ihre Kund:innen, Ihre Lieferanten und Ihre Marktbegleiter. Verdeckte Personalsuche bedeutet deshalb nicht, intransparent zu arbeiten. Sie bedeutet, **Informationen bewusst zu steuern und erst dann zu teilen, wenn der richtige Zeitpunkt gekommen ist**. Im Theater wird hinter dem Vorhang geprobt, während vorne weitergespielt wird. Die Regeln dafür stehen fest, bevor die erste Probe beginnt:

Informationen Schritt für Schritt

- 01 Anonyme Erstansprache**
Kandidat:innen erfahren die Rolle und den groben Rahmen, aber nicht, wer sucht.
- 02 Interesse und Grundpassung prüfen**
Erst wenn echtes Interesse da ist und die Person grundsätzlich passt, geht es weiter.
- 03 Offenlegung erst nach Freigabe**
Der Firmenname fällt erst, wenn der Auftraggeber zustimmt. Nicht vorher.
- 04 Vertrauliche Gespräche**
Erst dann folgen persönliche Gespräche: abgestimmt, vorbereitet und diskret organisiert.

Kleiner Informationskreis

So wenige Personen wie möglich, so viele wie nötig. Vor dem Start ist klar: Wer ist eingeweiht, wer entscheidet und wer bleibt bewusst außen vor?

Neutrale Bezeichnungen

Vertraulichkeit scheitert selten an der Strategie, sondern an Details: Betreffzeilen, Kalendereinträge, Dateinamen. Statt „Ersatz Vertriebsleitung“ heißt es „Projekt 0424“.

Sperrlisten vor Suchbeginn

Kund:innen, Lieferanten, Partner, direkte Marktbegleiter oder persönliche Kontakte werden nach Abstimmung mit Ihnen vor der ersten Ansprache ausgeschlossen und schriftlich festgehalten.

Stufenweise Offenlegung

Details zu Position und Unternehmen gibt es erst, wenn Interesse, Grundpassung und Freigabe gegeben sind.

NDA bei Bedarf

Bei besonders heiklen Fällen wird vorab eine Geheimhaltungsvereinbarung unterschrieben.

Diskretion ist kein Versprechen. Diskretion ist ein Prozess. Diese Regeln stehen am Anfang jeder verdeckten Suche: schriftlich vereinbart, bevor die erste Person angesprochen wird.

● DIE PROBE HINTER DEM VORHANG

So läuft eine *verdeckte Personalsuche* ab

Hinter dem Vorhang wird geprobt, während vorne weitergespielt wird. Erst wenn alles sitzt, hebt sich der Vorhang für die neue Besetzung – zu dem Zeitpunkt, den Sie bestimmen. Bis dahin gelten klare Regeln: Wo treten Sie in Erscheinung? Wo wird gesucht? Wo ganz bewusst nicht? Und ab wann darf Ihr Name genannt werden?

01

Vertrauliches Erstgespräch

Um welche Position geht es, wie dringend ist es, wie vertraulich muss es bleiben? Daraus ergibt sich, welcher Weg passt. Manchmal ist das auch eine offene Suche.

Auf Wunsch mit Geheimhaltungsvereinbarung (NDA), bevor Details besprochen werden.

02

Zielprofil und Vertraulichkeitsstufe

Aufgaben, Muss-Kriterien, Erfahrung und Rahmenbedingungen sowie die Festlegung, wie streng die Vertraulichkeit sein muss.

03

Suchfelder, Zielunternehmen und Sperrlisten

Wo wird gesucht: Branchen, Regionen, Unternehmen? Und wer darf auf keinen Fall angesprochen werden: Kund:innen, Lieferanten, Partner oder bestimmte Kontakte?

04

Diskrete Direktansprache

Geeignete Kandidat:innen werden persönlich und zurückhaltend angesprochen, ohne das Unternehmen zu nennen.

05

Gespräche und Einschätzung

Passt die Person wirklich? Fachlich, von der Motivation her und bei Rahmenbedingungen wie Gehalt und Verfügbarkeit.

06

Shortlist und weitere Gespräche

Eine überschaubare Liste geprüfter Profile mit ehrlicher Einschätzung und Empfehlung. Damit gehen Sie gut vorbereitet in die vertraulichen Gespräche. Ich begleite Sie bis zur Entscheidung.

Die Premiere – die Bekanntgabe der neuen Besetzung – findet erst statt, wenn alles unterschrieben ist.

● DIE PERSON, DIE HEUTE AUF DER BÜHNE STEHT

Auch der Abschied verdient einen *guten letzten Akt*

Die unangenehmste Frage bei einer noch besetzten Position lautet: Ist das fair gegenüber der Person, die diese Rolle heute ausübt? Die ehrliche Antwort: **Eine Position neu zu besetzen, bedeutet selten, dass jemand versagt hat.** Meist haben sich die Rolle, die Anforderungen oder das Unternehmen verändert. Oft hat gerade diese Person den Betrieb erst dorthin gebracht, wo er heute steht. Unfair ist deshalb nicht unbedingt der Wechsel. Unfair kann sein, wie mit diesem Wechsel umgegangen wird. Ein schlecht vorbereiteter Wechsel, Gerüchte oder ein unbedachter Umgang mit Informationen können einer Person mehr schaden als die Entscheidung selbst. Gerade deshalb braucht eine vertrauliche Nachbesetzung klare Regeln, Respekt und einen sorgfältig gewählten Zeitpunkt.

Ein schlecht gemachter Wechsel

- ✗ Die betroffene Person erfährt durch ein Inserat, über Gerüchte oder von Kund:innen, dass „etwas im Gange ist“.
- ✗ Die Entscheidung wird zu spät, unklar oder ohne Plan kommuniziert.
- ✗ Für eine geordnete Übergabe bleibt keine Zeit – oder sie findet im Streit statt.
- ✗ Der Abgang beschädigt Beziehungen und Reputation – im Unternehmen und am Markt.

Ein fairer Wechsel

- ✓ Die interne Entscheidung ist klar und gut vorbereitet, bevor die Suche nach außen sichtbar wird.
- ✓ Die betroffene Person erfährt es zuerst von Ihnen – in einem persönlichen, offenen Gespräch. Nicht über den Markt.
- ✓ Die Rahmenbedingungen sind fair geregelt: Zeitplan, Zeugnis, Referenzen und, wenn gewünscht, eine einvernehmliche Lösung.
- ✓ Die Kommunikation nach innen und außen ist abgestimmt – mit klaren Botschaften, die niemanden unnötig beschädigen.

Genau dafür schafft die verdeckte Suche den nötigen Raum: Sie ermöglicht, den Wechsel vorzubereiten, bevor er kommuniziert werden muss. Wer hingegen einfach abwartet, gerät irgendwann unter Zeitdruck. Dann wird aus einer schwierigen Entscheidung schnell eine schlecht vorbereitete Trennung. Das belastet am Ende alle Beteiligten – besonders die Person, die heute noch in dieser Rolle steht.

● SECHS FRAGEN, EHRLICH BEANTWORTET

Gehört Ihre Suche *hinter den Vorhang*?



Kreuzen Sie an, was auf Ihre Situation zutrifft. Am besten, bevor Sie ein Inserat schalten oder intern etwas ankündigen.

☐

Die Position ist noch besetzt.

Die Person, die diese Rolle derzeit ausübt, weiß noch nichts von der geplanten Veränderung – und soll vorerst auch nichts davon erfahren.

☐

Eine Nachfolge soll vorbereitet werden.

Die Übergabe ist geplant, aber der richtige Zeitpunkt für die Kommunikation ist noch nicht gekommen.

☐

Eine öffentliche Anzeige würde intern Fragen aufwerfen.

Im Team, in der Führung oder bei einzelnen Personen, die rasch zwei und zwei zusammenzählen.

☐

Kund:innen, Lieferanten oder Marktbegleiter sollen nichts mitbekommen.

Weil eine sichtbare Suche Rückschlüsse zulässt, die Sie vermeiden wollen.

☐

Die passenden Leute kennen einander.

Regional oder innerhalb einer Branche wird eine unvorsichtige Anfrage schnell zum Gesprächsthema.

☐

Die Position ist wichtig für Führung, Kundenbeziehungen oder Stabilität.

Unruhe rund um diese Rolle hätte spürbare Folgen – im Unternehmen oder am Markt.

0 bis 1 Punkt

Eine offene Suche reicht vermutlich.

Darf die Position ohne Risiko öffentlich werden, ist ein Inserat oft schneller und günstiger. Das sage ich Ihnen auch im Erstgespräch so. Verdeckte Suche ist nicht immer der richtige Weg.

2 oder mehr Punkte

Ihre Suche sollte leise laufen.

Dann zahlt es sich aus, die Vertraulichkeit zu regeln, bevor der erste Schritt sichtbar wird. Den konkreten Fahrplan dafür gibt es als 13-Punkte-Checkliste „Eine Schlüsselposition vertraulich besetzen“, kostenlos unter verdeckte-personalsuche.at/checkliste.

● WER DIESEN LEITFADEN GESCHRIEBEN HAT

Verdeckte Personalsuche ist mein *Spezialgebiet*



Ich bin Daniel Pfingstl, Personalberater in der Steiermark. Vertrauliche Besetzungen sind für mich kein Angebot unter vielen – **verdeckte Personalsuche ist mein Spezialgebiet**. Dabei entscheidet nicht die Größe einer Datenbank, sondern wie sorgfältig der Prozess geführt wird: Wer darf angesprochen werden? Was darf gesagt werden? Und wann darf Ihr Name genannt werden?

Persönlich geführt

Sie werden nicht an wechselnde Ansprechpersonen weitergereicht. Alles Vertrauliche bleibt bei mir.

Ehrliche Beratung

Nicht jede Suche muss verdeckt laufen. Wenn eine offene Suche ausreicht, sage ich Ihnen das.

Klarer Fokus

Mein Fokus liegt auf kaufmännischen und technischen Schlüssel- und Führungspositionen.

In der Steiermark verankert

Persönlich vernetzt in Graz und der Oststeiermark – ich kenne die kurzen Wege in KMU und Industrie und weiß, wie schnell sich Informationen verbreiten.

13+

Jahre Recruiting-Erfahrung

220+

begleitete Besetzungen
(offene und verdeckte Suchen)

1:1

persönlich geführt

STMK

Graz & Oststeiermark · österreichweit

Muss ich im Erstkontakt sensible Details nennen?

Nein. Für eine erste Einschätzung reichen wenige Eckdaten. Sensible Informationen – etwa zur Position, zur aktuellen Besetzung oder zu beteiligten Personen – besprechen wir persönlich und auf Wunsch erst nach Unterzeichnung einer Geheimhaltungsvereinbarung.

Was, wenn die verdeckte Suche nicht der richtige Weg ist?

Dann sage ich Ihnen das offen. Nicht jede Personalsuche muss verdeckt erfolgen. Entscheidend ist, welcher Weg zu Ihrer Situation passt. Und aus dem Erstgespräch muss kein Auftrag entstehen.

VERTRAULICH

Reden wir vertraulich über Ihre Situation – *unverbindlich*.

Für eine erste Einschätzung reichen wenige Eckdaten. Sie müssen keine sensiblen Details nennen. Und ob daraus eine Zusammenarbeit wird oder nicht: Was wir besprechen, bleibt unter uns.

Daniel Pfingstl · +43 664 1440740

daniel@verdeckte-personalsuche.at · www.verdeckte-personalsuche.at

Pfingstl Unternehmensberatung e.U. · Sinabelkirchen 143, 8261 Sinabelkirchen



ZUR WEBSITE