



Results  
through **people**



# Hired by Skills, Fired for Attitude!

Die unsichtbaren Faktoren erfolgreicher  
Führungskräftebesetzung

Executive Summary	3
<b>1</b> Wenn Ihnen die letzte Fehlbesetzung noch in den Knochen steckt	4
<b>2</b> Die Ursachen für Hiring-Fehler sind klar	6
<b>3</b> Misserfolgen schnell, gezielt und effizient vorbeugen	8
<b>3.1</b> Führungsbesetzung ganzheitlich gedacht: Die Variablen des Erfolgs	8
<b>3.2</b> Führungsbesetzung in der Praxis: Diagnostikmodelle und ihre Qualitätskriterien	11
<b>3.3</b> Der Beitrag von EO Executives: Erfolgreiche Führungsbesetzung	21
<b>4</b> Fehlbesetzungen wirksam verhindern: Unsere Empfehlungen	24
Checkliste	26
Über EO Executives	27
Referenzen	28



**Thomas Kollmar**

**Partner** Industrial Deutschland

**Telefon** [+49 \(0\) 175 796 18 58](tel:+49(0)1757961858)

**E-Mail** [thomas.kollmar@eoexecutives.com](mailto:thomas.kollmar@eoexecutives.com)



**Klaas Koolman**

**Partner** Consumer & Retail Deutschland

**Telefon** [+49 \(0\) 172 205 12 01](tel:+49(0)1722051201)

**E-Mail** [klaas.koolman@eoexecutives.com](mailto:klaas.koolman@eoexecutives.com)

# Executive Summary



Die wichtigste Aufgabe für einen Hiring Manager ist es, für eine Vakanz die perfekt passende Führungskraft zu finden. Ein einziger Fehltritt in diesem Prozess – ein *Bad Hire* – kann das gesamte Unternehmen erschüttern. Es drohen nicht nur finanzielle Verluste, sondern auch die Teammoral und der Ruf des Unternehmens werden in Mitleidenschaft gezogen.

Um ein solches Desaster zu vermeiden, sollte der Besetzungsprozess ganzheitlich gedacht werden. Es reicht nicht mehr aus, nur nach Fähigkeiten und Erfahrungen zu suchen. Es geht auch um das **Verhalten**, die **Werte** und die **zwischenmenschlichen Fähigkeiten** eines Kandidaten.

- Wie interagiert er mit seinem **Peer Team** und seinem **Business Unit Team**?
- Passt er sich den Herausforderungen der Rolle **flexibel und zielfokussiert** an?

Interview, Lebenslauf und „Bauchgefühl“ allein sind nicht genug, um diese Aspekte zu beurteilen. Eine Kombination aus **traditionellen Bewertungsmethoden** und **psychometrischen Tools** ist gefordert.

Nur so kann sichergestellt werden, dass die Führungskraft wirklich zur Rolle, zum Team und zur Unternehmenskultur passt.

Ein solcher ganzheitlicher Ansatz minimiert nicht nur das Risiko eines *Bad Hire*, sondern legt auch den Grundstein für ein starkes Führungsteam.

## In unserem Whitepaper erfahren Sie:

- **welche Faktoren** den Erfolg einer Führungskraft beeinflussen,
- was ein **gutes psychometrisches Assessment** ausmacht,
- auf welche **Kritikpunkte** Sie bei der Auswahl eines Assessments achten sollten,
- wie Tools wie **Insights MDI®** funktionieren,
- warum **emotionale Intelligenz** so wichtig ist,
- was es mit dem **Leadership Style Inventory (LSI)** Test auf sich hat,
- wie Sie **Kompetenzen** zuverlässig bewerten
- und welche **Beratungsangebote** den Auswahlprozess optimal ergänzen.

Der perfekte Fit zwischen Führungskraft und Führungsaufgabe ist der entscheidende Schlüssel zum langfristigen Erfolg. Unternehmen sollten daher im Besetzungsprozess Bewertungsmethoden nutzen, die den ganzen Menschen betrachten, um böse Überraschungen zu vermeiden.

Nicht selten entpuppen sich 20 bis 30 % aller Führungsbesetzungen als Fehlgriffe. Eine solche Fehlerquote ist in anderen Bereichen des Unternehmens inakzeptabel – und das sollte sie auch in der HR-Abteilung sein. Unser Whitepaper bietet Ihnen die Informationen, die Sie brauchen, um den Zufallsfaktor endlich zu beseitigen und Ihre nächste Besetzung zum Erfolg zu machen.

## 01

# Wenn Ihnen die letzte Fehlbesetzung noch in den Knochen steckt



## Haben Sie als Hiring Manager schon einmal selbst erlebt, welche Konsequenzen eine fehlbesetzte Führungsposition hat?

Die Probleme, die sich aus solch einer Fehlbesetzung auf Führungslevel ergeben, durchziehen alle Ebenen des Unternehmens und gehen weit über das individuelle Gefühl, einen Fehler gemacht zu haben, hinaus:

Insbesondere im mittleren Management, dem **Bindeglied zwischen Unternehmensleitung und operativer Ebene**, wirkt sich eine Fehlbesetzung fatal aus. *Middle Manager* sorgen für die Umsetzung der Strategie, die auf Führungsebene beschlossen wurde, indem sie die Aktivitäten des eigenen Teams mit anderen Abteilungen abstimmen. In einer solchen Position richtet eine fehlbesetzte Führungskraft, die sich nicht ins Führungsteam einfügt und nur die eigenen Teilziele im Blick hat, viel Schaden an.<sup>1</sup>

Destabilisierend sind auch die **finanziellen Folgen** eines *Bad Hire*. Diese betragen mitunter das Dreifache (!) des Jahresgehalts der entsprechenden Führungsposition.<sup>2</sup> Hinzu kommt: Jede Fehlbesetzung macht es durch den externen **Reputationsverlust** und die interne **Frustration** schwerer, es beim nächsten Mal „richtig“ zu machen.

Und wenn es erst einmal zu einem *Bad Hire* gekommen ist, verliert das Unternehmen durch die problematische Dynamik im Team in der Regel gleich mehrere Führungskräfte. Wer also nicht durch einen kleinen Fehler mehrere Leute zugleich verlieren will, sollte aktiv werden und Fehlbesetzungen von vornherein ausschließen.



# Fehlbesetzungen vermeiden ist **leichter gesagt als getan**

Auf dem noch immer anhaltenden **Kandidatenmarkt** sind es nicht die Unternehmen, sondern die Kandidaten, die Ihr finales „Ja“ geben. Um talentierte Führungskräfte zu gewinnen, müssen Unternehmen immer anspruchsvolleren Erwartungen gerecht werden.<sup>3</sup>

Ebenso anspruchsvoll ist die **wirtschaftliche Gesamtsituation**, die es zu navigieren gilt. Der Druck auf Unternehmen ist so hoch wie nie – eine Fehlbesetzung ist in dieser Lage noch verheerender. Und die Anforderungen steigen: viele große Unternehmen haben beschlossen, zusammen mit den Reihen der Fachkräfte auch das Mittelmanagement auszudünnen.<sup>4</sup> Das erhöht den Druck zusätzlich, denn wer in dieser Situation erfolgreich führen will, muss besonders transformationsfähig, belastbar und kompetent sein.

All diese Umstände machen die Rolle des Hiring Managers heute so anspruchsvoll wie nie zuvor. Doch wie lassen sich Fehlbesetzungen wirksam vermeiden? Das kann nur gelingen,

wenn der Besetzungsprozess **ganzheitlich** angelegt ist. Nicht nur Skills, sondern auch die Aspekte, die Einblick in die Persönlichkeitsdisposition eines Führungskandidaten geben, müssen in die Entscheidung einbezogen werden. (Welche Aspekte das konkret sind, erfahren Sie im Kapitel „Führungsbesetzung ganzheitlich gedacht“.)

Obwohl es inzwischen ein großes Repertoire an Methoden gibt, um diese Aspekte messbar zu machen, fehlen häufig nachvollziehbare Informationen zum Thema, für deren Verständnis es keine spezielle Ausbildung braucht. Daher bieten wir Ihnen in diesem Whitepaper eine Einführung in die empirischen Grundlagen eines aussagekräftigen Assessments und liefern konkrete Ansatzpunkte, wie Ihre nächste Besetzung ganzheitlich gelingt.

Eine finale **Checkliste** unterstützt Sie, das Gelernte in die Tat umzusetzen und auf Ihre aktuelle Besetzung anzuwenden.



## 02

# Die Ursachen für Hiring-Fehler sind klar



**Dem Problem *Bad Hire* begegnet jedes Unternehmen früher oder später. Dabei ist die Fehlbesetzung der Ausdruck eines tiefer liegenden Missstands – das eigentliche Problem ist im Besetzungsprozess zu verorten.**

Skills und Erfahrung sind nur die eine Seite der Medaille, wenn es darum geht, wirksam zu führen. Es gibt weitere, „**unsichtbare**“ **Faktoren**, die ausschlaggebend dafür sind, ob eine Führungskraft ihre Aufgabe bewältigen kann. Werden diese Faktoren dem Zufall überlassen, wird die Führungsbesetzung zum Glücksspiel.

Hiring Manager erfassen diese *Soft Factors* oft intuitiv als „gutes Bauchgefühl“. Das ist jedoch eine sehr vage und subjektive Art der Erfassung. Noch unverlässlicher wird sie durch die „blinden Flecken“ und persönlichen Präferenzen, die wir alle haben, sowie durch die

eingeschränkte Perspektive, die sich aus einer hierarchisch höheren Position ergibt.

Eine Führungskraft muss sowohl in ihr Peer Team auf Führungsebene wie auch in das Business Unit Team passen, welches sie selbst führt. Generell wird der **Team-Kontext** jedoch oft außer Acht gelassen und nur die Führungskraft anhand ihrer Skills und Erfahrungen eingestellt.

Dabei spielt die Interaktion mit dem Peer Team und mit dem Business Unit Team in Wahrheit eine entscheidende Rolle. Und die Art und Weise, wie eine Führungskraft mit anderen interagiert, hängt maßgeblich von der Persönlichkeit ab.

## Auch Sie sind Teil eines oder mehrerer Teams

Überlegen Sie einmal selbst: Mit welchem Typ Mensch würden Sie persönlich am liebsten (und effektivsten) zusammenarbeiten?



### In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu prüfen:

- **Wozu** soll die neue Führungskraft überhaupt passen?
- **Womit** soll ihr Profil verglichen werden?

Ohne die grundlegende Definition eines **Idealprofils**, dem der Kandidat entsprechen soll, ist eine Beurteilung der Passung schlicht unmöglich.

Professionelle Hiring Manager und Berater setzen häufig **Diagnostik-Tools** ein, um diesen Problemen zu begegnen. Doch auch dann, wenn erprobte Verfahren zur Diagnostik angewandt werden, können Fehler passieren.

Oft wird von unzureichend geschulten Anwendern die falsche Diagnostikmethode für die vorliegende Situation gewählt – oder die richtige Methode falsch angewendet.



Ein valides Assessment entsteht erst durch die intelligente Kombination diverser Diagnostikansätze mit den traditionellen Methoden einer Besetzung. Eine Persönlichkeitsdiagnostik ersetzt Interview und Co. nicht, sondern ergänzt sie.



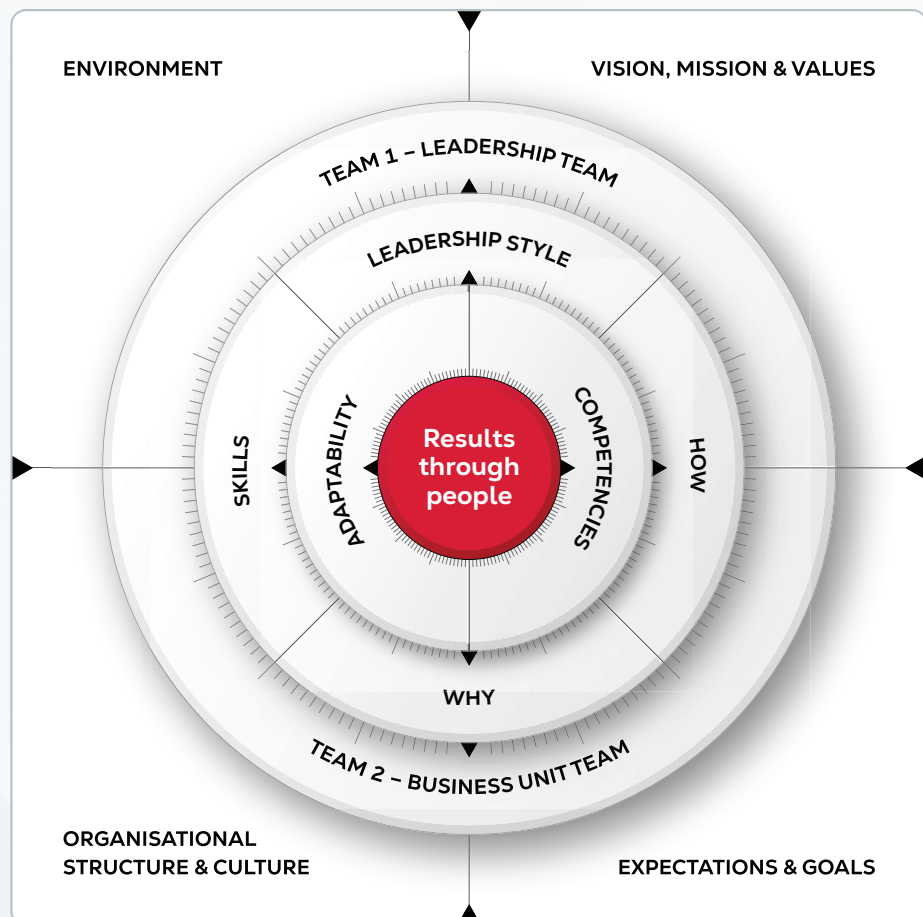
# 03

## Misserfolge schnell, gezielt und effizient vorbeugen

### Führungsbesetzung ganzheitlich gedacht: Die Variablen des Erfolgs

Zum Erfolg einer Führungskraft tragen viele verschiedene Faktoren bei. Das folgende Schaubild bildet diese Faktoren ab und setzt sie zueinander in Beziehung. Es basiert auf unserer jahrzehntelangen Erfahrung im Executive Search. Jeder einzelne Aspekt kann die Ursache eines *Bad Hire* sein und muss daher im Besetzungsprozess **systematisch** berücksichtigt werden.

#### EO Leadership Dimensions



# Im Zentrum jedes Besetzungsprozesses steht **die neue Führungskraft**



Letzten Endes ist es immer die Führungskraft, die handelt, Entscheidungen trifft und Resultate Wirklichkeit werden lässt (*Results through people*). Wie erfolgreich sie dabei ist, hängt allerdings von vielen internen wie externen Variablen ab.

Die **externen Rahmenbedingungen** für die Arbeit der Führungskraft gibt das Unternehmen vor. Diese vier Faktoren werden von erfahrenen Executive Search Professionals bereits im Briefing herausgearbeitet:

- 1. Environment:** Es befindet sich in einer bestimmten Situation, an die die Führungskraft sich anpassen muss.
- 2. Vision, Mission & Values:** Es besitzt eine übergeordnete Unternehmensvision, an der sich alle Unternehmensziele orientieren
- 3. Organisational Structure & Culture:** Jedes Unternehmen formt eine eigene interne Struktur und Unternehmenskultur<sup>5</sup>
- 4. Expectations & Goals:** Hinzu kommen die Erwartungen und Ziele, die das Unternehmen für seine Führungskräfte hat

Innerhalb des Unternehmens muss eine Führungskraft einerseits in ihr **Peer Team** (Team 1) passen; andererseits muss sie das eigene **Business Unit Team** (Team 2) aber auch so führen, dass die Arbeitsergebnisse

des eigenen Bereichs zu den übergeordneten Zielen des Unternehmens beitragen.

Ob dieses fokussierte Gleichgewicht von der Führungskraft hergestellt werden kann, bestimmen die folgenden, „unsichtbaren“, **internen Faktoren** ihrer Persönlichkeit:

**Das Skill-Set:** Der offensichtlichste dieser internen Faktoren – das Skill-Set der Führungskraft – wird von den Entscheidern eigentlich immer bewusst durch Assessments, Interviews und Lebenslauf erfasst. Anders sieht es beim persönlichen *How* und *Why* aus.

**Das „How“:** Wie handelt der Kandidat in konkreten Situationen? Zu welchen Handlungsmustern tendiert er?

**Das „Why“:** Was treibt das Handeln des Kandidaten an? Was ist ihm wichtig?

**Leadership Style:** Unbeachtet bleibt auch oft der individuelle Führungsstil, der sich im Wechselspiel von *Skills*, *How*, *Why* und den externen Rahmenbedingungen herauskristallisiert.



Es sind vor allem diese vier persönlichkeits-internen Faktoren, die maßgeblich auf die Teambeziehungen zum Peer Team wie auch zum eigenen Business Unit Team einwirken. Sie bestimmen, wie eine Führungskraft mit äußeren Gegebenheiten umgeht und wie gut sie sich daran anpassen kann.

In diesem Kontext spielt auch der Begriff der Kompetenzen (**Competencies**) eine wichtige Rolle. Unter einer Kompetenz versteht man die Fähigkeit, das eigene Wissen und Können nicht nur theoretisch anzuwenden, sondern unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation

in angemessene Handlungen zu übertragen. Kompetenzen ergeben sich aus den persönlichkeits-internen Faktoren und haben weniger mit der theoretischen Leistungsfähigkeit, sondern vielmehr mit der Performance in der Praxis zu tun.

Den Kompetenzen steht ergänzend der Begriff der Anpassungsfähigkeit (**Adaptability**) gegenüber. Wer anpassungsfähig ist, kann sich immer wieder auf veränderte Rahmenbedingungen einstellen. Eine gute Anpassungsfähigkeit bedeutet, die eigenen Persönlichkeitsfaktoren und Kompetenzen stets zielgerichtet und bedarfsorientiert weiterzuentwickeln.



## Zusammengefasst

Es sind die persönlichkeits-internen Faktoren – Leadership Style, Skills, How und Why – die darüber entscheiden, ob eine Führungskraft unter den gegebenen Bedingungen wirksam sein kann.

Während jedoch die externen Faktoren den Entscheidenden in der Regel klar sind, wird bei den persönlichkeits-internen Faktoren oft ausschließlich auf die Skills und Erfahrungen des Kandidaten geachtet. Auf diese Weise entsteht ein enormer blinder Fleck, der schnell in eine Fehlbesetzung mündet – das eigentliche Problem hinter fast allen *Bad Hires*.

# Führungsbesetzung in der Praxis:

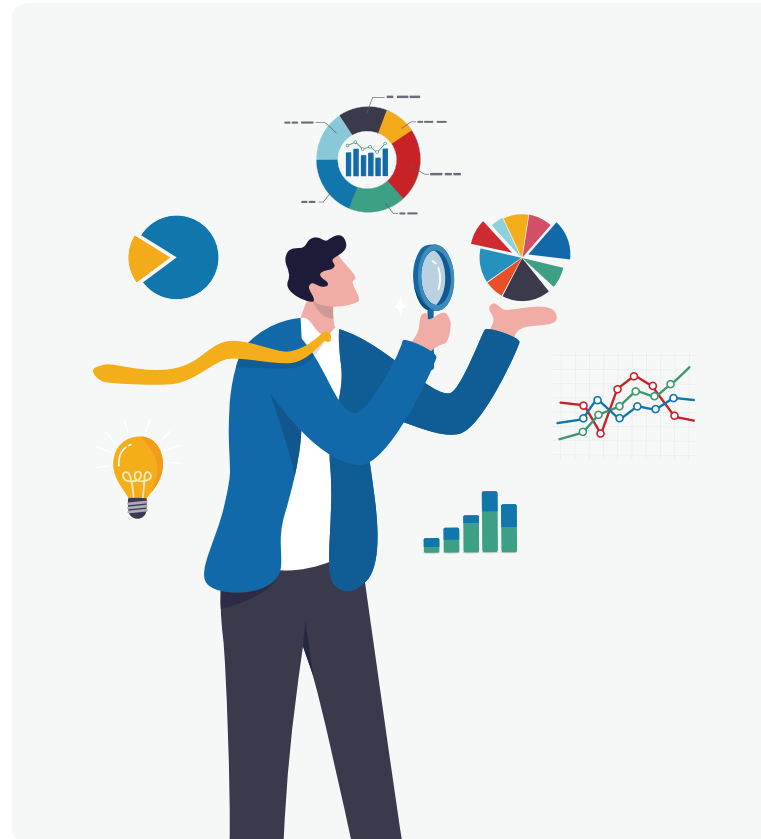
## Diagnostikmodelle und ihre Qualitätskriterien

In den vergangenen Jahrzehnten wurden viele verschiedene Modelle und Ansätze entwickelt, um sich ein ganzheitliches Bild von Führungskandidaten zu machen und somit die grundlegende Ursache für Fehlbesetzungen zu beseitigen.

Jedes dieser Modelle hat einen individuellen Fokus, ein bestimmtes Einsatzgebiet sowie seine eigenen Vor- und Nachteile. Es ist allerdings nicht jedes Modell für jede Situation geeignet – stattdessen sollte stets **situationspezifisch** der bestgeeignete Ansatz gewählt werden. Dieses Vorgehen macht die Beurteilung der in Frage kommenden Kandidaten umfassender und realistischer.

Die Auswahl eines Assessments ist dabei kein Entweder-Oder. Im Gegenteil: Verschiedene Tools sollten unter Berücksichtigung der Situation und des Ziels **sinnvoll miteinander kombiniert** und in den erprobten Entscheidungsprozess integriert werden. Bei EO Executives nutzen wir zur Begleitung eines Besetzungsprozesses vielfältige, einander ergänzende Assessment-Instrumente, um zielgerichtet diejenigen Informationen zu bieten, die unseren Kunden helfen, die richtige Entscheidung im Auswahlprozess zu treffen.

Dabei können die unterschiedlichen Ansätze **unterschiedlich intensiv genutzt** werden. Der häufigste Fall ist ein komplettes Suchmandat, das EO Executives bis zur finalen Besetzung betreut. EO bietet seinen Kunden aber auch bei internen Personalentscheidungen (Beförderungen oder internen Stellenbesetzungen) den fallweisen Einsatz diagnos-



tischer Methoden an. Darüber hinaus führen wir mit unseren Kunden auf Wunsch gerne ein Assessment der eigenen Persönlichkeit durch – der beste Weg, um ein bestimmtes Diagnostik-Tool zu testen und damit vertraut zu werden.

Leider sind Assessment-Tools für die meisten, die sie in Anspruch nehmen, immer noch eine Black Box. Was spielt sich in dieser Black Box ab? Wie funktionieren die verschiedenen Assessment-Methoden im Detail? Und, vielleicht am wichtigsten: Wie lassen sich gute Messinstrumente von jenen mit geringer Aussagekraft unterscheiden? Auf diese Fragen gehen wir im Folgenden ein.

# Kriterien der Assessment-Qualität

Ein Messergebnis ist immer nur so gut wie die Messung, durch die es ermittelt wurde. Die empirische Forschung hat daher drei Gütekriterien für eine gute Messung definiert: **Objektivität, Validität und Reliabilität**. Die Überprüfung dieser Gütekriterien ist eine gute Methode, um die Aussagekraft der gewonnenen Erkenntnisse einzuschätzen.

## 1. Objektivität:

Ist das Ergebnis der Messung unabhängig davon, wer sie durchführt?

Das erste Gütekriterium ist die Objektivität. Doch Vorsicht: Hierbei können gleich auf drei Ebenen Fehler passieren! Sowohl bei der Durchführung wie auch bei der Auswertung und auch der Interpretation der Messung passiert es schnell, dass unterschiedlichen Herangehensweisen die Testergebnisse verfälschen oder verzerren.

Vorbeugen lässt sich das Risiko mangelnder Objektivität nur, indem von vornherein klare Kriterien und Regeln für Durchführung, Auswertung und Interpretation definiert werden.<sup>6</sup> Bei der Interpretation ist das besonders wichtig. Um überhaupt zu einer Interpretation gelangen zu können, muss das gewonnene Ergebnis mit einer festen Vergleichsgröße – der sogenannten Bezugsnorm – verglichen werden.

- Die **individuelle Bezugsnorm** vergleicht dabei das Messergebnis mit den früheren Leistungen der zu beurteilenden Person. Für ein Assessment im Besetzungsprozess ist dieser Ansatz ungeeignet.
- Die **soziale Bezugsnorm** vergleicht das Messergebnis mit den Ergebnissen

innerhalb der gesamten Testgruppe (Ranglisten-Prinzip). Dieser Ansatz ist leicht umzusetzen und findet deshalb regelmäßig Anwendung in der Eignungsdiagnostik – seine Aussagekraft ist jedoch begrenzt, weil „besser als die anderen“ nicht automatisch „gut“ bedeutet.

- Die **sachliche Bezugsnorm** vergleicht das Messergebnis mit einem zuvor definierten Ideal. Für ein psychometrisches Assessment bedeutet das, dass ein hypothetisches Wunschprofil definiert wird. Je besser ein Kandidat im Assessment mit diesem Wunschprofil übereinstimmt, umso besser passt er auf die zu besetzende Führungsposition.<sup>7</sup>

Die sachliche Bezugsnorm ist die einzige Bezugsnorm, die tatsächlich die Passung zwischen Kandidat und Führungsposition erfasst. **Aus diesem Grund sollte ein Assessment immer auf der sachlichen Bezugsnorm basieren.**

In speziellen Fällen kann die soziale Bezugsnorm ergänzend hinzugezogen werden, sollte jedoch nie alleinige Anwendung finden.



## 2. Reliabilität:

### Kommt der Test bei erneuter Durchführung zum selben Ergebnis?

Ist dies nicht der Fall, muss davon ausgegangen werden, dass unbekannte Faktoren die Messung verzerren.

Die Reliabilität eines Testverfahrens sollte schon bei der Entwicklung überprüft werden, indem untersucht wird, ob sich die Testergebnisse verlässlich reproduzieren lassen. In der späteren Praxis ist eine solche Überprüfung meist nicht mehr ohne weiteres möglich.

Trotzdem ist sie manchmal notwendig, vor allem bei Tests, die bereits seit vielen Jahren zum Einsatz kommen. Es ist wichtig, sich vor Augen zu führen, dass auch vermeintlich kleine Änderungen an der Messung und ihren Rahmenbedingungen große Auswirkungen auf das Ergebnis haben können.

## 3. Validität:

### Wird wirklich das gemessen, was gemessen werden soll?

Die Validität eines Messinstruments gibt Aufschluss darüber, wie exakt es ist. Leider messen viele Tests nicht, was sie zu messen vorgeben. Stattdessen werden die Kompetenzen, die diese Tests erfassen wollen, in der Auswertung von Basis-Kompetenzen überlagert, wie z. B. Sprachgewandtheit oder Schlagfertigkeit.

Bei der Entwicklung eines neuen Testverfahrens ist es darum unabdingbar, zunächst zu definieren, welche Kompetenzen oder Merkmale konkret erfasst werden sollen. Erst im folgenden Schritt kann dann festgelegt werden, wie die Testaufgaben gestaltet werden müssen, damit der Test die definierten Kompetenzen auch wirklich beurteilen kann.<sup>8</sup> Je mehr Messmethoden miteinander kombiniert werden, desto höher ist in der Regel die Validität der getroffenen Vorhersage.



## 4. Weitere Kriterien:

Jenseits dieser drei Aspekte gibt es jedoch weitere **potenzielle Kritikpunkte an psychometrischen Verfahren**, die Entscheidende berücksichtigen sollten:

- **Umgang mit Komplexität** Kaum etwas ist so komplex wie die Psyche des Menschen. Psychometrische Assessments haben zum Ziel, sie zu vereinfachen und greifbar zu machen. Eine zu starke Vereinfachung wird der Realität jedoch nicht gerecht.
- **Tendenz zu Vorurteilen** Andere Menschen zu kategorisieren, kann helfen, sie besser zu verstehen – es kann aber auch zu Voreingenommenheit bei denjenigen führen, die das Assessment auswerten. Ein Assessment darf darum niemals die einzige Beurteilungsgrundlage sein.
- **Regelmäßige Anpassung** Viele Ansätze zur Persönlichkeitsdiagnostik finden inzwischen seit Jahrzehnten oder gar Jahrhunderten Anwendung. Es ist wichtig, die Aussagekraft dieser Assessments regelmäßig kritisch zu prüfen und sie ggf. zu überarbeiten.
- **Barnum-Effekt** Der Barnum-Effekt beschreibt unsere Tendenz, vagen, positiven Aussagen über uns selbst zuzustimmen, z. B. bei Horoskopen. Auch im Bereich der Persönlichkeitsdiagnostik wurde dieser Effekt schon beobachtet.
- **Ignorieren verschiedener Verhaltensstile:** Das Verhalten als Privatperson lässt nur bedingt Rückschlüsse auf das Verhalten im Beruf zu. Der Verhaltensstil einer Person hängt immer stark vom jeweiligen Kontext ab. Trotzdem suggerieren manche Assessments fälschlicherweise eine allgemeine Gültigkeit ihrer Ergebnisse.
- **Mangelnde Wissenschaftlichkeit** Viele Assessments sind nicht ausreichend wissenschaftlich bestätigt oder machen ihre wissenschaftlichen Grundlagen nicht nachvollziehbar.
- **Verzerrungen durch kulturelle Unterschiede** Die Ergebnisse können durch Sprachbarrieren und kulturelle Unterschiede – zum Beispiel bezüglich Werten oder Arbeitseinstellung – verfälscht werden.
- **Subjektives Selbstbild** Persönlichkeitstests verlassen sich auf das Selbstbild, welches oft nicht der Realität entspricht.<sup>9</sup>



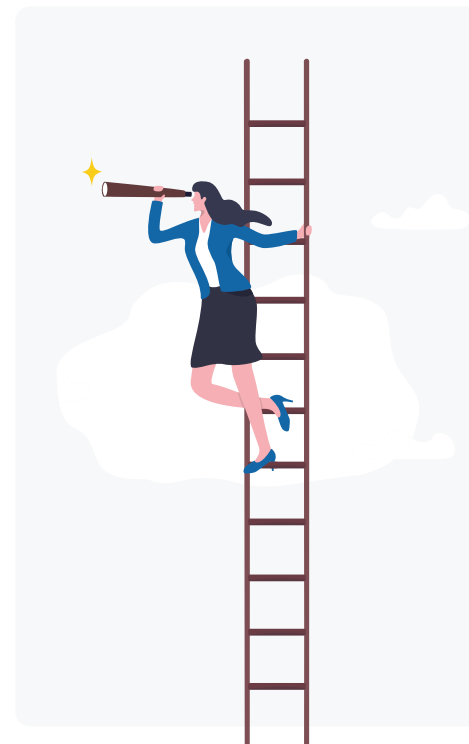
- **Archetypen statt Individualität**  
Viele Assessments ordnen Personen starren Persönlichkeits-typen zu. Menschen sind jedoch vielschichtige Wesen und die Reduzierung auf einen einzigen Typus ist nicht flexibel genug, um sie abzubilden.
- **Verwirrende Widersprüche**  
Oft treffen im Assessment anscheinend paradoxe Eigenschaften aufeinander – zum Beispiel kann eine Person zugleich als „innovativ“, aber „nicht flexibel“ eingestuft werden. Nur wenige Modelle thematisieren diese Widersprüchlichkeit und bemühen sich darum, sie aufzulösen.
- **Bewertung als „gut“ bzw. „schlecht“**  
Es gibt in der Persönlichkeitsdiagnostik kein pauschales Gut oder Schlecht – nur eine gute oder schlechte Passung.
- **Keine Unterscheidung zwischen Disposition und Performance**  
Die Disposition ist nur die theoretische Veranlagung einer Person. Sie ist Voraussetzung, aber nicht Garantie für eine reale Leistung (Performance). Die eigentliche Performance wird von vielen Faktoren bestimmt (vgl. „Führungsbesetzung ganzheitlich gedacht“). Ein gutes Assessment sollte diesen Unterschied betonen und deutlich machen, wo die Grenzen seiner Aussagekraft liegen.

## ● Fazit

Es gibt klare Qualitätsunterschiede zwischen den verschiedenen psychometrischen Ansätzen. Prüfen Sie die von Ihnen eingesetzten Diagnostik-Tools hinsichtlich der oben genannten Kriterien:

- 1 **Welche Aussagen lassen sich zu Objektivität, Realibilität und Validität treffen?**
- 2 **Werden die theoretischen Grundlagen regelmäßig re-validiert bzw. der Test den aktuellsten wissenschaftlichen Entwicklungen angepasst?**
- 3 **Geht der Anbieter offen mit möglichen Fehlerquellen und Schwächen seines Tests um?**

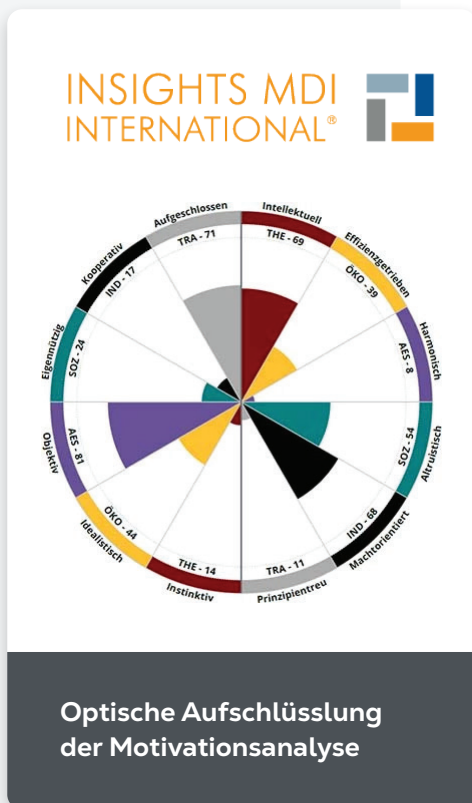
Nicht jedes Assessment hält, was es verspricht. Gütekriterien und Kritikpunkte helfen dabei, die Spreu vom Weizen zu trennen.



# Ein Einblick in **psychometrische Assessment-Methoden**

**Das verlässliche Assessment einer Führungskraft ist ein komplexes Unterfangen, das immer situationsbezogen durchgeführt werden sollte.**

Aus diesem Grund nutzt EO Executives flexibel verschiedene Assessment-Instrumente – je nachdem, für welchen Aufgabenbereich Sie jemanden suchen, auf welche Eigenschaften Sie besonderen Wert legen und wie viel Unterstützung Sie im Besetzungsprozess wünschen:



[www.insights.de](http://www.insights.de)

## Insights MDI®

**Insights MDI®** (Management Development Instruments) stammt ursprünglich aus den USA und wird weltweit über lokale Partner angeboten, die auch in die Übersetzung des Assessments involviert sind.

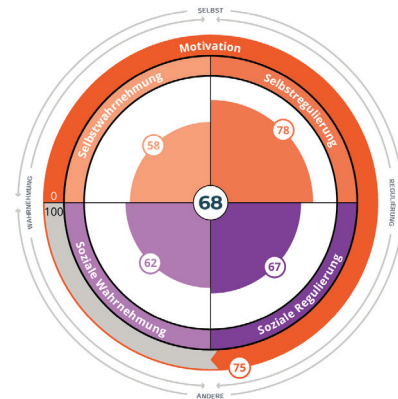
Im deutschen Raum ist dies seit mehr als 25 Jahren die Scheelen® AG, welche die Assessments aktiv für den hiesigen Markt weiterentwickelt und die Qualität ihrer Analysen durch regelmäßige Normierungs- und Validierungsstudien sicherstellt.<sup>10</sup> Insights MDI® ist in 47 verschiedenen Sprachen verfügbar.

Das Analyseverfahren hinter Insights MDI® besteht aus drei Einzelanalysen, deren Ergebnisse stets in Kombination miteinander betrachtet werden. Nur so ergibt sich ein ganzheitliches Bild des Kandidaten.

- Die **Potentialanalyse** gibt Aufschluss über das typische Verhalten des Kandidaten, also sein **How**. Sie basiert auf dem DISG-Modell, welches unter anderem auf die Arbeiten von C. G. Jung und William Moulton Marston zurückgeht – allerdings adaptiert und ergänzt Insights MDI® diesen Ansatz

entscheidend, um auch Nuancen abzubilden und die modernen Kriterien eines guten Assessments zu erfüllen.<sup>11</sup>

- Die **Motivationsanalyse** erlaubt Einblicke in die Motive und Motivatoren, die das Handeln des Kandidaten antreiben, also sein **Why**. Sie basiert auf den Arbeiten des deutschen Psychologen Eduard Spranger.
- Die **EQ-Analyse** fokussiert sich auf die emotionale Intelligenz des Kandidaten, also seine Wahrnehmungs- und Regulationsfähigkeiten im Umgang mit anderen wie auch sich selbst.<sup>12</sup> Sie basiert unter anderem auf den Arbeiten des US-amerikanischen Psychologen Daniel Goleman.



Emotionale Intelligenz:  
Das Rad von INSIGHTS MDI®

Neben den Ist-Profilen, die die realen Eigenschaften von Kandidaten beschreiben, wird zudem ein **Soll-Profil** erhoben, um die Anforderungen der zu besetzenden Position zu erfassen – und somit eine sachliche Bezugsnorm zu schaffen. Zudem ist mit Insights MDI® auch eine **Teamanalyse** in unterschiedlichem Umfang problemlos möglich.



## Emotionale Intelligenz (EQ)

Der Begriff emotionale Intelligenz bezeichnet „eine Metafähigkeit, von der es abhängt, wie gut wir unsere sonstigen Fähigkeiten [...] zu nutzen verstehen“.<sup>13</sup> Die emotionale Intelligenz entscheidet beispielsweise darüber, ob dieselbe Person als geborener Anführer oder als machthungriger Tyrann wahrgenommen wird.

**Konkret handelt es sich um vier aufeinander aufbauende Teilfähigkeiten:**

1. die Wahrnehmung der eigenen Emotionen
2. die Fähigkeit zur emotionalen Selbstregulation
3. die Wahrnehmung der Emotionen anderer
4. die Fähigkeit, empathisch auf diese einzugehen

Gerade in Führungspositionen ist die emotionale Intelligenz maßgeblich für Leistung und Motivation im Team.

# Leadership Style Inventory (LSI)

Das **Leadership Style Inventory (LSI)** ist ein speziell auf Führungsaufgaben zugeschnittenes Assessment.

Das LSI wurde von Dr. Stefan Lindstam, einem schwedischen Psychologen, der in Deutschland studiert hat, im Rahmen seiner Doktorarbeit an der Universität Mannheim entwickelt<sup>14</sup> und ist eingebettet in das ebenfalls von Dr. Lindstam entwickelte **Strategic Leadership Style Model**.

Das LSI basiert auf dem anerkannten Big-Five-Modell sowie weiteren neueren Forschungen und wird von Dr. Lindstam im Rahmen seines Unternehmens Psytest Ltd regelmäßig aktualisiert. Das Besondere am Strategic Leadership Style Model ist, dass es nicht nur die **konkrete Situation**, in der die Führungskraft tätig werden soll,

sowie die **Person der Führungskraft** an sich miteinbezieht. Hinzu kommt außerdem das **Leadership Objective**, also das Ziel, das die Führungskraft erreichen soll.

Dr. Lindstam identifiziert sechs mögliche Leadership Objectives, wobei jeweils zwei gegenteilig sind und sich gegenseitig ausschließen. Jedes Leadership Objective ist direkt mit einem **Leadership Style** verbunden, also einem konkreten Führungsstil, welcher notwendig ist, um das gewählte Ziel zu erreichen. Der Leadership Style beschreibt die Kombination aus How, Why, Skills und situativer Reaktion eines Kandidaten.



Grafische Darstellung des Strategic Leadership Style Model: [www.psychologicalassessments.com](http://www.psychologicalassessments.com)

Die **gegenteilige (bzw. bipolare) Anordnung von Führungsstilen**, bei der immer zwei Stile als einander ausschließende Gegensätze betrachtet werden, ist die zweite Besonderheit des LSI. Das persönliche Profil kann bei Nutzung einer unipolaren Skala theoretisch in allen untersuchten Eigenschaften unmarkiert bleiben – oder in allen Eigenschaften hohe Werte erreichen, was ebenfalls zu einem vagen Ergebnis führen würde. Bei der Nutzung von bipolaren Skalen ist es hingegen unmöglich, dass sich keine klaren Tendenzen abzeichnen: In eine der beiden Richtungen schlägt die metaphorische Nadel zwangsläufig aus.

So ergeben sich im LSI sechs mögliche Führungsstile auf drei Betrachtungsebenen. Das LSI macht es möglich, Führungskräfte mit dem jeweils passenden Führungsstil für die vorliegende Zielsetzung zu identifizieren. Es kann aber auch zur **Teamanalyse** genutzt werden, um Teams zusammenzustellen, deren Führungsstile sich sinnvoll ergänzen – oder um konkrete **Handlungsempfehlungen** zu gewinnen, wie eine Führungskraft ihren Führungsstil an die aktuelle Situation anpassen kann.<sup>15</sup>



## Kompetenzen richtig definieren und messen

Im Zusammenhang mit Führungsbesetzungen ist immer wieder von Kompetenzen die Rede. Kompetenzen sind dabei als **Selbstorganisationsfähigkeiten** zu verstehen, also **die Voraussetzung, um sich in konkreten Situationen an veränderte Bedingungen anzupassen, eigene Verhaltensstrategien zu ändern und diese erfolgreich umzusetzen.**

In anderen Worten: Eine Kompetenz verbindet das How und das Why mit Wissen, bisheriger Erfahrung sowie der Situation, in der Leistung erbracht werden soll. Welche Kompetenzen ein Kandidat besitzt, kann durch Kompetenzfragen ermittelt werden. Kompetenzfragen sind Fragen nach einem bestimmten Muster wie zum Beispiel:



- *Erzählen Sie von einer Situation, in der Sie Ihr Team durch eine besonders schwierige Phase geführt haben.*
- *Wie sind Sie vorgegangen und was haben Sie gelernt?*

Im Besetzungsprozess ist dieses Vorgehen aus gleich drei Gründen wertvoll:

- **Echtes Verhalten statt einstudierter Antworten:** Kompetenzfragen helfen dabei, generalisierte Antworten zu vermeiden und zu verstehen, wie ein Kandidat wirklich in der Praxis agiert.
- **Optimale Vorhersagbarkeit:** Studien haben gezeigt, dass Kompetenzfragen eine hohe prognostische Validität aufweisen. Anders ausgedrückt: Kompetenzfragen können sehr zuverlässig vorhersagen, wie sich ein Kandidat in der neuen Führungsrolle verhalten wird.<sup>16</sup>

- **Tiefere Einblicke:** Richtig gestellte Kompetenzfragen ermöglichen es, Denkweisen, Problemlösungsfähigkeiten und Verhaltensmuster eines Kandidaten sichtbar zu machen – Informationen, die maßgeblich für die Auswahl der richtigen Führungskraft sind.

Unsere Kunden legen vor dem Beginn des Besetzungsprozesses gemeinsam mit uns einen Kompetenzfragen-Katalog fest, den die Kandidaten schriftlich beantworten. Das schafft die Grundlage für ein unverzerrtes Bild und eine faire Beurteilung.

Dabei integrieren wir, wenn vorhanden, die Kompetenzmodelle unserer Klienten oder erarbeiten mit unseren Klienten Fragen, die auf dem wissenschaftlich fundierten und seit 1996 stetig weiterentwickelten **KODE® KompetenzAtlas von Prof. Dr. Volker Heyse und Prof. Dr. John Erpenbeck** als Basis.<sup>17</sup>



## Der Beitrag von EO Executives: **Erfolgreiche Führungsbesetzung**

Es ist wichtig, bei der Entscheidung für eine neue Führungskraft nicht nur die Skills, sondern auch Verhalten (How), Motivatoren (Why) und Führungsstil einzubeziehen. Doch das allein garantiert noch nicht den Erfolg der Besetzung. Es handelt sich vielmehr um einen ganzheitlichen Prozess, der auch ganzheitlich gedacht werden muss. Neben dem psychometrischen Assessment von Führungskandidaten bieten wir Ihnen deswegen unter anderem:

### 01

#### Team-Assesement

Welche Persönlichkeitstypen treffen im bereits bestehenden Team aufeinander – und welche Persönlichkeitstypen können dieses Bild in Zukunft sinnvoll ergänzen? Ein Team-Assessment deckt konkrete Ansatzpunkte für kommende Personalentscheidungen auf, gibt aber auch wertvolle Hinweise für das Daily Business.

### 02

#### Job-Profile

Klarheit über die realen Anforderungen einer zu besetzenden Stelle ist das A und O. Unsere Berater erstellen unter Zuhilfenahme bewährter Assessment-Tools mit Ihnen gemeinsam ein aussagekräftiges Stellenprofil, das auch die Lessons Learned durch die gehende Führungskraft beinhaltet.

### 03

#### Selbst-Assessment

Besetzungen sind vor allem dann erfolgreich, wenn der verantwortliche Hiring Manager sich selbst gut kennt. Aus diesem Grund bietet EO die Möglichkeit eines Eigenassessments an. Das wirkt der eigenen Voreingenommenheit entgegen und beugt vorschnelle Entscheidungen vor.



## Wie gut kennen Sie sich selbst?

Können Sie Ihr eigenes **How** und **Why** benennen? Kennen Sie Ihren persönlichen **Leadership Style**? Oder ist es schon eine Weile her, seit Sie sich das letzte Mal wirklich selbst hinterfragt haben?

Wer über die berufliche Zukunft anderer entscheidet, sollte sich auch selbst einmal auf den Prüfstand stellen. Das offenbart nicht nur, wie das eigene Vorgehen bei Kandidaten ankommt, sondern wirkt auch dem eigenen Bias entgegen. Nur so können wir die Vorurteile, die jeder von uns hat, sowie unsere „blinden Flecken“ identifizieren

– die Grundvoraussetzung, um diesen Verzerrungen während des Besetzungsprozesses systematisch entgegenzuwirken. Und auch in der täglichen Zusammenarbeit ist es ausgesprochen hilfreich, sich selbst besser zu verstehen.

EO Executives führt mit Ihnen zum Kennenlernen gerne ein **individuelles Persönlichkeits-Assessment** durch, zum Beispiel nach dem LSI-Modell. So erfahren Sie nicht nur mehr über sich selbst, sondern können sich auch direkt selbst vom Nutzen des Assessments überzeugen. Sprechen Sie uns einfach an.

## Auch nach der Unterzeichnung des Arbeitsvertrags unterstützt Sie EO.

Im Rahmen von **executive impact**<sup>®</sup> coachen wir Ihre neue Führungskraft während der ersten 100 Tage am neuen Arbeitsplatz und helfen ihr, sich in ihrer neuen Aufgabe zurechtzufinden.

Ein Persönlichkeitsprofil ist die perfekte Basis, um die entscheidenden ersten Wochen unter Berücksichtigung der individuellen Persönlichkeit Ihrer neuen Führungskraft zu gestalten.

Die Sichtbarmachung der internen, „unsichtbaren“ Faktoren der Persönlichkeit ist eine komplexe Aufgabe, an der zahlreiche renommierte Psychologen seit mehr als einem Jahrhundert arbeiten. Sie müssen sie jedoch nicht allein bewältigen. EO Executives begleitet Sie als **Leadership Advisory** gerne auf dem Weg

zu Ihrem Perfect Match und bei allen sonstigen Herausforderungen im Bereich der Führung.

Als erfahrene Personalberater können wir nicht nur Fachwissen, sondern auch unsere **neutrale Perspektive** einbringen, welche oft den Ausgangspunkt für eine konstruktive Auseinandersetzung bildet. Dabei ist es uns stets ein Anliegen, Ihre Offenheit und Ihr Vertrauen zu honorieren – unter anderem mit der EO-Garantie: Auf Wunsch gewährt EO Executives gerne eine Garantie von bis zu 12 Monaten.

Endet die Anstellung des von uns empfohlenen Bewerbers während des vereinbarten Zeitraums, sucht EO im Rahmen dieser Garantie ohne zusätzliche Kosten für Sie einen Ersatzbewerber.\*

\* Endet die Anstellung des Bewerbers während des vereinbarten Zeitraums von maximal 12 Monaten, suchen wir ohne zusätzliche Kosten einen Ersatzbewerber. Dieses maximal 12-monatige Erfolgsversprechen gilt nur, wenn executive intro<sup>®</sup> zusammen mit dem INSIGHTS MDI<sup>®</sup> Diagnostik-Tool genutzt wird. Den einzelnen EO-Partnern ist freigestellt, ob sie an dieser Garantie teilnehmen möchten oder nicht.



## 04

# Fehlbesetzungen wirksam verhindern: Unsere Empfehlungen



**Seit mehr als 25 Jahren befassen wir uns bei EO Executives mit der Kunst, das Perfect Match für Ihre erfolgskritische Vakanz zu finden: die optimal passende Führungskraft, die Ihr Team ergänzt und das Unternehmen wirklich voranbringt.**

Das vorliegende Whitepaper bietet Ihnen einen Einblick in unsere Expertise: die Faktoren, auf die es bei der Führungsbesetzung wirklich ankommt, und wie diese Faktoren greifbar gemacht werden können – aber auch, dass ein guter Besetzungsprozess ganzheitlich sein muss. Ein Assessment ergänzt Interview und Co. lediglich, ersetzt sie aber nicht.

**Egal, in welcher Stufe des Besetzungsprozesses Sie sich gerade befinden** – ob Sie bald eine neue Führungskraft einstellen wollen,

die Beauftragung einer Personalberatung in Erwägung ziehen, Ihr Neuzugang bereits den Einstellungsprozess durchläuft, eine Führungskraft intern aufsteigen soll oder ob Sie möglicherweise sogar auf die Entlassung einer Führungskraft abzielen – **EO steht Ihnen immer helfend zur Seite.**

In einem kostenlosen und unverbindlichen Erstgespräch besprechen wir gerne mit Ihnen, wie wir Ihnen in Ihrer aktuellen Situation am besten helfen können.

## Generell empfehlen wir Entscheidern:



Ein **eigenes Persönlichkeitsprofil** anfertigen zu lassen, um sich selbst wie auch das Verfahren besser kennen zu lernen.



Ein **Job-Profil** für die zu besetzende Stelle anfertigen zu lassen, um herauszufinden, welche Eigenschaften die richtige Führungskraft für die Vakanz besitzen muss.



Ein **Persönlichkeitsprofil** für jeden Kandidaten anfertigen zu lassen, um sich nicht länger auf das „Bauchgefühl“ zu verlassen, sondern die Gründe für die eigene Entscheidung schwarz auf weiß zu haben.

Sicherlich ist die Erstellung eines Persönlichkeitsprofils mit Kosten verbunden, doch verglichen mit den Kosten eines *Bad Hire*, die schnell das Dreifache (!) des jeweiligen Manager-Jahresgehalts erreichen können, sind diese verschwindend gering. In seltenen Fällen wird Ihnen das Assessment nur bestätigen, was Sie schon durch andere Methoden herausgefunden haben. In der Mehrzahl der Fälle jedoch bewahrt Sie ein Assessment vor

den nervenaufreibenden und kostspieligen Folgen einer Fehlentscheidung. Natürlich ist ein Assessment kein Wundermittel und sollte nie die alleinige Grundlage für Ihre Entscheidungen bilden – doch ohne geht es auch nicht. Ein ganzheitlicher Besetzungsprozess muss alle erfolgskritischen Aspekte berücksichtigen, auch die „unsichtbaren“. Wir hoffen, dass Ihnen unser Whitepaper praktische Ansatzpunkte dafür bieten kann.

**Damit Ihre nächste Führungsbesetzung ein voller Erfolg wird, sollten Sie einen ganzheitlichen Besetzungsprozess durchführen, der erfolgskritische Aspekte wie die Persönlichkeit oder den Führungsstil nicht länger ausklammert. Auch ein bereits laufender Besetzungsprozess lässt sich prüfen, ergänzen und verbessern. Die folgende Checkliste bietet Ihnen konkrete Ansatzpunkte:**



- Nutzen Sie **ergänzend zu Interviews und Gesprächen** auch psychometrische Assessment-Verfahren, um die „unsichtbaren“ Faktoren bei der Führungsbesetzung nachvollziehbar zu machen?
- Haben Sie schon einmal Ihr **eigenes Persönlichkeitsprofil** bestimmen lassen?
- Wählen Sie gezielt für die **konkrete Besetzungssituation** geeignete Assessment-Tools?
- Können Sie die **konkreten Resultate** oder Entwicklungen benennen, die die neue Führungskraft im Unternehmen verwirklichen soll?
- Vergleichen Sie das von Ihnen gewählte Assessment, ob die realen Kandidatenprofile zum vorab definierten **Sollprofil** passen?
- Wissen Sie, aus welchen Persönlichkeitstypen und Führungsstilen sich Ihr **Peer Team bzw. Leadership Team** zusammensetzt – und welcher Persönlichkeitstyp bzw. Führungsstil es idealerweise ergänzen könnte?
- Wissen Sie, aus welchen Persönlichkeitstypen sich das **Business Unit Team** zusammensetzt, das die neue Führungskraft leiten wird?
- Nutzen Sie im Bewerbungsprozess **Kompetenzfragen** und andere wissenschaftlich validierte Erkenntnismethoden?
- Beziehen Sie bei der Auswertung von Kandidatenprofilen auch eine unvoreingenommene **Perspektive „von außen“** ein (z. B. durch einen Berater)?
- Stimmen Sie das **Onboarding** der neuen Führungskraft flexibel auf ihren jeweiligen Persönlichkeitstyp und Führungsstil ab?



Egal, ob es sich um einen Suchauftrag handelt oder um eine interne Neubesetzung, die Berater von EO stehen Ihnen gerne unterstützend zur Seite, damit Ihre Führungsbesetzung ein Erfolg wird. Kontaktieren Sie uns einfach unter [+49 221 / 888 216 50](tel:+4922188821650) oder [deutschland@eoexecutives.com](mailto:deutschland@eoexecutives.com) für ein kostenloses und unverbindliches Erstgespräch.



Results  
through people



## Über EO Executives

Unsere Mission ist es, unsere Kunden dabei zu unterstützen, **das beste Führungsteam** aufzubauen, das sie jemals hatten.

Erfolge in Unternehmen werden von Menschen gemacht. Führungskräften kommt dabei eine besonders bedeutende Rolle zu. Dazu bringen wir Berater, die gleichzeitig sehr individuelle wie auch spezifische Kenntnisse besitzen, mit unseren Kunden zusammen.

Unsere Berater sind Experten in ihren jeweiligen Branchen und Funktionsbereichen. Durch die hohe Expertise unserer Berater stellen wir sicher, dass erfolgskritische Führungspositionen rasch, dauerhaft und erfolgreich besetzt werden. Neben kompetenten Beratern besteht unser Team aus engagierten Researchern und Mitarbeitern – und jeder bringt in die Suche nach der perfekten Führungskraft seine umfassenden Kenntnisse ein.

Unser einzigartiger methodischer Ansatz, executive intro®, sorgt dafür, dass unsere Kandidaten nicht nur in fachlicher Hinsicht überzeugen, sondern auch auf zwischenmenschlicher Ebene eine langfristige Bereicherung für das Führungsteam und das Unternehmen darstellen.

### Wir bezeichnen das als Perfect Match.

EO Executives wurde 1997 gegründet und ist heute in sieben Ländern weltweit mit mehr als 30 Standorten präsent. Wir besetzen Führungspositionen sowohl durch fest angestellte Führungskräfte und Experten sowie durch rasch verfügbare Interim Manager.

Darüber hinaus unterstützen wir unsere Kunden mit weiteren Beratungsleistungen rund um das Thema Executive Search, Interim Management und Leadership Development.



### EO International GmbH

Pantaleonswall 27  
50676 Cologne

**Telefon:** [+49 221 / 888 216 50](tel:+4922188821650)

**E-Mail:** [communications@eoexecutives.com](mailto:communications@eoexecutives.com)

**Internet:** [www.eoexecutives.com](http://www.eoexecutives.com)



# Referenzen

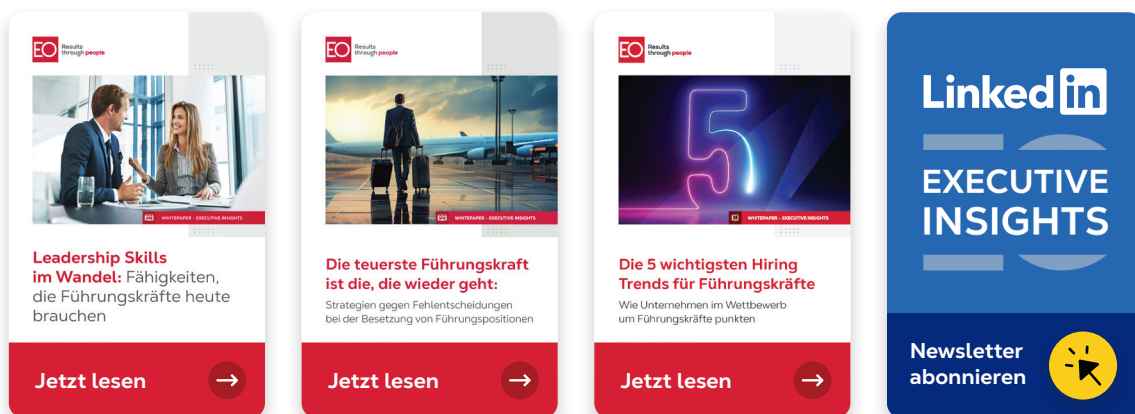
- 1 Fehlt die Abstimmung der einzelnen Führungskräfte untereinander, rücken die vereinbarten Ziele (und mit ihnen der wirtschaftliche Erfolg) für alle Beteiligten in unerreichbare Ferne. Die „mangelnde Ergebnisorientierung“ (engl. *Inattention to Results*) – ein von Patrick Lencioni im Zusammenhang seines wegweisenden Buches *The Five Dysfunctions of a Team* geprägtes Konzept – ist einer der Hauptgründe, weshalb Leadership Teams ihre Ziele nicht erreichen. Um diese Dysfunktion zu vermeiden, ist es elementar, dass Führungskräfte sich nicht nur auf ihren angestammten Teilbereich konzentrieren. Stattdessen müssen sie stets darauf achten, ob und wie die Arbeit ihrer Division zu den übergreifenden Unternehmenszielen beiträgt. Die Business Unit selbst kann diese Koordination ohne eine fähige Führung nicht leisten.
- 2 Die Kosten für eine fehl- bzw. nichtbesetzte Führungsposition werden als *Cost of Vacancy* bezeichnet. Die Grundlage für ihre Berechnung stammt von Dr. John Sullivan. Das Executive Insights-Whitepaper *Die teuerste Führungskraft ist die, die wieder geht: Strategien gegen Fehlentscheidungen bei der Besetzung von Führungspositionen* enthält eine genaue Aufschlüsselung der direkten und indirekten Kosten, die eine Fehlbesetzung nach sich zieht. Zudem bietet EO Executives den *Bad Hire Calculator* an, einen Online-Rechner, der die *Cost of Vacancy* im individuellen Fall berechnet. Sowohl das Whitepaper wie auch der Online-Rechner stehen Ihnen online kostenlos zur Verfügung.
- 3 Welche Erwartungen das konkret sind, hat EO Executives im vorangegangenen Executive Insights-Whitepaper *Die 5 wichtigsten Hiring Trends für Führungskräfte: Wie Unternehmen im Wettbewerb um Führungskräfte punkten* detailliert untersucht. Es steht online kostenlos zur Verfügung.
- 4 So zum Beispiel Bayer, vgl. Bert Fröndhoff: *„Bayer bietet bis zu 52,5 Monatsgehälter Abfindung“*, in: Handelsblatt (online), 01.03.2024.
- 5 Ein aktuelles Beispiel, wie eine unvorteilhafte Organisationsstruktur und Unternehmenskultur negativ wirken können, findet sich im Vorstand der Lufthansa. Stimmen Passung und Teamverständnis im Peer Team nicht, behindern sich die Führungskräfte schnell gegenseitig (vgl. Endnote 1). Im Februar 2024 veranlasste der Aufsichtsrat deswegen, dass vier von sechs Vorstandsmitgliedern der Lufthansa ihren Vorstandsposten verlassen. „Das hat mit den Persönlichkeiten, aber auch mit der bisherigen komplexen Struktur des Gremiums zu tun“, habe ein nicht benannter Manager dem Handelsblatt gegenüber geäußert. Jens Koenen: *„Radikaler Umbau – Lufthansa sortiert Vorstand neu“*, in: Handelsblatt (online), 22.02.2024.
- 6 Mehr Informationen zu den drei Gütekriterien von Messinstrumenten finden Sie beispielsweise auf dem [Methodenportal der Universität Leipzig](#) (abgerufen am 21.03.2024).
- 7 Prof. em. Dr. Falko Rheinberg: *„Bezugsnorm“*, in: Dorsch. Lexikon der Psychologie (online), 26.08.2022.
- 8 [Methodenportal der Universität Leipzig](#) (abgerufen am 21.03.2024).
- 9 Eine Übersicht der bis hierhin genannten Kritikpunkte zu persönlichkeitsdiagnostischen Verfahren findet sich bei Lina Knees: *„Hired for Skills, Fired for Personality“: Das macht Persönlichkeitstests bei Bewerbungen so problematisch*, in: Tagesspiegel, 26.01.2024.
- 10 Nähere Informationen zur empirischen Grundlage von Insights MDI® bietet beispielsweise das *Validierungshandbuch: Verhalten, Driving Forces*, herausgegeben von der INSIGHTS MDI International® Deutschland GmbH.
- 11 Nähere Informationen sowie einen konkreten Vergleich zwischen Insights MDI® und DISG bietet die Scheelen® AG unter dem Titel *„Was ist die Persönlichkeitsanalyse mit Farben?“* auf ihrer österreichischen Website (abgerufen am 20.03.2024).
- 12 Der Begriff der emotionalen Intelligenz ist im akademischen Diskurs umstritten. Da jedoch die einzelnen Bestandteile der Insights-EQ-Analyse – die Fähigkeiten zur Wahrnehmung und Regulation von Emotionen bei sich selbst und anderen sowie die persönliche Motivation – anerkannte Konzepte der Motivationspsychologie sind, kann dennoch von einer wissenschaftlichen Fundierung ausgegangen werden.
- 13 Zitat von Daniel Goleman (Quelle: Präsentation der Scheelen® AG).
- 14 Stefan Lindstam: *Das FSI Führungsstilinventar und*

# Referenzen

- [das Integrative Führungsmodell. Inaugural-dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Sozialwissenschaften der Universität Mannheim](#) (2015).
- 15 Dr. Lindstam selbst zählt zahlreiche direkte und indirekte Maßnahmen auf, die einen bestimmten Führungsstil stärken, vgl. Stefan Lindstam u. Jan Olsson: *The Strategic Leadership Style Model. Increase performance by aligning leadership behaviour with business strategy* (2023). Auf diesem Werk basieren auch die vorangegangenen Ausführungen.
- 16 Frank L. Schmidt et. al. haben z. B. in der [Neuaufgabe](#) (2016) ihrer wegweisenden Metaanalyse von 1998 festgestellt, dass strukturierte Interviews (d. h. das Stellen bestimmter, vorab definierter Fragen) direkt nach Intelligenz- und Integritätstests in Personalfragen die höchste prognostische Validität besitzen.
- 17 Nähere Informationen zum KODE® KompetenzAtlas finden Sie auf der [Website von Prof. Heyse und Prof. Erpenbeck](#).

## Executive Insights

Wertvolle Insights und unverzichtbare Tipps für Führungskräfte finden Sie auf unserer Website oder auf unserem LinkedIn-Profil:



The image displays four promotional cards for Executive Insights. The first three are whitepapers with red headers and red buttons labeled 'Jetzt lesen' (Read now) with a right arrow. The first whitepaper is titled 'Leadership Skills im Wandel: Fähigkeiten, die Führungskräfte heute brauchen' (Leadership Skills in Transition: Skills that leaders need today) and features a photo of two business professionals in a meeting. The second is 'Die teuerste Führungskraft ist die, die wieder geht: Strategien gegen Fehlentscheidungen bei der Besetzung von Führungspositionen' (The most expensive leader is the one who leaves again: Strategies against wrong decisions when filling leadership positions) and features a photo of a person with luggage at an airport. The third is 'Die 5 wichtigsten Hiring Trends für Führungskräfte: Wie Unternehmen im Wettbewerb um Führungskräfte punkten' (The 5 most important hiring trends for leaders: How companies score in the competition for leaders) and features a graphic of the number 5. The fourth card is a blue LinkedIn newsletter subscription button with the text 'Newsletter abonnieren' (Subscribe to newsletter) and a yellow bell icon.

Das vorliegende Whitepaper wurde von [Leonie Ranly](#), [Thomas Kollmar](#) und [Klaas Koolman](#) verfasst. Alle Rechte vorbehalten. Ausschließlich zum Zwecke der besseren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Schreibweise verzichtet. Alle personenbezogenen Bezeichnungen sind daher geschlechtsneutral zu verstehen.

