



Results  
through **people**



WHITEPAPER – EXECUTIVE INSIGHTS



# Die teuerste Führungskraft ist die, die wieder geht:

Strategien gegen Fehlentscheidungen  
bei der Besetzung von Führungspositionen

# Inhalt

Executive Summary		3
<b>01</b>	<b>Einleitung: Die teuerste Führungskraft ist die, die wieder geht</b>	4
<b>02</b>	<b>Fallbeispiel: Lehren aus einer gescheiterten Besetzung</b>	5
<b>03</b>	<b>Bad Hire</b>	6
	3.1 Was kostet eine fehlbesetzte Führungsposition?	8
	3.2 Wie viel Fluktuation ist normal?	10
<b>04</b>	<b>Der optimale Besetzungsprozess</b>	11
	4.1 Executive Search & Selection	12
	4.2 Preboarding	16
	4.3 Onboarding	17
	4.4 Die ersten 100 Tage	19
	4.5 Das erste halbe Jahr	21
<b>05</b>	<b>Wenn die Führungskraft doch wieder geht</b>	23
<b>06</b>	<b>Fazit</b>	25
Über EO Executives		26
Referenzen		27

# Executive Summary

Eine neue Führungskraft zu gewinnen, ist für Unternehmen immer eine große Investition.

Umso zermürbender ist es, wenn die sorgfältig ausgewählte Führungskraft schon nach wenigen Monaten das Unternehmen wieder verlässt. Zu den Kosten, die schnell das Dreifache des Jahresgehalts der Position erreichen können, gesellen sich weitere direkte und indirekte negative Konsequenzen: Zeit, Reputation, interne Turbulenzen, Opportunitätskosten und andere Faktoren müssen bedacht werden.

In diesem Whitepaper teilt EO Executives Tipps, wie Unternehmen vorgehen sollten, um Führungskräfte langfristig zu halten. Dabei liegt der Fokus insbesondere auf den **ersten sechs Monaten** in der neuen Position. Anhand eines anschaulichen Fallbeispiels werden mögliche Fehler sowie **Best Practices in allen Phasen** der Besetzung erläutert:

- Executive Search & Selection
- Pre-Onboarding
- Onboarding
- Die ersten 100 Tage
- Das erste halbe Jahr

Daneben enthält das Whitepaper Informationen zur **Berechnung der konkreten Kosten einer Fehlbesetzung** (*Bad Hire*) bzw. Nicht-Besetzung (*Cost of Vacancy*). Es hilft einzuschätzen, wie viel Fluktuation normal ist, und nennt **Strategien für den optimalen Umgang mit der Kündigung** einer Führungskraft, sodass sich neue Chancen für das Unternehmen ergeben können.

Wir laden Sie herzlich dazu ein, das vollständige Whitepaper zu lesen und den Start für neue Führungskräfte in Ihrem Unternehmen zu perfektionieren. EO Executives steht Ihnen gerne als erfahrener Partner zur Seite, um Sie bei der Besetzung freier Führungspositionen und während der besonders kritischen ersten sechs Monate mit Rat und Tat zu unterstützen.

# 01 Einleitung



## Die teuerste Führungskraft ist diejenige, die wieder geht.

Wenn eine Führungskraft das Unternehmen schon nach wenigen Monaten wieder verlässt, sorgt das nicht nur für Unmut, sondern ist auch mit einem hohen Preis verbunden. Die betriebliche Kontinuität wird gestört, die Motivation der Mitarbeitenden wird beeinträchtigt und der plötzliche Verlust von Expertise kann das Unternehmen um Jahre zurückwerfen. Hinzu kommen die nicht unerheblichen Kosten für eine Neubesetzung – und die Ungewissheit, ob sich dasselbe mit einem neuen Kandidaten wiederholen wird.

Die Beständigkeit von Führungsstärke wird als Thema für Unternehmen immer wichtiger. Besonders kritisch ist dabei der Start einer Führungskraft in einem neuen Unternehmen: Oft kommt es zu Problemen und Konflikten, die, wenn sie nicht erkannt und beseitigt werden, schließlich zum Weggang des einst so vielversprechenden Kandidaten führen. Fast nie sind es fachliche Defizite, wegen denen eine

Führungskraft geht, sondern eher persönliche oder zwischenmenschliche Gründe.

Durch eine gründliche Positionsanalyse und eine gezielte Persönlichkeitsdiagnostik können Unternehmen im Vorfeld besser einschätzen, ob eine potenzielle Führungskraft wirklich zum Unternehmen passt. Ein guter Fit zwischen Führungskraft und Unternehmen reicht alleine jedoch nicht aus, um langfristig ein neues Führungstalent zu gewinnen. Am Ende entscheidet immer die Führungskraft auf Grundlage ihrer *Candidate Experience*, ob sie im Unternehmen bleiben möchte.

In diesem Whitepaper erfahren Sie, was die Best Practices während der einzelnen Phasen vom Executive Search bis zur abgeschlossenen Einarbeitung sind – und worauf Sie unbedingt achten sollten, damit sich die neue Führungskraft in Ihrem Unternehmen schnell zu Hause fühlt.

## 02 Fallbeispiel <sup>1</sup>

### Hohe Erwartungen, große Enttäuschungen: Lehren aus einer gescheiterten Besetzung

**1. Die Herausforderung:** Ein deutsches Unternehmen hat sich auf die Entwicklung von Software-Lösungen spezialisiert, die vornehmlich für B2B-Kunden bestimmt sind. Die neuesten Bestrebungen des Unternehmens richten sich auf den europäischen Markt und die Expansion in andere europäische Staaten. Das Unternehmen möchte einen neuen Standort in Frankreich aufbauen und ein eigens auf Frankreich abgestimmtes Marketing umsetzen, um dort neue Kunden zu gewinnen. Für diese Aufgabe soll ein Chief Marketing Officer (CMO) für den neuen Standort gefunden werden (Jahresgehalt: 250.000 €).

**2. Das Unternehmen** nimmt die Hilfe eines Dienstleisters im Bereich Executive Search in Anspruch und entscheidet sich nach zwei Interview-Runden für einen vielversprechenden Kandidaten. Dabei nutzen die Entscheidungsträger die Möglichkeit einer Persönlichkeitsdiagnostik nicht.

**3. Die Besetzung:** Der neue CMO entpuppt sich als Verlust für das Unternehmen. Er hat so große Probleme in seiner neuen Rolle,

dass zwei Wochen nach seinem ersten Tag ein klärendes Gespräch stattfindet, an dem der CMO, die Geschäftsleitung und der Personalberater teilnehmen. Um dem neuen CMO entgegenzukommen, werden passende Maßnahmen vereinbart. Nach diesem Gespräch steigt die Leistungsfähigkeit des CMOs an und er startet mit dem Projekt, auf den französischen Markt abgestimmte Internetwerbespots zu produzieren.

**4. Konsequenzen:** Dieses Projekt beendet der CMO jedoch nie. Es kommt zum Konflikt zwischen dem CMO und einem Teammitglied. Dieser Konflikt kann zwar von der Geschäftsführung geschlichtet werden – doch nach insgesamt gut vier Monaten in der neuen Position reicht der neue CMO seine Kündigung ein.

Das kommt für alle Beteiligten überraschend. Sein offizieller Kündigungsgrund ist ein schwerer Krankheitsfall in der Familie. Es kostet das Unternehmen nach dem Ausscheiden des vorherigen CMO fünf Monate, um die Position mit einer anderen Person zu besetzen.

Fälle wie diese – oder ähnliche Situationen – gibt es immer wieder. Für Unternehmen sind sie desaströs, weil sie sie komplett an den Anfang des Besetzungsprozesses zurückwerfen. Geld und Energie, die in die Auswahl und Einarbeitung der neuen Führungskraft gesteckt wurden, scheinen verloren.

Noch höher sind jedoch die Kosten, die die erneute Vakanz der Stelle mit sich bringt. Wie viel kostet es ein Unternehmen genau, wenn eine Führungskraft wieder geht? Und: Was hätte das Unternehmen in unserem Beispiel besser machen können?

## 03 Bad Hire



### Was es kostet, wenn die Führungskraft nicht die richtige ist

Es gibt viele Führungskräfte, die Unternehmen mehr kosten, als sie ihnen einbringen. Nicht immer liegt es daran, dass die Führungskraft das Unternehmen schon nach kurzer Zeit wieder verlässt. Generell gibt es drei Gründe, aus denen eine Führungskraft ein Bad Hire („schlechte Besetzung“) sein kann.

Eine verantwortungsvoll und mit Expertise durchgeführte Kandidatenauswahl beugt vor, dass eine Person an Bord geholt wird, die fachlich ungeeignet ist. Doch das alleine ist nicht genug. Auch eine Führungskraft mit der richtigen Eignung kann sich langfristig als Bad Hire erweisen, nämlich in den folgenden Fällen:

## Fall 1: Die Führungskraft bringt das Unternehmen nicht weiter.

**In Führungspositionen geht es um Resultate und um ständige Verbesserung – doch nicht jede Führungskraft schafft es, diesen Zielen gerecht zu werden.** Das kann diverse Gründe haben. Vielleicht fehlt der Führungskraft die strategische Ausrichtung oder sie kann ihren Führungsstil nicht mit der Unternehmensvision vereinbaren. Vielleicht

besitzt die Führungskraft nicht die richtigen soft skills zur Führung des Teams oder sie versäumt es, ihre Teammitglieder in Sachen Weiterentwicklung zu unterstützen. Auch ein persönlicher innerer Widerstand gegen Innovationen und notwendige Veränderungen kann verantwortlich sein.

## Fall 2: Die Führungskraft schadet dem Unternehmen.

**Führungskräfte tragen eine hohe Verantwortung für die Zukunft des Unternehmens und repräsentieren es nach außen.** Treffen sie falsche Entscheidungen oder verhalten sich unangemessen, fällt das auf das Unternehmen zurück. Ob das aus böser Absicht passiert, ist dabei egal. Ein schlechtes Risikomanagement, das Gefahren nicht

erkennt, ist ebenso (wenn auch auf andere Weise) schädlich wie eine Führungskraft, die andere diskriminiert oder belästigt. Ein Schaden durch eine Führungskraft kann sich auf unterschiedlichen Ebenen bewegen und zum Beispiel aus finanziellen Einbußen, einem Reputationsverlust, Misstrauen im Team oder rechtlichen Konsequenzen bestehen.

## Fall 3: Die Führungskraft verlässt das Unternehmen wieder.

**Mit diesem Szenario (und wie man es verhindern kann) beschäftigt sich das vorliegende Whitepaper.** „Zu früh“ kann dabei sehr unterschiedliche Zeitspannen beschreiben, denn es gibt keine eindeutige Definition, wie lange eine Führungskraft bei einem Unternehmen bleiben sollte. Manche setzen den Richtwert beispielsweise bei 18 Monaten an, andere bei drei Jahren. Dieses Whitepaper setzt sich vor allem mit den besonders kritischen ersten sechs Monaten in der neuen Führungsposition auseinander. In jedem Fall geht eine Führungskraft zu früh, wenn sie das Unternehmen verlässt, ehe sie dort wirksam werden konnte.

In allen drei Fällen ist das Endergebnis gleich: Das Unternehmen erleidet einen Verlust. Dieser Verlust ist einerseits finanzieller Natur, andererseits verliert das Unternehmen aber auch wertvolle Ressourcen wie Zeit oder

Vertrauen. Besonders signifikant erleben viele in Folge einer gehenden Führungskraft die Abnahme der eigenen Reputation inhouse, was weitere Turbulenzen nach sich ziehen kann. Auf der finanziellen Seite schlagen vor allem die Nicht-Umsetzung von Projekten, die notwendige strategische Neuausrichtung, Verzögerungen bei Entscheidungen und nicht adäquat genutzte Marktchancen zu Buche, wenn eine Führungskraft wieder geht.

Eine Suche nach Talenten unter Zuhilfenahme diagnostischer Tools mag für manchen Entscheidungsträger ungewohnt sein, zu steril wirken oder kurzfristig zu viel Geld kosten – stellt sich eine Führungskraft jedoch als Fehlbesetzung heraus, summieren sich die resultierenden Schäden schnell zu einem Vielfachen. Welcher finanzielle Schaden entsteht, wenn eine Führungskraft das Unternehmen zu früh wieder verlässt?

## 3.1 Was kostet eine fehlbesetzte Führungsposition?



### Ein Bad Hire in konkreten Zahlen: Der wahre Preis eines Fehltritts bei der Besetzung

Es ist keine wirkliche Option, einfach auf die neue Führungskraft zu verzichten oder den Einstellungsprozess auf die lange Bank zu schieben – denn jeder Tag, an dem eine Position im Unternehmen unbesetzt bleibt, kostet bares Geld. Wie viel das im Einzelfall ist, lässt sich berechnen.

Die Berechnungsgrundlage für die *Cost of Vacancy* („Kosten einer Vakanz“) stammt von Dr. John Sullivan und beruht auf der Tatsache, dass jeder Mitarbeitende in einem erfolgreichen Unternehmen mehr Geld erwirtschaftet, als das Unternehmen ihm auszahlt.

Wer eine konkrete Zahl für diesen täglich erwirtschafteten Gewinn ermittelt, kann sie mit der Länge der Vakanz multiplizieren und erhält

so einen Schätzwert, wie viel die Vakanz das Unternehmen in etwa kostet. Üblicherweise, so Sullivan, ist das rund das Dreifache (oder mehr) des Gehalts in der betreffenden Position.

Je mehr unternehmens- und personenspezifische Faktoren in die Rechnung einbezogen werden, umso genauer wird die Schätzung der *Cost of Vacancy*.

EO nutzt den Ansatz der *Cost of Vacancy* im Rahmen des [Good Hire Calculator™](#), eines Tools zur schnellen Schätzung der Vakanzkosten und der Kosten für eine Fehlbesetzung. Wenn wir den *Good Hire Calculator™* auf unser Fallbeispiel anwenden, erhalten wir folgendes Ergebnis:



## Direkte Kosten

In den rund 4 Monaten, die der Chief Marketing Officer bei unserem Beispielunternehmen beschäftigt war, fielen insgesamt ca. 95.000 € Kosten für das <b>Gehalt</b> des CMO an (inklusive Gehaltsnebenkosten und PKW).	<b>95.000 €</b>
Da der Personalberater in unserem Beispiel eine Provision von 30 % veranschlagt, zahlte das Unternehmen insgesamt rund 150.000 € an die <b>Personalberatung</b> – jeweils 75.000 € für den ersten CMO, der das Unternehmen nach 4 Monaten wieder verließ, und für seinen Nachfolger.	<b>150.000 €</b>
Um den Chief Marketing Officer fit für seine Rolle zu machen, wendete das Unternehmen etwa 36.000 € für <b>Einarbeitung, Coaching und Training</b> auf.	<b>36.000 €</b>
Eine Führungskraft erreicht im Durchschnitt erst im sechsten Monat in einer neuen Position ihre volle Produktivität. Ungefähr 57.000 € beträgt die <b>Diskrepanz</b> zwischen der tatsächlichen Leistung des CMO während seiner kurzen Zeit im Unternehmen und seinem theoretisch optimalen Leistungslevel.	<b>57.000 €</b>
<b>Gesamtsumme (direkte Kosten)</b>	<b>338.000 €</b>

## Indirekte Kosten

Die Leistung eines Teams hängt direkt von seiner Führung ab. Es ist davon auszugehen, dass die Fehlbesetzung des Chief Marketing Officer zu <b>Produktivitätsverlusten im Team</b> von ca. 104.000 € führte.	<b>104.000 €</b>
Die Schwierigkeiten des CMO in unserem Fallbeispiel verzögerten den Markteintritt in Frankreich um drei Monate. Jeder Monat Verzögerung kostete das Unternehmen rechnerisch 70.000 €, sodass die <b>Geschäftseinbußen</b> insgesamt 210.000 € betragen.	<b>210.000 €</b>
Wenn eine Führungskraft geht, verlassen oft auch andere Mitarbeitende das Unternehmen. In unserem Fallbeispiel fühlte sich ein anderes Teammitglied durch die problematische Dynamik im Team motiviert, nach einer neuen Anstellung zu suchen – dem Unternehmen entstanden <b>indirekte Fluktuationskosten</b> von weiteren 75.000 €.	<b>75.000 €</b>
Ein anderes Unternehmen, das das Werbespot-Projekt in unserem Fallbeispiel unterstützen wollte, reduzierte seinen Werbekostenzuschuss auf Grund der Verzögerung. Dieser <b>Reputationsschaden</b> betrug ca. 52.000 €.	<b>52.000 €</b>
<b>Gesamtsumme (indirekte Kosten)</b>	<b>441.000 €</b>

Die **direkten Kosten** für die Fehlbesetzung im vorgestellten Fallbeispiel belaufen sich somit auf insgesamt rund **338.000 €** – weit mehr als das Jahresgehalt der betreffenden Führungsposition. Die **indirekten Kosten** im Fallbeispiel lassen sich auf **441.000 €** beziffern. Somit entstanden dem Unternehmen im Fallbeispiel durch die Fehlentscheidung für einen Chief Marketing Officer, der das Unternehmen viel zu früh wieder verließ, insgesamt Kosten von **779.000 €**.

<b>338.000 €</b>
<b>+ 441.000 €</b>
<b>779.000 €</b>

## 3.2 Wie viel Fluktuation ist normal?

Wenn Fluktuation zu schnell passiert, ist das für Arbeitgeber mit hohen Kosten verbunden.

Gleichzeitig ist eine gewisse Fluktuation am Arbeitsmarkt aber normal und sorgt für eine vorteilhafte Dynamik in den Unternehmen. Wie viel Fluktuation zu erwarten ist, hängt im Einzelfall von der Branche und weiteren Faktoren ab.

Dennoch gibt es Durchschnittswerte, die eine grobe Einschätzung erlauben. So stellt zum Beispiel das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) fest, dass die Fluktuation auf dem deutschen Arbeitsmarkt **recht konstant etwa ein Drittel (ca. 33 %)** beträgt. Das bedeutet, dass jedes Jahr rechnerisch ein Drittel der Beschäftigten die Arbeitsstelle wechseln. Im derzeit aktuellsten Jahr der Untersuchungsdaten des IW, 2020, sank dieser Wert leicht ab auf knapp 30 %.

Die höchste Fluktuationsquote erlebten 2020 ungelernete Arbeitskräfte und Hilfsarbeiter (51,2 %), doch auch hochqualifizierte Experten tendierten eher zum Arbeitsplatzwechsel als andere (27,9 %). Das passt zum „**Leitsatz der drei Jahre**“, demzufolge eine Führungskraft drei Jahre braucht, um alle Erfahrungen zu sammeln, die ihr die momentane Führungsposition bieten kann: ein Jahr um zu lernen, ein Jahr um zu arbeiten, und ein Jahr um zu ernten.

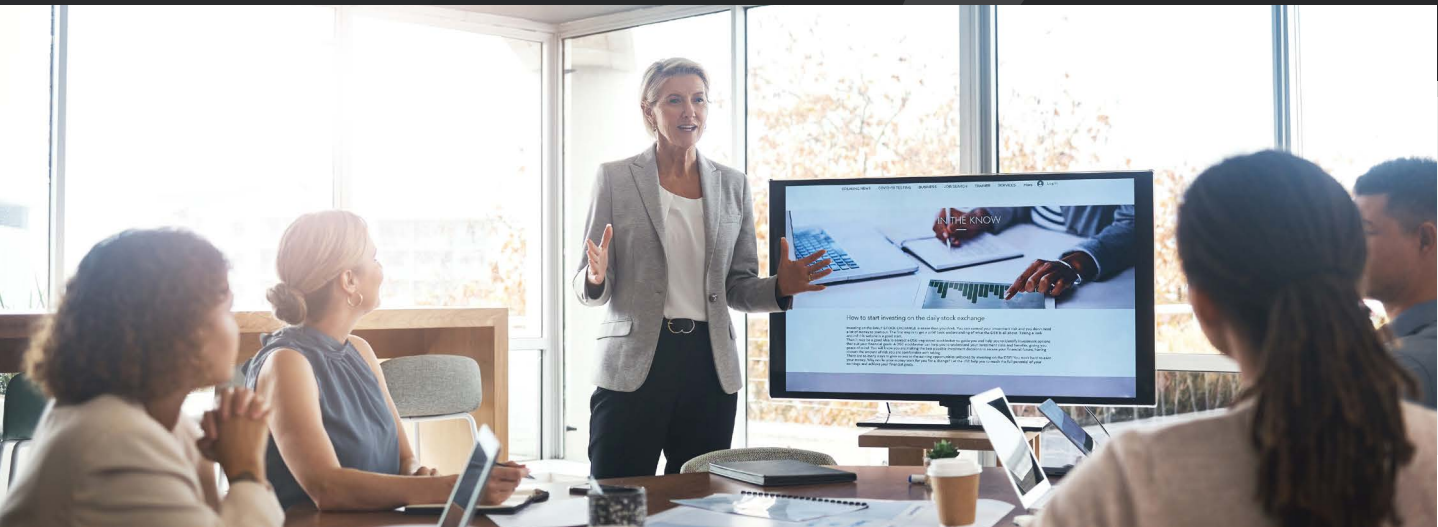
Konkrete Zahlen zur Fluktuation von Führungskräften im Besonderen nennt Development Dimensions International

(DDI): Die durchschnittliche Fluktuation von Führungskräften betrug den DDI-Umfrageergebnissen zufolge während der Pandemie 14 %. Im **September 2021** war sie auf 18 % gestiegen. Mathematisch betrachtet wechselt eine Führungskraft also nach etwa drei bis fünf Jahren das Unternehmen – und jeder dieser Wechsel bedeutet auf Unternehmensseite eine große Investition, wie wir im Rahmen der Cost of Vacancy gesehen haben.

Um diese Investition abzusichern und dafür zu sorgen, dass aus einem neu angeworbenen Talent auch tatsächlich eine nutzbringende Führungskraft für das Unternehmen wird, ist es elementar, Fehlbesetzungen zu verhindern. Dabei gibt es drei Szenarien, in denen eine Führungskraft als Bad Hire oder Fehlbesetzung bezeichnet werden kann: wenn die Führungskraft das Unternehmen nicht voranbringt, wenn die Führungskraft dem Unternehmen schadet, und wenn die Führungskraft das Unternehmen zu früh wieder verlässt, ehe sie wirklich effektiv sein konnte.

Der finanzielle Schaden durch solche Fehlbesetzungen kann enorm sein, aber es gibt auch erhebliche indirekte Kosten wie den Verlust von Vertrauen, Zeit und Reputation. Ein Bad Hire muss auf allen Leveln unbedingt vermieden werden, insbesondere jedoch auf dem C-Level. Wie lässt sich dieses Ziel erreichen?

## 04 Der optimale Besetzungsprozess



Während des Besetzungsprozesses werden die Weichen für den späteren Erfolg der neuen Führungskraft im Unternehmen gestellt. Ein optimaler Besetzungsprozess sorgt nicht nur dafür, dass das Unternehmen den Kandidaten gewinnt, der am besten auf die zu besetzende Position passt – er stellt der neuen Führungskraft auch die Ressourcen zur Verfügung, die sie braucht, um in ihrer neuen Rolle erfolgreich agieren zu können.

Dabei sind die zuständigen Entscheider nicht nur dem Unternehmen verpflichtet, sondern tragen auch dem Kandidaten gegenüber Verantwortung. Die **Candidate Experience** im Besetzungsprozess gibt in vielen Fällen den Ausschlag, wenn eine Führungskraft ihre neue Position schon nach kurzer Zeit wieder verlässt.

Die Differenzen in den Besetzungsprozessen verschiedener Unternehmen sind groß. Eine Grundfrage ist beispielsweise, ob eine Personalberatung hinzugezogen werden soll. Die **Beauftragung einer Personalberatung** hat den Vorteil, dass die Entscheidungsträger im Unternehmen entlastet und durch externe Expertise unterstützt werden. Als Nachteil können die zusätzlichen Kosten empfunden

werden – diese sind jedoch gering im Vergleich mit den Kosten einer Vakanz oder Fehlbesetzung (vgl. 3.1. Was kostet eine fehlbesetzte Führungsposition?).

Entscheidet sich ein Unternehmen, eine Personalberatung hinzuzuziehen, ist ein enger Kontakt zwischen den Human Resources und dem zuständigen Berater elementar. Nur, wenn der Berater die Prozesse im Unternehmen kennt, kann er auch konkrete Maßnahmen benennen, wie diese noch weiter verbessert werden können. Außerdem kann der Berater im Konfliktfall eine vermittelnde Rolle einnehmen – so wie unserem Fallbeispiel.

Wichtig ist aber auch die Kommunikation zwischen dem Personalberater und anderen Stakeholdern im Unternehmen wie dem Unternehmensvorstand, dem zuständigen Bereichsleiter, dem direkten Vorgesetzten der neuen Führungskraft und teilweise selbst den zukünftigen Kollegen. Generell gilt: Je besser das Unternehmen und der Personalberater zusammenarbeiten, umso besser wird auch das Ergebnis des Besetzungsprozesses sein.

## 4.1 Executive Search & Selection

### Sorgfalt bei der Besetzung: Wie die Auswahl von Führungspersonal den Unternehmenserfolg formt

Ein erfolgreiches deutsches Technologie-Unternehmen möchte in den französischen Markt expandieren und sucht nach einem Chief Marketing Officer, der am neuen Standort eigens auf Frankreich abgestimmte Kampagnen entwickeln kann. Der neue CMO soll mindestens zehn Jahre Erfahrung im internationalen Marketing, ein starkes Netzwerk, eine nachgewiesene Erfolgsbilanz und kulturelle Kenntnisse für den Einsatz am neuen Standort mitbringen. Um passende Kandidaten zu finden, beauftragt das Unternehmen eine renommierte Personalberatung.

Der zuständige Personalberater führt zuerst eine Positionsanalyse durch, um die

Der Schritt des Executive Search & Selection legt den Grundstein für eine hoffentlich lange und gewinnbringende Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Führungskraft.

Es gilt, aus vielen Bewerbern den einen zu wählen, der für die Rolle wie gemacht zu sein scheint. Die fachliche Eignung ist dabei relativ leicht zu prüfen – es ist in der Regel die persönliche Eignung, die möglicherweise falsch eingeschätzt wird.

Um die persönliche Eignung schon im Auswahlprozess sicher zu erkennen, braucht es viel Erfahrung (z. B. durch Hinzuziehen

Rahmenbedingungen der zu besetzenden Stelle transparent zu machen. Eine Persönlichkeitsdiagnostik der verfügbaren Kandidaten wird jedoch vom Geschäftsführer abgelehnt: „Ich muss dem Kandidaten nur in die Augen sehen, dann weiß ich schon, ob er zu uns passt.“

Aus den möglichen Anwärtern wählt das Unternehmen basierend auf ihren Lebensläufen 6 Kandidaten für ein erstes Interview aus. Von ihnen können 3 überzeugen und werden zu einem zweiten Interview eingeladen. Der Geschäftsführer wählt basierend auf seiner intuitiven Einschätzung einen der Kandidaten als zukünftigen

eines Personalberaters), aber auch geeignete diagnostische Tools. Auf Unternehmensseite empfiehlt sich eine Positionsanalyse, um eindeutig zu klären, welche Position genau besetzt werden soll und welche konkreten Anforderungen damit verbunden sind:

- Welche **Skills** sind erforderlich?
- Welche **Resultate** sollen erzielt werden?
- Welche **Herausforderungen** bringt die Position mit sich?
- Welche **Eigenschaften** braucht ein Kandidat in dieser Position, um sich gut ins Team einfügen zu können?

Die einzelnen Kandidaten können mit Hilfe einer Persönlichkeitsdiagnostik eingeschätzt werden. Diese Diagnostik kann durch einen externen Berater oder auch inhouse durchgeführt werden. Dabei sollte idealerweise nicht nur analysiert werden, welche Verhaltenspräferenzen der Kandidat besitzt, sondern auch, welche Motive diesen

Präferenzen zugrunde liegen. So ergibt sich ein deutlich umfangreicheres Bild des Kandidaten, das wirklich in die Tiefe geht. Bewährt hat sich hier insbesondere das DISG-Modell, das die Grundlage der Persönlichkeitsanalyse durch EO Executives bildet.

## Balance zwischen Erkenntnis & Instinkt: Eine neue Perspektive in der Führungskräfte-selektion

Um das Verhalten eines Menschen verlässlich vorhersagen zu können, ist es darüber hinaus wichtig, zwischen verschiedenen Kontexten zu unterscheiden.

Gerade im Beruf zeigen Menschen oft nicht ihren Basis-Verhaltensstil, sondern betonen erwünschte Eigenschaften, während unvorteilhafte Charakteristika versteckt werden. Um die Persönlichkeit eines Kandidaten wirklich zu erfassen, unterscheidet EO Executives darum in der Persönlichkeitsdiagnostik **verschiedene Verhaltensstile**.

Außerdem besteht die Möglichkeit einer Persönlichkeitsdiagnostik durch EO für das bestehende Team, um das spätere Umfeld der Führungskraft besser einschätzen zu können.

Wichtig ist auf jeden Fall, dass eine Diagnostik durchgeführt wird und sich die Entscheidung des Unternehmens nicht allein auf Intuition verlässt. Ausschließlich auf die Persönlichkeitsdiagnostik und *Key Performance Indicators (KPIs)* sollte man

sich allerdings auch nicht verlassen. Es ist essentiell für eine gute Entscheidung, sich ein Gesamtbild jedes Kandidaten zu machen – und dazu gehören diagnostische Tools ebenso wie ein persönliches Kennenlernen. In unserem Fallbeispiel hätte der Geschäftsführer beide Methoden – die datengestützte Persönlichkeitsdiagnostik sowie seine eigene Intuition – gewinnbringend kombinieren können, indem er die zusätzlichen Informationen einer Persönlichkeitsdiagnostik nach der ersten und vor der zweiten Interviewrunde einholt.

Es ist jedoch nicht nur die Persönlichkeit, die über Erfolg und Misserfolg einer neuen Führungskraft im Unternehmen entscheidet. Auch das **Team** muss am selben Strang ziehen. Ob es das tut, kann durch Gespräche (und,

wenn gewünscht, diagnostische Tools) eruiert werden. Um eventuelle Unstimmigkeiten unter Kollegen von Anfang an vorzubeugen, sollte die **Bezahlung** der neuen Führungskraft schon im Interview abschließend für beide Seiten geklärt werden und sich am allgemeinen

Niveau im Unternehmen orientieren. Gegebenenfalls empfiehlt es sich, einen professionellen Gehalts-Benchmark erstellen zu lassen.



## Welche Führungskräfte tendieren dazu, lange im Unternehmen zu bleiben?

Generell lassen sich hier zwei Typen von Führungskräften identifizieren: diejenigen, die vor allem auf Jobsicherheit bedacht sind und nach einer langjährigen, stabilen Position suchen – und diejenigen, die im Unternehmen

Potential erkennen und motiviert sind, dieses zu verwirklichen. Letztere Gruppe ist dabei von ganz besonderem Wert für das Unternehmen. Nach diesen Kandidaten sollten Entscheidungsträger bewusst Ausschau halten.



## Das Rekrutieren der besten Führungskräfte für Ihr Unternehmen ist mehr als nur ein Besetzungsprozess

Es ist eine strategische Entscheidung, die den Kurs Ihres Unternehmens maßgeblich beeinflusst. Mit executive intro® hat EO Executives eine Plattform geschaffen, die diese Herausforderung nicht nur versteht, sondern mit modernster Technologie und professioneller Rekrutierungsexpertise meistert.

executive intro® ist eine multimediale Selektions- und Präsentationsplattform, die Sie in **fünf klar definierten Stufen** von der ersten Kontaktaufnahme mit Ihrem Wunschkandidaten über die sorgfältige Evaluierung bis hin zur endgültigen Besetzung unterstützt. Es vereint bewährte Personalberatungsmethoden mit den Vorteilen der digitalen Welt und ermöglicht es Ihnen, effektiv und sicher den am besten passenden Kandidaten auszuwählen. Das Ergebnis? Schnellere, sicherere und nachhaltige Führungsbesetzungen für Ihr Unternehmen – und das auf Wunsch mit einer 12-monatigen Erfolgsgarantie.

## Umfassende Perspektiven & genaue Erkenntnisse: Besetzungen mit INSIGHTS MDI®

Die **INSIGHTS MDI® Diagnostik**, welche im Rahmen von executive intro® eingesetzt wird, ermöglicht eine ganzheitliche 360°-Betrachtung jedes Kandidaten – basierend auf Fähigkeiten, Motiven und Verhaltenspräferenzen.

Jeder Kandidat stellt sich zudem durch ein **individuelles Video** vor, was eine tiefere, persönliche Einschätzung ermöglicht. Schriftlich von jedem Kandidaten beantwortete **Kompetenzfragen**, die nachweisbar eine **hohe prognostische Validität** aufweisen, beugen generalisierten Antworten vor und geben einen verlässlichen Einblick, wie der Kandidat in der Praxis agiert.

Besonders wertvoll ist der direkte Vergleich der Antworten aller Kandidaten auf die mit dem Auftraggeber abgesprochenen Kompetenzfragen.

Der Zugriff auf executive intro® ist jederzeit und **von überall aus** über den Browser möglich und erlaubt eine schnelle und vertrauliche

Kommunikation und Abstimmung ohne den Umweg über E-Mails. Alle Daten sind durch **Passwortschutz** gesichert, sodass nur autorisierte Personen Zugang haben. Vor allem bei vertraulichen Besetzungsprozessen stellt executive intro® sicher, dass nur eingeweihte Personen Kenntnis von der Suche und Zugang zu den Informationen haben.



1. LEVEL  
CONTACT

2. LEVEL  
SEARCH

3. LEVEL  
EVALUATION

4. LEVEL  
PRESENTATION

5. LEVEL  
PLACEMENT

## 4.2 Preboarding

### Frühzeitig involvieren, langfristig binden: Optimierung der Preboarding-Erfahrung

Zwischen dem Unterzeichnen des Arbeitsvertrags und dem Beginn der Position des neuen Chief Marketing Officer liegen acht Wochen. Während dieser Zeit hält das Unternehmen mit der neuen Führungskraft Kontakt, indem es sie per Mail über die Einrichtung der Büros am neuen Standort und die notwendigen bürokratischen Abläufe vor dem ersten Tag informiert.

Außerdem bekommt der zukünftige CMO bisherige Marketing-Materialien zugeschickt, um sich damit vertraut machen zu können, und wird

über die CC-Funktion schon einmal über die Planung neuer Materialien in Kenntnis gesetzt.

Drei Wochen vor seinem ersten Tag erhält der zukünftige CMO eine Willkommens-E-Mail vom Unternehmen sowie eine E-Mail, die die Zugriffsdaten auf alle digitalen Ressourcen des Unternehmens auflistet – jedoch ohne Erläuterungen oder Rückfragen.

Der Kontakt der Führungskraft mit dem Unternehmen ist während der Preboarding-Phase fast komplett passiv.

Das Preboarding ist die Zeit vor dem eigentlichen Arbeitsbeginn im neuen Unternehmen und dient in erster Linie dazu, das spätere **Onboarding vorzubereiten**. Diese Phase kann relativ lang sein, weshalb es wichtig ist, den **Kontakt zur Führungskraft** zu halten. Nur im regelmäßigen Umgang mit der Führungskraft hat das Unternehmen eine Chance, *weak signals*, dass die Führungskraft an ihrer neuen Position zweifelt, zu bemerken und darauf zu reagieren. Das funktioniert natürlich nur, wenn der Kontakt nicht einseitig ist – anders als im Fallbeispiel.

Auch, wenn der Onboarding-Prozess intern definiert wurde, sollte er **individuell an die Bedürfnisse der neuen Führungskraft angepasst werden**. Die Frage, was der zukünftige CMO im Onboarding konkret braucht, hätte im Fallbeispiel ein Eingehen

auf seine Wünsche ermöglicht und ihn in die aktive Kommunikation mit dem Unternehmen geholt. Die gemeinsame Vorbereitung des Onboarding-Prozesses ist der wichtigste Punkt im Preboarding.

Sinnvoll ist es in jedem Fall, während des Preboardings einen **Patzen bzw. Mentor** am neuen Arbeitsort zu gewinnen, der der Person dann im Onboarding als Ansprechpartner zur Verfügung steht. Informationen über den geplanten **Ablauf des ersten Arbeitstags und die Anreise** (Wegbeschreibung, Busanbindung, etc.) sollten schon jetzt mitgeteilt werden. Eine weitere Möglichkeit ist, dass die neue Führungskraft ihr **Team** schon vorab kennen lernt. Hinzu kommen im Einzelfall weitere Maßnahmen.



## 4.3 Onboarding

### Empowerment für neue Führungskräfte: Ganzheitliches Onboarding für sofortige Wirkung

Am ersten Arbeitstag kommt der neue Chief Marketing Officer wegen einer Straßensperre zu spät, was seine Nervosität merklich steigert. Nach einer kleinen Führung durch den Betrieb und der Einrichtung seines Arbeitsplatzes lernt der CMO das Team kennen. Für das Onboarding des neuen CMO hat das Unternehmen drei Monate veranschlagt. Es folgt dem intern verschriftlichen Onboarding-

Prozess und umfasst die Einarbeitung durch schriftliche Materialien und Videos, die nach didaktischen Maßstäben erstellt wurden und die der neue CMO in den kommenden Wochen durcharbeiten soll. Die Geschäftsführung macht vom ersten Tag an deutlich, dass sie großes Vertrauen in den neuen Manager setzt, und lässt ihm jenseits der Onboarding-Materialien komplett freie Hand.

Die ersten Tage und Wochen in der neuen Position prägen auf entscheidende Weise den Eindruck, den die Führungskraft von ihrem neuen Unternehmen gewinnt.

**Entsprechend wichtig ist es, dass dieser erste Eindruck gut ausfällt.  
Damit das gelingt, gilt es, die richtige Balance zu finden:**

**Einerseits** sollte ein gutes Onboarding sorgfältig durchdacht sein und neue Teammitglieder verlässlich auf den Standard des Unternehmens bringen. Alle, die das Onboarding durchlaufen, sollten denselben Grundstock an Informationen erhalten. Dies ist in der Regel dann der Fall, wenn verschriftlichte Onboarding-Pläne im Unternehmen existieren.

**Andererseits** ist es notwendig, das Onboarding individuell an die Bedürfnisse im konkreten Fall anzupassen. Das kann beispielsweise auf Grundlage einer Persönlichkeitsdiagnostik geschehen. Am wichtigsten sind jedoch die Erwartungen, die die neue Führungskraft selbst äußert. Der Goldstandard eines gelungenen Onboardings ist, den Kandidaten in die Planung miteinzubeziehen und aktiv nach seinen Wünschen und Bedürfnissen zu fragen.



## Führungsqualität kultivieren: Anpassungsfähige Onboarding-Strategien

Der Onboarding-Prozess in unserem Fallbeispiel zeigt Potential, ist aber nicht in ausreichendem Maß flexibel. Der neue Manager wurde überhaupt nicht in die Planung seines Onboardings involviert.

Außerdem fehlt ihm ein persönlicher **Mentor** oder Ansprechpartner im Unternehmen. Das ist insbesondere wichtig, um *weak signals* mitzubekommen, die auf die eventuelle Unzufriedenheit der neuen Führungskraft hindeuten können. Der Personalberater kann zwar gerade in der Anfangszeit als eine Art geheimer Vermittler zwischen Führungskraft und Unternehmen agieren – doch Warnsignale, die nur im täglichen Umgang miteinander auffallen, wird er als externer Akteur nicht bemerken können.

Eine Möglichkeit, die Gesprächsoffenheit zwischen Unternehmen und Führungskraft während des Onboardings zu verbessern, ist die **Methode der zwei Mentoren**. Statt nur einen bekommt die neue Führungskraft dabei zwei Mentoren zugeteilt – einen, der das Know-how hat, sie fachlich einzuweisen,

und einen, der im Unternehmen in einer ganz anderen Funktion arbeitet. Der fachfremde Mentor übernimmt bei dieser Methode die Rolle eines Vermittlers und hilft der Führungskraft dabei, sich emotional und sozial in den Betrieb zu integrieren.

Die neue Führungskraft sollte auf jeden Fall früh darüber informiert werden, wie das Onboarding gestaltet sein wird. Der Personalberater sollte in die Planung miteinbezogen werden, schließlich kennt er den Kandidaten schon seit dem Beginn des Besetzungsprozesses und verfügt generell über umfassende Erfahrungswerte, mit denen er die aktuelle Situation vergleichen kann. Unternehmen sollten **externe Impulse durch den Berater** nicht einfach ablehnen, sondern als wertvolle Perspektive von außen nutzen.

Und auch Ehrlichkeit mit dem Berater ist essentiell. Der Berater muss nicht beeindruckt werden, aber er muss über das vollständige Bild verfügen, wenn er helfen können soll.

## 4.4 Die ersten 100 Tage

### Effizientes Onboarding: Maßgeschneiderte Ansätze für Herausforderungen im Management

Nach zwei Wochen am neuen Arbeitsplatz wendet sich der Chief Marketing Officer an seinen zuständigen Personalberater: Er fühle sich in seiner neuen Position ziellos, überfordert und unwohl – er habe den Eindruck, das Unternehmen kümmere sich nicht wirklich um ihn.

Der Personalberater sucht erst das Gespräch mit dem CMO, dann mit der Geschäftsführung, dann mit beiden zugleich. Auf Anregung des Personalberaters wird endlich ein Persönlichkeitsprofil für den CMO erstellt, welches alle Beteiligten als sehr hilfreich empfinden, denn es gibt klare Hinweise, welche Veränderungen in der Zusammenarbeit Sinn machen.

Im Rahmen der Gespräche wird klar, dass der neue CMO unter einem Kulturschock leidet.

Die beiden Seiten einigen sich darauf, dass Ziele klarer definiert werden, und es erfolgt eine wöchentliche Abstimmung mit dem Vorgesetzten des CMO, vor allem in Bezug auf die neue Lage.

Ein externer Coach, der auf Onboarding-Situationen spezialisiert ist, begleitet ihn zusätzlich nach dem executive impact® Modell. Daneben erhält der CMO endlich einen Ansprechpartner vor Ort: Eine Führungskraft, die aus dem Hauptquartier des Unternehmens an den neuen Standort versetzt wurde, steht dem CMO ab sofort als Mentor an der Seite.

Vier Wochen nach dem Gespräch fragt der Berater noch einmal bei beiden Seiten nach und vergewissert sich, dass die Ergebnisse der Gespräche auch umgesetzt wurden und sich der CMO nun besser fühlt.



## Die ersten 100 Tage offenbaren, ob Führungskraft und Geschäftsführung mit der Situation zufrieden sind.

Es ist Aufgabe des zuständigen Personalberaters, nach vier bis sechs Wochen auf beiden Seiten um eine ehrliche Einschätzung zu bitten und bei eventuellen Schwierigkeiten das **offene Gespräch** mit allen Beteiligten zu suchen. Besonders aufschlussreich ist dabei die Beobachtung, ob beide Seiten die Situation gleich einschätzen.

In unserem Fallbeispiel bat der CMO schon nach zwei Wochen um eine Intervention, weil er erhebliche Probleme erlebte – und handelte auf diese Weise genau richtig.

Es lohnt sich, in dieser Phase noch einmal aufzugreifen, was in den ersten Interviews mit dem Kandidaten thematisiert wurde (Zweitwohnung, familiäre Situation, etc.). Werden Probleme entdeckt, sollte das Unternehmen unbedingt geeignete Maßnahmen finden.

Es liegt nun in Unternehmenshand, die Führungskraft zu halten und ihr eine maximale Performance zu ermöglichen – der Personalberater kann dabei höchstens helfen, relevante Aspekte zu identifizieren.



## 4.4 Das erste halbe Jahr

### Warum Führungskräfte wirklich gehen: Die nicht erzählten Geschichten rascher Abschiede

Nach drei Monaten im Unternehmen ist das Onboarding des neuen Chief Marketing Officer abgeschlossen. Nach den vereinbarten Maßnahmen fühlt er sich nach eigener Aussage im Unternehmen „endlich zu Hause“.

Der CMO gerät jedoch kurz darauf mit einem Team-Mitglied in Konflikt. Dieses Mal nimmt die Geschäftsführung nach Vorbild des Personalberaters die vermittelnde Position ein und findet heraus, dass eine kulturell bedingt unterschiedliche Arbeitseinstellung die Wurzel des Problems ist. Eine Schlichtung gelingt und der CMO verspricht, sein Wissen aus dem Onboarding-Coaching einzusetzen, um derartige Konflikte in Zukunft vorzubeugen.

Außerdem beginnt er das Projekt, neue Internet-Werbespots speziell für den französischen Markt zu produzieren, wobei er ebenfalls sein neu erworbenes Wissen einsetzen will.

Allerdings wird der CMO dieses Projekt nie zu Ende führen. Nach gut vier Monaten als Chief Marketing Officer kündigt er plötzlich. Als offiziellen Kündigungsgrund nennt er einen schweren Krankheitsfall in der Familie und den Wunsch, in Deutschland vor Ort zu sein. Das Unternehmen bittet ihn, das aktuelle Projekt zu dokumentieren, und beginnt unmittelbar mit der Suche nach einem Nachfolger.

**Wenn eine Führungskraft kündigt, kann das viele Gründe haben.** Nicht alle davon liegen im Einflussbereich des Unternehmens. Eine gründliche **Persönlichkeitsdiagnostik** hilft dabei, einer Person während der Einarbeitung gerecht zu werden, garantiert aber leider keinen hundertprozentigen Erfolg. Es gibt immer unvorhersehbare Faktoren, die zu einer Kündigung führen können.

Ein großes Risiko ist es, wenn eine der Führungskraft übergeordnete Führungskraft geht – solche Fälle können immer eine gewisse Kaskaden-Wirkung haben. Exogene Schocks wie beispielsweise die Corona-Pandemie oder der Ukraine-Krieg können das Bedürfnis nach

finanzieller Sicherheit verstärken und einen Wechsel für manche Führungskraft attraktiver machen. Auch ein starker Kandidatenmarkt ist ein Faktor, der Führungskräfte zur Kündigung bewegen kann.

Das erste halbe Jahr in einer neuen Führungsposition entscheidet darüber, ob **Umfeld, Aufgabe und persönliche Werte** stimmen. Nur, wenn in diesen drei Bereichen Einigkeit zwischen Führungskraft und Unternehmen herrscht, passt es wirklich. Nur dann bleibt die Führungskraft aus echter Überzeugung – und Führungskräfte, die von ihrer Arbeit überzeugt sind, können nur in Ausnahmefällen abgeworben werden.

War der CMO in unserem Fallbeispiel von seiner neuen Aufgabe überzeugt? Das lässt sich leider nicht endgültig sagen, weil das Unternehmen in unserem Beispiel ein **Exit-Gespräch** versäumte, welches Aufschluss über die wahren Kündigungsgründe hätte geben können.

Es ist gut möglich, dass es sich tatsächlich einfach um nicht beeinflussbare familiäre Umstände handelte. Ebenso ist denkbar, dass der kulturelle Konflikt zwischen der Führungskraft und ihrem Team unterschwellig weiter existierte und die Entscheidung zumindest beeinflusste.



## executive impact<sup>®</sup>

### Onboarding Coaching für Führungskräfte

Das erste halbe Jahr und insbesondere das Onboarding einer neuen Führungskraft sind entscheidend. Erste Eindrücke werden gesammelt, erste Konflikte bewältigt und erste Erfolge gefeiert. Es sind diese ersten sechs Monate, die bestimmen, welche Führungskraft das Potential hat, das Unternehmen in den kommenden Jahren auf das nächste Level zu heben. Gleichzeitig sind diese sechs Monate aber auch besonders kritisch, insbesondere, wenn eine Position nachbesetzt wird.

Sorgen Sie dafür, dass das erste halbe Jahr Ihrer neuen Führungskraft zählt! Mit einem Onboarding-Coaching wie executive impact<sup>®</sup> erhält die neue Führungskraft wertvolle Unterstützung von einem erfahrenen Personalberater vor Ort, um ihre neue Aufgabe effektiv zu erfüllen. Das Ergebnis sind eine bessere Struktur in der Einarbeitungsphase und eine höhere Produktivität. Auch die Zusammenarbeit mit dem neuen Team und die strategische Ausrichtung auf vereinbarte Ziele

werden gefördert. Zudem zielt das Coaching auf die Selbstreflexion und die kontinuierliche Selbstverbesserung ab und befähigt Führungskräfte, Probleme künftig noch besser zu lösen.

Dabei passt sich executive impact<sup>®</sup> an die individuellen Bedürfnisse der Führungskraft an. Der Coach begleitet den neuen Manager in insgesamt 10 Sessions am neuen Arbeitsplatz und steht als Gesprächspartner und Ratgeber zur Verfügung. Eine individuelle Gestaltung oder Taktung der Inhalte, auch mit Sessions vor dem offiziellen Arbeitsbeginn, sind problemlos möglich und zeigen der neuen Führungskraft, wie sehr Sie sie schätzen.

**MORE ABOUT EXECUTIVE IMPACT →**

[eoexecutives.com/de/onboarding-coaching/](https://eoexecutives.com/de/onboarding-coaching/)

# 05 Wenn die Führungskraft doch wieder geht



## Herausforderungen & Chancen

Die Kündigung des Chief Marketing Officer erfolgt für das Unternehmen völlig überraschend. Beide Seiten gehen im Guten auseinander. Da der CMO gerade am Projekt arbeitet, Internetwerbespots für den französischen Markt zu produzieren, bittet ihn die Geschäftsleitung, seinen Fortschritt für seinen Nachfolger zu dokumentieren. Dabei stellt der Geschäftsführer klar, dass dieser „Nachfolger“ auch der bisherige CMO selbst als Rehire sein kann – er ist

dem Unternehmen jederzeit willkommen. In jedem Fall will das Unternehmen mit dem ehemaligen CMO in Kontakt bleiben und hofft darauf, indirekt weiterhin von dessen starkem persönlichen Netzwerk profitieren zu können. Aus eigenen Stücken bietet der CMO außerdem sein Feedback zum Onboarding-Prozess an, welches unter dem neuen Punkt „Onboarding von Führungskräften an ausländischen Standorten“ in die Onboarding-Dokumentation aufgenommen wird.

Die Kündigung von Führungskräften lässt sich leider nicht immer vermeiden. Fast alle Entscheidungsträger haben diese Erfahrung bereits machen müssen. Es gibt unzählige Faktoren, die dafür sorgen können, dass eine Führungskraft das Unternehmen wieder

verlässt; viele davon sind schlicht menschlich. Eine Kündigung sollte nie als Angriff auf das Unternehmen gesehen werden, sondern als Gelegenheit, den Besetzungsprozess zu optimieren und eine womöglich noch bessere Führungskraft zu gewinnen.

# Nach der Kündigung einer Führungskraft sollten Unternehmen ein sorgfältiges Offboarding und ein Exit-Gespräch anstreben.

Das **Offboarding** dient dazu, notwendige Verwaltungsvorgänge abzuwickeln und den Übergang zu einer neuen Führung so reibungslos wie möglich zu gestalten. Im Fallbeispiel bedeutete das vor allem die Dokumentation des Werbespot-Projekts.

Mindestens genauso wichtig ist das **Exit-Gespräch**, auf das noch immer viele Unternehmen verzichten. In einem Exit-Gespräch bringt das Unternehmen die wahren Gründe für die Kündigung in Erfahrung und erhält Feedback von der gehenden Führungskraft, welches es bei der Neubesetzung der Position umsetzen sollte. Wenn ein Exit-Gespräch stattfindet, dann fast immer nur bei Kündigungen während der Probezeit, obwohl die Erkenntnisse aus dem Gespräch mit langjährigen Führungskräften noch einmal auf ganz anderen Ebenen Aufschluss geben können. Auch das Unternehmen in unserem Fallbeispiel hätte optimalerweise ein Exit-Gespräch durchführen sollen.

Was das Unternehmen im Fallbeispiel absolut richtig gemacht hat, ist, dem ehemaligen CMO auch nach der Kündigung Wertschätzung zu

zeigen und den **Kontakt zu ihm zu halten**. Es ist wichtig, vielversprechende Kandidaten und Kündigende nicht vor den Kopf zu stoßen, sondern ihnen ehrlich widerzuspiegeln, dass sie das Unternehmen überzeugen konnten. Einerseits ist die Candidate Experience das Aushängeschild eines Unternehmens am Arbeitsmarkt – andererseits besteht immer die Möglichkeit, dass die Führungskraft irgendwann zum Unternehmen zurückkehrt. Es kann Sinn machen, die Führungskraft sogar explizit zur **Rückkehr** einzuladen, zum Beispiel durch das symbolische Überreichen eines *ticket to return*.

Eine Führungskraft, die wieder geht, ist zwar ein finanzieller Verlust für das Unternehmen, aber das heißt nicht, dass sich aus der unliebsamen Situation nicht auch Chancen ergeben. Und gerade in Fällen, in denen eine Personalberatung beauftragt wird (wie in unserem Fallbeispiel), ist der Schaden für das Unternehmen in der Regel gering. Eine **gute Personalberatung** in Anspruch zu nehmen ist die beste Versicherung gegen ein Bad Hire, weil eine gute Personalberatung über das Wissen und die Erfahrung verfügt, um Menschen richtig einzuschätzen.





## 06 Fazit



### **Auch bei besonderen Schwierigkeiten bei der Besetzung ist es weder sinnvoll noch ratsam, eine Führungsposition dauerhaft vakant zu lassen.**

Ein Unternehmen benötigt eine aktive Führung, um erfolgreich zu sein und zu wachsen. Aus Angst vor Fehlern gar keine Entscheidung zu treffen, ist keine Lösung – stattdessen sollten Unternehmen alles daran setzen, die richtige Entscheidung zu treffen und den Weg für eine erfolgreiche Zukunft zu ebnen. Personalberater können in diesem Prozess effektiv helfen und durch diagnostische Tools sicherstellen, dass die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Besetzung maximiert wird.

Besonders wichtig sind neben dem Auswahlverfahren auch Onboarding und Einarbeitung, die individuell an die Bedürfnisse und Wünsche der Führungskraft angepasst werden sollten. Hier spielen diagnostische Tools ebenfalls eine entscheidende Rolle. Durch sie können Unternehmen antizipieren, ob es mögliche Diskrepanzen zwischen Führungskraft und Unternehmen geben könnte und wo anzusetzen ist, wenn es zu

Unstimmigkeiten kommt. In Notfällen kann der zuständige Personalberater vermittelnd wirken. Ein Onboarding-Coaching wie executive impact® sorgt dafür, dass es gar nicht so weit kommt und die neue Führungskraft so schnell und unkompliziert wie möglich in ihre neue Rolle finden kann.

Dass eine Führungskraft wieder geht, lässt sich nicht immer verhindern, doch Unternehmen können die Wahrscheinlichkeit eines solchen Verlusts mit dem richtigen Vorgehen minimieren. Eine exzellente Führungskraft ist wahres Gold wert. Wer bereit ist, Ressourcen in eine langfristige und fruchtbare Zusammenarbeit zu investieren und der Führungskraft ehrlich entgegenzukommen, macht einen unvergleichlichen Gewinn für das eigene Unternehmen, von dem es in der Zukunft vielfach profitieren wird.



Results  
through people

## Executive Search & Interim Management



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.**

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

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 sechs Ländern weltweit mit insgesamt 33 Standorten präsent. Wir besetzen Positionen sowohl durch fest angestellte Führungskräfte und Experten wie auch durch rasch verfügbare Interim Manager für befristete Aufgaben und Projekte. 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 Köln

**Telefon:** +49 221 / 888 216 50

**E-Mail:** deutschland@eoexecutives.com

**Internet:** www.eoexecutives.com

# Referenzen

1. Das Fallbeispiel ist fiktiv. Es basiert auf den Erfahrungen, die die Berater bei EO Executives im Laufe ihrer Tätigkeit gesammelt haben, bildet jedoch keine spezifischen Situationen ab, die real stattgefunden haben.
2. Welche soft skills nach unseren Erfahrungen für Führungskräfte in jeder Branche unverzichtbar sind, haben wir in unserem Whitepaper [Leadership Skills im Wandel: Fähigkeiten, die Führungskräfte heute brauchen](#) aufgeführt.
3. Die 18-Monats-Spanne stammt aus dem Blogbeitrag [„Fehlbesetzung in der Softwareentwicklung: Kosten und wie sie vermieden werden können“](#) von Tobias Mehre, 09.11.2020. Die Drei-Jahres-Spanne orientiert sich am Leitsatz, eine neue Führungskraft im Unternehmen brauche „ein Jahr um zu lernen, ein Jahr um zu arbeiten, ein Jahr um zu ernten“. Laut diesem Leitsatz muss eine Führungskraft jede dieser Phasen erlebt haben, sonst hat sie keine vollumfänglichen Erfahrungen gesammelt.
4. [„Cost of Vacancy Formulas for Recruiting and Retention Managers“](#) von Dr. John Sullivan, 25.07.2005. Abgerufen am 17.08.2023.
5. Der Good Hire Calculator™ steht kostenlos zur Verfügung unter <https://executive-intro.goodhire.agency/>.
6. In den ersten zwei Monaten in einer neuen Führungsposition rechnet der Good Hire Calculator™ mit 25 % der vollen Produktivität, im dritten und vierten Monat mit 50 %, im fünften Monat mit 75 %.
7. Diese Berechnung geht davon aus, dass ein Bad Hire die Produktivität im Team für insgesamt 10 Monate auf 80 % drosselt – fünf Monate, bevor ein Nachfolger gefunden wird, und weitere fünf, bis dieser seinen vollen Output erreicht hat. Die Berechnung nimmt fünf Teammitglieder an, die 75 % des Gehalts des Beispiel-CMO bekommen.
8. Andrea Hammermann u. a.: [Fluktuation auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Dynamik von Personalbewegungen und deren Einflussfaktoren](#) (IW-Analysen 149). Köln, 2022.
9. Stephanie Neal u. Rosey Rhyne: [HR Leadership Insights Report](#). Veröffentlicht 2021.

