

Warum die besten Kandidaten oft die falschen sind (Teil 1)

Erfolgreiche Rekrutierungen sind kein Zufall. Und dennoch zeigt die Praxis ein wiederkehrendes Muster: Kandidaten mit überzeugenden Lebensläufen, hoher fachlicher Kompetenz und starken Referenzen scheitern in neuen Rollen – oft nicht sofort, sondern nach 12 bis 24 Monaten.

Die naheliegende Erklärung ist schnell gefunden: falsche Einschätzung, ungenügende Due Diligence, unklare Erwartungen. Diese Faktoren spielen eine Rolle. Sie erklären jedoch nicht, warum Fehlbesetzungen selbst dann auftreten, wenn der Rekrutierungsprozess professionell durchgeführt wurde.

Der Grund liegt tiefer. Nach unserer Erfahrung im Executive Search lässt sich dieses Phänomen auf zwei Ebenen zurückführen, die häufig getrennt betrachtet werden, aber zusammengehören: das 3E-Framework (Energie, Expertise, Ethik) der Ulrich Associates AG und die vier grundlegenden Motivationsfaktoren, die sogenannten 4 Drives, basierend auf den Arbeiten von Paul R. Lawrence und Nitin Nohria.

Das 3E-Framework beantwortet die Frage, wer grundsätzlich geeignet ist. Die 4 Drives beantworten die Frage, unter welchen Bedingungen diese Eignung wirksam wird.

Erst die Kombination beider Modelle ermöglicht eine präzise Beurteilung.

1. Das 3E-Framework – notwendig, aber nicht ausreichend

Das 3E-Framework beschreibt die drei Dimensionen, die langfristige Leistungsträger ausmachen: Energie (für Tatkraft und Umsetzung), Expertise (fachliche und strategische Substanz) und Ethik (Integrität und Verlässlichkeit). Die Praxis zeigt: Fehlt eine dieser Dimensionen, verliert das Profil an Wirkung. Das Modell ist nicht kompensatorisch.

Doch die 3E erklären nur einen Teil des Erfolgs. Ein Kandidat kann in allen drei Dimensionen stark sein – und trotzdem scheitern.

Warum? Weil 3E beschreibt, was eine Person kann und wie sie handelt. Es sagt jedoch nichts darüber aus, ob die Rahmenbedingungen dazu passen.

2. Die 4 Drives – die oft unterschätzte zweite Ebene

Die 4 Drives beschreiben grundlegende menschliche Bedürfnisse, die Verhalten und Motivation steuern:

- Acquire: das Bedürfnis nach Leistung, Status und Anerkennung
- Bond: das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Beziehungen
- Comprehend: das Bedürfnis nach Sinn und intellektueller Herausforderung
- Defend: das Bedürfnis nach Fairness, Sicherheit und Klarheit

Diese Faktoren sind nicht optional. Sie wirken – unabhängig davon, ob sie bewusst adressiert werden oder nicht. Der entscheidende Punkt ist: Organisationen unterscheiden sich stark darin, wie gut sie diese Bedürfnisse erfüllen. Und genau hier entsteht der Fit – oder eben der Bruch.

3. **Warum starke Kandidaten scheitern**

Eine der häufigsten Fehlannahmen in der Rekrutierung lautet: „Wenn jemand gut ist, wird er überall erfolgreich sein.“ Dies stimmt jedoch nicht.

Beispiel: Ein Partner aus einer internationalen Kanzlei mit hoher Energie, starker Expertise und überzeugender Ethik wechselt in eine kleinere Boutique. Fachlich passt alles. Die Erwartungen sind klar. Die Gespräche verliefen positiv. Nach rund 18 Monaten verlässt die Person die Kanzlei.

Analyse: Die Person war es gewohnt, in einem stark kompetitiven Umfeld zu arbeiten, in dem individuelle Leistung sichtbar belohnt wurde (Acquire). Gleichzeitig waren Entscheidungsprozesse klar strukturiert (Defend).

Die neue Kanzlei hingegen war stärker teamorientiert (Bond), mit flacheren Strukturen und weniger klar definierten Leistungsmechanismen.

Das Problem war nicht die Person. Das Problem war nicht die Kanzlei. Das Problem war der fehlende Fit auf Ebene der Drives.