



DR. DANIEL ZEISS

EXECUTIVE ADVISORY · FRANKFURT AM MAIN

REPORT · AUGUST 2026

FÜHRUNGSKAPITAL

Sie steuern Millioneninvestitionen einzeln, mit Business Case und Nachverfolgung. Ihren Personalaufwand behandeln Sie als Periodenverbrauch. Bilanziell ist das korrekt. Wirtschaftlich wirkt er über Jahre. Dieser Report handelt von der Differenz.

63 %

NACH ZEHN MINUTEN

KRISE · SEITE 12

Trennen, ohne die zu verlieren, die bleiben.

Zwei von drei Gekündigten sagen: Das Gespräch war nach zehn Minuten vorbei. Was das Ihre Arbeitgeberreputation kostet, und welches Verfahren den Bestand hält.

I	Die Rechnung, die niemand aufmacht	04
	Was Bindung, Fehlzeiten und Fehlbesetzungen wirklich kosten	
II	Warum Weiterbildung diesen Posten nicht schützt	07
	Die vier Schichten des Führungskapitals	
III	Die ersten zwölf Monate	10
	Warum Antritte und Übergaben über Jahre entscheiden	
IV	Der Abgang	12
	Warum das Verfahren teurer ist als der Schnitt	
V	Im Gespräch	16
	Über Nähe, Distanz und die Grenzen eines Coachings	
VI	Standortbestimmung	18
	Zwölf Aussagen über Ihre eigene Führungsmannschaft	
VII	Arbeitsweise, Person, Kontakt	20
	Was ein Mandat ist, und was es nicht ist	
VIII	Vor der nächsten Besetzung	22
	Checkliste zum Heraustrennen, mit Notizfläche	
A	Quellen, Zitierweise und Methodik	23
	Vollständiger Nachweis aller extern belegten Zahlen	

WIE SIE DIESEN REPORT LESEN

Fünfundzwanzig Minuten für die Kapitel I bis IV. Vierzig, wenn Sie die Standortbestimmung auf Seite 18 tatsächlich ausfüllen, und zwar allein, ohne Ihre HR-Leitung und ohne Beschönigung. Erst danach ist die Checkliste auf Seite 22 mehr als Papier. Alle extern belegten Zahlen sind mit Ziffern versehen und auf Seite 23 vollständig nachgewiesen.

Ihr Personalaufwand wird verbucht wie Verbrauch. Und behandelt wie Verbrauch.

In der Gewinn- und Verlustrechnung steht Personalaufwand als Aufwand der Periode, aufgeteilt in Löhne, Gehälter und soziale Abgaben.¹ Aktivieren dürfen Sie ihn nicht: Ihre Mitarbeitenden sind kein Vermögensgegenstand, das Unternehmen hat keine Verfügungsmacht über den künftigen Nutzen aus ihnen.² Das ist bilanzrechtlich korrekt und ökonomisch irreführend.

Denn was Sie da verbrauchen, wirkt über Jahre: Entscheidungsqualität, Bindung, Wissen, die Fähigkeit eines Teams, unter Druck zusammenzubleiben. Weil dieser Bestand nirgends bilanziert wird, wird er auch nirgends gesteuert. Investitionen ab einer bestimmten Größenordnung steuern Sie mit Business Case, Freigabe und Nachverfolgung. Beim Personalaufwand endet die Steuerung bei einem Weiterbildungsbudget.

Weiterbildung ist notwendig. Sie adressiert nur nicht das, was tatsächlich Geld kostet. Ein Fachseminar verhindert nicht, dass eine fachlich exzellente Führungskraft ihr Team in achtzehn Monaten auseinandernimmt. Ein Kompetenzmodell fängt den Übergabefehler nicht auf, der drei Ebenen tiefer als Orientierungslosigkeit ankommt.

Sprechen Sie mit Ihrer Personalabteilung. Nicht über Kennzahlen, sondern über Beobachtungen. Sie werden von fachlich hervorragend ausgebildeten Menschen hören, die im Umgang mit anderen bei null anfangen. Von Führungskräften, die Konflikte nicht führen, sondern aussitzen, bis jemand geht.

Und prüfen Sie die zweite Annahme, die in vielen Vorstandsetagen noch gilt: dass auf dem Markt genug gute Leute nachrücken. Ersatz ist längst nicht mehr der günstige Weg.

Dieser Report macht eine Rechnung auf, die selten jemand aufmacht. Er ist unbequem gemeint. Wenn Sie ihn zu Ende lesen und danach nichts ändern, haben Sie immerhin bewusst entschieden.

Dr. Daniel Zeiß

EXECUTIVE ADVISORY · FRANKFURT AM MAIN

VERTRAUEN DURCH VERSTÄNDNIS.

I

DIE RECHNUNG, DIE NIEMAND AUFMACHT

Sie kennen Ihren Personalaufwand auf den Euro genau.
Was Sie nicht kennen, ist der Anteil daran, der keine
Leistung erzeugt, weil Menschen anwesend sind, aber
nicht mehr beteiligt.

Fünf Zahlen, die in Ihrem Reporting nicht auftauchen

10 %³

der Beschäftigten in Deutschland sind emotional hoch an ihren Arbeitgeber gebunden. 77 Prozent leisten Dienst nach Vorschrift, 13 Prozent haben innerlich gekündigt.

GALLUP, ENGAGEMENT INDEX DEUTSCHLAND
2025

119–142³

Milliarden Euro Produktivitätsverluste entstanden der deutschen Volkswirtschaft im Jahr 2025 allein durch innere Kündigung.

GALLUP, ENGAGEMENT INDEX DEUTSCHLAND
2025

9,7 zu 5,7³

Fehltag pro Jahr: Beschäftigte ohne emotionale Bindung gegenüber solchen mit hoher Bindung. Eine Differenz von 41 Prozent.

GALLUP, ENGAGEMENT INDEX DEUTSCHLAND
2025

347,20 €³

kostete ein einzelner Fehltag den Arbeitgeber im Durchschnitt. Multiplizieren Sie das mit vier Tagen Differenz und Ihrer Belegschaft.

GALLUP, ENGAGEMENT INDEX DEUTSCHLAND
2025

Jeder Fünfte³

der neu eingetretenen Mitarbeitenden sucht bereits im ersten Jahr wieder aktiv nach einer anderen Stelle.

GALLUP, ENGAGEMENT INDEX DEUTSCHLAND 2025

Keine dieser Zahlen ist neu. Neu wäre, sie auf das eigene Haus zu rechnen und die Summe einmal neben die Position „Personalaufwand“ zu stellen.

Eine Fehlbesetzung, konservativ gerechnet

Eigene Beispielkalkulation für eine Führungsposition mit einem Jahreszielgehalt von 180.000 €. Jeder Kostenblock ist einzeln angesetzt und einzeln prüfbar. Bewusst ohne Anlehnung an die in Beratungsunterlagen kursierenden Faustformeln, weil ich für diese keine belastbare Primärquelle gefunden habe. Setzen Sie Ihre eigenen Werte an.

KOSTENBLOCK	ANSATZ
Suche, Auswahl, Vertragsanbahnung	40.000 €
Vergütung bis zur Trennung, im Mittel zwölf Monate	180.000 €
Minderleistung in Einarbeitung und Auslauf	63.000 €
Trennung, Rechtsberatung, Abfindungsrisiko	54.000 €
Führungszeit Dritter: Eskalationen, Korrekturen, Gespräche	32.000 €
Folgefluktuation im Team, zwei Leistungsträger	108.000 €
Wiederbesetzung und erneute Einarbeitung	45.000 €
Größenordnung gesamt	522.000 €
entspricht dem 2,9-Fachen des Jahresgehalts	

Nicht enthalten: verlorene Marktzeit, aufgeschobene Entscheidungen, beschädigte Kundenbeziehungen und der Reputationseffekt im internen Arbeitsmarkt. Diese Posten sind real, aber nicht seriös bezifferbar, weshalb sie hier nicht stehen.

Entscheidend ist nicht die exakte Summe. Entscheidend ist, dass keine dieser Positionen je als eigene Zeile in Ihrem Reporting erscheint. Sie verteilt sich geräuschlos über Abteilungen, Perioden und Kostenstellen.

II

WARUM WEITERBILDUNG DIESEN POSTEN NICHT SCHÜTZT

Fachliche Qualifikation ist die Schicht, die am leichtesten zu beschaffen und am seltensten das Problem ist.

Eingestellt wegen der Qualifikation. Getrennt wegen des Verhaltens.

Der Satz ist so abgegriffen, dass er kaum noch wahrgenommen wird. Er beschreibt trotzdem präzise, wo Ihr Geld verloren geht. Auswahlverfahren messen zuverlässig, was leicht zu messen ist: Abschlüsse, Fachkenntnis, Erfahrung in vergleichbaren Strukturen. Schlechter messen sie, was den Unterschied macht: ob jemand eine unangenehme Wahrheit aushält, ohne den Überbringer zu bestrafen. Ob jemand einen Konflikt führen kann, statt ihn zu verwalten.

Weiterbildung setzt dort an, wo bereits gemessen wurde. Sie erhöht Fachlichkeit, Methodenkenntnis, Regelwissen. Nur wird der Personalaufwand nicht durch Wissenslücken belastet, sondern durch Verhalten unter Druck.

Hinzu kommt ein Befund, den jede Personalabteilung kennt und selten offen ausspricht: Ein Teil der fachlich exzellent ausgebildeten Nachwuchskräfte bringt in die erste Führungsrolle kaum eine Vorstellung davon mit, was Verantwortung für andere bedeutet. Nicht aus Böswilligkeit, sondern weil fünfzehn Jahre

lang ausschließlich die eigene Leistung bewertet wurde. Wer nie erlebt hat, dass sein Ergebnis vom Zustand anderer abhängt, führt zunächst so, wie er studiert hat: allein.

Der zweite Fehlschluss betrifft den Markt. Rund drei Viertel der Beschäftigten schätzen ihre Chancen am Arbeitsmarkt als gut oder sehr gut ein³, sodass die Wechselbereitschaft nicht bei Ihnen liegt, sondern bei ihnen. Gleichzeitig wäre das deutsche Produktionspotenzial 2024 nach einer Modellrechnung des Instituts der deutschen Wirtschaft um rund 49 Milliarden Euro höher gewesen, wenn der Fachkräftebedarf gedeckt gewesen wäre⁴.

Der dritte: die Annahme, ein Programm ersetze Begleitung. Hier habe ich keinen Studienbeleg, den ich Ihnen vorlegen könnte, sondern nur eine Beobachtung aus Mandaten: Was in einem Modul aufgebaut wird, hält etwa so lange, wie jemand nachfragt. Was Weiterbildung nicht leisten kann, muss deshalb nicht teuer sein. Es muss nur jemand tun.

DIE UNBEQUEME FRAGE

Wann haben Sie zuletzt eine Führungskraft nicht wegen fehlender Fachkenntnis ersetzt, sondern weil sie mit Menschen nicht umgehen konnte? Und was hat Ihr Weiterbildungsbudget vorher dagegen unternommen?

Die vier Schichten des Führungskapitals

Je weiter unten eine Schicht liegt, desto teurer ist ihr Verlust und desto schwerer ist sie mit Budget zu beschaffen. Weiterbildung erreicht zuverlässig nur die oberste.

SCHICHT 1

Wissen

Fachlichkeit, Methoden, Regulatorik. Beschaffbar über Seminare, Zertifikate, Neueinstellung.

Ersatzzeit: Wochen · Instrument: Weiterbildung

SCHICHT 2

Handwerk

Delegieren, priorisieren, Erwartungen setzen, Gespräche führen. Trainierbar, aber nur mit Übung am echten Fall.

Ersatzzeit: Monate · Instrument: Training mit Transferbegleitung

SCHICHT 3

Haltung unter Druck

Wie jemand reagiert, wenn es eng wird: Widerspruch aushalten, Fehler einräumen, Nähe und Distanz regulieren, Konflikte führen statt aussitzen.

Ersatzzeit: Jahre · Instrument: persönliche Begleitung über Zeit

SCHICHT 4

Vertrauen im System

Der Bestand, den eine Organisation über Jahre aufbaut: dass Zusagen halten, dass schlechte Nachrichten nach oben gemeldet werden, dass Menschen bleiben, wenn es unbequem wird.

Ersatzzeit: unbestimmt · Instrument: Führungsverhalten, täglich

Emotionale Bindung entsteht nach dem Befund von Gallup nicht durch Programme oder Appelle, sondern durch die tägliche Erfahrung im Arbeitsumfeld, also durch gelebte Führung³.

Deshalb ist die entscheidende Frage nicht, wie viel Sie in Entwicklung investieren, sondern auf welche Schicht dieses Geld trifft. Die meisten Budgets treffen Schicht 1.

III

DIE ERSTEN ZWÖLF MONATE

Ein Antritt ist der Moment, in dem eine Organisation am ehesten bereit ist, Neues zu akzeptieren. Er dauert nicht lange, und in dieser Rolle kommt er nicht wieder.

Was in den ersten zwölf Monaten entschieden wird

Michael Watkins hat die entscheidende Phase eines Rollenwechsels früh auf die ersten neunzig Tage datiert⁵. In der Praxis endet sie nicht dort, sie entscheidet dort nur über ihren weiteren Verlauf.

Tag 0-30

Man beobachtet Sie, nicht Ihre Strategie

Wer wird zuerst gefragt. Wie reagiert die neue Führungskraft auf die erste schlechte Nachricht. Wen sie mitbringt und wen sie übergeht. Diese Beobachtungen verfestigen sich zu einer Erzählung, die später kaum noch korrigierbar ist.

Tag 30-90

Die erste echte Entscheidung

Meist eine Personalentscheidung, oft unter unvollständiger Information und mit einem Vorgänger im Rücken, dessen Zusagen im Raum stehen. Hier entsteht entweder Autorität oder ein Präzedenzfall, an dem sich alles Weitere misst.

Monat 4-8

Der Rückzug in die Fachlichkeit

Wenn Führung anstrengend wird, kehren viele in das zurück, worin sie sicher sind: ins Fachliche. Von außen sieht das nach Engagement aus. Innen entsteht eine Ebene, die niemand mehr führt.

Monat 9-12

Die stillen Abgänge

Nicht die Lauten gehen zuerst, sondern die, die woanders sofort unterkommen. In der Statistik erscheint das als normale Fluktuation. Tatsächlich ist es die Quittung für die Monate davor.

BEOBACHTUNG AUS MANDATEN

Begleitung wird meist dann angefragt, wenn die Erzählung bereits feststeht, also nach Monat neun. Der wirksamste Zeitpunkt liegt vor dem ersten Arbeitstag. Diese Aussage beruht auf eigener Mandatserfahrung, nicht auf einer Studie.

IV

DER ABGANG

Eine Trennung ist einer der wenigen Führungsakte, die Ihre gesamte Belegschaft bewertet, ohne im Raum gewesen zu sein. Über den Bestand entscheidet nicht der Schnitt, sondern das Verfahren.

Zehn Minuten

63 %⁶

der Gekündigten sagen: Das Gespräch dauerte höchstens zehn Minuten.

Zehn Minuten sind kürzer als die Vorbesprechung, in der über die Sitzordnung entschieden wurde. Bevor Sie das für schlechtes Handwerk halten: Es ist keines. Ein Gespräch, das nach zehn Minuten endet, wurde nicht effizient geführt, sondern abgebrochen, bevor das Unangenehme anfangen konnte.

Meine Erfahrung: Die Person, die abbricht, ist nicht kalt. Sie hält es nicht aus, und weil sie es nicht aushält, verkürzt sie den Kontakt mit dem Gefühl. Das ist genau die Schicht 3 aus dem Modell auf Seite 9: Verhalten unter Druck, nicht Wissen. Dass man einem Menschen zuhören sollte, dem man gerade die Existenzgrundlage entzieht, weiß jeder, der es tun muss.

34 %⁶

der Gekündigten konnten im Gespräch ihre eigene Sicht darstellen.

Sie führen dabei kein Gespräch, sondern Sie führen es vor Publikum. Innerhalb von 48 Stunden weiß die Abteilung, wie es gelaufen ist, und die Verbleibenden ziehen daraus keine Schlüsse über den Gekündigten. Sie ziehen Schlüsse darüber, was ihnen selbst zusteht, wenn sie eines Tages an der Reihe sind.

Was dann geschieht, ist gut untersucht. Eine Metaanalyse über 37 Stichproben mit 11.256 Teilnehmenden findet zwischen erlebter Fairness und emotionaler Bindung an das Unternehmen einen Zusammenhang von $\rho = 0,40$, und zwar bei Gekündigten und Verbleibenden gleichermaßen⁷. Bei den Verbleibenden wirkt die Gerechtigkeit des Verfahrens stärker als die Gerechtigkeit des Ergebnisses.

DER UNBEQUEMSTE BEFUND DIESES KAPITELS

Der Fairness-Effekt ist stärker, wenn der Stellenabbau der Ergebnisverbesserung dient, als wenn er wirtschaftlich unabweisbar ist⁷. Steht Ihr Haus vor der Wand, verzeiht die Belegschaft ein hartes Verfahren eher. Schneiden Sie aus Margengründen, entscheidet das Verfahren über fast alles. Wer es sich am ehesten leisten könnte, gut zu trennen, kann es sich am wenigsten leisten, es nicht zu tun.

Was der Abbau kostet, den Sie schon gemacht haben

Drei Ebenen, alle belegt. Keine davon erscheint als eigene Zeile in Ihrem Reporting.

Die Verbleibenden gehen freiwillig

Die freiwillige Fluktuation steigt nach einem Stellenabbau, vermittelt über den Einbruch der Bindung und nicht über den Abbau selbst⁸. Verfahrensgerechtigkeit puffert diesen Effekt ab. Ein Nebenbefund derselben Arbeit sollte Sie beschäftigen, wenn Sie über Entwicklungsbudgets entscheiden: Der Zusammenhang zwischen Abbau und freiwilliger Fluktuation war in Häusern mit ausgeprägten Praktiken zur Karriereentwicklung am stärksten. Wer seine Leute gut entwickelt hat, hat sie marktgängig gemacht.

Die Reputation leidet nicht wegen des Schnitts

Eine Untersuchung dazu, warum Stellenabbau die Unternehmensreputation beschädigt, fiel nicht zugunsten der Effizienzerklärung aus. Die Reputation sinkt, weil dem Unternehmen ein moralisches Urteil zugeschrieben wird⁹. Genau deshalb entscheidet das Wie über den Schaden und nicht das Ob. In Zahlen sichtbar wird das auf den Bewertungsplattformen: Nach einer Entlassungswelle fällt die Bewertung um 0,13 Sterne, bei den aktuell Beschäftigten um 0,16, und nach 24 Monaten Beobachtungsdauer ist das Ausgangsniveau noch nicht wieder erreicht; unter Fortschreibung der beobachteten Erholungsgeschwindigkeit wären es über 32 Monate¹⁰. Sie zahlen also über Jahre.

Fairness wirkt dann am meisten, wenn das Ergebnis nicht zu retten ist

Über 45 unabhängige Stichproben hinweg gilt: Die Fairness eines Verfahrens hängt umso stärker mit der Reaktion der Betroffenen zusammen, je schlechter das Ergebnis für sie ist¹¹. Das ist die einzige gute Nachricht in diesem Kapitel. Die Nachricht selbst können Sie nicht ändern, alles andere schon.

WAS HIER NICHT BEHAUPTET WIRD

Die Branche, die Trennungsbegleitung verkauft, argumentiert gern damit, gutes Outplacement senke die Zahl der Kündigungsschutzklagen. Eine unabhängige Untersuchung, die das belegt, ist mir nicht bekannt; die kursierenden Ersparniszahlen sind Modellrechnungen von Anbietern. Auch wie viele Gekündigte überhaupt klagen, ist empirisch umstritten, und die verfügbaren Angaben gehen weit auseinander. Dieses Kapitel führt deshalb kein Kostenargument über Prozessrisiken. Es argumentiert über Bindung und Reputation, und dort ist die Befundlage belastbar.

Drei Fragen, die vor dem Gespräch geklärt sein müssen

Keine Gesprächsleitfäden. Die gibt es, sie sind in Ordnung, und sie ändern selten etwas, weil das Problem nicht im Wissen liegt. Meine Erfahrung aus Mandaten: Trennungsgespräche scheitern selten an fehlendem Wissen. Verkürzt wird dort, wo Schuld, Mitleid oder die eigene Angst unangenehm werden. Welches dieser Gefühle es ist, weiß die Führungskraft vorher meist selbst nicht.

1

Was genau werfen Sie sich vor?

Solange das unausgesprochen bleibt, steuert es das Gespräch. Meistens stimmt der Vorwurf teilweise, und genau deshalb wird er vermieden. Wer ihn vorher benennt, muss ihn im Gespräch nicht abwehren.

2

Was können Sie ehrlich sagen, und was nicht?

Wer eine Begründung vorträgt, an die er selbst nicht glaubt, wird das dem Gegenüber nicht verbergen können. Ab diesem Punkt ist Fairness kaum noch herstellbar. Was Sie nicht sagen dürfen, dürfen Sie benennen, ohne es zu erklären.

3

Wer redet mit den Verbleibenden, wann, und mit welchem Satz?

Diese Frage wird typischerweise auf die Woche danach verschoben. In der Woche danach ist die Deutung längst geschrieben. Der Satz muss vor dem Gespräch stehen, nicht nach der ersten Rückfrage im Flur.

Wer diese drei Fragen geklärt hat, hält zwanzig Minuten aus statt zehn. Dass genau diese Minuten den Unterschied machen, ist meine Beobachtung aus Mandaten und keine Messgröße. Belegt ist nur, wie kurz die Gespräche tatsächlich ausfallen und wie selten der Gekündigte darin zu Wort kommt⁶.

Die zehn Minuten sind kein Zeitproblem und kein Handwerksproblem. Sie sind dasselbe Muster, von dem dieser Report von Seite eins an handelt: Etwas wird vermieden, eine Handlung wird verkürzt, und die Rechnung kommt später und woanders an.

„Der teuerste Fehler ist, zu spät zu fragen“

Dr. Daniel Zeiß über die Grenzen von Programmen, die Rolle von HR und die Frage, warum Führungskräfte sich selten selbst melden. Das Gespräch führte die Redaktion dieses Reports.

Sie sprechen Vorstände auf ihren Personalaufwand an. Was ist die häufigste Reaktion?

Zustimmung. Die Größenordnung ist bekannt. Interessant wird die zweite Frage: Wie steuern Sie diesen Posten? Dann kommt eine Aufzählung von Instrumenten, also Zielvereinbarung, Weiterbildung, Befragung. Alles vorhanden. Nur greift keines davon dort, wo die Kosten entstehen. Die Instrumente sind da, sie zielen nur alle auf dieselbe Schicht.

Wo entstehen sie?

In Beziehungen. In der Art, wie eine Führungskraft mit Widerspruch umgeht, wie sie Fehler behandelt, ob Menschen ihr sagen, was sie nicht hören will. Das kostet nie an einem Tag viel, sondern jeden Tag ein wenig. Und weil es sich in keiner Kostenstelle sammelt, taucht es nie auf. Am Ende steht eine Zahl im Personalaufwand, die niemand einer Ursache zuordnen kann.

HR meldet solche Dinge doch.

HR sieht es zuerst. Personalabteilungen wissen erstaunlich genau, wo es brennt. Nur ist die Beobachtung schwer zu belegen und leicht zu relativieren. Wenn eine Führungskraft ihre Zahlen bringt, wiegt eine Verhaltensbeobachtung wenig. Deshalb rate ich, HR nicht nach Kennzahlen zu fragen, sondern nach Beobachtungen. Die Antwort fällt anders aus, und sie ist meist unbequem.

Warum melden sich Führungskräfte selten selbst?

Weil der Zeitpunkt, an dem es leicht wäre, sich nicht wie ein Anlass anfühlt. Man ruft nicht an, wenn es gut läuft. Man ruft an, wenn schon etwas passiert ist. Das ist der teuerste Fehler, den man machen kann, und zwar nicht menschlich, sondern betriebswirtschaftlich. Wer früh fragt, hat noch Entscheidungsspielraum. Wer spät fragt, verwaltet Folgen.

Sie fordern von Führungskräften, Schwäche zu zeigen?

Nein. Ich arbeite mit Menschen, die Verantwortung tragen und ernst nehmen. Wer allein entscheidet, hat irgendwann niemanden mehr, mit dem er ehrlich denken kann. Das ist keine Schwäche, sondern eine strukturelle Eigenschaft der Position. Ein Coaching ist der Ort, an dem diese Denkarbeit stattfindet, ohne dass sie unmittelbar Folgen für jemanden hat.

Was unterscheidet ein Mandat von einem Führungskräfteprogramm?

Ein Programm hat einen Lehrplan und endet zu einem festen Termin. Ein Mandat hat eine Frage und endet, wenn sie beantwortet ist, was in der Regel nach sechs bis zwölf Monaten der Fall ist. Ich kann das nicht mit einer Studie belegen, sondern nur mit Beobachtung: Entwicklung hält etwa so lange an, wie jemand nachfragt. Das ist kein Argument gegen Programme, sondern eines für Dauer.

Woran erkennen Sie, dass ein Mandat nicht sinnvoll ist?

Wenn die Entscheidung längst gefallen ist und ich sie legitimieren soll. Wenn jemand geschickt wird, statt zu kommen. Und wenn es um eine Erkrankung geht, die behandelt gehört, denn Coaching ist keine Therapie, und ich sage das früh. In allen drei Fällen sage ich ab. Das gehört zur Seriosität dazu.

Was versprechen Sie einem Auftraggeber?

Nichts, was von einem anderen Menschen abhängt. Veränderung ist nicht mein Werk, sondern das der Person, die vor mir sitzt. Zusagen kann ich Verlässlichkeit, Vertraulichkeit, ein klares Vorgehen und Transparenz über Rahmen, Ziele und Verlauf, vereinbart mit der Führungskraft, nicht über ihren Kopf hinweg. Inhalte bleiben vertraulich. Wer mehr verspricht, verkauft etwas anderes als Coaching.

Ihr Satz an einen Vorstand, der diesen Report zu Ende liest?

Prüfen Sie eine einzige Position: Wer in Ihrem Haus tritt in den nächsten sechs Monaten eine neue Führungsrolle an? Und dann entscheiden Sie, ob diese Person das allein machen soll.



ERFAHRUNG. VERSTÄNDNIS. KLARHEIT.

Dr. Daniel Zeiß begleitet Führungskräfte in Frankfurt am Main und bundesweit. Ausführlich zur Person auf Seite 21.

Zwölf Aussagen über Ihre Führungsmannschaft

Kreuzen Sie an, was zutrifft, und zwar für Ihr Haus, nicht für den Idealfall. Kein Benchmark, keine Auswertungslogik von außen. Nur Ihre eigene Einschätzung, schriftlich fixiert. Die Deutung finden Sie auf der nächsten Seite.

AUSSAGE	TRIFFT ZU	TEILS	NEIN
Ich könnte für jede Führungskraft der ersten Ebene benennen, wie sie mit Widerspruch umgeht.	☐	☐	☐
Schlechte Nachrichten erreichen mich, bevor sie unumkehrbar sind.	☐	☐	☐
Bei den letzten drei Abgängen von Leistungsträgern kenne ich den wahren Grund.	☐	☐	☐
Neu berufene Führungskräfte werden vor dem ersten Arbeitstag begleitet, nicht danach.	☐	☐	☐
Unsere Auswahlverfahren prüfen Verhalten unter Druck, nicht nur Qualifikation.	☐	☐	☐
Es gibt mindestens eine Führungskraft, von der ich weiß, dass sie ihr Team beschädigt, und ich habe es dennoch aufgeschoben.	☐	☐	☐
Unsere HR-Leitung würde mir eine unbequeme Beobachtung ungefragt mitteilen.	☐	☐	☐
Ich weiß, wie viele Führungspositionen in den nächsten zwölf Monaten wechseln.	☐	☐	☐
Bei Übergaben ist geregelt, was der Vorgänger zugesagt hat.	☐	☐	☐
Ich habe selbst jemanden, mit dem ich vertraulich und folgenlos denken kann.	☐	☐	☐
Unser Entwicklungsbudget adressiert nachweislich mehr als Fachlichkeit.	☐	☐	☐
Ich könnte die Kosten unserer letzten Fehlbesetzung beziffern.	☐	☐	☐

Was Ihre Antworten bedeuten, und was nicht

Wenn nahezu alles zutrifft

Ihre Organisation hat Zugriff auf die Schichten 3 und 4. Prüfen Sie trotzdem Aussage 6 und 10 einzeln. In meiner Mandatserfahrung fällt die Selbsteinschätzung dort besonders häufig freundlich aus.

Wenn es gemischt ausfällt

Der Normalfall. Sie haben Instrumente, aber keinen verlässlichen Zugang zu dem, was zwischen den Menschen tatsächlich passiert. Das ist kein Führungsversagen, sondern eine Lücke in der Steuerung Ihres Personalaufwands.

Wenn Sie mehrfach zögern mussten

Sie steuern Ihren Personalaufwand im Blindflug. Das muss keine akute Krise bedeuten. Es bedeutet, dass Sie es erfahren werden, wenn es teuer geworden ist, und nicht davor.

HINWEIS ZUR AUSSAGEKRAFT

Dies ist kein validiertes diagnostisches Instrument, liefert keinen Messwert und wird deshalb bewusst nicht ausgezählt. Es ist eine strukturierte Selbstauskunft, entwickelt aus Fragen, die in Mandaten wiederkehrend zu den aufschlussreichsten Gesprächen geführt haben. Der Nutzen liegt nicht in der Summe, sondern in der einen Aussage, bei der Sie gezögert haben.

DER NÄCHSTE SCHRITT

Nehmen Sie die eine Aussage, bei der Sie gezögert haben, und legen Sie sie Ihrer HR-Leitung vor. Nicht als Vorwurf, sondern als Frage: Sehen Sie das auch so? Dieses Gespräch kostet zwanzig Minuten und ist die günstigste Maßnahme in diesem gesamten Report.

Was ein Mandat ist, und was es nicht ist

Drei Anlässe, ein Rahmen, klare Grenzen. Alles Weitere wird im Erstgespräch geklärt.

ANLASS I

Neue Position

Begleitung vom Zeitpunkt der Entscheidung bis über den Antritt hinaus. Beginn idealerweise vor dem ersten Arbeitstag.

ANLASS II

Übergabe

Vorbereitung von Nachfolge und Übergabe, und zwar für abgebende wie übernehmende Seite, auch in Eigentümerfamilien.

ANLASS III

Laufende Verantwortung

Regelmäßige Reflexion für Menschen, deren Entscheidungen niemand mehr im Haus offen mit ihnen prüft.

RAHMEN

Dauer	Sechs bis zwölf Monate
Takt	In der Regel alle zwei bis drei Wochen
Ort	Frankfurt am Main, vor Ort bei Ihnen oder digital
Beginn	Erstgespräch, ca. 45 Minuten
Auftraggeber	Unternehmen oder Person; Rollen werden zu Beginn geklärt

GRENZEN, AUSDRÜCKLICH BENANNT

Coaching ersetzt keine Psychotherapie und keine ärztliche Behandlung.

Es werden keine Ergebnisse zugesagt. Veränderung ist die Leistung der begleiteten Person.

Inhalte der Sitzungen sind vertraulich. An Auftraggeber gehen Rahmen, Ziele und Verlauf, wie mit der Führungskraft vereinbart.

Mandate zur Legitimation bereits getroffener Personalentscheidungen werden nicht angenommen.

ZUR EINORDNUNG DER KOSTEN

Ein Mandat bewegt sich in der Größenordnung eines kleinen Bruchteils dessen, was die Modellrechnung auf Seite 6 für eine einzige gescheiterte Besetzung ausweist. Das ist keine Ersparnisrechnung und kein Versprechen, sondern eine Größenrelation, die Sie selbst prüfen können.



Dr. Daniel Zeiß

Ich begleite Menschen, die Verantwortung für andere tragen: Vorstände, Geschäftsführerinnen, Bereichsleitungen, Nachfolgerinnen und Nachfolger in Eigentümerfamilien. Die Arbeit findet dort statt, wo Zahlen aufhören, Auskunft zu geben, also bei Entscheidungen, die niemand abnehmen kann, und bei dem, was sie mit der Person machen, die sie trifft.

Mein Zugang ist nicht der eines Trainers, der Modelle verteilt. Ich höre zunächst zu, lange, und stelle dann die Frage, die im Haus niemand mehr stellt. Was daraus folgt, entscheiden Sie.



EXECUTIVE ADVISORY
FRANKFURT A. M.

Ich höre zu.

Ohne Agenda, ohne vorgefertigte Diagnose, ohne Eile.

Ich frage nach.

Auch dort, wo es unangenehm wird. Das ist der Zweck der Sache.

Ich bleibe.

Über die Dauer eines Mandats hinweg, nicht über die eines Termins.

WARUM DIESER REPORT EXISTIERT

Weil die Gespräche, die ich führe, fast immer zu spät beginnen. Wenn dieser Report in Ihrem Haus ein einziges Gespräch auslöst, das sonst nicht stattgefunden hätte, sei es mit Ihrer HR-Leitung, mit einer Führungskraft oder mit sich selbst, dann hat er seinen Zweck erfüllt. Ob Sie dabei mit mir sprechen, ist die zweite Frage.

Zwölf Fragen vor Ihrer nächsten Führungsbesetzung

Nicht für das Bewerbungsgespräch. Für die Sitzung, in der Sie entscheiden.

- | | |
|---|--|
| ☐ Welches Verhalten, nicht welche Qualifikation, soll diese Position mitbringen? Schriftlich, vor der ersten Sichtung. | ☐ Woran ist die letzte Besetzung dieser Stelle gescheitert oder erfolgreich gewesen, und wer weiß das wirklich? |
| ☐ Wen im Team wird diese Entscheidung verlieren? Und können wir uns das leisten? | ☐ Welche Zusagen hat der Vorgänger gemacht, die noch im Raum stehen? |
| ☐ Wie prüfen wir Verhalten unter Druck, wenn wir über Referenzen hinausgehen, die der Kandidat selbst benannt hat? | ☐ Wer sagt dieser Person in den ersten neunzig Tagen die Wahrheit, ohne ein Risiko einzugehen? |
| ☐ Was ist die erste unangenehme Entscheidung, die auf sie zukommt? Wissen wir das, und weiß sie es? | ☐ Beginnt die Begleitung vor dem ersten Arbeitstag oder erst, wenn etwas auffällt? |
| ☐ Welche Kennzahl würde uns nach sechs Monaten warnen, und schauen wir tatsächlich darauf? | ☐ Was kostet uns diese Besetzung, wenn sie nach zwölf Monaten scheitert? Zahl notieren, bevor entschieden wird. |
| ☐ Entscheiden wir gerade für den besten Bewerber oder für den passenden, und kennen wir den Unterschied im konkreten Fall? | ☐ Wer im Gremium ist anderer Meinung, und hat er es sagen können? |

NOTIZEN ZUR SITZUNG

POSITION · DATUM

Wenn Sie bei mehr als vier Fragen keine belastbare Antwort haben, ist die Entscheidung noch nicht entscheidungsreif.

WENIGER, ABER RICHTIG.

Quellen, Zitierweise und Methodik

- 1 Handelsgesetzbuch (HGB), § 275 Abs. 2 Nr. 6: Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Gesamtkostenverfahren, Position „Personalaufwand“ (Löhne und Gehälter; soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung). Beim Umsatzkostenverfahren nach § 275 Abs. 3 erscheint der Personalaufwand nicht als eigener Posten der Gewinn- und Verlustrechnung, sondern ist nach § 285 Nr. 8 Buchst. b im Anhang anzugeben. Vgl. ergänzend § 255 Abs. 2 HGB zur Einbeziehung von Personalkosten in die Herstellungskosten.
- 2 International Accounting Standards Board (IASB): IAS 38 „Intangible Assets“, IAS 38.15: Bei einem Team qualifizierter Mitarbeitender besteht regelmäßig keine hinreichende Verfügungsmacht über den erwarteten künftigen wirtschaftlichen Nutzen, um die Definition eines immateriellen Vermögenswerts zu erfüllen; eine Aktivierung scheidet daher aus. Dies ist der maßgebliche Beleg für die im Editorial genannte fehlende Verfügungsmacht.
- 3 Gallup Inc. (2026): *Engagement Index Deutschland 2025*. Veröffentlicht im März 2026. Repräsentative telefonische Befragung von 1.700 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ab 18 Jahren, Erhebungszeitraum 17. November bis 20. Dezember 2025. Entnommene Werte: hohe emotionale Bindung 10 %, geringe Bindung 77 %, keine Bindung 13 %; Produktivitätsverluste 119 bis 142 Mrd. Euro; Fehltage 9,7 gegenüber 5,7, Differenz 41 %; durchschnittliche Arbeitgeberkosten je Fehltag 347,20 Euro; eigene Arbeitsmarktchancen gut oder sehr gut rund drei Viertel; rund jeder fünfte Neueintretende sucht im ersten Jahr aktiv eine andere Stelle. Sämtliche Werte dem Originalbericht entnommen.
- 4 Burstedde, A. / Kolev-Schaefer, G. (2024): *Die Kosten des Fachkräftemangels*, IW-Kurzbericht, Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Modellrechnung: Bei gedecktem Fachkräftebedarf wäre das deutsche Produktionspotenzial im Jahr 2024 um rund 49 Mrd. Euro höher gewesen. Als Modellrechnung, nicht als realisierter Verlust zu lesen.
- 5 Watkins, M. D. (2013): *The First 90 Days. Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter*, aktualisierte und erweiterte Auflage, Boston: Harvard Business Review Press. Deutsch: *Die entscheidenden ersten 90 Tage*.
- 6 HR WORKS GmbH (2026): *Kündigungsreport 2026. Wenn Unternehmen entlassen*, Freiburg im Breisgau. Standardisierte Online-Befragung durch das Marktforschungsinstitut Bilendi im April 2026; 6.093 Beschäftigte in Deutschland zwischen 18 und 69 Jahren, darunter 825 Personen, die in den vergangenen fünf Jahren entlassen wurden. Entnommene Werte: Gesprächsdauer höchstens zehn Minuten 63 %; eigene Sicht darstellbar 34 %. Hinweis zur Interessenlage: Die Erhebung wurde von einem Anbieter von HR-Software beauftragt und ist nicht extern begutachtet. Weitere in Pressebeiträgen kursierende Einzelwerte dieser Erhebung sind hier nicht verwendet, da sie sich nicht in der frei zugänglichen Veröffentlichung nachprüfen ließen.
- 7 van Dierendonck, D. / Jacobs, G. (2012): *Survivors and Victims. A Meta-analytical Review of Fairness and Organizational Commitment after Downsizing*, British Journal of Management, Jg. 23, Heft 1, S. 96–109. Metaanalyse über 37 Stichproben mit 11.256 Teilnehmenden; Zusammenhang zwischen erlebter Fairness und organisationaler Bindung $\rho = 0,40$. Bei den Verbleibenden wirkt prozedurale Gerechtigkeit stärker als distributive Gerechtigkeit; der Moderatorbefund zur Abbaubegründung ist derselben Arbeit entnommen.
- 8 Trevor, C. O. / Nyberg, A. J. (2008): *Keeping Your Headcount When All About You Are Losing Them. Downsizing, Voluntary Turnover Rates, and the Moderating Role of HR Practices*, Academy of Management Journal, Jg. 51, Heft 2, S. 259–276.
- 9 Love, E. G. / Kraatz, M. (2009): *Character, Conformity, or the Bottom Line? How and Why Downsizing Affected Corporate Reputation*, Academy of Management Journal, Jg. 52, Heft 2, S. 314–335.
- 10 Glassdoor Economic Research (2025): *Layoffs Cast a Long Shadow*. Auswertung von 304 Entlassungsereignissen bei 197 Unternehmen auf Basis von 298.314 Bewertungen, kontrolliert für Arbeitgeber, Monat und Beruf; Rückgang um 0,13 Sterne insgesamt und 0,16 bei den aktuell Beschäftigten. Der Beobachtungszeitraum umfasst 24 Monate; das Ausgangsniveau war zu diesem Zeitpunkt noch nicht wieder erreicht. Die im Text genannten über 32 Monate sind eine Fortschreibung unter der Annahme, dass sich die Erholung im dritten Jahr mit der Geschwindigkeit des zweiten fortsetzt, und kein beobachteter Wert. Auswertung des Plattformbetreibers über eigene Daten, nicht extern begutachtet; für Deutschland liegen keine vergleichbaren Daten vor.
- 11 Brockner, J. / Wiesenfeld, B. M. (1996): *An Integrative Framework for Explaining Reactions to Decisions. Interactive Effects of Outcomes and Procedures*, Psychological Bulletin, Jg. 120, Heft 2, S. 189–208. Auswertung über 45 unabhängige Stichproben.

METHODISCHER HINWEIS

Sämtliche extern belegten Zahlen im Text sind mit hochgestellten Ziffern versehen und hier vollständig nachgewiesen. Alle Nachweise verweisen auf Primärquellen. Sekundär zitierte Werte, für die sich keine Primärquelle auffinden ließ, wurden aus dieser Ausgabe entfernt. Die Modellrechnung auf Seite 6 ist eine illustrative eigene Beispielkalkulation und ersetzt keine unternehmensindividuelle Berechnung; sie stützt sich bewusst auf keine Faustformel aus Beratungsunterlagen, weil sich für die dort kursierenden Spannen keine belastbare Primärquelle auffinden ließ. Aussagen, die auf eigener Mandatserfahrung beruhen, sind im Text ausdrücklich als solche gekennzeichnet und nicht empirisch belegt. Nicht verwendet wurden drei in diesem Feld kursierende Behauptungen ohne belastbare Grundlage: ein bezifferter Anstieg der Rekrutierungskosten infolge schlechter Arbeitgeberbewertungen, eine kausale Wirkung von Bewertungssternen auf Bewerberzahlen sowie die Annahme, nach Entlassungen kündigten überproportional die Leistungsträger. Der Report enthält keine Wirkungs-, Erfolgs- oder Heilversprechen und keine vergleichenden Aussagen über Dritte.

Eine Position. Sechs Monate. Eine Entscheidung, die Sie heute treffen können.

Wer in Ihrem Haus tritt in den nächsten sechs Monaten eine neue Führungsrolle an, und wer trennt sich in den nächsten sechs Monaten von jemandem? Schreiben Sie mir den Fall in drei Sätzen. Ich antworte persönlich und sage Ihnen ehrlich, ob eine Begleitung sinnvoll ist, auch dann, wenn sie es nicht ist.

DIREKT AN MICH

kontakt@danielzeiss.com

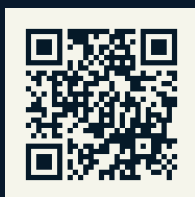
Betreff genügt: „Führungskapital“. Antwort in der Regel innerhalb von zwei Werktagen.

ERSTGESPRÄCH

danielzeiss.com

45 Minuten. Für Sie oder für die Führungskraft, um die es geht.

SIE HALTEN EINE WEITERGELEITETE AUSGABE IN DER HAND?



/REPORT

Dann steht Ihr Name auf keiner Liste.

Dieser Report erscheint alle ein bis zwei Monate für einen begrenzten Kreis, und jede Ausgabe behandelt eine Frage vollständig. Wer ihn direkt bezieht, erhält ihn vor der Weitergabe und dazu die Notizen, die es nicht ins Heft geschafft haben. Kein Verkauf, keine Weitergabe Ihrer Adresse, Abmeldung mit einem Klick.

danielzeiss.com/report



DR. DANIEL ZEISS

EXECUTIVE ADVISORY · FRANKFURT AM MAIN

ERFAHRUNG. VERSTÄNDNIS. KLARHEIT.

KLARHEIT SCHAFFEN.