

# *Recruiting für Entscheider*

**Playbook 2026**

# Was Sie erwartet

---

Ein kompaktes Playbook, wie das Recruiting für Schlüsselrollen 2026 im DACH-Raum funktioniert. Fact-based, aus der Praxis, für den Mittelstand. KI mitgedacht, aber die aktuellen Herausforderungen gehen weit darüber hinaus. Viel Freude beim Lesen und viel Erfolg!

## 01 Let's go

Es ist 2026. Ein fragmentierter Arbeitsmarkt braucht neue Antworten.

---

## 02 All Business is people business

Warum Schlüsselrollen spielentscheidend sind, was Fehlbesetzung und Stillstand kosten, und warum der passive Kandidatenmarkt zentral ist.

---

## 03 Die fortalent-Methode

Aus der Praxis: sieben Phasen end-to-end und drei Schlüsselmomente, die über den Erfolg entscheiden.

---

## 04 Die unterschätzten Stellschrauben

Prozessdesign, Ownership, Marktrealismus, Vertraulichkeit.

---

## 05 KI im Recruiting für Entscheider

KI als Tool, um Raum zu schaffen für das persönliche Gespräch.

---

## 06 Abschluss & Selbst-Check

Zehn Fragen vor Ihrer nächsten Schlüsselbesetzung.

**87%**

der Mittelständler nennen die Besetzung von Schlüsselrollen als zentrale Herausforderung.

**~9%**

der Beschäftigten suchen gerade aktiv. Den Großteil erreicht man nur mit Direktansprache.

**1,5–3x**

des Jahresgehalts kostet eine Fehlbesetzung bei geschäftskritischen Leadership-Rollen.

# Jetzt ist die Zeit zu handeln

Über den Arbeitsmarkt wird viel diskutiert. Die meisten Aggregationen helfen bei einer konkreten Besetzung wenig. Mal ist der Fachkräftemangel dramatisch, mal hat sich alles entspannt. Die Erkenntnis daraus: Den einen Arbeitsmarkt gibt es nicht mehr. Die Märkte sind fragmentierter denn je. Pro Region, pro Berufsfeld, pro Unternehmen, pro konkretem Rollenprofil. Und das mit großen Unterschieden in puncto Kandidatenspektrum, Wechselbereitschaft und Gehaltsdynamik. Das Gebot der Stunde ist eine profunde Analyse und als Resultat eine effektive, individuelle Suchstrategie.

Es sind auch die Spielregeln selbst, die im Vergleich zu vor einigen Jahren nicht mehr wiederzuerkennen sind. Vom Approach, über den Beziehungsaufbau zwischen Employer und Kandidat, bis hin zu einem sinnvollen Auswahlprozess. Hier spielen Generationenfragen, Konsumentengewohnheiten und neue Tools zusammen. Die aktuellen Best Practices zu kennen, bringt für beide Seiten einen Startvorteil. Gerade wenn sich die Tool-Verfügbarkeit nivelliert, sind die Workforce im Allgemeinen und speziell die richtige Auswahl, langfristige Motivation und Retention der Key-Player für Unternehmen erfolgskritisch.

## Schlüsselrollen mit Rückenwind 2026

Rolle / Profil	Warum gerade jetzt gefragt
<b>Finance auf Senior-Niveau</b>	CFO, Head of Finance, Senior Controller mit echtem Steuerungsanspruch. Bei enger Liquidität, härteren Bankgesprächen und Margendruck unverzichtbar.
<b>Sales, aber selektiv</b>	Head of Sales, CRO, VP Sales. Gefragt sind Hunter mit Pipeline-Disziplin, die Wachstum hart erarbeiten und nicht auf Wachstumswellen mitschwimmen.
<b>Operations &amp; Restrukturierung</b>	COO mit Effizienz- und Margenmandat, Supply Chain mit Kostendisziplin, Interim-Manager mit Turnaround-Erfahrung und pragmatischem KI-Einsatz.
<b>Strategie &amp; M&amp;A</b>	Head of M&A, Director Strategy, operative Holding-Profile. Konsolidierung heißt Käufermarkt: Beteiligungen aktiv managen statt verwalten.
<b>HR auf Transformationsniveau</b>	Workforce-Planning, Change und Vergütungssysteme. Orchestriert den Umbau von Teams und Strukturen mit ruhiger Hand. Dünn gesät, hart umkämpft.

**Schweren Stand** haben dagegen breite Wachstums-Backfills in der zweiten Reihe, zum Beispiel Growth-Marketing-Generalisten, „Head of Markets“ ohne klares Mandat und People-Operations ohne strategischen Anker.

Für Entscheider ist diese selektive Lage ein Window of Opportunity. Genau wenn der Markt verhaltener wird, sind unter Umständen Profile zu bekommen, die den Unterschied ausmachen können. Klar ist aber auch, dass die richtigen Persönlichkeiten mit dem notwendigen Skillset in einem volatilen Umfeld in Bezug auf einen Wechsel risikoaverser reagieren und sich nicht aktiv am Markt orientieren. Sie sitzen fest im Sattel, sind es gewohnt, angesprochen zu werden, und entscheiden zunehmend nicht nach Paket oder Markenlogo. Routine, Standardprozesse und investigatives Ausfragen sind out. Der Schlüssel zu diesen Hidden Talents sind Marktkenntnis, aktives Recruiting und ein belastbarer, nahbarer Zugang.

**„Abwarten ist die teuerste aller Optionen.“**

Eine strategisch bedeutende Vakanz oder falsch besetzte Schlüsselrolle verursacht nicht erst Kosten, wenn die Kündigung auf dem Tisch liegt. Ungeklärte Situationen ziehen immense Opportunitätskosten und einen Rattenschwanz an Herausforderungen nach sich. Ein professioneller, stringenter Recruiting-Prozess hingegen löst das Problem rasch, nachhaltig und wirkt sich zudem positiv auf die interne und externe Employer Reputation aus.

## Nr. 1

Personalgewinnung ist Geschäftspriorität Nummer eins, unabhängig von der Konjunktur.

## 1 von 3

Unternehmen traf binnen sechs Monaten mindestens eine Fehlentscheidung bei der Auswahl für Schlüsselrollen.

## 147 T.

durchschnittliche Vakanzzeit bei Mangelberufen in Österreich, fast fünf Monate.

Dieses Playbook bündelt die Erfahrung aus über 600 komplexen Suchprojekten über den Zeitverlauf und zeigt, was 2026 funktioniert. Nicht in der Theorie, sondern auf Basis unserer täglichen Recruiting-Praxis. Und die Zahlen, die belegen, warum es sich lohnt, Zeit und Ressourcen zu investieren.



# Die Ökonomie der Schlüsselrollen

Vergessen Sie für einen Moment die Hierarchie. Eine Schlüsselrolle zeigt sich am konkreten Beitrag zum Unternehmenserfolg. Kurz gesagt: jede Position, deren Ausfall oder Underperformance Ihr Unternehmen spürbar trifft. Das kann ein Vorstand sein, ein Key Accounter mit Kundennetzwerk, ein gefragter Spezialist, oder eine neu geschaffene Stelle für eine strategische Lücke. Gemeinsam ist ihnen, dass das Unternehmen ihre Fehlbesetzung nicht einfach aussitzen kann.

## 1,5–3\*

des Jahresgehalts kostet eine Fehlbesetzung bei geschäftskritischen Leadership-Rollen, direkt wie indirekt.

Wer nur Gehalt oder Suchkosten gegenrechnet, sieht die Spitze des Eisbergs. Der weitaus größere Teil liegt unter der Oberfläche und steigt mit Fortdauer des Problems exponentiell an.

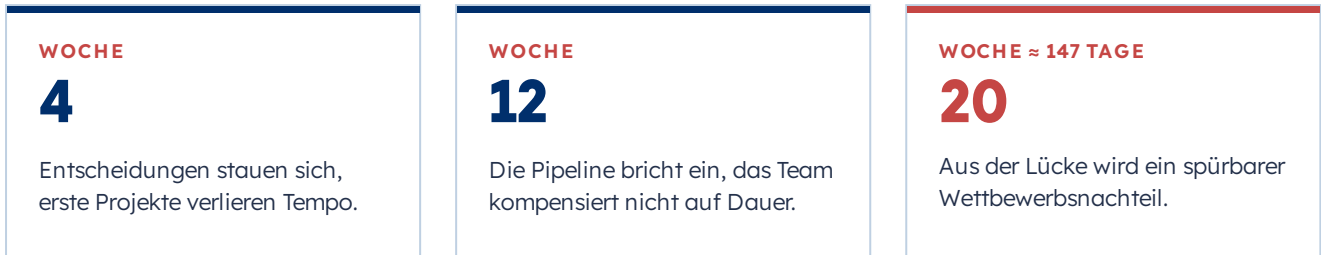


Gemessen daran ist ein fundierter Such- und Auswahlprozess kein Kostenfaktor, sondern die günstigste Variante. Niemand käme auf die Idee, am Wartungsvertrag einer kritischen Maschine zu sparen. Bei der Person, die einen Geschäftsbereich verantwortet, sollte dieselbe Logik gelten. Ein verbreiteter Denkfehler verstellt den Blick: Wer ein Suchhonorar gegen die „Basis Null“ rechnet, also gegen das Szenario, die Stelle gratis und ohne externe Unterstützung selbst zu besetzen, vergleicht mit der falschen Größe. Die ehrliche Vergleichsbasis sind die Kosten von Vakanz und Fehlbesetzung. Im Einkauf oder in der Investitionsrechnung würde dieser Fehler nicht durchgehen.

## Was Stillstand kostet

Eine sehr schlechte Alternative ist ein zu langer, undefinierter Auswahlprozess. Denn eine vakante Schlüsselrolle kostet jeden Tag: Entscheidungen, die liegen bleiben, Steuerung im Blindflug, eine

vernachlässigte Pipeline, ein Team, das ohne Steuerung operieren muss. Und dieser Verlust wächst nicht linear, er beschleunigt sich. Je länger die Lücke, desto mehr staut sich auf. Die Rechnung beginnt am ersten Tag der Vakanz und wird mit jeder Woche größer:



Was sich aufstaut, ist schwer messbar und mehr als die Summe vieler kleiner Teile. Das Team übernimmt vorerst und arbeitet über Wochen am Limit. Schlüsselkunden und Projekte verlieren ihren Ansprechpartner. Und Entscheidungen, die nur diese Rolle treffen kann, werden vertagt oder fallen unter erhöhtem Risiko.

Dazu kommt der doppelte Zeitverlust einer Fehlbesetzung: Bis sie als solche erkannt ist, vergehen Monate, bis sie korrigiert ist, weitere. In Summe steht ein Unternehmen schnell ein Jahr ohne wirksame Schlüsselfunktion da und sucht dann erneut, diesmal unter höherem Druck und mit beschädigter Ausgangslage.

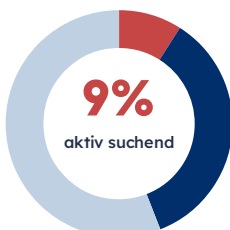
Die Konsequenz leuchtet ein: Tempo ist kein Nice-to-have, sondern Notwendigkeit. Wer eine Schlüsselrolle früh, präzise und konsequent besetzt, spart nicht zwingend an der Sorgfalt. Ein klarer Prozess mit Ownership und Drive liefert beides: Auswahlqualität und Geschwindigkeit.

#### FAUSTREGEL

**Tempo ist kein Nice-to-have, sondern Teil der Lösung.**

## Warum „Post & Pray“ ein Risiko ist

Die naheliegende und einfachste Reaktion auf eine offene Stelle ist die klassische Ausschreibung. Sie ist schnell veröffentlicht, und so fühlt es sich an, das Heft des Handelns in der Hand zu haben. Meistens ist das ein Trugschluss. Denn diese Herangehensweise ist rein passiv und schafft Abhängigkeit von Markt und Zufall. Die Zahlen sind hier eindeutig.



- **9%** suchen gerade aktiv einen neuen Job.
- **35%** offen, aber ohne konkrete Schritte. Nur über Ansprache erreichbar.
- **56%** wollen **bleiben**, sind aber unter Umständen offen für die „Top Chance“.

Über eine Anzeige erreichen Sie also bestenfalls 9%. Der Rest, und damit die Mehrheit der wirklich passenden Profile, bleibt nur über aktive Ansprache zugänglich. Dieser **Hidden Talent Market** ist in der Regel bei Schlüsselrollen noch höher.

**bis 80%** der Führungspositionen werden ohne öffentliche Ausschreibung besetzt, über Netzwerke und Direktansprache.

Warum bewegen sich die Besten nicht von selbst? Weil sie eine Aufgabe haben, die sie fordert. Bei einem passenden Angebot mit den richtigen Rahmenbedingungen verwehrt sich die Mehrheit jedoch nicht gegen weitere Informationen. Und einmal im Gespräch, ist die Option im Spiel. Wir sprechen hier aber nicht von Massenmailings. Gute Direktansprache verlangt ein präzises Zielbild, eine authentische Story und jemanden, der diese auch auf Augenhöhe erzählen kann. Die Conversion muss also passen. Sonst verbrennt man genau die Kontakte, die man gewinnen will.

## Die Spielregeln haben sich gedreht

Wer allerdings aktiv anspricht, kann sich nicht als investigativer Ausfrager gerieren. Ein Gespräch über eine Schlüsselrolle ist ein Level Playing Field. Respekt, Augenhöhe und Serviceorientierung sind zentral. Was das konkret heißt:

Unternehmen prüft, Kandidat hofft.	→	Beide Seiten prüfen einander, auf <b>Augenhöhe</b> .
Eine gute Anzeige genügt.	→	Ohne aktive Ansprache bleiben die Besten <b>unsichtbar</b> .
Der Prozess ist Formsache.	→	Der Prozess ist Ihre <b>Visitenkarte</b> .

Und diese Visitenkarte wird gnadenlos gelesen. Wer eine begehrte Kandidatin durch ein zähes, intransparentes Verfahren schickt, verliert sie. Nicht wegen des Angebots per se, sondern weil der Prozess als Vorschau auf die spätere Zusammenarbeit gilt.

**36 %** der Berufstätigen haben schon einmal einen Bewerbungsprozess abgebrochen, im Bereich Führung und HR sogar rund 45 %. Die ideale Prozessdauer liegt bei maximal 21 Tagen.

Ein guter Prozess ist keine Rocket Science: eine erste Rückmeldung in Tagen, nicht Wochen. Klare Schritte, die man vorab kommuniziert. So viele Gesprächsrunden wie nötig und so wenige wie möglich. Authentische, vollständige Informationen über Rolle, Erwartungen und Knackpunkte. Auch die unbequemen Themen adressieren. Und eine Ansprechperson, die informiert, entscheidungsfähig und erreichbar ist. Anbiedern müssen Sie sich jedoch nicht: Ein klares, authentisches Profil wirkt stärker als jede Hochglanzbotschaft.

**63 %** der KMU sagen: veränderte Erwartungen der jüngeren Generation erschweren die Besetzung zusätzlich.

## Vier Welten, ein Anspruch

Geschäftskritisch sind Schlüsselrollen überall dort, wo es wenig Redundanz, hohe Dynamik und eine große Hebelwirkung einzelner Personen gibt. Der Fit hängt aber stark davon ab, wie das Unternehmen selbst aufgestellt ist. Die Berücksichtigung von Rahmenbedingungen, Unternehmenszielen, Werten und Kultur ist zwingend. Und auch in der Personalberatung trennt sich anhand von Geschäftsverständnis der Trusted Advisor von reiner Vermittlung. Bei fortalent prägen unsere Praxis ebenfalls mehrere Welten, und jede stellt eigene Anforderungen.

### **Mittelstand**

Persönlichkeit schlägt Lebenslauf. Wer hier reinkommt, muss zur Kultur passen, nicht nur ins Organigramm. Nähe der Führung und kurze Wege prägen den Alltag.

### **Familienunternehmen**

Die Kunst ist die Balance: langjährige Wissensträger und externe Impulsgeber zusammenbringen, ohne die DNA zu gefährden.

### **Scale-ups**

Anderer Rhythmus, hohes Tempo. Struktur schaffen, Ambiguität aushalten, und wissen, dass die Rolle in zwölf Monaten ziemlich sicher anders aussieht.

### **Holdings & Family Offices**

Hier denkt man in Beteiligungen und Portfoliologik. Personalentscheidungen sind Steuerung: diskret, im Sinne der Eigentümer, im größeren Wertschöpfungskontext.

Diese Unterschiede sind kein Detail am Rande. Wer eine Scale-up-Kultur mit dem Maßstab eines Konzerns misst oder einem Familienunternehmen eine Persönlichkeit zumutet, die dessen Selbstverständnis ignoriert, produziert eine Fehlbesetzung mit Ansage. Marktkenntnis heißt, diese Codes zu lesen, bevor die erste Person angesprochen wird.

**So verschieden die Welten, der Anspruch ist überall gleich: Die Besetzungsqualität sollte an klaren Kriterien gemessen werden. Nur der Weg dorthin unterscheidet sich. Deshalb gibt es bei uns auch keine Standardprojekte.**



# Sieben Phasen, ein Berater

Kein Unternehmen gleicht dem anderen, kein Profil dem nächsten. Standardprojekte gibt es bei uns deshalb nicht, wohl aber ein erprobtes Vorgehen, das wir je nach Mandat kalibrieren. Der Prozess folgt dem Ziel, nicht umgekehrt. So besetzen wir eine Schlüsselrolle end-to-end, begleitet von demselben Senior Berater, der das Briefing macht: ohne interne Schnittstellen, ohne Informationsverlust, ohne Übergabe an Juniors.

1

## Rollendefinition

Erst verstehen, dann suchen. Profil, Erwartungen und Persönlichkeit mit der Marktrealität abgleichen. Was ist echtes Muss, was ein ideales Nice-to-have?

2

## Markt & Zielfirmen

Mapping: Wo sitzen die passenden Köpfe, in welchen Unternehmen und Funktionen? Suchstrategie, Kanäle und Off-Limits festlegen.

3

## Direktansprache

Diskret, persönlich, auf Augenhöhe. Jeder Kontakt zahlt auf Ihre Reputation ein, bei vertraulichen Mandaten höchste Diskretion.

4

## Assessment & Eignung

Der Mix aus Hard Skills und Persönlichkeit. Bei erhöhtem Risiko ergänzt um Management Audit oder Business Case.

5

## Auswahl & Entscheidung

Keine Liste, sondern eine geprüfte Shortlist mit klaren Einschätzungen zur Marktsituation, und ein Sparringspartner für Ihre Entscheidung.

6

## Closing & Gegenangebote

Die Phase, in der viele Wunschbesetzungen kippen. Wir begleiten Verhandlung und Closing aktiv und holen das Signing.

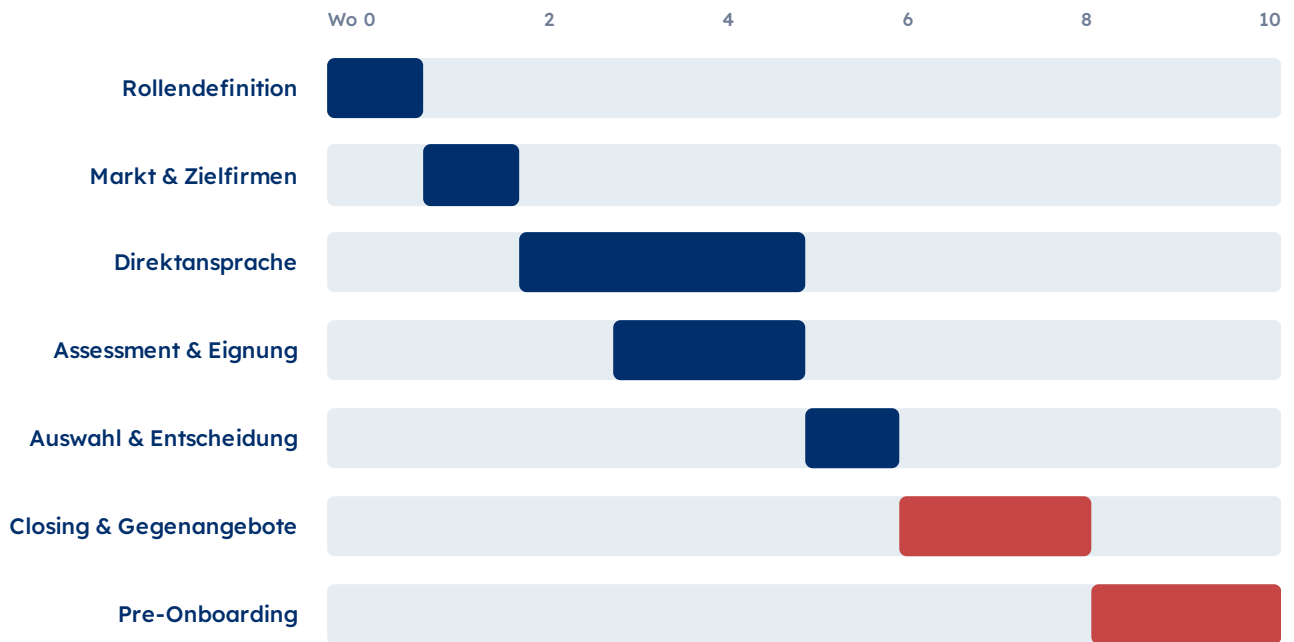
7

## Pre-Onboarding

Mit der Unterschrift ist nicht Schluss. Wir begleiten den Übergang von der Zusage bis zum Start und darüber hinaus.

## Zeit ist Geld und Qualität ist nicht verhandelbar

„Wie lange dauert diese Suche?“ ist meist die erste Frage. „Das kommt darauf an“ ist die einzig plausible Antwort. Klar sind aber zwei Punkte: Schnelligkeit und Qualität schließen sich nicht aus. Und viele Faktoren beeinflussen das Timing. Es gibt natürlich Erfahrungswerte für einen typischen Verlauf. Bis zur Entscheidung vergehen im Schnitt zwischen 3 und 6 Wochen. Voraussetzung dafür ist, dass die Phasen ineinandergreifen dürfen, statt streng nacheinander abzulaufen: Während die Ansprache läuft, beginnen bereits die ersten Gespräche. Kandidatengespräche werden Zug um Zug geführt. Die interne Entscheidungsreife ist gegeben und wird durch den EINEN richtigen Kandidaten getriggert.



Typischer Verlauf in Wochen. Bis zur Entscheidung rund sechs Wochen; Closing und Pre-Onboarding schließen an. Rot: die Phasen, in denen Besetzungen am häufigsten kippen.

Zwei Dinge fallen auf. Erstens: Der Großteil der Zeit steckt in Mapping, Ansprache und den einzelnen Kontakten, im gezielten Finden und Gewinnen der richtigen Köpfe. Zweitens: Das Closing entscheidet oft über alles. Wer hier nachlässt, verliert am Ende, was über Wochen aufgebaut wurde.

#### MERKSATZ

**Schnelligkeit entsteht durch Methode und Einsatz, nicht durch Aktionismus.**

### 3 Weichenstellungen

Jede Phase in einem Search-Prozess hat ihre Herausforderungen. Das Risiko ist allerdings nicht gleich verteilt, es spitzt sich an gewissen Weggabelungen zu. Wir legen daher auf die folgenden drei Punkte im Recruiting besonderes Augenmerk. Hier werden Entscheidungen getroffen, die in der Praxis für gelungene Besetzungen unbedingt notwendig sind.

#### Die Rollendefinition

Unscharfe Zielvorgaben oder ein „schauen wir, was kommt“ sind so ziemlich die beiden schlimmsten Feinde eines berechenbaren Besetzungserfolges. Was ist echtes Muss-Kriterium, was nur ein Wunsch? Wo ist das Profil am Markt realistisch, wo überfrachtet und kontraproduktiv? Die Zeit, das am Anfang klar zu definieren, erspart beiden Seiten viel Kopfweh. Wer diese Phase nicht sauber abschließt, für den kann es schnell sehr teuer werden.

#### Das Closing

Zwischen mündlicher Zusage und Unterschrift liegen das Gegenangebot des alten Arbeitgebers, die zweite Option und die Torschlusspanik. Rund 76 % der Arbeitgeber machen ein Gegenangebot. Über 80 % der Mitarbeitenden, die es annehmen, gehen trotzdem binnen sechs Monaten. Wir antizipieren das, halten Kontakt und sorgen dafür, dass aus der Zusage eine Unterschrift wird.

## Die ersten 100 Tage

Bei schlechtem Onboarding kündigt rund jede:r sechste Neue in den ersten 100 Tagen, 91 % entscheiden in dieser Phase, ob Job und Arbeitgeber langfristig passen. Gutes Onboarding dagegen lässt 69 % über drei Jahre bleiben. Genau deshalb beginnt unsere Begleitung schon vor dem ersten Arbeitstag, denn Onboarding beginnt nicht mit der Übergabe des Laptops.

### MERKSATZ

**Wer in diesen drei Phasen führt, gewinnt die Besetzung.**

## Eigentlich beginnt alles eine Stufe früher

So gut ein Suchprozess auch läuft, seine Wirkung hängt davon ab, wie gut die Hausaufgaben gemacht sind und welche Interferenzen in Entscheidungen hineinspielen. Sind die Grundlagen jedoch profund geklärt, wird schneller, sicherer und günstiger besetzt. Wir bieten drei Module im Strategic Recruiting Advisory, die Ihr Recruiting einfacher machen und langfristig auf das nächste Level heben:

### Recruiting Audit

Ein Führungsinstrument, kein HR-Projekt: der ehrliche Blick auf Ihr internes Recruiting, von Strategie und Prozessen über Time-to-hire, Pipeline und Tools bis zur Employer Reputation. Mit pragmatischen Handlungsempfehlungen und Priorisierung.

### Talent & Skill Insights

Marktdaten statt Annahmen: Wo sind welche Skills verfügbar, wie hoch ist die Wechselbereitschaft, was zahlt der Markt? Die Basis für realistische Gehaltsbänder und die Allokation von Headcounts.

### HR Due Diligence

Im Transaktionskontext: Führungsteam, Schlüsselrollen, Key-Person-Risiken. Eine belastbare Grundlage für Investoren und Nachfolger, lange vor der ersten Personalentscheidung.

Der Effekt ist messbar: Wer Profil, Markt und Prozess vorab klärt, verkürzt die Time-to-hire, vermeidet teure Korrekturschleifen und geht mit realistischen Erwartungen in die Suche. Dabei lohnt der ehrliche Blick von außen umso mehr, als Sie um dieselben Profile längst nicht nur mit dem direkten Wettbewerb konkurrieren: Ein guter Vertriebsleiter ist auch für das Scale-up um die Ecke und den Konzern mit Standort in der Region interessant. Besonders wertvoll ist diese Vorarbeit in mehreren Situationen:

- vor einer Transaktion oder Beteiligung,
- bei einer anstehenden Nachfolge,
- bei den ersten externen Key-Hires eines wachsenden Unternehmens,
- im Mittelstand bei hoher Fluktuation oder schwacher Recruiting-Performance.

Der gemeinsame Nenner: Recruiting ist kein Verwaltungsakt, sondern **Chefsache**. Wer es so behandelt, muss bei der nächsten Schlüsselbesetzung nicht aus dem Stand beschleunigen. Welche Stellschrauben dabei am meisten unterschätzt werden, sehen wir uns als Nächstes an.

## Wo Besetzungen kippen

### Form follows Function

Es gibt keinen standardisierten Königsweg im Recruiting, und wer einen verkauft, beschäftigt sich nicht tief mit den Unternehmensspezifika. Jede Struktur, jede Rolle, jede Marktlage verlangt ein individuelles Vorgehen. Gutes Prozessdesign heißt: den Prozess vom Ziel her denken, nicht ein Standardverfahren abspulen. Drei Beispiele, wie sich die Form nach der Funktion richtet:

Vertrauliche Nachfolge	→	kleiner Kreis, verdeckte Ansprache, Name fällt spät
Breit verankerte Rolle	→	mehr Stakeholder, strukturierte Gesprächsrunden
Dringende Vakanz	→	kompakter, schneller Prozess mit klaren Qualitätskriterien

### Ownership: Recruiting ist Chefsache

Schlüsselrollen besetzt man nicht nebenbei. Wo Entscheider sich raushalten und vollständig delegieren, leidet das Ergebnis. Nicht, weil HR oder Berater schlechter arbeiten, sondern weil eine Schlüsselbesetzung Führungsentscheidungen verlangt, die nur im Board fallen können. Das heißt nicht, jeden Schritt selbst zu machen oder Mikromanagement zu betreiben. Wichtig ist, an den richtigen drei, vier Stellen präsent zu sein: beim Schärfen des Profils, im entscheidenden Gespräch, beim Closing. Eine umworbene Führungskraft spürt sofort, ob sie von ihrem künftigen Chef wirklich gewollt wird und eine stabile, fruchtbare Arbeitsbeziehung möglich ist.

**41%** der jungen Talente brechen ab, wenn die Affinität zur rekrutierenden Person fehlt, noch vor fehlender Gehaltstransparenz (39%) und zu langen Entscheidungswegen (35%).

### Vergütung & Marktrealismus

Über Geld spricht man, und zwar früh. Die häufigste Ursache für geplatzte Besetzungen in fortgeschrittenen Prozessen ist nicht fehlende Eignung oder der Fit zur Unternehmenskultur, sondern eine Gehaltsvorstellung, die an der Marktrealität vorbeigeht. Ein Suchstart ohne das Wissen, was der Markt konkret zahlt, produziert Probleme. Man hat weder belastbare Benchmarks, noch spricht man die richtigen Kandidaten an. Und die Gründe, aus denen Menschen wechseln, sind erstaunlich konstant:



Auffällig: Gehalt führt die Liste an, ist aber selten allein entscheidend. Stress und die direkte Führungskraft wiegen fast gleich schwer. Wer eine Person nur über Geld gewinnt, verliert sie meist auch an das nächste, höhere Angebot. Belastbare Marktdaten gehören deshalb an den Anfang. Sie zeigen, was verfügbar ist, wie hoch die Wechselbereitschaft liegt und welche Bänder realistisch sind.

Das schützt vor zwei teuren Fehlern: einem Angebot, das niemanden bewegt, und einem, das deutlich über Markt liegt und somit ein falscher Motivator ist. Und es macht das Gespräch über Geld zu dem, was es sein sollte, einem offenen Abgleich statt einem Basar am Ende mit oft enttäuschendem Ausgang und verlorener Reputation.

Hinzu kommt ein regulatorischer Treiber. Mit der EU-Entgelttransparenz-Richtlinie müssen gewachsene Vergütungsstrukturen, im Mittelstand oft das Ergebnis individueller Verhandlungen und historischer Einstellungssituationen, künftig begründbar sein. Das ist keine Kritik an einer Kultur, die Menschen sieht statt Schablonen, erhöht aber den Druck, Bänder von Anfang an sauber, nachvollziehbar und marktgerecht zu definieren und zu dokumentieren.

#### FAUSTREGEL

**Wer Geld erst beim Closing zum Thema macht, muss mit Reputationsschäden rechnen.**

## Vertraulichkeit & diskrete Nachbesetzung

Manche Suchen dürfen nicht sichtbar stattfinden. Eine verdeckte Suche ist dann kein Verzicht, sondern ein Vorteil: Sie schützt den laufenden Betrieb, hält den Positionsinhaber aus dem Gerede, gibt dem Wettbewerb keine Signale und bewahrt Ihre Verhandlungsposition, bis die richtige Person feststeht. Sechs Situationen verlangen sie regelmäßig, und in jeder ist ein sichtbarer Suchprozess ein Risiko:

### Position noch besetzt

Die Nachfolge wird vorbereitet, während der oder die Positionsinhaber noch im Haus ist. Eine offene Ausschreibung wäre ein Affront und ein Risiko.

### Wettbewerb soll es nicht wissen

Eine neue Schlüsselrolle verrät strategische Absichten. Wer offen sucht, gibt Mitbewerbern einen Hinweis, den er ihnen nicht geben will.

### Sensible Trennung

Eine bestehende Besetzung wird geräuschlos ersetzt. Hier zählt jeder Schritt, nach innen wie nach außen.

### Transaktionsumfeld

Vor oder während einer Transaktion sind Personalfragen hochvertraulich und dürfen den Prozess nicht stören.

### Reorganisation

Umbauten in Struktur oder Führung sorgen für Unsicherheit. Eine verdeckte Suche hält den Prozess aus dem Flurfunk heraus.

### Fluktuation

Erhöhte Fluktuation sorgt für Unruhe. Wer diskret nachbesetzt, gibt dem Umfeld keine zusätzlichen Signale.

## Was diskrete Suche bedeutet:

### Verdeckte Ansprache

Ihr Name fällt erst, wenn valides Interesse besteht.

### Lautloser Prozess

Die Suche bleibt nach außen nicht erkennbar.

### Klare Off-Limits Vereinbarungen

Es ist definiert, wer nicht angesprochen wird.

### Kontrollierter Informationsfluß

Zu jedem Zeitpunkt ist klar, wer was weiß.

**Diskretion ist kein Add-on, sondern Teil der Professionalität, und oft der Grund, warum eine sensible Besetzung überhaupt gelingt.**

## Ergänzung, nicht Ersatz

KI ist im Recruiting angekommen, schneller, als viele dachten. Für Entscheider ist das weder Hype noch Bedrohung, sondern eine Frage der Ressourcen: Wo nimmt KI Arbeit ab, die niemand vermisst, und wo beginnt der Bereich, in dem der Mensch im Driver's Seat sein muss?

**44%**

der Unternehmen setzen KI bereits in Recruiting, Onboarding oder Training ein.

**36%**

nutzen KI insgesamt, fast doppelt so viele wie ein Jahr zuvor (20 %).

Der Hebel ist real, keine Frage. Aber der Sinn ist nicht, KI um ihrer selbst willen einzusetzen. Sinnvoll ist KI dort, wo es um Geschwindigkeit, Datenmenge und Wiederholung geht: Talent Intelligence und Marktrecherche, das Durchsuchen großer Datenmengen, Terminkoordination, administrative Routine. Genau dafür nutzen wir sie, als Verstärker der Recherche, nicht als Ersatz für das Urteil. Sie schafft Raum für das Menschliche.

Das bleibt in Menschenhand: die Beurteilung eines Lebenslaufs im Kontext, die informationsorientierte Direktansprache, das Interview, die Beratung, die Entscheidung. Eine Schlüsselbesetzung lebt von Zwischentönen, von Erfahrung und von Vertrauen, das sich nur im Gespräch bilden lässt. Eine gefragte Persönlichkeit überzeugt kein Algorithmus, und kein Modell übernimmt die Verantwortung für eine Fehlentscheidung.

Das zeigt sich gerade bei den Bewerbungen selbst. KI-optimierte Unterlagen sind Realität, und Agentic AI wird sie bald auf die nächste Stufe heben. Schriftliche CVs et al. werden damit als Signal eher schwächer, nicht stärker. Wer weiterhin die Richtigen findet, schafft das nicht über bessere Technik, sondern weil er verstanden hat, dass Technologie die menschliche Evaluierung nicht ersetzt, sondern ihren Wert sogar erhöht.

### Drei Fragen vor der KI-Implementierung

- 1 Welche konkreten, klar abgegrenzte Aufgaben soll die KI abnehmen?
- 2 Bleibt die finale Beurteilung verlässlich beim Menschen?
- 3 Ist transparent, auf welcher Datenbasis das System entscheidet?

Wo diese drei Fragen sauber beantwortet sind, ist KI ein Gewinn.

### Unsere Haltung

Damit das nicht Behauptung bleibt, machen wir es konkret. So ziehen wir die Linie zwischen Maschine und Mensch, bei jedem Mandat, ohne Ausnahme:

## Wo wir KI einsetzen

- Talent Intelligence & Marktanalyse
- Research & Datenrecherche
- Scheduling & Koordination
- Administrative Routine

## Wo der Mensch entscheidet

- Beurteilung von Lebensläufen im Kontext
- Direktansprache
- Interviews & persönliche Gespräche
- Beratung & Entscheidungsfindung

**40 %** der Arbeitgeber weltweit erwarten, dass KI Aufgaben automatisiert und den Personalbedarf senkt. Die Beurteilung von Menschen für Schlüsselrollen gehört nicht dazu.

Unterm Strich: KI macht erfahrene Recruiter schneller und gründlicher. Sie macht sie nicht überflüssig. Wer bei einer Schlüsselrolle die Entscheidung an ein Modell delegiert, spart an der falschen Stelle und riskiert eine Fehlbesetzung, die ihn am Ende ein Vielfaches kostet. Technik ersetzt keine Verantwortung. Sie verschiebt nur, wo wir unsere Aufmerksamkeit hinlegen können: weg von der Routine, hin zum Menschen.



## Bereit für die nächste Schlüsselbesetzung?

Zehn Fragen vor Ihrer nächsten Schlüsselbesetzung geben Ihnen in fünf Minuten ein erstes Bild davon, wo Sie stehen. Je öfter Sie zögern, desto eher lohnt sich ein Gespräch, bevor die Suche startet.

- Ist die zu besetzende Rolle auf Basis aktueller Entwicklungen hinterfragt?

---

- Kennen Sie die aktuelle Marktlage und Quellzielgruppen im Detail?

---

- Wissen Sie, welche Gehaltsbenchmarks realistisch sind?

---

- Ist klar, welche Kriterien echte Musts sind und welche nur Wunsch?

---

- Erreichen Sie ein Kandidatenspektrum, das breit genug für eine valide Entscheidungsgrundlage ist?

---

- Hält Ihr Prozess dem Vergleich stand und taugt er zur Visitenkarte gegenüber gefragten Profilen?

---

- Ist Vertraulichkeit gesichert, falls die Suche diskret laufen muss?

---

- Sind Entscheidungswege und Timeline definiert, bevor das erste Gespräch stattfindet?

---

- Begleitet jemand das Closing auf Augenhöhe, inklusive Gegenangeboten?

---

- Ist das Pre-Onboarding als wesentliche Phase institutionalisiert?

Kein Grund zur Sorge, wenn nicht überall ein klares Ja steht. Die wenigsten Unternehmen haben hier durchgehend nur Checks. Entscheidend ist, die Lücken zu kennen, bevor die Suche startet. Genau dort setzen wir an.

### Wann ein externer, senior-led Partner Sinn macht

Nicht jede Stelle braucht einen externen Partner. Aber je geschäftskritischer die Rolle, je höher die Anforderung an Diskretion und je höher der Preis einer Fehlbesetzung, desto eher zahlt sich Headhunting und professionelle Auswahlbegleitung aus. Ein senior-led Partner bringt drei Dinge mit, die intern selten verfügbar sind: Zugang zum verdeckten Markt, Erfahrung in der Beurteilung von Schlüsselprofilen und die Ressourcen, eine Suche konsequent zu Ende zu führen, auch wenn das Tagesgeschäft dazwischenkommt.

Konkret lohnt sich der externe Blick vor allem, wenn die Rolle neu oder schwer zu fassen ist, wenn Diskretion zwingend ist, wenn intern Kapazität oder Marktzugang fehlen, oder wenn eine frühere Besetzung bereits einmal schiefgegangen ist und ein zweiter Fehlversuch keine Option ist.

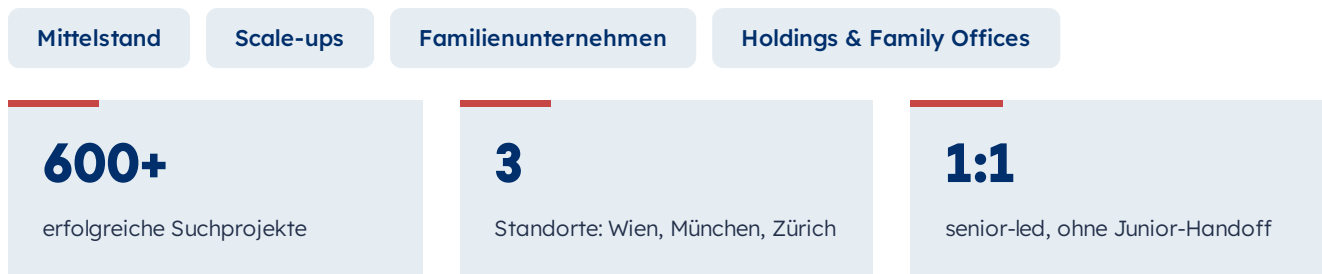
***„Wenn Sie es sich nicht leisten können, dass diese Besetzung schiefgeht, sollten Sie sie nicht dem Zufall überlassen.“***

## Woran Sie einen guten Partner erkennen

Wenn Sie wissen wollen, in wessen Interesse ein Berater tatsächlich arbeitet, fragen Sie nach seinem Honorarmodell. Gehaltsgekoppelte Honorare, versteckte Add-ons oder rein erfolgsbasierte Modelle ohne Commitment setzen die falschen Anreize, weil sie den Berater nicht zwingend auf das beste Ergebnis, sondern auf den schnellen oder teuren Abschluss ausrichten. Fragen Sie ebenso, wer Ihr Projekt tatsächlich führt. Bei Schlüsselrollen entscheidet die Seniorität der operativ verantwortlichen Person über die Qualität der Suche und die Belastbarkeit der Empfehlung, und damit am Ende über Ihre Entscheidungsgrundlage. Ein guter Partner ist transparent in beidem.

## Über fortalent

fortalent ist eine Boutique-Personalberatung für Mittelstand, Scale-ups, Familienunternehmen und Holdings im DACH-Raum. Wir besetzen Leadership-, Experten- und Schlüsselrollen vom Anforderungsprofil bis zur Integration, durchgängig begleitet vom selben Senior Berater.



## Quellen

Die im Playbook genannten Kennzahlen stammen aus den folgenden Quellen, geordnet nach Kapitel:

**Inhalt & Teil 01:** IFO, 2025 · XING / forsa Wechselbereitschaft Österreich, 2025 · Kienbaum · ibw, 2024 · Pape Consulting · AMS / fachkraft24, 2026 · fortalent-Blog, „Welche Rollen in der Konjunkturkrise boomen“, 2026. **Teil 02:** Kienbaum · XING / forsa Wechselbereitschaft Österreich, 2025 · IAB · karriere.at / Marketagent, 2025 · EY Mittelstandsbarometer 2025/26. **Teil 03:** Robert Half · Chevalier u. a. · Softgarden · SHRM. **Teil 04:** Karriere-Barometer 2026 (JobTeaser / EDHEC / Kantar) · XING / forsa Wechselbereitschaft, 2025 (Mehrfachnennungen). **Teil 05:** ManpowerGroup, 2025 · Bitkom, 2025 · World Economic Forum, 2025.

**fortalent.at**

**fortalent GmbH**

Wien - München - Zürich

welcome@fortalent.at

Dieses Playbook ist eine Serviceleistung für Mittelstand, Scale-ups, Familienunternehmen, Holdings sowie Family Offices im DACH-Raum ohne Anspruch auf Vollständigkeit und ersetzt keine individuelle Beratung.