

WHITEPAPER · TEIL I · 2026

The New Reality of Leadership & *Executive Search.*

EIN SCHÄRFERER BLICK AUF FÜHRUNG, PASSUNG UND
UMSETZUNG

AUTORIN

Ineke Kooistra

VERÖFFENTLICHUNG

März 2026

LESEZEIT

15 Minuten

EIN WHITEPAPER VON **INEKE KOOISTRA**

L

eadership is not about
volume. It is about clarity of
form.

Inhalt

- 01 Why leadership selection fails, and what high-growth companies need instead.

- 02 Das Problem mit klassischer Executive Search.

- 03 Vom Profil zur kontextuellen Relevanz.

- 04 Courage. Character. Execution. Context.

- 05 The Seasonal Leader.

- 06 Strategie ist selten das Problem. Umsetzung fast immer.

- 07 FLOW: the structural layer of execution.

- 08 BRIGHT: the behavioural layer leaders underestimate.

- 09 When tempo, not capability, is the issue.

- 10 Die wichtigsten Lektionen für Aufsichtsräte, Investoren und Führungsteams.

Why leadership selection *fails*, and what high-growth companies need instead.

"Leadership is not a title.
It is the ability to create impact in a specific context."

In a market defined by change, speed, and complexity, the best leaders are not always the most obvious profiles. This paper explores why traditional search methods often miss what really matters, and what organisations should look for instead.

Over the past years, I have found myself in many boardrooms, sometimes as an advisor, sometimes as an interim CEO, and often as an executive search partner. What stands out is not a lack of ambition, nor a lack of strategic thinking. If anything, organisations are more aware than ever of what needs to change.

Dieses Papier argumentiert, dass Führungsauswahl auf **Kontext, Verhalten, Mut und Umsetzungskraft** beruhen sollte, nicht allein auf Erfahrung, Titeln oder Netzwerk.

The most important question is no longer: *who looks right on paper?*

It is: **who can truly lead this organisation in this moment?**

The real shift is not that execution matters more.
It is that leadership can no longer outsource execution.

Das Problem mit klassischer *Executive Search*.

Zu viele Führungsbesetzungen beginnen noch immer mit der falschen Annahme: dass der beste Kandidat derjenige mit dem beeindruckendsten Hintergrund ist. Doch Führungserfolg hängt von weit mehr ab als von früheren Rollen.

Eine Führungskraft, die in einem Umfeld glänzte, kann in einem anderen scheitern. **Ein starkes Profil ist nicht dasselbe wie eine starke Passung.**

Organisationen stehen heute unter ständigem Druck durch Transformation, Wachstum, Nachfolge, Restrukturierung und Internationalisierung. In dieser Realität ist der Preis einer falschen Führungsentscheidung hoch: verlorene Zeit, schwache Umsetzung, interne Reibung und verpasstes Momentum im Geschäft.

Deshalb muss Executive Search über das Abgleichen von Profilen hinausgehen. Es muss ein Prozess des Verstehens werden: **Kontext, Herausforderung und Führungspotenzial.**

Der Markt ist aktiv, aber weit weniger nachsichtig. Besetzungen dauern länger. Gespräche gehen tiefer. Erwartungen sind expliziter, und der Raum für eine "fast richtige" Passung ist so gut wie verschwunden. Das deutet nicht auf einen Markt hin, der sich verlangsamt. *Es deutet auf einen Markt hin, der selektiver ist.*

NEW MARKET REALITY · 03

Vom Profil zur *kontextuellen Relevanz*.

Das Umfeld, in dem Unternehmen agieren, ist komplexer geworden. Von Unternehmen wird erwartet, dass sie sich schneller bewegen, früher anpassen und durch Unsicherheit hindurch führen. Das verändert, was Führung verlangt.

Branchenwissen oder ein starker Track Record reichen nicht mehr. Organisationen brauchen heute Führungskräfte, die Vertrauen schaffen, Wandel vorantreiben, unter Druck entscheiden und Momentum in einem sich verschiebenden Umfeld aufbauen.

Das gilt besonders in Momenten des Übergangs: Wachstumsphasen, Nachfolge, internationale Expansion, Private-Equity-Beteiligung, eine Neuausrichtung der Organisation.

In diesen Momenten ist die richtige Führungskraft nicht immer die naheliegendste. **Es ist diejenige, die zur Phase, zur Herausforderung und zur Kultur der Organisation passt.**

The myth of the one-size-fits-all CEO no longer holds.
Leadership is contextual and seasonal.

MY VIEW · 04

Courage. Character. Execution. *Context.*

Ich finde, man muss Führung im Kontext beurteilen. Das heißt: über den Lebenslauf hinausschauen. Achte darauf, wie jemand führt, wie jemand entscheidet, wie jemand Energie erzeugt, und wie jemand sich verhält, wenn der Druck steigt.

Die besten Führungskräfte verbinden vier Dinge:

Mut.

Um schwierige Entscheidungen zu treffen, auch bei Unsicherheit oder Widerstand.

Charakter.

Um Vertrauen aufzubauen und starke Beziehungen zu formen, unverzichtbar für Zusammenarbeit und Einfluss.

Umsetzungskraft.

Um Strategie in entschlossenes Handeln und greifbare Ergebnisse zu verwandeln. Strategie, die liefert.

Kontextbewusstsein.

Um tief zu verstehen, was die Organisation in ihrem spezifischen Umfeld wirklich braucht.

A leader who succeeds is not simply someone with the right experience.

It is someone whose strengths match the specific moment of the business.

Seasonal Thinking · 05

The Seasonal *Leader.*

Die Vorstellung, dass eine Führungskraft in allen Phasen einer Organisation glänzen kann, ist verlockend, aber grundlegend falsch. Jede Organisation bewegt sich durch Phasen, und jede Phase verlangt eine andere Art von Führung.

FRÜHLING ·
WACHSTUMSSCHUB

The Founder.

Skalieren · Einstellen ·
Beschleunigen

Setzt von vorn Tempo und
Richtung

Stellt schnell ein und gibt
jungen Teams Energie

Fühlt sich wohl mit Ambiguität
und offenem Raum

Baut Überzeugung schneller
auf, als das Organigramm
folgen kann

SOMMER · KRISENMODUS

The Builder.

Neu positionieren · Verändern ·
Entscheiden

Trifft Entscheidungen unter
echtem Druck

Positioniert neu, im Markt und
innerhalb der Organisation

Übersetzt Dringlichkeit in
Klarheit

Traut sich zu streichen, was
nicht mehr passt

HERBST · INNOVATION

The Strategist.

Strukturieren · Ausrichten ·
Liefen

Baut das Betriebssystem unter
dem Wachstum

Richtet das Führungsteam auf
weniger Wetten aus

Macht aus Ehrgeiz Rhythmus

Weiß, wann Verlangsamem
gerade beschleunigt

WINTER · KONSOLIDIERUNG

The Reset.

Vereinfachen · Optimieren · Disziplin

Eine ruhige Hand, wenn der Lärm am lautesten ist

Vereinfacht Portfolio, Struktur, Entscheidungen

Stellt Disziplin wieder her, ohne Starrheit

Bereitet den Boden für den nächsten Frühling

The mistake is rarely the leader.
**It is the mismatch with the
phase.**

Und Sie, als Führungskraft? Sind Sie in der richtigen Phase mit den richtigen Fähigkeiten? Bleiben Sie wach und aktiv. Warten Sie nicht, bis es zu spät ist. Beginnen Sie das Gespräch. Mit sich selbst, und mit Ihrem Aufsichtsrat oder Ihren Gründern. Ehrlichkeit ist es, was Sie voranbringt, und Ihre Organisation mit Ihnen.

Strategie ist selten das Problem. *Umsetzung* fast immer.

In den meisten Organisationen, mit denen ich arbeite, ist Strategie nicht das erste Problem. Die strategische Richtung ist oft gut durchdacht, klar formuliert und breit getragen. Wo es zu haken beginnt, ist in der Übersetzung dieser Strategie in Handeln.

Was oft als strategische Herausforderung wahrgenommen wird, ist in Wirklichkeit eine **Umsetzungslücke**.

- 01 **Entscheidungen werden aufgeschoben.** Das Meeting endet, aber Verantwortung landet nie wirklich.

- 02 **Prioritäten bleiben diffus.** Alles ist wichtig, also ist nichts entscheidend.

- 03 **Verantwortung wird unklar.** Alle sind beteiligt, niemand ist verantwortlich.

- 04 **Momentum lässt nach.** Kalender füllen sich, aber nichts bewegt sich wirklich.

Organisationen investieren meist zu viel in das Bestimmen der Richtung, und zu wenig darin, dass diese Richtung konsequent in Entscheidungen und Verhalten übersetzt wird.

The problem is not strategy.
The problem is translation.

Die wirksamsten Führungskräfte, die ich sehe, sind weder reine Visionäre noch reine Umsetzer. Sie nehmen Strategie, brechen sie in Entscheidungen herunter, strukturieren sie zu Rhythmus, und bauen Teams, die umsetzen können, ohne ständiges Eingreifen. **Sie sind Übersetzer.**

FLOW: the structural layer of execution.

In meiner Arbeit als Interim-CEO und Executive Search Partner habe ich zwei praktische Modelle entwickelt, um Umsetzung greifbar zu machen. **FLOW** richtet sich auf die strukturelle Ebene der Umsetzung.

F Focus

Klarheit über Prioritäten und bewusste Abwägungen. Was wir wählen, und was wir loslassen.

L Leadership

Eigentümerschaft von Entscheidungen und Verantwortlichkeit. Wer entscheidet, und bis wann.

O Operating rhythm

Ein Rhythmus, der Nachverfolgung sichert. Das Meeting, das die Arbeit wirklich voranbringt.

W Winning teams

Ausrichtung und Stärke im Führungsteam. Schärfe, Eigentümerschaft, Vertrauen.

Organisationen, die FLOW im Griff haben, bewegen sich mit einer Richtung und einem Tempo, das man sofort spürt. Organisationen ohne bleiben oft stecken, so stark ihre Strategie auf dem Papier auch wirkt. Forschung bestätigt, was die Praxis zeigt. Laut McKinsey scheitern rund **70% der groß angelegten Transformationen**, nicht an einer mangelhaften Strategie, sondern an unzureichender Umsetzungskraft.

FRAMEWORK · 08

BRIGHT: the behavioural layer leaders underestimate.

Umsetzung ist jedoch nicht nur strukturell. Sie ist zutiefst verhaltensbezogen. Eine Studie der Harvard Business Review fand, dass Teams mit geringem Verhaltensvertrauen deutlich langsamer entscheiden, in manchen Fällen bis zu **40% langsamer** als Teams mit hohem Vertrauen. Das ist kein weicher Befund. Es hat direkte Folgen für Time-to-Market, organisatorische Wendigkeit und die Fähigkeit, unter Druck umzusetzen.

B Behaviour

How people act under pressure and how fast decisions are actually made.

R Roles

Are roles clear enough to enable fast, unambiguous decision-making?

I Impact

Is everyone clear on what success looks like and what their contribution means?

G Goals

Are goals shared, understood, and actively driving daily behaviour?

H High Trust

Is there enough trust to have honest conversations and move quickly?

T Tempo

Does the pace of the team match the demands of the organisation?

In vielen Führungsteams ist der Mismatch nicht in den Strategiedokumenten sichtbar, sondern im täglichen Umgang. Entscheidungen werden wieder aufgemacht, Verantwortlichkeit ist unklar, und schwierige Gespräche werden vermieden.

Leaders often underestimate how much **behaviour determines speed.**

A case from practice · 09

When tempo, not capability, is the *issue*.

"Wir sind eigentlich ganz zufrieden mit unserer CEO. Und mit dem Team. Aber wir sehen die Ergebnisse nicht. Es geht zu langsam. In unseren Reviews, rückblickend und vorausschauend, dauern Entscheidungen zu lang, und die vereinbarten Maßnahmen verschieben sich immer wieder auf die lange Bank."

Ein Aufsichtsratsvorsitzender, in einem kürzlichen Gespräch
Dieses Szenario zeigt eine häufige Herausforderung: das Problem ist kein Mangel an Kompetenz oder strategischer Vision, sondern ein Defizit an **Tempo**. Meine Beobachtungen bestätigten das Gefühl des Aufsichtsrats. Das Team teilte gegenseitigen Respekt und eine gemeinsame Richtung, doch aufrichtiger Goodwill allein reicht nicht für hohe Leistung. Ein Managementteam braucht Eigentümerschaft, Schärfe, und die Bereitschaft, einander konstruktiv herauszufordern.

Mein Ansatz war nicht, ein neues Modell oder eine neue Strategie einzuführen, sondern mit der bestehenden Agenda des Teams zu arbeiten. Dort sitzt die eigentliche Arbeit, und dort sitzen die Blockaden. An einem einzigen Tag gingen wir ihre Prioritäten durch, jenseits der üblichen Meeting-Rhetorik, um die kritischen Fragen direkt zu stellen:

Was ist die absolute Priorität, und was sind wir bereit zurückzustellen, um sie zu schützen?

Wer entscheidet, und bis wann?

Wer hilft wem wirklich, und wo lassen wir einander allein?

Erzeugt unser Meeting-Rhythmus Momentum, oder verbraucht er es?

Das Ergebnis war einschneidend. Entscheidungen, die einst Wochen kosteten, fielen nun in Tagen. Maßnahmen verschoben sich von ehrgeizigen Langfristzielen zu sofortiger Umsetzung. Die Veränderung wurde extern von Kunden bemerkt, und vielsagender noch, von der eigenen Organisation selbst.

The issue was never the people,
but the system they operated in.
**BRIGHT does not fix people. It
optimises the conditions for
success.**

Die wichtigsten Lektionen für Aufsichtsräte, Investoren und Führungsteams.

- 01 **Executive Search ist selektiver.** Nicht langsamer, sondern gezielter und schärfer. Höhere Erwartungen an Führungsprofile, keine geringere Nachfrage.

- 02 **Umsetzungslücke, keine Strategielücke.** Die erste Lücke ist kein Mangel an Strategie, sondern das Ringen, sie in konsistente Umsetzung zu übersetzen.

- 03 **Entwerfen und liefern zugleich.** Führung verlangt heute eine doppelte Fähigkeit. Die klassische Trennung zwischen strategischem Denken und umsetzender Führung hält nicht mehr stand.

- 04 **Kontext vor Stammbaum.** Die Wirksamkeit einer Führungskraft wird heute vor allem von der spezifischen Phase und den Herausforderungen bestimmt, nicht allein von früheren Titeln oder Werdegang.

- 05 **Der steigende Preis des Mismatch.** Eine Führungskraft zu wählen, die nicht genau zur Phase der Organisation passt, erzeugt Verzögerungen und Ineffizienz, die Organisationen sich nicht mehr leisten können.

The executive search market is not becoming more complex.

It is becoming more precise.

Was sich ändert, ist nicht die Verfügbarkeit von Talent, sondern die Klarheit, mit der Führung beurteilt wird. Die Lücke zwischen dem, was Führungskräfte versprechen, und dem, was Organisationen erleben, ist sichtbar geworden, und in dieser Sichtbarkeit haben sich die Erwartungen verschoben.

Die besten Führungsentscheidungen sind selten die naheliegendsten. **Es sind die Entscheidungen, die Kontext, Urteilsvermögen und Mut verbinden.**

ÜBER DIE AUTORIN



Ineke Kooistra

Founder · InterManage

Ehemalige Group CEO von YoungCapital und Circle8Group. Heute arbeitet Ineke als Interim-CEO und Executive Search Partner mit Gründern, Aufsichtsräten,

Investoren und Führungsteams an den Momenten, die entscheiden, ob Unternehmen wachsen, stocken oder brechen. Aufsichtsrätin bei AFAS Software. Mitglied von SER Topvrouwen. Kolumnistin für MT/Sprout und BusinessWise.

INEKE@INTERMANAGE.NL · INTERMANAGE.NL · LINKEDIN.COM/IN/INEKEKOOISTRA