

Wer ins C-Level
aufsteigt oder
innerhalb dieser
Ebene den Job
wechselt, sollte
sich früh und gut
vorbereiten.
Was dabei zählt.

Von **Guðrún Háppich**



Starthilfe

Foto: Tom Huber / Connected Archives

Akademie





Guten Morgen, Frau Happich, entschuldigen Sie, dass ich mich erst jetzt melde, aber mein Onboardingprozess für die C-Level-Position nimmt mich derzeit enorm ein (...) Puh, was für ein Ritt ...“ Das ist ein Auszug aus einer E-Mail eines Coaching-Interessenten, die mich kürzlich erreichte. Ich kann für seine Worte nur Verständnis aufbringen. Gerade die Anfangszeit von Führungskräften auf C-Level-Ebene ist eine enorme Herausforderung und verschlingt viel Zeit und Energie.

Leider sind sich viele Arbeitgeber der großen Bedeutung einer guten Einarbeitung neuer Mitarbeitender nicht bewusst. Insbesondere auf Topmanagementebene gibt es beim Onboarding immer noch beträchtliches Potenzial, wie eine 2020 durchgeführte Umfrage des Beratungsunternehmens für Executive-Search und Leadership-Advisory Egon Zehnder zeigte. Nur 2 Prozent der 588 befragten leitenden Angestellten und Spitzenführerkräfte, die in den Jahren zuvor in eine

neue Organisation gewechselt waren, sprechen von einer optimalen Starthilfe, durch die sie schnell für das Unternehmen wirksam werden konnten.

Wer im C-Level seinen neuen Job gut meistern will, muss sein Onboarding daher häufig selbst in die Hand nehmen. In meiner Funktion als Coachin für Führungskräfte beobachte ich jedoch regelmäßig, dass das die wenigsten Manager und Managerinnen im ausreichenden Maße tun - und zwar insbesondere jene nicht, die bereits vorher im C-Level gearbeitet haben. Sie agieren nicht selten nach dem Motto „Kenne ich doch schon“.

Weil sie sich dadurch häufig nicht ausreichend mit dem Kommenden auseinandergesetzt haben und Verhaltensweisen falsch deuten, stolpern sie im neuen Umfeld über geltende Spielregeln, Normen und Taktiken. Da erstaunt es wenig, dass viele Spitzenkräfte keine zwei Jahre in einer Position bleiben. Zwei Drittel aller neuen Mitglieder im C-Level bleiben

in den ersten sechs bis zwölf Monaten hinter den eigenen oder den an sie gestellten Erwartungen zurück, so auch die Erfahrung von Kai W. Dierke und Anke Houben von den DierkeHouben Leadership Advisors.

Ein Plan für den Neustart

Das sogenannte Preboarding - die Zeit zwischen Vertragsunterzeichnung und erstem Arbeitstag - ist für C-Level-Neulinge besonders wichtig. Gerade Spitzenkräfte sind gut beraten, diese besondere Zeit sehr bewusst für ihre Vorbereitung auf die neue Position zu nutzen. Das minimiert nicht nur die Gefahr des Scheiterns, sondern hilft auch, im neuen Job schneller die eigene optimale Leistungsfähigkeit zu erreichen. Denn das sollten Sie nicht vergessen: Der Druck zu liefern startet im Topmanagement mit dem ersten Tag. Sobald Sie die neue Position innehaben, sind Sie gefordert, Fragen ad hoc zu beantworten, Themen schnell zu bearbeiten und Entscheidungen zu treffen.

Sie tun also gut daran, möglichst viel im Vorhinein herauszufinden und sich eine Strategie zurechtzulegen, um all dies leisten und somit auch etwas bewirken zu können. Schließlich haben Sie die neue Rolle doch angenommen, um die Möglichkeiten des C-Levels auszuschöpfen - um zu gestalten und zu zeigen, was in Ihnen steckt. Und um frühzeitig etwas zu bewirken und hundertprozentig produktiv zu sein. Legen Sie also direkt nach Vertragsunterschrift mit dem entsprechenden Engagement los. Gerade im C-Level gibt es keine Chance auf einen zweiten Eindruck. Sechs Tipps können bei der Vorbereitung auf den neuen Job helfen.

1. Erstellen Sie einen Zeitplan

Rechnen Sie eine Vorbereitungszeit von mindestens 100 Tagen vor Ihrem ersten Tag in der neuen Position ein, in der Sie sich mit den unternehmerischen Herausforderungen auseinandersetzen. Versuchen Sie zu erfahren, was Ihr Unternehmen unter Onboarding versteht und was es hierbei plant, sodass Sie darauf Einfluss nehmen können.

Machen Sie deutlich, was das Unternehmen davon hat, Sie strategisch orga-

nisiert an Bord zu holen. „Es ist ja in aller Sinne, wenn ich den Break-even schnell und sicher erreiche“, wäre ein Satz, mit dem Sie argumentieren könnten. Oder auch: „Eine schnelle Integration von meiner Seite in Strukturen und Prozesse erhöht die Chance, die anstehende Transformation effizient und effektiv umzusetzen.“ Damit Sie den richtigen Nerv treffen, müssen Sie wissen, wo das Unternehmen aktuell steht - insbesondere in Ihrem Verantwortungsbereich. Die meisten Unternehmen stellen Informationen zur Vision, Strategie und Kultur zur Verfügung. Diese zu analysieren und für die eigenen Belange zu interpretieren, bleibt aber Ihre Aufgabe.

2. Informieren Sie sich gründlich

Sie sollten sich nicht mit dem direkt gelieferten Wissen aus dem Recruitingprozess zufriedengeben, sondern selbst auf Informationssuche gehen, um herauszufinden, wie es dem Unternehmen wirklich geht. Was sagen die Medien? Was erzählt der Flurfunk? Was sagen die Zahlen? Sprechen Sie strategische Ziele, Zukunftspläne und alles, was Ihnen zweifelhaft erscheint oder unklar ist, frühzeitig an.

Hinterfragen Sie Buzzwords: Was versteht die obere Führungsetage unter New Work, Nachhaltigkeit, Diversität und Agilität? Die Aussagen von Vorgesetzten und Hauptentscheidern sind hier maßgebend. Nutzen Sie jede Information, die Sie erhalten, um sich fachlich gesehen in die beste Ausgangssituation zu bringen. Je besser Sie informiert sind, desto mehr Aussicht besteht auf eine schnelle Integration und Quick Wins am Anfang.

3. Schmieden Sie Pläne

Unabhängig davon, ob eine neue Rolle geschaffen wurde oder Sie einen Vorgänger beerben: Gehen Sie davon aus, dass man sich damit einen Change wünscht. Transformation und Veränderung stehen derzeit in so gut wie allen Unternehmen an. Jedoch ist einerseits jedes Topmanagement eine eigene Welt, und somit ist auch die Ausrichtung der Transformation jeweils unterschiedlich. Und andererseits ist das Transformationsthema häufig mit Widersprüchen in Form von Widerständen verbunden.

Die wichtigsten To-dos in den ersten 14 Tagen

Antrittstag

- Antrittsrede
- Erste kurze Termine mit Direct Reports, dem Team, Stakeholdern
- Oder gleich Deep Talks im Eins-zu-eins
- Organisatorisches kennenlernen
- Gespräch mit dem Chef

Erste zwei Wochen

- Analyse von Prozessen, Strukturen, Materialien
- Kernbotschaft vorbereiten und bei jeder Gelegenheit platzieren
- Erste kurze Kennenlerngespräche, Austausch im 20-minütigen Cappuccinotermin unter vier Augen mit den Direct Reports und den wichtigsten Entscheidern
- Vertiefende Kennenlerngespräche (Eins-zu-eins-Deep-Talks beziehungsweise Fragestunde) mit den wichtigsten Stakeholdern, Direct Reports und Entscheidern in den ersten 14 bis 30 Tagen
- Abstimmung und Briefing mit der Assistenz
- Vision, Strategie, Ziele des Unternehmens: Stimmen Hypothesen des Preboardings sowie aus dem Bewerbungs- und Auswahlprozess mit der Realität überein?
- Chancen und Risiken: Welchen Eindruck haben die Menschen innerhalb der Organisation?
- Austausch mit dem Chef, Mentor, Coach und so weiter über eigene Hypothesen und Erkenntnisse

Es ist gar nicht so selten, dass die Veränderungsbereitschaft des Vorstands oder der Geschäftsführung doch nicht so ausgeprägt ist wie zunächst angenommen. Diese Erfahrung hat einer meiner Klienten gemacht, als er in den Vorstand wechselte. Wie wir im Coaching herausgearbeitet haben, hatte er nicht hinreichend hinterfragt, ob die Chefetage hinter dem angedachten Change steht. Aus diesem Grund hatte er das Topmanagement nicht ausreichend mit ins Boot geholt. „Ich bin gar nicht auf die Idee gekommen, dass dies notwendig ist“, erzählte er im Coachinggespräch. Heute weiß er, wie wichtig es ist, ganz konkret abzuchecken, welche Erwartungen tatsächlich bestehen - und zwar durch direktes Nachfragen: „Was erwartet ihr von mir? Wirklich?“ Und: „Welche Ressourcen stellt ihr mir zur Verfügung, damit ich die Aufgabe stemmen kann?“

4. Identifizieren Sie Ihre Stakeholder

Damit Sie in Ihrer neuen Rolle strategische und zukünftige Ziele möglich machen können, sollten Sie vor allem auch in Erfahrung bringen, wie umfassend Ihr Entscheidungsrahmen ist. Stellen Sie folgende Fragen:

- Wer sind die (heimlichen) Entscheidungsträger im Unternehmen?
- Wie sind die Entscheidungsprozesse?
- Welcher Art von Macht sind Sie im Unternehmen ausgesetzt?
- Woran werden Sie gemessen? Und von wem?

Die politische Dynamik im Führungsstab - eventuelle Konflikte, Machtspiele und -kämpfe, Gerüchte und unausgesprochene Spielregeln - verdient ein besonderes Augenmerk, wie folgendes Beispiel verdeutlicht: Eine meiner Klientinnen hatte vor dem Antritt ihres neuen Postens gründlich recherchiert und herausgefunden, dass es in ihrem neuen Unternehmen zwei Führungskreise gab: den offiziellen Board, mit Vorstandsposten und Titeln versehen, sehr aufgeräumt und zukunftsorientiert. Zu diesem zählte auch ihr Chef. Daneben gab es noch einen zweiten Führungskreis: den „Harem“ des Inhabers, bestehend aus dessen Kindern, dem Finanzchef und der Personalchefin.

Die Sichtweisen der beiden Führungskreise klappten weit auseinander. Egal,

was vorher entschieden worden war, der Eigentümer hatte das letzte Wort. Für meine Klientin war das eine echte Herausforderung. Da sie aber im Vorhinein um die Machtverhältnisse wusste, war es ihr möglich, ihre Gespräche entsprechend vorzubereiten und ihre Ideen trotz der komplizierten Struktur umzusetzen.

5. Nutzen Sie Ihr Netzwerk

Haben Sie die Machtverhältnisse weitgehend durchschaut, dann werden Sie erkennen, wer für Sie die Schlüsselpersonen im Unternehmen sind. Das sind zum einen die Menschen, die Ihren Erfolg im C-Level vereiteln könnten. Deren Wohlwollen sollten Sie sich frühzeitig sichern. Zum anderen geht es um potenzielle Unterstützer. Vernetzen Sie sich, Verbündete und Partner sind Gold wert.

Dementsprechend ist Networking im C-Level auch keine Frage des Wollens, sondern des Müssens. Mit entscheidend ist dabei, den oder die (zukünftige) Vorgesetzte in die Netzwerkaktivitäten einzubinden. Fragen Sie an, wen Sie kennen sollten und ob Ihr Vorgesetzter Sie diesen Menschen vorstellen kann. Ist das nicht möglich, gibt es vielleicht einen Mentor, eine Mentorin, die als Informantin und Türöffner fungieren kann.

Darauf hat eine meiner Klientinnen gesetzt, als sie ins C-Level-Management eines Elektronunternehmens wechselte: Im Laufe ihres Preboardings lernte sie den Aufsichtsrat kennen, und mit einem Mitglied entwickelte sich bereits beim ersten Treffen ein sympathischer Austausch auf Augenhöhe. Sie bat ihn, die Rolle ihres Mentors zu übernehmen, was dieser gern tat. Die Begleitung des erfahrenen Managers, der das Unternehmen bereits lange kannte, hat meiner Klientin enorm geholfen, relativ schnell in ihrer Position anzukommen. Er steht ihr auch heute noch bei schwierigen Entscheidungen zur Seite.

6. Atmen Sie durch

Noch ein Punkt zum Preboarding: Ihr Erfolg im C-Level-Management liegt mit darin begründet, dass Sie sich über persönliche Bedürfnisse und Wünsche in Verbindung mit Ihrem Job klar sind. Daher rate ich dringend dazu, sich auch emotional auf den Start vorzubereiten.

Der richtige Umgang mit gestiegener Verantwortung

Im Topmanagement zählen zu 10 Prozent Leistung, zu 60 Prozent Beziehung und zu 30 Prozent Auftreten. Das bedeutet:

- Das, was Sie bisher als „Leistungsgarant“ oder „Leistungsversprechen“ in den Vordergrund Ihrer Aktivitäten gestellt haben, wird jetzt als normal vorausgesetzt.
- Achten Sie auf die eigene Wirkung und werden Sie einflussreich.
- 60 Prozent Beziehung bedeutet nicht Netzwerken um jeden Preis. Vielmehr geht es darum, in echte, tiefe und beständige Begegnungen zu investieren. Denken Sie daran: *Menschen* machen Erfolg und erfolgreich, nicht Methoden, Tools und Co.

Entscheidende Fragen sind: Wofür stehe ich? Welche Rolle möchte ich im Unternehmen einnehmen? Welches Image will ich verkörpern? Wie bereite ich mich auf das deutliche „Mehr“ an Verantwortung im C-Level vor?

Überlegen Sie zudem, wie Sie in der neuen Rolle widrigen Bedingungen trotzen können. Wie gehen Sie etwa mit unangenehmen Stakeholdern um? Reflektieren Sie, was Ihnen Halt gibt. Verständnis innerhalb des persönlichen Umfelds ist dabei meist von besonderer Bedeutung. Bereiten Sie unbedingt Ihre Liebsten darauf vor, dass Ihr erstes Jahr in der neuen Rolle ein Ausnahmejahr werden könnte.

Und danach?

Die ersten Tage im neuen Job

Mit Ihrem ersten Arbeitstag in der neuen Rolle als C-Level-Managerin oder -Manager geht es offiziell los mit dem, was als Onboarding bezeichnet wird. Sie sollten sich insbesondere auf diesen Tag und die nachfolgenden zwei Wochen mental vorbereiten. Denn seien Sie gewiss: Jeder Ihrer Schritte wird am Anfang genauestens beobachtet - schon allein um zu überprüfen, ob Sie zum Unternehmen und dessen Kultur passen, die Prozesse verstehen, und wie lernfähig Sie sind.

Die besondere Aufmerksamkeit bietet Ihnen allerdings auch die Chance zu zeigen, wofür Sie stehen. Um Ihre Kernbotschaft an die Menschen im Betrieb zu senden, eignet sich insbesondere der erste Tag im Unternehmen. Äußern Sie Ihr Anliegen in Ihrer Antrittsrede - und mit jedem Händeschütteln beim obligatorischen Unternehmensrundgang. Das darf natürlich nicht wie auswendig gelernt klingen. Ausschlaggebend ist ein ehrliches Interesse an den Menschen.

Ob Entscheider, Stakeholder oder Teammitglieder: In den ersten 14 Tagen sollten Sie mit jeder für Sie wichtigen Person Kontakt gehabt haben, sei es bei einem Termin zum Lunch oder einem Onlinecall. Ich nenne diese ersten Kennenlerngespräche auch „Kaffee-“ oder „Cappuccinotermine“. Es geht um einen etwa 20-minütigen Austausch zur Annäherung und Interessenbekundung. Konkrete Fragen Ihrerseits sind dabei essenziell, bieten die Gespräche doch mitunter eine große Chance, die im Preboarding aufgestellten Hypothesen und Annahmen über die Unternehmenskultur, Organisation und Spielregeln mit der Realität abzugleichen.

Es ist in den ersten zwei Wochen Ihre wichtigste Aufgabe zu schauen, ob Ihre Vermutungen stimmen und Ihre darauf abgestimmte Strategie passt. Mein dringendster Rat daher: zuhören, genau hinschauen, lernen - und die Strategie gegebenenfalls angleichen.

Führen Sie ein persönliches *Eindrücke- buch* sowie ein *Erfolgs- beziehungsweise Reflexionstagebuch*. Das unterstützt Sie dabei, aufmerksam zu sein und das Erlebte für sich zu sortieren. In Ersterem notieren Sie ohne Bewertung alles, was



Sie in der Anfangszeit wahrnehmen und herausgefunden haben. Die Notizen stellen insbesondere auch eine Hilfe dar, um nach 14 Tagen einen *Investitionsplan für die ersten 100 Tage* zu erarbeiten. Dieser wiederum dient Ihnen als Handlungsanleitung, um Ihren Verantwortungsbereich zu organisieren und Ihr Wirken zu strukturieren.

Das Reflexionstagebuch sorgt dafür, dass Sie Ihr Innerstes nicht vergessen. Notieren Sie hierzu täglich:

- Was hat mich heute meinem Ziel nähergebracht?
- Was muss verbessert werden?
- Was habe ich heute gelernt?
- Wofür bin ich dankbar?

Zudem sollten Sie in einem *Agendaplan* festlegen, was Sie wie und warum in den ersten zwei Wochen tun und wo Sie Zeit und Aufmerksamkeit investieren wollen, um sich bestmöglich zu integrieren.

Nach den ersten 14 Tagen empfehle ich, dass Sie sich zudem einen Überblick über die Beziehungs- und Abhängigkeits Ebenen innerhalb des Unternehmens in Form eines *Organigramms* sowie eines *Soziogramms* verschaffen. So finden Sie Antworten darauf, wer mit wem warum agiert. Wenn es Verflechtungen nach außen gibt, beziehen Sie diese ein. Markieren Sie den Bereich, für den Sie die Verantwortung haben, und schauen Sie, von welchen Bereichen Sie eventuell abhängig sind. Organigramm und Soziogramm unterstützen Sie dabei herauszufinden, wer Verbündete sind und mit wem Sie einen guten Kontakt pflegen sollten.

Der direkte Draht zu Ihrem oder Ihrer Vorgesetzten sollte in den ersten Wochen nach Ihrem Start außer Frage stehen. Vergessen Sie nie: Diese Person ist Ihr wichtigster Partner für Ihren Erfolg. Investieren Sie daher bereits vor Ihrem Jobantritt sowie in der Anfangsphase viel Zeit und Energie in die Begegnungen mit Ihrer Chefin oder Ihrem Chef, um vorzeitig das nötige Vertrauensverhältnis aufzubauen.

Ferner sollte es selbstverständlich sein, dass Sie frühestmöglich die Gelegenheit nutzen, Ihre Agenda für die ersten 14 Tage vorzustellen. Informieren Sie die anderen genau, was Sie wie, wann und mit wem erreichen wollen. Und das behalten Sie bitte in der Folgezeit bei.

Die Stolperfallen in der ersten Zeit

1. Ehrgeizfälle

Gerade Leistungsträger tendieren dazu, die Latte am Anfang zu hoch zu legen. Quick Wins sollen Big Wins sein, der Einstieg möglichst perfekt. Das birgt die Gefahr, bereits auf den ersten Metern an der eigenen Anspruchshaltung zu scheitern.

2. Stärkenfalle

Wer vom mittleren Management in den C-Level-Bereich wechselt, kann über seine eigenen Stärken stolpern – nämlich dann, wenn weiterhin das im Mittelmanagement erfolgreich gemacht hat. Das kommt häufig vor, da Menschen sich gern auf das konzentrieren, was sie gut können. Es ist kontraproduktiv, weil es im C-Level auf ganz andere Qualitäten ankommt.

3. Problemlösungsfälle

Viele Menschen gehen Probleme immer auf die gleiche Art und Weise an. Die Gefahr dabei: Sie wissen, welche (Lieblings-)Probleme sie wie lösen können, und nehmen nicht wahr, welche anderen, jetzt wichtigeren Dinge es zu bearbeiten gilt. Oder dass es eines anderen Lösungsweges bedarf als des bislang bewährten. Kurz: Ihre Sichtweise ist eingeschränkt. Im C-Level ist es jedoch extrem relevant, immer das Ganze im Blick zu haben und sich nicht von Nebensächlichkeiten oder favorisierten Themen einnehmen zu lassen.

Fazit

Seien Sie von Anfang an aktiv, wenn Sie ins C-Level wechseln oder innerhalb der Ebene einen neuen Job annehmen. Das bedeutet jedoch nicht, dass Sie in Aktionismus verfallen sollten. Im Onboarding für das Topmanagement kommt es vielmehr darauf an, strukturierter Organisator seiner eigenen Einarbeitung zu sein – also die Agenda mitzubestimmen und Regeln aufzustellen. Bleiben Sie offen, stellen Sie viele Fragen. Wer bereits Erfahrung im C-Level-Management hat, neigt häufig dazu, sich zu überschätzen – wegen der Erfahrung, des Könnens und Wissens aus den bisherigen Positionen. Das bestätigt eine Studie, für die die Personalberatung Spencer Stuart 855 neue CEOs befragt und beobachtet hat. Das Ergebnis war eindeutig: Wer das erste Mal eine Spitzenposition einnimmt, verhält sich demütiger und ist besser vorbereitet. Aus Sicht der Beraterinnen und Berater ein wesentlicher Grund, warum Newbies häufig erfolgreicher performen als Führungskräfte mit Erfahrung im C-Level.

Als Faustregel gilt: Ein gutes Onboarding im C-Level bedarf mindestens 100 Tagen Vorbereitung vor dem ersten Arbeitstag und ist auch nach den ersten 100 Tagen im Job noch nicht abgeschlossen. Richtig angekommen sind die neuen Führungskräfte in der Regel erst nach 18 bis 24 Monaten. © HBm 2024

Autorin

Gudrun Happich

ist Inhaberin des Galileo Instituts für Human Excellence und seit mehr als 25 Jahren Coachin für Spitzenführungs-kräfte. Die Diplombiologin ist Autorin von Büchern wie „C-Level: Im Top-Management erfolgreich werden, sein und bleiben“ (Haufe, 2023) oder „Herausforderungen im Führungsalltag“ (Haufe, 2021), das 2021 den GetAbstract Readers Choice Award gewonnen hat.