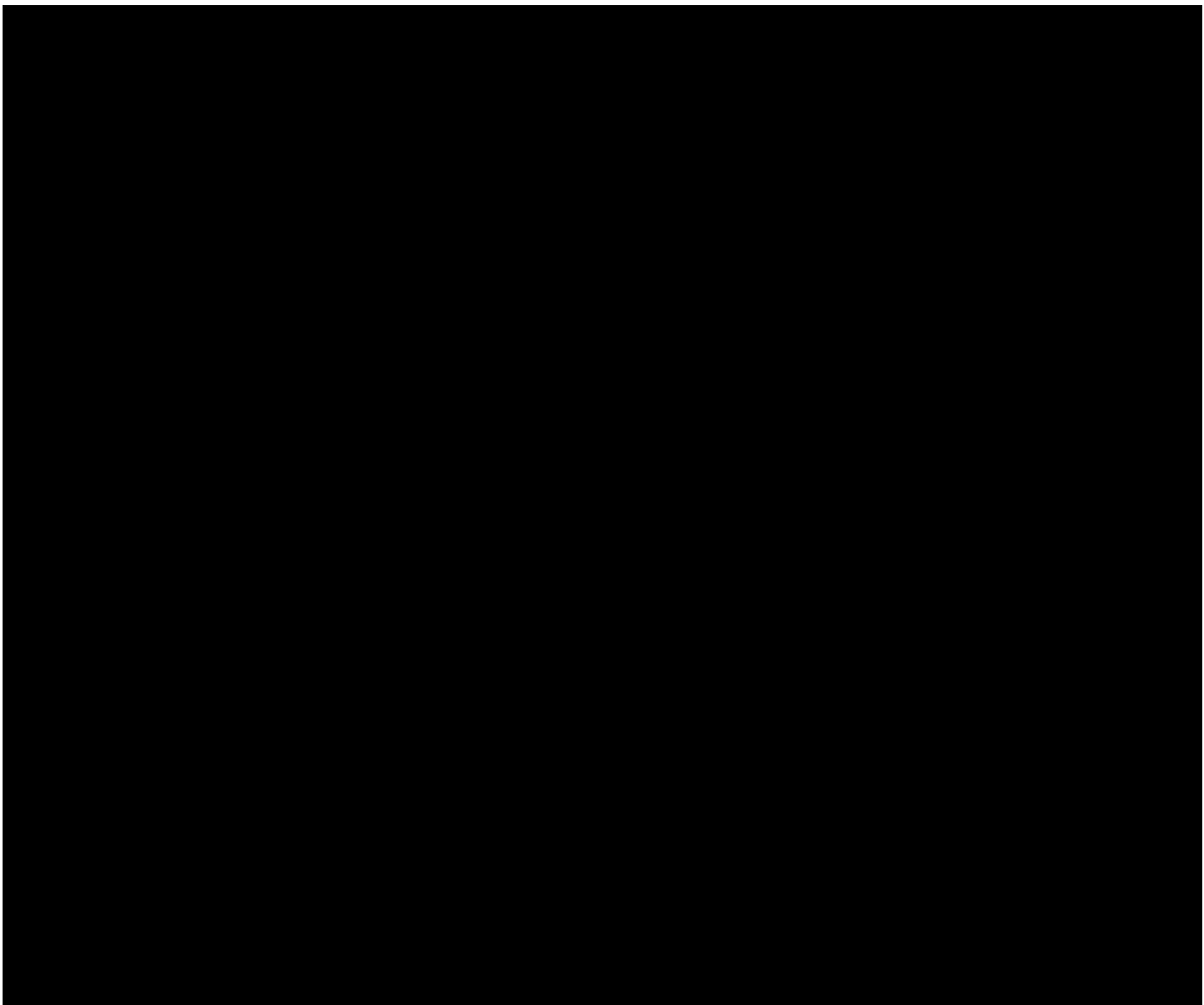


C-Level – Topmanager werden, sein und bleiben

Der Aufstieg ins Topmanagement ist ein großer Schritt auf der Karriereleiter.

Zudem bedeutet er den Eintritt in eine neue Welt. Altbewährtes, erprobte Regeln und Erfahrungen aus dem mittleren Management bilden eine gute Grundlage. Sie sind jedoch kein Erfolgsrezept für das Leben an der Spitze.

Jetzt gilt es, um- und neu zu denken, offen zu sein für andere Herangehensweisen. Kommunikation anders zu gestalten und Netzwerke aufzubauen, die strategisch Sinn machen. Das ist nicht einfach, aber machbar. Wenn die Einstellung stimmt.



Wer ins Topmanagement aufsteigt, verlässt sich oft darauf, dass hier der gleiche Wind weht wie im mittleren Management.

Ehrliches Feedback, konstruktive Kritik und Kommunikation auf Augenhöhe – bewährte Erfahrungen, auf die man dann logischerweise auch im C-Level setzt. Bisher ist man gut damit gefahren, deshalb vielleicht auch aufgestiegen, warum also etwas ändern? Die Antwort: Weil darin das Geheimnis erfolgreicher Manager und Managerinnen liegt. Im C-Level ticken die Uhren anders. Es gelten neue Regeln. Dies ist die Welt des Einflussnehmens, des politischen Taktierens. Es geht darum, das Unternehmen zu führen, das große Ganze im Blick zu haben, Erfolg sicherzustellen. Langfristig, nachhaltig und immer im Sinne des Unternehmens.

Ein Beispiel: Das Projekt neu aufsetzen und zu einem erfolgreichen Ende bringen – mit dieser Aufgabe war Hubert D. bei seinem Aufstieg ins Topmanagement betraut worden. Nach nur drei Monaten hatte er dieses Ziel erreicht. In der ihm eigenen „geräuschlosen“, enorm strukturierten Art. Zum Dank erhielt er wenige Tage später die Kündigung. Er nahm sie fassungslos zur Kenntnis. Erst im Nachgang stellte sich heraus, dass ihn sein schneller Erfolg auf die Abschlusliste gebracht hatte: Vor ihm war sein direkter Vorgesetzter – Teil des Vorstands – für die Umsetzung der Aufgabe verantwortlich gewesen. Doch auch nach drei Jahren war der Erfolg ausgeblieben. Um nun die eigene Schmach so gering wie möglich zu halten, gab es für den Chef von Hubert D. nur einen Ausweg: Der Neue musste schnell verschwinden, aus den Augen, aus dem Sinn.

Aufstieg als Metamorphose

Ein Einzelfall, mag man denken. Doch so „einzeln“ kommt das nicht vor. Der Aufstieg ins Topmanagement ist auch für erprobte Führungskräfte eine Herausforderung, die viele Stolpersteine mit sich bringt. Der Auf- wie auch Wiedereinstieg ins C-Level ist zu jeder Zeit vergleichbar mit einer Metamorphose, wie sie täglich

in der Natur passiert. Zuerst noch Raupe, dann verpuppt sich das kleine Tier, und plötzlich ist es ein Schmetterling. Wie schwierig sich der Verwandlungsprozess für die kleine Raupe mit ihren vielen Beinen gestaltet, hinterfragt niemand. So schön ist doch die neue Gestalt. Über den Dingen schweben, neue Möglichkeiten haben, bestäubend für Wachstum sorgen, ein echter Gewinn. Zumindest erscheint es so den Betrachtenden: „Jetzt ist doch alles besser. Nutze deine neuen Möglichkeiten! Du bist wunderschön.“

Und genau so erleben viele Menschen den Punkt, an dem sie eine neue, manchmal die erste Rolle im C-Level antreten. Sie werden dafür gelobt, bewundert und fühlen selbst, dass sie endlich da sind, wo sie immer hinwollten. Dinge bewegen, Veränderung gestalten, Freiheit, Einflussnahme und Macht im Sinne des Machen-Könnens: Der leistungsorientierte Einsatz vieler Jahre wird belohnt. Großartig. Und kurz nach Antritt der neuen Aufgabe erfolgt die Ernüchterung. Könnten Schmetterlinge sprechen, um noch einmal das Beispiel aus der Natur heranzuziehen, sie würden über die Verunsicherung reden, über das viele Neue, das andere, und sie würden die Frage stellen: „Wie bitte soll ich mit den neuen Werkzeugen (Flügeln) umgehen?“ Oder besser: „Warum hat mir keiner gesagt, was Fliegen bedeutet, wie es funktioniert, wie ich es erlerne?“

Wirklichkeit entsteht erst mit eigenem Erleben

Über das Topmanagement wurde schon sehr viel geschrieben. Es ranken sich Gerüchte, es gibt viel geteilte Erfahrung. Doch um es in Gänze zu begreifen, zu verstehen, wie es wirklich ist, muss man es erlebt haben. Nur dann lässt sich verstehen, wie es funktioniert – so ganz praktisch und in echt. Und nur dann ist es möglich, seinen Platz darin zu finden, zu festigen und individuell zu gestalten.

An der Spitze eines Unternehmens, egal welcher Größe, werden die Karten der (Führungs-)Verantwortung neu



Gudrun Happich

war viele Jahre selbst im Topmanagement aktiv. Als Executive-Coach unterstützt sie heute Menschen beim erfolgreichen Weg ins und im C-Level. Sie ist Autorin zahlreicher Bücher. Aktuell zum Thema: „Herausforderungen im Führungsalltag: 24 Führungsthemen für den Weg ins Topmanagement“ (2021). Sie bietet zudem praxisnahe Informationen auf Blogs und in Podcasts.

”
Der Aufstieg ins Topmanagement ist auch für erprobte Führungskräfte eine Herausforderung, die viele Stolpersteine mit sich bringt.
“

„
**Was im mittleren Management gut funktionierte,
hat nun zu einem großen Teil ausgedient.**
“

gemischt. Das gilt auch für die Selbstführung. Was im mittleren Management gut funktionierte, hat nun zu einem großen Teil ausgedient. Sicher befindet sich die berufliche Welt im Wandel, das Rad dreht sich gefühlt immer schneller. Sicher fallen ständig auch Buzzwords wie Flexibilität, Agilität und New Work. Und dennoch wird im Topmanagement vieler Unternehmen immer noch das klassische Hierarchiedenken und der damit verbundene Führungsstil gelebt.

Daher ist die erste Aufgabe des Einsteiger und der Aufsteigerin: den Stil oder besser die Unternehmenskultur kennenlernen – und zwar unabhängig davon, was dort gesagt wird bzw. in den Imagebrochüren oder auf der Website geschrieben steht. Reden und Leben kann zweierlei sein. Flexibel, agil und modern ist nur ein kleiner Teil von dem, was das C-Level ausmacht. Vielmehr braucht es hier eine klare Unterscheidung zwischen Rolle und Person. Das Verständnis, dass man Erwartungen bedienen sollte. Das Wissen um den Vorschussbonus, der einem mit der Einstellung entgegengebracht wurde und den es schnell zu rechtfertigen gilt. Mitspielen bedeutet dabei zudem, die neuen Spielregeln bereits ab Tag eins zu verinnerlichen. Ansonsten geht's schnell aufs Abstellgleis.

Hierarchien und ein anderer Verhaltenskodex

Dirk L. ist ein sportlicher, freundlicher und sympathischer Typ. Wenige Tage nach dem Antritt der neuen Stelle im C-Level trifft er auf den Vorstandsvorsitzenden und begrüßt ihn mit einem herzlichen „Moin, moin“. Es irritiert ihn zwar, dass er keine Antwort erhält. Doch

so richtig verunsichert ist er erst, als der Vorsitzende auch bei den folgenden Begegnungen stets kurz angebunden ist. Wenig später legt man ihm nahe, ins Coaching zu gehen. „Haben Sie eine Idee, worüber ich mit dem Coach reden soll?“, fragt er vor dem Start seinen Empfehlungsgeber, „oder darf ich mir meine Themen selbst aussuchen?“ Dirk L. hat sich wirklich über das Angebot des Coachings gefreut, bis er die ernüchternde Antwort bekommt, dass er mit seinem Coach doch einmal über den Umgang mit höheren Hierarchien sprechen solle.

Im mittleren Management gelten bestimmte Gesetzmäßigkeiten. Im Topmanagement gibt es – vor allem bezogen auf Verhaltens- und Umgangsweisen – viele andere, neue Regeln. Eine davon ist der Umgang mit Hierarchien, wie das Beispiel zeigt. Dabei muss es sich nicht einmal um den Vorstandsvorsitzenden handeln. Bereits beim Austausch mit der direkten Vorgesetzten gilt ein anderer Verhaltenskodex. Während es im mittleren Management oftmals an der Tagesordnung ist, mit Vorgesetzten auf Augenhöhe zu kommunizieren, kann das an der Spitze ein Stolperstein sein. Schnell fühlen sich Ranghöhere in diesem Moment vor den Kopf gestoßen. Schließlich haben sie in der Regel auch Vorgesetzte, vor denen sie sich behaupten müssen.

Die Konsequenzen sind daher möglicherweise Ablehnung, Ärger, fehlende Unterstützung und im schlimmsten Fall ein schnelles Ende der neuen Aufgabe. Gleiches gilt für offenes und direktes Feedback. Im Topmanagement kritisiert man in der Regel nicht geradeheraus. Dinge unverblümt kundzutun und dem anderen klar zu sagen, was einem beim (Führungs-)Verhalten des anderen durch

den Kopf geht, ist ungeschickt. Das gilt insbesondere dann, wenn die Kritik von unten nach oben erfolgt. Ungefragtes und offenes Feedback ist tabu. Wenn es sich dennoch nicht umgehen lässt, kann man es als eigenen Wunsch verpacken. Denn wer Einfluss nehmen und sich die Zustimmung der Vorgesetzten sichern möchte, setzt besser auf Empathie. Praktisch umgesetzt bedeutet das: zuerst in Gesprächen herausfinden, was die Anliegen des Gegenübers sind. Beobachten, um zu erfahren, welche Ziele ihm wichtig sind und wie er diese zu erreichen wünscht.

Empathie verschafft Einfluss

Grundsätzlich zählt an der Spitze (emotionale) Überzeugungskraft mehr als fachliche Argumentation. Es geht um strategische Entscheidungen im Sinne der Transformation des Unternehmens. Dafür braucht es Einfühlungsvermögen und einen umfassenden Überblick. Gerne wird davon gesprochen, dass gute Führungskräfte an der Spitze am und nicht mehr im Unternehmen arbeiten. In Zahlen ausgedrückt bedeutet das: Der Alltag teilt sich in 10 Prozent operative und 90 Prozent strategische Arbeit auf. Konkret umgesetzt bedeutet das: 10 Prozent der Zeit werden der inhaltlichen Arbeit gewidmet, 30 Prozent mit dem eigenen Auftritt und der Hervorhebung eigener Leistungen verbracht und 60 Prozent in Begegnungen sowie Beziehungsarbeit gesteckt.

Immer im Fokus steht also das Thema Beziehungspflege. Wobei damit vor allem Begegnungen gemeint sind, mit echtem Interesse für die anderen. Es geht um Austausch, um das Verstanden-Werden und das Verstehen-Wollen. Führungsverständnis und fachliche Kompetenz werden ohnehin vorausgesetzt, wenn die Wahl auf neue Mitglieder im C-Level fällt. Haben diese ihre Stelle angetreten, werden sie vor allem daran gemessen, wie sie die Geschicke lenken: ob sie ein Gespür für die Dinge und Menschen entwickeln. Ob sie verstehen, was es braucht, um Menschen zu motivieren, aber auch zu überzeugen.