

DAS WISSEN DER BESTEN

# Harvard Business manager



Spezial 2025  
DE € 16,00

SPEZIAL



WIE SIE GANZ NACH OBEN KOMMEN

# Spitzenkarriere



Österreich € 17,50 / Schweiz sfr 28,40  
Belgien € 17,90 / Italien € 19,30 / Spanien € 19,50

## MINDSET

Wie erfolgreiche  
Manager ticken

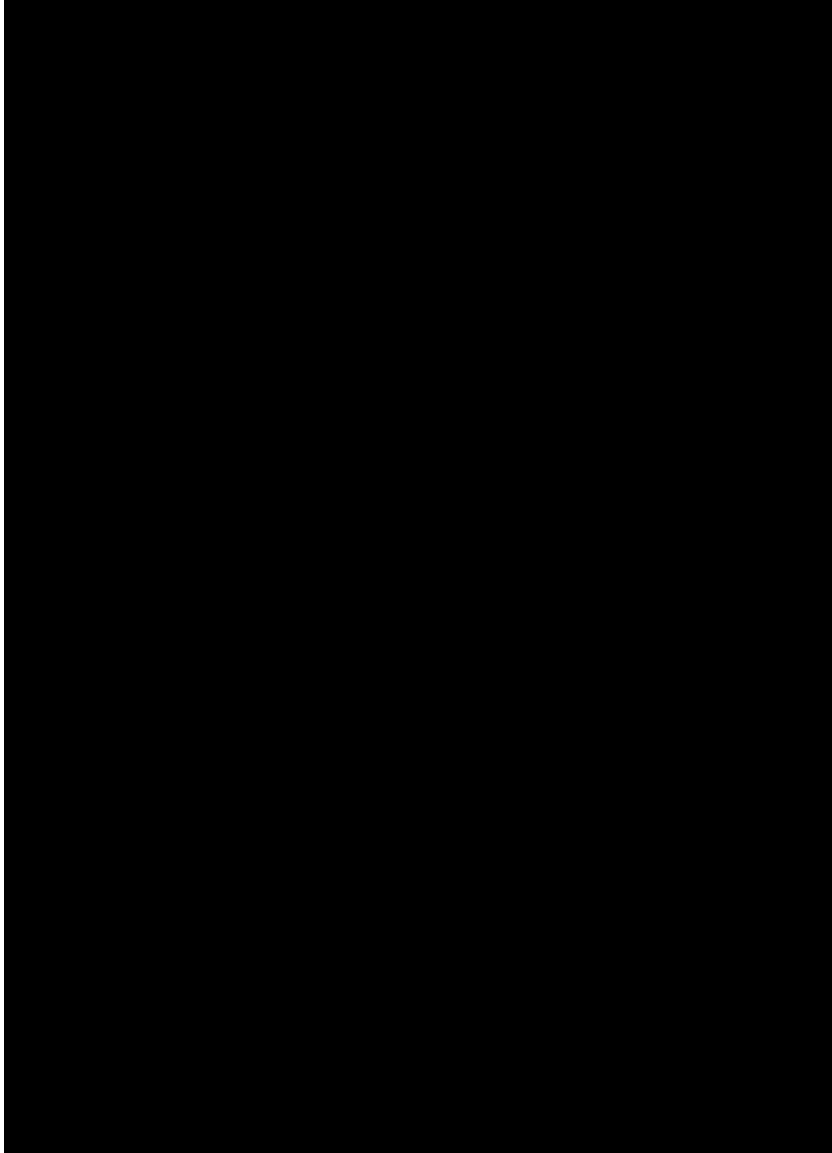
## REALITÄTSCHECK

Ist die C-Suite etwas  
für mich?

## ENERGIELEVEL

Was Führungskräfte  
resilient macht

# Inhalt



## **HBm zum Hören!**

Wie verändert KI Führung? Sind Sie gern Chef? Antonia Götsch, Chefredakteurin des Harvard Business managers, spricht in ihrem Podcast „Wegen guter Führung“ mit Expertinnen und Experten. Ehrlich, fundiert und offen. Hören Sie rein!

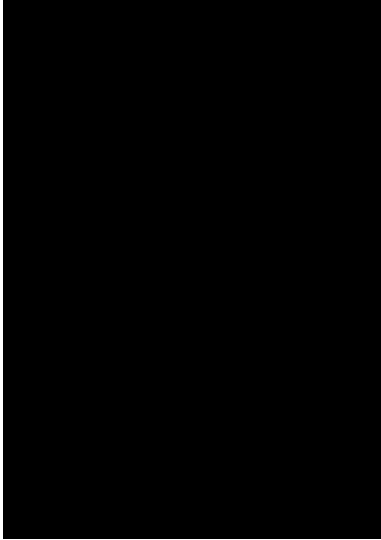
## **Teil 1:**

### **Worauf es ankommt**

---

- 8 **Spitzenjob!**  
Um im Topmanagement Erfolg zu haben, braucht es nicht nur besondere Fähigkeiten, sondern ein spezielles Mindset. Was Sie darüber wissen sollten.  
*Adam Bryant*
- 18 **Hoch hinaus**  
Sie fühlen sich endlich am Ziel: Der Aufstieg ins Topmanagement steht kurz bevor. Aber können Sie die neue Aufgabe bewältigen? Und wollen Sie das überhaupt? So treffen Sie die richtige Entscheidung.  
*Gudrun Happich*
- 26 **Gesucht: CEO mit Gespür**  
Wenn Unternehmen ihre Spitzenkräfte auswählen, schauen sie oft auf die Fachkenntnis. Dabei müssen Topleute jetzt vor allem eines gut können: mit Menschen umgehen.  
*Raffaella Sadun et al.*
- 36 **Hält doppelt besser?**  
Zwei CEOs im Unternehmen sind die absolute Ausnahme. Aber eine Studie zeigt: Das Modell hat echte Vorteile. Neun Faktoren entscheiden über seinen Erfolg.  
*Marc A. Feigen et al.*

# 1/25



TCR-Teilnehmer James Vernon

## 42 Andere Zeiten, andere Führung

Führung hat mehr mit Kontext als mit Charakter zu tun, wie wissenschaftliche Untersuchungen belegen: Ein CEO, der vor 20 Jahren erfolgreich war, könnte heute kläglich scheitern. Welche Führungskräfte sich durchsetzen.  
*Nitin Nohria*

## 50 Formvollendet

Moderne Chefinnen und Chefs sollen nahbar sein. Doch das ist gar nicht so einfach: Viele sind auch dank ihrer Durchsetzungsstärke ganz oben angelangt. Wie es Ihnen gelingt, Kontrolle abzugeben und andere zu ermutigen, Verantwortung zu übernehmen.  
*Herminia Ibarra et al.*

### Teil 2: Wie es geht

---

## 60 Drum prüfe, wer sich lange bindet

Sie haben ein Jobangebot erhalten? Glückwunsch! Dennoch sollten Sie den Vertragsentwurf akribisch prüfen – denn oft sind es die Details, die für unliebsame Überraschungen sorgen.  
*Jürgen Nebel, Nane Nebel*

## 70 Eine Kunst für sich

Sie kennen Ihr Ziel? Sehr gut. Dann fehlt Ihnen nur noch eine Geschichte, mit der Sie die anderen im Unternehmen davon überzeugen. Wie erfolgreiche CEOs die Kraft des Storytellings nutzen.  
*Frances X. Frei, Anne Morriss*



## 80 Was zählt

Wie Topkräfte dafür sorgen können, dass die enormen Anforderungen ihres Jobs nicht in den Burn-out führen.  
*Dorothea Assig, Dorothee Echter*

## 88 Entlastung für den CEO

Wir alle brauchen Unterstützung, wenn wir Großes leisten wollen. Bei CEOs ist das nicht anders. Ein Chief of Staff kann eine enorme Entlastung sein.  
*Dan Ciampa*

---

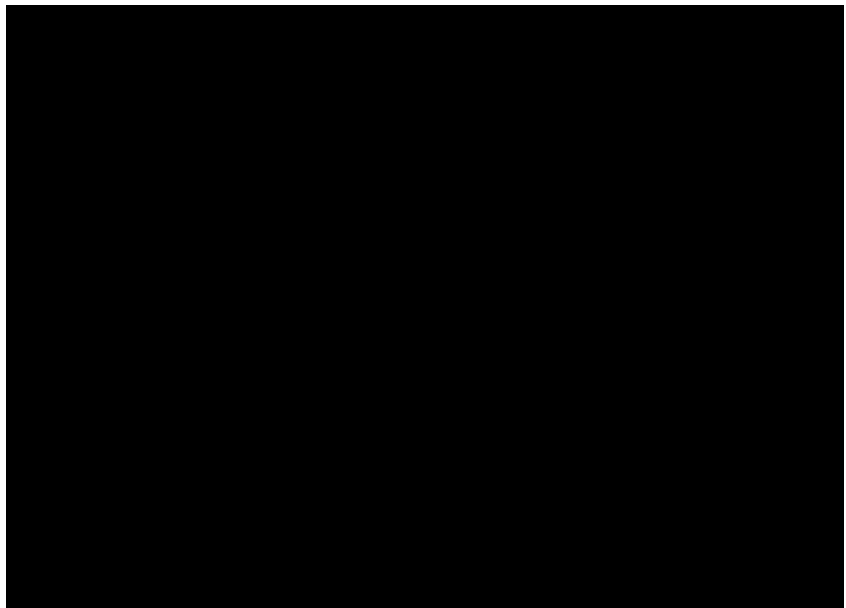
## 5 Editorial

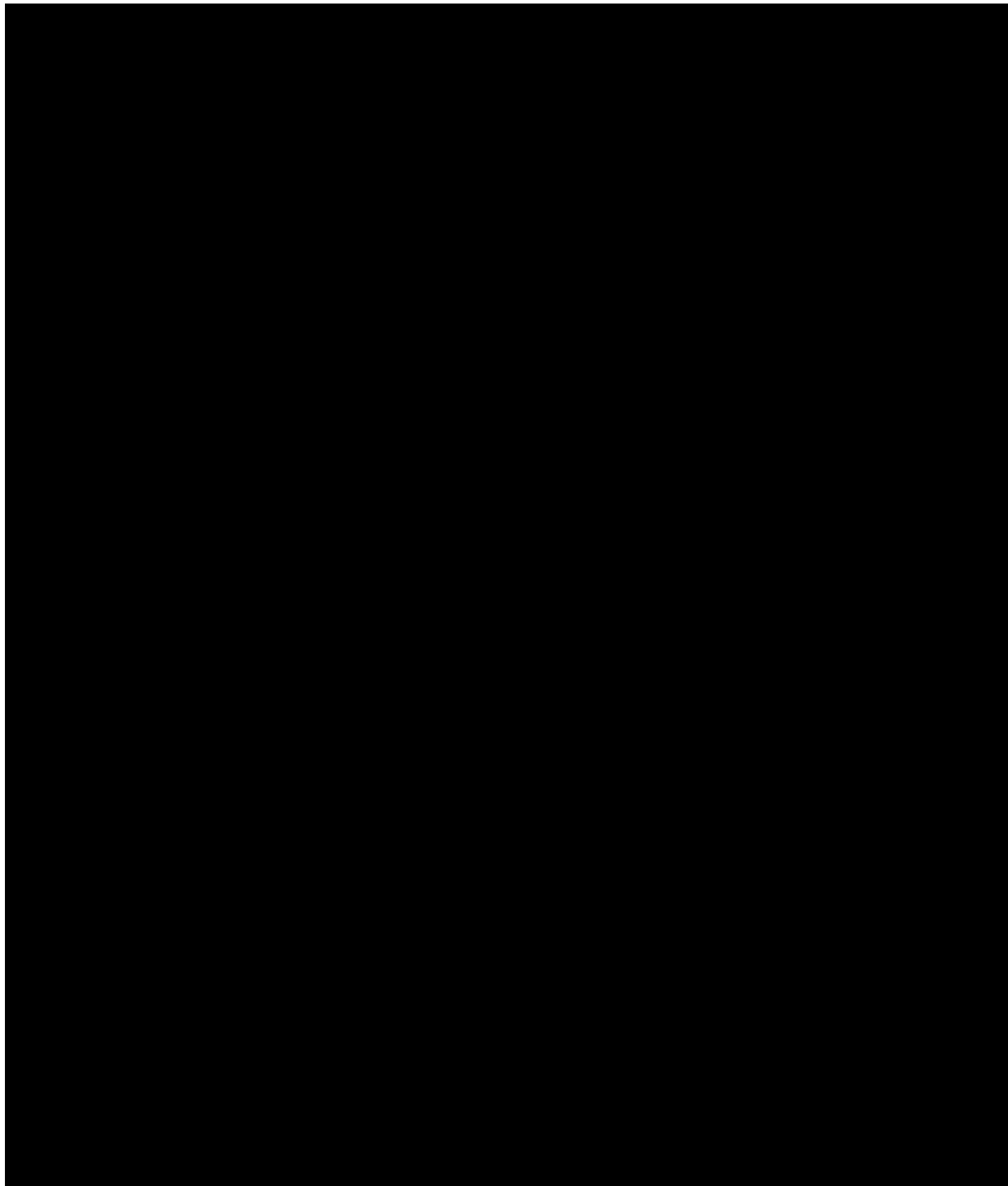
## 17 Be more Mike

TCR-Gründer Mike Hall

## 96 Impressum

## 98 Vorschau





Entspannt in Führung: Kristof Allegaert hat das TCR schon mehrfach gewonnen und liegt auch 2016 vorn

# Hoch hinaus

Ihnen ist der Aufstieg ins Topmanagement angeboten worden – doch können Sie die Herausforderungen der neuen Aufgabe überhaupt bewältigen? Und wollen Sie das? So treffen Sie die richtige Entscheidung.

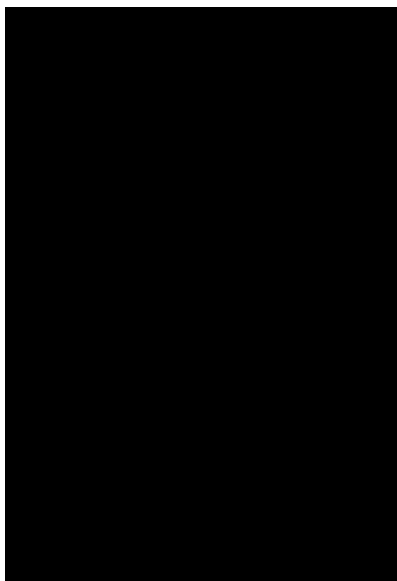
# W

„Wie wollen Sie die nächsten fünf Jahre gestalten? Welche Rolle wollen Sie in welcher Phase einnehmen? Wofür stehen Sie?“ ... Mit solchen Fragen hatte mein Klient beim Vorstellungsgespräch nicht gerechnet, als er sich als interner Senkrechtstarter auf den Vorstandsposten bewarb. Sie wichen komplett von den Fragen ab, die er aus Bewerbungsgesprächen fürs mittlere Management kannte. Die hatten in der Regel darauf abgezielt, herauszufinden, ob er ein guter Problemlöser ist. Entsprechend fielen die Antworten meinem Klienten beim C-Level-Bewerbungsgespräch nicht leicht. Rückblickend sagt er jedoch, dass er froh über diese Fragen gewesen sei. Erst durch sie sei ihm sehr klar geworden, welche Herausforderungen die Rolle des Vorstands mit sich bringe und was der Wechsel ins C-Level wirklich bedeute.

Dass im Topmanagement andere Leistungen gefordert sind als im Mittelmanagement, ist potenziellen Aufsteigerinnen und Aufsteigern oft nicht klar. Dabei gelten in der Topetage ganz neue Regeln. Mit Ihren bisherigen Strategien und Lösungsansätzen werden Sie dort nicht unbedingt erfolgreich sein. Denn in der oberen Unternehmensetage geht es nicht darum, Probleme zu lösen, im Gegenteil: Sie sollen manchmal sogar welche schaffen - natürlich nur solche, die das Unternehmen herausfordern und weiterbringen. Wenn Sie die Chance haben, ins Topmanagement aufzusteigen, sollten Sie - unabhängig davon, ob es um eine externe Anfrage geht oder um eine interne Beförderung - Folgendes bedenken:

## DER REALITÄTSCHECK

Wird einer Führungskraft das C-Level in Aussicht gestellt, sollte sie vor allem dies tun: hinterfragen, ob der



Einsam an der Spitze: Fahrer am Himmelsjoch in Italien

Hinterfragen Sie,  
ob der Job  
und die damit  
verbundene Kultur  
zu ihrer Persön-  
lichkeit und ihren  
Zielen passen.

angebotene Job und auch die mit ihm verbundene Unternehmenskultur überhaupt zu ihrer Persönlichkeit und ihren beruflichen Zielen passen.

Denn viel zu häufig lassen sich Menschen von dem Angebot einer Spitzenposition blenden - und vergessen vor lauter Geschmeicheltsein, die neue Aufgabe auf Herz und Nieren zu prüfen. Immer wieder erlebe ich, dass Führungspersönlichkeiten „unlösbare Aufgaben“ annehmen, ohne vorher zu schauen, wie sie zu einer lösbaren Herausforderung werden. Nicht selten hat das mit einigen weitverbreiteten Mythen und Glaubenssätzen zu tun, die sich um das Leben an der Spitze ranken. Dazu gehören Sätze wie diese:

- Wenn ich erst mal ganz oben angekommen bin, habe ich es geschafft und bin glücklich.
- Manche Angebote kann beziehungsweise darf man einfach nicht ausschlagen.
- Auf dem Weg nach oben gibt es nur eine Wahl: weiter nach oben.
- Je weiter ich nach oben komme, desto freier kann ich Dinge gestalten und selbst steuern.
- Ich bin gut, und deshalb ist mein Platz an der Spitze! Die brauchen mich!
- Die wollen mich. Diese Chance und Anerkennung muss ich einfach annehmen.

Zugegeben: Viele dieser Gedanken sind nachvollziehbar und fühlen sich auch gut an. Das Problem: Die meisten dieser Aussagen halten einem Realitätscheck nicht stand, denn in Wahrheit sind Spitzenpositionen vor allem durch drei Dinge geprägt:

### 1. Hohes Arbeitspensum

Die durchschnittliche Arbeitszeit meiner Klienten und Klientinnen aus dem C-Level liegt bei rund 50 Stunden in der Woche. In der Anfangszeit kann sie sogar deutlich höher sein. Das heißt: Im C-Level werden Sie mit Blick auf Ihre Gesundheit und Fitness mit hoher Wahrscheinlichkeit an Grenzen kommen oder sie überschreiten. Seien Sie ehrlich mit sich und fragen Sie sich, ob Sie die nötige Resilienz mitbringen und unter den starken Belastungen gut für sich sorgen können. Sie können nur dann

nachhaltig leistungsfähig sein und Erfolg haben, wenn Sie es schaffen, sich vom Job nicht völlig vereinnahmen zu lassen. Wichtig ist, für die eigene Stabilität beziehungsweise innere Souveränität zu sorgen.

In diesem Zusammenhang stellt sich im Übrigen auch die Frage nach der familiären Situation: Spielt der Partner oder die Partnerin mit? Ist hier Verständnis und Unterstützung gegeben? Eine Partnerschaft auf Augenhöhe zu führen und wesentliche Entscheidungen zu besprechen, offen zu diskutieren und gemeinsam zu treffen, ist die Basis einer stabilen Beziehung. Vor allem aber ist es eine tragende Säule für Ihren Erfolg im C-Level.

Fast alle meiner männlichen Klienten sagen, dass sie keine Karriere hätten machen können, wenn die Partnerin nicht neben und hinter ihnen gestanden hätte. Gleiches gilt für meine Klientinnen. „Ich habe in meinem Mann einen echten Partner. Er steht immer hinter mir und unterstützt mich. Diese Kraft brauche ich

auch, damit ich im Beruf meine Frau stehen kann“, formulierte es einmal eine Klientin und fünffache Mutter.

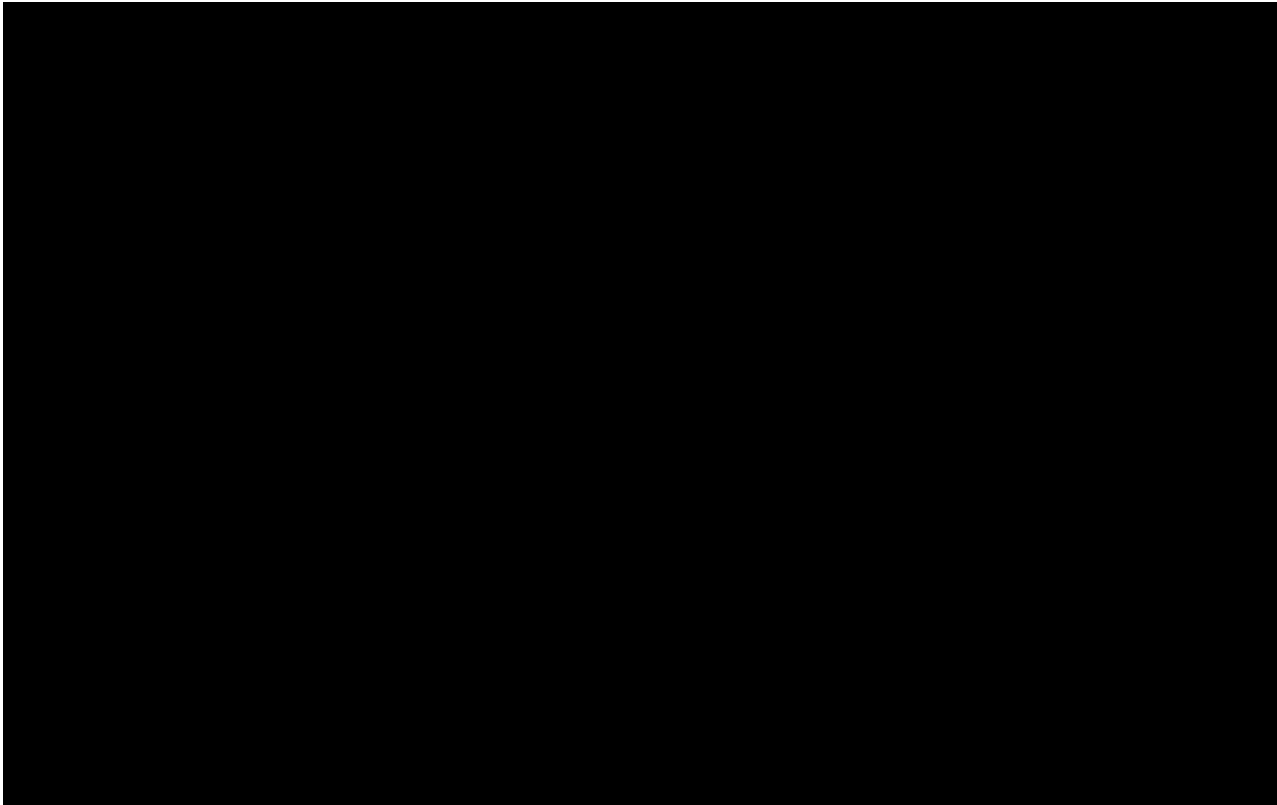
## 2. Machtspiele

Machtspiele, Mikropolitik und Manipulation sind auf der Topetage ebenso gegenwärtig wie Intrigen, Korruption und Machiavellismus. Sind Sie aus dem mittleren Management offene und transparente Kommunikation gewohnt, werden Sie im C-Level erfahren, dass oftmals etwas anderes gemeint ist, als gesagt wird. Überlegen Sie gut, ob Sie mit solch doppelbödiger Kommunikation umgehen können und wollen. Wenn Sie gelernt haben, auf der Klaviatur zu spielen, ohne sich verbiegen zu müssen, kann es reizvoll sein und sogar richtig Spaß machen, in einem solchen Umfeld zu agieren. Im Übrigen ist es ein Spiel innerhalb der Topetage, das Sie verändern können - wenn Sie die Politik verstehen. Doch viele Menschen stoßen hierbei unversehens an ihre Grenzen. Und nicht jeder oder jede will bei dieser Art von Machtspielen mitmachen. Das ist vor allem dann der Fall,

wenn man meint, dass sie gegen das eigene Wertesystem verstoßen. Manch einer oder manch eine merkt spätestens an diesem Punkt: „Die obere Managementebene ist schlicht nicht meine Welt.“

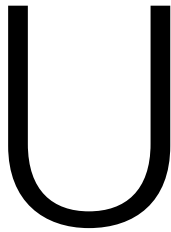
## 3. Geheime Spielregeln

Geheime Codes gehören zum Alltag von Spitzenkräften. Einige dieser Regeln werden Sie recherchieren können, doch mit ziemlicher Sicherheit werden Lücken bleiben. Eine meiner Klientinnen, die als externe Aufsteigerin in die Konzernspitze eines Unternehmens wechselte, fand beispielsweise erst nach einigen Wochen eine für sie immens wichtige unausgesprochene Regel der Firma heraus. Für sie bedeutete das eine lange Leidenszeit, denn sie wurde offensichtlich von allen ausgegrenzt. Niemand sprach sie direkt darauf an. Wagte sie selbst einen Kontaktversuch, verabschiedete man sich höflich, aber schnell. Der Grund: Als sie am ersten Tag die Kantine betrat, hatte sie sich schweigend an einen der freien



Ist es noch weit? Kristof Allegaert 2016 auf dem Weg zum zweiten Kontrollpunkt

Tische gesetzt. Es bestand jedoch die unausgesprochene Regel, beim Betreten des Mittagsraumes zu grüßen und sich unter die Mitarbeitenden zu mischen. Nach ihrem ersten Auftritt war damit gesetzt: Die hält sich für etwas Besseres!



Ungeschriebene Gesetze wie diese können vor allem für Neulinge auf dem C-Level rasch zur Stolperfalle werden. Es wäre fatal, wenn Sie daran scheitern und sich so um die Chance bringen würden, erfolgreich an einer Unternehmensspitze zu agieren. Aber: Auch wenn Sie bereits Erfahrung im C-Level haben, sind Sie nicht davor gefeit, an geheimen Spielregeln zu scheitern. Denn jede Unternehmenskultur ist anders - und damit auch jedes C-Level. Beschäftigen Sie sich daher hinreichend mit den Werten, Normen und vorherrschenden Verhaltensweisen der Organisation, die Sie in ihr Topmanagement berufen will, bevor Sie sich entscheiden. Ansonsten laufen Sie eventuell Gefahr, sich an der Spitze eines Unternehmens wiederzufinden, mit dessen Kultur Sie sich nicht identifizieren können oder wollen.

## WO UND WIE SIE WIRKEN

Welche Unternehmenskultur herrscht und wie Sie Ihre Rolle und Aufgaben am besten wahrnehmen können, hängt stark von der Unternehmensform ab - ist also von KMU zu Konzern, zu etabliertem Familienunternehmen und zu Start-up unterschiedlich. Die jeweiligen organisatorischen Rahmenbedingungen haben auch Einfluss darauf, was Sie bewirken und wie Sie Ihre weitere Karriere gestalten können. Beispielsweise ist



## Welche Fähigkeiten an der Spitze gefragt sind

**Um auf dem C-Level erfolgreich zu sein, braucht es bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten. Checken Sie ehrlich, ob nachfolgende Führungsqualitäten auf Sie zutreffen:**

### Entschlossenheit

Ich entscheide schnell und konsequent.

### Überzeugungskraft

Ich reiße andere mit und kann Menschen gut auf gemeinsame Ziele und Ergebnisse einschwören.

### Empathie

Ich erkenne, was die Mitarbeitenden in der Transformation brauchen, und verstehe es, ihnen Sicherheit zu vermitteln und sie ans Unternehmen zu binden.

### Anpassungsfähigkeit

Ich beharre nicht auf meinem Standpunkt, sondern bin bereit, mich auch vorausschauend anzupassen.

### Zuverlässigkeit

Ich liefere die gewünschten Ergebnisse, man kann sich jederzeit auf mich verlassen. Ich bin ein absoluter Leistungsgarant und zudem integer.

### Selbstreflexion

Ich hinterfrage mich und meinen Umgang mit den Menschen im Unternehmen.

es, zumindest nach Aussage vieler Führungskräfte, im Mittelstand oder in einem Start-up eher möglich, etwas zu bewegen und sich mit eigenen Vorstellungen einzubringen. Die Entscheidungswege sind in der Regel kürzer als in einem Konzern mit vielen Entscheidungsträgern. Zudem kommt man in kleinen und mittelständischen Unternehmen meist schneller an die Spitze. Laut dem C-Tracker Deutscher Mittel-

stand 2019 von Robert Half sitzt im KMU-Bereich jeder vierte Geschäftsführer bereits mit 30 Jahren oder jünger im Chefsessel - und verbleibt dort länger. KMU-Manager sind durchschnittlich 14,8 Jahre im Amt, jeder dritte sogar noch länger. In einem Dax-Unternehmen wird ein Posten im C-Level im Durchschnitt bereits nach 4,9 Jahren wieder neu besetzt.

In einem Konzern können Sie indes ein höheres Gehalt erwarten. Zudem haben Sie hier in der Regel mehr Karriereoptionen und Möglichkeiten zur Spezialisierung. Auch operieren Konzerne überwiegend global, was Ihnen die Option zu internationalen Einsätzen eröffnet.

### In die Rolle hineinwachsen

Wiederum gleich bei allen Unternehmensformen ist, dass jeder und jede beim Einstieg ins Topmanagement eine doppelte Metamorphose durchläuft. Die erste Metamorphose ist das Hineinkommen in die neue Rolle. Dazu gehört unter anderem der Umgang mit neuen Regeln, Anforderungen, Sichtweisen und Gesetzmäßigkeiten. Die zweite Metamorphose liegt in der Transformation von der alten zur neuen Welt: Im Kern geht es heute nicht mehr allein darum, ein Unternehmen zu führen. Sie müssen die Organisation darüber hinaus verändern und oftmals durch die allgegenwärtigen Krisen manövrieren: also Komplexität managen, weitreichende Entscheidungen unter Druck und Ungewissheit treffen sowie allen Machtspielen und dem Einfluss politischer Rahmenbedingungen zum Trotz souverän führen. Zum anderen sind Sie gefordert, der Belegschaft angesichts der stetigen Veränderungen Sicherheit, Orientierung und Stabilität zu vermitteln.

Damit dies gelingt, ist es wichtig, zu kommunizieren, Beziehungen herzustellen und Verbindungen zu schaffen. Laut einer 2018 veröffentlichten Studie des Beratungsunternehmens Egon Zehnder unter mehr als 400 CEOs stellen Menschen im C-Level immer öfter fest, dass persönliche und zwischenmenschliche Aspekte die größten Herausforderungen in ihrer Rolle sind (siehe auch Kasten oben).



Damit Sie die Mitarbeitenden „gut abholen“, reichen kommunikative Kompetenzen allerdings nicht aus. Es bedarf auch der Selbstreflexion. Laut der Studie ist dies nur jedem zweiten CEO bewusst. Gehören Sie auch zu dieser Gruppe? Bedenken Sie bei Ihrer Entscheidung für oder gegen einen Job im C-Level, dass die Rolle eine intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Person mit sich bringt!

Selbstreflexion ist der Schlüssel bei Ihrer Entscheidung, einen Job im Topmanagement anzunehmen oder nicht - ganz egal, ob das C-Level für Sie Neuland ist oder ob Sie bereits anderswo auf dieser Ebene arbeiten. Denn C-Level ist nicht gleich C-Level. Sind Sie eventuell in einer anderen Organisation auf Topebene gescheitert, heißt das nicht, dass sich dies wiederholen muss. Und arbeiten Sie erfolgreich im C-Level, ist das kein Garant dafür, dass Sie in einem anderen Unternehmen genauso erfolgreich sein werden.

# W

Wenn Sie sich über die generellen Ansprüche und Besonderheiten im C-Level im Allgemeinen und die Kultur des Unternehmens im Besonderen im Klaren sind und sich vielleicht tendenziell schon für den Job entschieden haben, empfehle ich: Setzen Sie sich nochmals intensiv damit auseinander, warum Sie den Job wirklich wollen. Passt er zu Ihnen? Überlegen Sie bitte auch: Passen Sie zum Unternehmen?

### **Eigene Erwartungen klären**

Um derartige Fragen beantworten zu können, hat es sich bewährt, sich der eigenen Visionen, Ziele und Werte bewusst zu werden. Entwickeln Sie darauf basierend eine Wunschliste, die die idealen Rahmenbedingungen enthält, die Sie sich für Ihre Karriere



Dramatische Klippen: Björn Lenhard auf dem TransAtlanticWay in Irland

Fragen Sie sich:  
Wie sehen die  
idealen Rahmen-  
bedingungen  
aus, die Sie sich  
für Ihre Karriere  
wünschen?

wünschen. Konkret: Welche Aufgaben, welche Rollen sind mit Ihren Visionen, Zielen und Werten kompatibel? Sinnvoll ist es, die für Sie ideale Rolle näher zu definieren: Welche Rahmenbedingungen sollte sie unbedingt aufweisen, welche Eigenschaften sollten von Ihnen verlangt werden, damit Sie leistungsfähig sein und vollen Einsatz zeigen können? Reflektieren Sie anschließend: Welches Umfeld ist ideal für die Rolle? Denken Sie bitte nicht in Positionen, das schränkt Ihre Einsatzmöglichkeit unnötig ein. Es geht eher darum, dass Sie sich auf das Gesamtpaket aus Aufgabe, Rolle und Rahmenbedingung fokussieren. Welchen Namen, sprich welche Position diese Komposition dann bekommt, ist häufig stark vom Unternehmen abhängig.

# A

Ausgehend von dieser Wunschliste - ich nenne Sie W-Liste -, geht es anschließend darum, eine U-Liste zu erstellen. Diese soll jene Rahmenbedingungen enthalten, die für Sie unbedingt notwendig sind und auf die Sie auf keinen Fall verzichten können. Gemeinsam mit Ihren persönlichen Stärken, Motiven und Werten stellt die W-Liste Ihre persönliche Chipkarte dar, die Sie beim Jobwechsel ins C-Level beziehungsweise innerhalb der Ebene vor Augen haben sollten. Mit ihr formulieren Sie konkret, was Ihre Kernkompetenz ist und welchen Nutzen Sie wem damit bieten. So können Sie checken: Wie passt die mir angebotene Rolle zu meiner Vision? Sind die für mich unbedingt notwendigen Rahmenbedingungen gegeben? Oder muss sich noch ändern, damit es für beide Seiten zum maximalen Erfolg wird? (Näheres zur Erstellung der persönlichen Chipkarte siehe Kasten Seite 25.)

### Die eigene Wirkung hinterfragen

Warum hat das Unternehmen Sie fürs Topmanagement ausgewählt? Das ist ebenfalls zu hinterfragen. Ich erlebe immer wieder, dass angeworbene Führungskräfte sehr schnell Ja zum C-Level-Angebot sagen, ohne die Erwartungen, Vorstellungen und Rahmenbedingungen des Unternehmens und der Position in Erfahrung zu bringen. Sie sehen das Angebot ausschließlich als Anerkennung ihrer Leistung und Person.

Tatsächlich können aber ganz andere Gründe dahinterliegen. Eine meiner Klientinnen bekam überraschend das Angebot, intern zur Finanzvorständin aufzusteigen. Sie war sicher absolut geeignet für den Job. Der eigentliche Grund für das attraktive Angebot zum Aufstieg aber war der CEO selbst. Seit Jahren arbeitete sie schon eng mit ihm zusammen, galt als seine Vertraute und war absolut loyal. Und der CEO wusste ganz genau: „Ich kann mich auf sie verlassen. Die sägt mir nicht am Stuhl. Wenn ich die in den Vorstand hole,

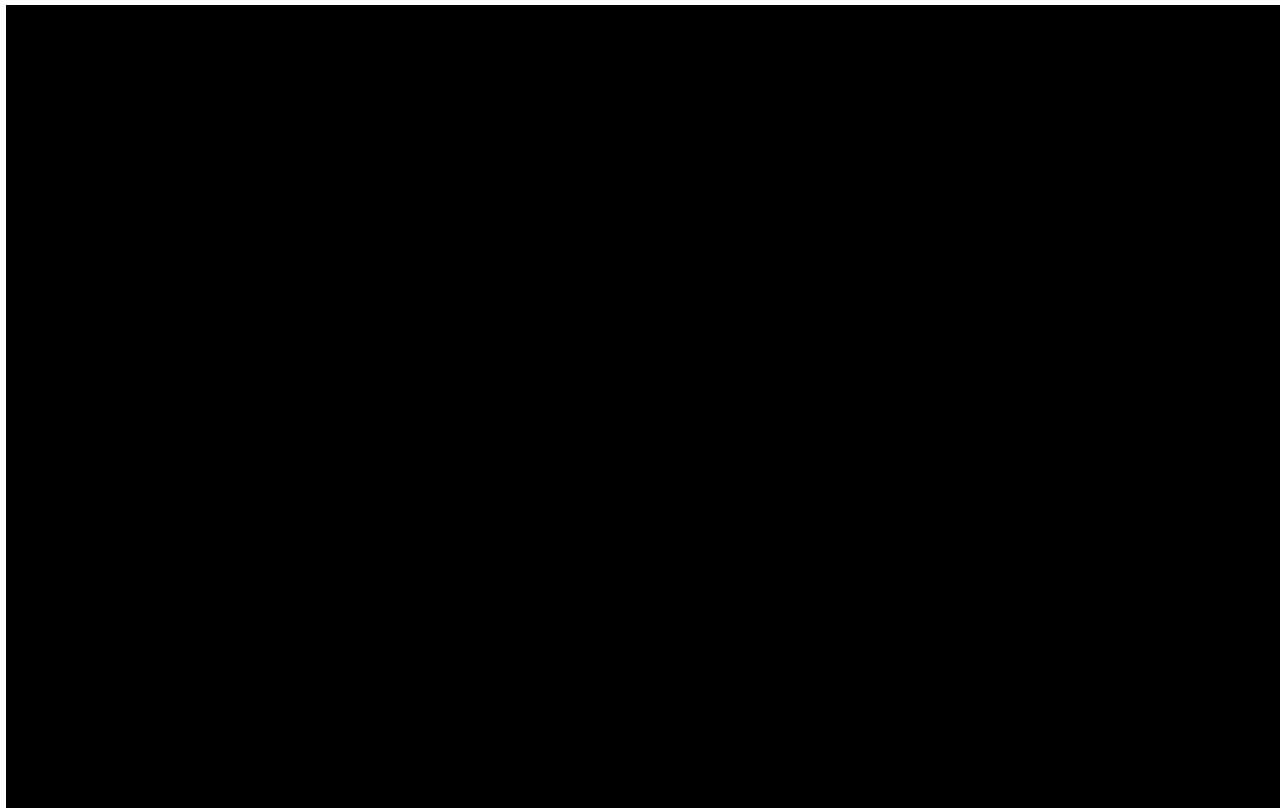
habe ich hier immer ganz sicher eine loyale Mitstreiterin.“

Welche Erwartungen man an Sie knüpft, muss natürlich nicht automatisch enttäuschend oder negativ für Sie sein. Vielleicht eilt Ihnen auch der Ruf voraus, besonders anpackend und Erfolg versprechend zu sein. Die Beweggründe zu kennen ist in jedem Fall aber eine Hilfe bei Ihrer Entscheidung. Nachfolgend ein Überblick über die häufigsten Gründe, warum Entscheider Sie fürs Topmanagement auswählen könnten:

- Mit Ihnen kauft man sich Erfahrung beziehungsweise Sicherheit, Innovation, Reputation, Umsatz oder Loyalität ein.
- Sie sind ein Umsatzgarant oder verfügen über ein Netzwerk, auf welches das Unternehmen gern Zugriff hätte.
- Falls Sie eine Frau sind: Der Vorstand ist zu männlich. Um Gesetzesauflagen einzuhalten, braucht das Unternehmen eine Frau an der Spitze.
- Das Unternehmen steht vor einer großen Veränderung und braucht jemanden, der gut mit Menschen

umgehen und diese „mitnehmen“ kann.

- Sie sind beim Kunden so gut etabliert, dass Sie als „sichere Bank“ angesehen werden.
- Man will Sie im Unternehmen halten, dafür braucht es ein attraktives Angebot.
- Man glaubt, dass man mit Ihnen eine ganze Mannschaft rekrutieren kann. Man geht somit davon aus, dass Ihr derzeitiges Team Ihnen ins Unternehmen folgen wird.
- Man will dem Mitbewerber (Ihrem derzeitigen Unternehmen) den besten Mann beziehungsweise die beste Frau wegschnappen und so die Konkurrenz schwächen.
- Sie gelten als Aufräumer, der die Dinge durchsetzt, die sich das Unternehmen nicht traut. Nach dem Motto: Mit ihm oder ihr an der Spitze sind wir aus dem Schneider.
- Sie haben einen guten Draht zum Aufsichtsrat und zum CEO.
- Ihnen wird vertraut. Man glaubt das Unternehmen bei Ihnen in guten Händen.



Dem Himmel so nah: Radfahrer am Col de Cluy, Frankreich



## Wie Sie Ihre persönliche Chipkarte entwickeln

**Als Entscheidungshilfe bei der Karriere im C-Level hat sich bewährt, eine persönliche Chipkarte zu entwickeln. Sie unterstützt dabei, den idealen Platz im richtigen Umfeld, in der passenden Rolle, mit der richtigen Aufgabe und in der besten Position zu finden. Diese Fragen sollten Sie sich stellen:**

- Wie sieht meine Ist-Situation aus?
  - Was sind meine wichtigsten Motive und Werte?
  - Welche Stärken und Kernkompetenzen habe ich?
  - Was sind weitere Fähigkeiten, die ich einbringe?
    - Was wäre die für mich ideale Aufgabe?
  - Was wäre das ideale Umfeld?
  - Was wäre meine ideale Rolle?
    - Wie könnte ein Arbeitstitel für mich heißen?
- Was für ein Leistungstyp bin ich?
  - Was ist mein roter Faden?
  - Wie lautet meine Vision?
    - Welchen Nutzen hätte das Unternehmen durch mich?
      - Welches Image habe ich mir aufgebaut?
  - Welchen Beweis gibt es dafür?
    - Was ist für mich unbedingt notwendig?

**Und: Was ist das Konzentrat meiner Antworten auf all diese Fragen? Unter [galileo-institut.de/chipkarte/](https://galileo-institut.de/chipkarte/) finden Sie die Originalvorlage zum Ausfüllen für Ihre persönliche Chipkarte.**

Unternehmen gewesen, als sie abgeworben wurde. In den Kennenlerngesprächen wurde ihr in Aussicht gestellt, dass sie beim neuen Arbeitgeber beste Chancen hätte, designierte Nachfolgerin des Deutschlandchefs zu werden. Bereits wenige Wochen nach Amtsantritt wurde ihr klar, dass es sich

Ähnlich rational sollten Sie mit den Erwartungen umgehen, die Ihr potenzieller neuer Arbeitgeber mit Ihnen verknüpft: Welche Ergebnisse sollen Sie erreichen? Idealerweise werden diese im Bewerbungsprozess offen kommuniziert, doch wenn das nicht der Fall ist oder etwas offen bleibt, sollten Sie die Zügel in die Hand nehmen. Hierbei können Sie folgende Fragen stellen:

- Wenn Sie sich den Idealkandidaten für diese Position backen könnten, wie wäre der?
- Was müsste ich tun, um innerhalb von drei Monaten in Ungnade zu fallen?
- Was ist in 18 Monaten anders, wenn ich erfolgreich bin?
- Woran machen Sie fest, dass ich erfolgreich bin - nach 3 Monaten, nach einem Jahr, nach 18 Monaten?
- Warum wollen Sie mich?

### Versprechungen überprüfen

Falls Sie das Gefühl haben, dass beim Auswahlverfahren bestimmte Informationen nicht gegeben wurden, können Sie das auch im Nachhinein klären (besser jedoch noch vor der Vertragsunterzeichnung!). Hinterfragen Sie genau, was man Ihnen im Bewerbungsprozess gesagt hat - und zwar konkret: mit welchen Worten. Was wurde eventuell nicht offen kommuniziert? Was haben Sie wirklich gehört, was nur hören wollen? Was wurde explizit nicht gesagt? Wurden Ihnen Dinge versprochen oder in Aussicht gestellt? Hinterfragen Sie, inwiefern diese Versprechungen gehalten werden können. Denn es kann durchaus sein, dass man Sie nur ködern will.

# E

Eine Coaching-Interessentin kam einst mit einem solchen Fall zu mir. Sie war eine der Besten in ihrem

dabei um ein leeres Versprechen gehandelt hatte. Zum Deutschlandchef stieg man nur intern auf, und das erst nach vielen Jahren im Unternehmen. Das hätte sie sicherlich vor Vertragsunterzeichnung erfahren können - und ihre Entscheidung wäre anders ausgefallen. Tun Sie Ihr Möglichstes und recherchieren Sie im Vorfeld, damit Sie Informationen erfahren, die für sie ähnlich wichtig sind - und die richtige Entscheidung treffen können!

## FAZIT

Das C-Level gilt als die Krönung einer Unternehmenskarriere. Interessenten sollten sich jedoch klarmachen, dass auf dieser Ebene ganz andere Voraussetzungen und Regeln gelten als im mittleren Management. Es ist wichtig, sich vorher genau zu überlegen, ob dieser Karriereschritt wirklich der richtige für Sie ist. Stellen Sie viele Fragen, checken Sie, ob Sie das erfüllen können, was von Ihnen in dieser Rolle erwartet wird. Das sind mitunter große Fragen (Warum jetzt? Was macht Sie aus?), aber auch kleinere und sehr pragmatische (Wer kann Sie unterstützen?). Ich verspreche Ihnen: Diese Auseinandersetzung erleichtert die Entscheidung für oder gegen das C-Level. © **HBm 2025**

**Dieser Artikel erschien erstmals in der Juni-Ausgabe 2024 des Harvard Business managers.**

## Autorin

### Gudrun Happich

ist seit mehr als 25 Jahren Führungskräftecoach sowie Sparingspartnerin für Geschäftsführer, Vorstände und Führungskräfte in Schlüsselpositionen. Sie ist Autorin mehrerer Bücher, darunter der Businessbestseller „Herausforderungen im Führungsalltag“ (Haufe, 2. Auflage 2024) und „C-Level. Im Top-Management erfolgreich werden, sein und bleiben“ (Haufe 2023).