

Der entscheidende Unterschied bei Führungskräften im Topmanagement (2): Wie sich Könnern von Blendern unterscheiden. Gastbeitrag von Gudrun Happich

11. Januar 2026, Autor: **Claudia Tödtmann**

So unterscheiden Sie gute Führungskräfte von Aufschneidern: Könnern und Nicht-Könnern im Topmanagement. Gastbeitrag von Gudrun Happich (2)



— Gudrun Happich (Foto: PR/Happich/Birgitta Petershagen)

Schlechte Führung ist nicht nur ein Risikofaktor für den Unternehmenserfolg, sondern auch für die Karrieren von Vorständen oder Aufsichtsräten, wenn sie das C-Level mit den falschen Leuten besetzen. An welchen drei Punkten man echte Könnern und Erfolgsgaranten erkennt.

Die Scheiterquote von CEOs, CFOs und Co. ist auf einem Höchstwert seit ungefähr 20 Jahren. Kaum ein CEO schafft es, zehn oder mehr Jahre an der Spitze eines Konzerns zu stehen – egal, wie erfolgreich er ist und war.

Der große Karrieretraum kann schnell zum Alptraum oder zumindest zur Sackgasse werden. Deshalb lohnt es sich, sich mit drei wichtigen Aspekten zu befassen, auf die es an der Unternehmensspitze ankommt.

1. Führung kennen versus Führung können

Im C-Level funktionieren Verhaltensweisen nicht mehr, die viele aus dem Middle Management kennen. Es ist eine komplett andere Welt, aber auch der Umstieg von einer C-Level-Position in eine andere erfordert immer wieder eine eigene Transformation – innerlich wie äußerlich. Außerdem gibt es unterschiedliche Phasen, in denen man anders führen muss: die Aufbauphase, die Optimierungsphase, die Sanierungsphase, aber überall braucht es gute Führung. Ich werde daher nicht müde, zu betonen, dass jedes C-Level anders ist und man sich erst einmal in diesem Ökosystem zurechtfinden muss.

Das C-Level ist eine Welt des Einflussnehmens, der Strategie und des politischen Taktierens. Das, was im mittleren Management am stärksten zählt, nämlich Probleme zu lösen und Ergebnisse zu liefern, wird als selbstverständlich vorausgesetzt und macht nur circa zehn Prozent der

Arbeit aus. Darüber hinaus kommen eine Menge weiterer Anforderungen hinzu. Für die Rolle als Führungskraft im Topmanagement geht es darum, das Unternehmen als Ganzes zu leiten und gezielt externe Kontakte aufzubauen.

Ich meine, 30 Prozent des Erfolges machen ein dem Topmanagement gerechtes Auftreten aus. Und ganze 60 Prozent der Arbeit des C-Level-Managements, beziehungsweise des Erfolgs, sind damit verbunden, Beziehungen aufzubauen und zu pflegen. Das bedeutet weit mehr als das, was wir gemeinhin unter Netzwerken verstehen. Machen Sie sich bewusst, dass Sie im C-Level Multiplikator sind – und zwar für alles, das durch Sie entsteht beziehungsweise entstehen soll.

Führungskräfte müssen Vertrauen aufbauen und wichtige Personen zu ihren Verbündeten machen. Statt den direkten Weg zu nehmen, ist es dabei manchmal wirksamer, über Bande zu spielen: So, wie ich beim Billard die Kugel nicht direkt anspiele, komme ich auch im C-Level in der Regel besser indirekt zum Ziel. Und zwar, indem ich meine Verbündeten von meinen Ideen überzeuge, und sie mir wiederum helfen, meine Ziele zu erreichen, insofern diese auch auf ihren eigenen Erfolg einzahlen.

Immer das große Ganze im Blick behalten und dennoch die kleinen, feinen Details zu sehen und entsprechend damit umzugehen – am besten gleichzeitig – ist eine Herkulesaufgabe. Der Anfänger konzentriert sich immer auf die Königin, der Profischachspieler konzentriert sich auf das ganze Brett. Eine große Lern- und Veränderungsbereitschaft ist daher für gute C-Level unabdingbar.

Tipp: Achten Sie von Anfang an darauf, dass Sie wirklich alle unausgesprochenen Regeln kennen – kennen und können –, also diese gekonnt umsetzen, ohne sich zu verbiegen, und so einsetzen, um Ihre Rolle ideal zu verkörpern. Finden Sie vor allem heraus, wer Entscheidungen trifft oder welche eventuell schon getroffen wurden, die Sie betreffen, und welche Gründe dahinterstecken.

O-Ton eines Nicht-Könners:

„Wissen Sie, ich war über 18 Jahre in einem Unternehmen, dann habe ich gewechselt, mir wurde die Geschäftsführung in einem branchenfremden Unternehmen angeboten. Nach zwei Jahren habe ich einen Aufhebungsvertrag erhalten. Echt blöd, aber weil ich so gut vernetzt bin, hatte ich sofort wieder eine neue Stelle – ebenfalls Geschäftsführung. Jetzt haben die mich auch wieder mit einem Aufhebungsvertrag herausgekickt. Meine Ergebnisse waren top. Außerdem bin ich seit 20 Jahren Führungskraft. Das beweist doch, dass ich führen kann. Die haben mein Potenzial einfach nicht erkannt. Ich brauche jetzt einen Sparringspartner, der dafür sorgt, dass die Headhunter bei mir anrufen.“

Wie sind Sie bisher mit Aufhebungsangeboten umgegangen oder was wäre Ihr erster Impuls bei einer ausgesprochenen Kündigung? Wollen Sie nur Ihre eigene Karriere pushen und das Unternehmen ist Ihnen eigentlich egal? Ihr Umfeld wird es Ihnen gleichtun. Oder wollen Sie selbst der Beste werden und andere noch besser machen? Auch diese Haltung wird sich multiplizieren.

2. Wie steht es um Ihre Empathie?

Daniel Goleman, renommierter Psychologe im Bereich der emotionalen Intelligenz, führt den Unterschied zwischen Durchschnittsmanager und Spitzenperformer zu 90 Prozent auf die emotionale Intelligenz zurück. Dazu gehören ein hohes Maß an Selbsterkenntnis, die Kunst zuzuhören und gut zu kommunizieren – und vor allem Empathie. Um empathisch zu sein, ist es besonders wichtig, dass Sie erst einmal die eigenen Gefühle wahrnehmen, um darauf aufbauend mitfühlend und respektvoll Ihr Team,

Ihre Kollegen, Entscheider, Stakeholder, Kunden und das Unternehmen zu führen.

Sie können Menschen außerdem nur dann wirklich bewegen, wenn Sie sehen, wie diese sind, und sie in ihrer Gesamtheit wahr- sowie ernstnehmen. Wahrnehmung basiert auf Interesse, darauf, neugierig auf den anderen zu sein. In den Dialog zu gehen, sich auszutauschen, was auch konstruktive, offene Kritik einschließt.

Tipp: Verwechseln Sie nicht Mitgefühl mit Mitleid. Menschen abzuholen, und das bewusst bei dem, was sie am meisten bewegt und berührt, bedeutet, ans Eingemachte zu gehen. Das ist Empathie.

„Ich bin von Natur aus ein eher misstrauischer Typ“, sagte mir ein Klient. Doch ohne Verbündete und ein funktionierendes Netzwerk wird es schwierig an der Spitze. Das wusste auch er – ein klassischer Leistungsträger mit einem klaren Blick auf das große Ganze. Er kannte die Spielregeln im C-Level, er wusste um die Wichtigkeit der Unternehmenskultur. Und er agierte stets im Sinne des Unternehmens, wobei er die Ziele, die es in seinen Augen zu erreichen galt, aktiv mitbestimmte. Dennoch war ihm bewusst, dass er eher der distanzierte Typ war, weil er sich schwertat, Menschen zu vertrauen. Das wahrzunehmen, war für ihn schon der erste Schritt, um einen Weg zu finden, Vertrauen aufzubauen. Die Wahrnehmung setzt einen Veränderungsprozess erst in Gang: wahrnehmen, ernstnehmen, handeln. So ist immer die Reihenfolge.

Es ist einfacher, Vertrauen aufzubauen, wenn man sein Gegenüber einschätzen kann. Wenn man weiß, wie es dem anderen geht und was ihn bewegt – wenn man sich also wertfrei in andere hineinfühlen kann. Stichwort: Empathie. Vertrauen aufzubauen ist ein Prozess, der Zeit benötigt. Starten Sie daher immer mit einem kleinen Testballon. Geben Sie etwas Preis und achten Sie auf das Verhalten Ihres Gegenübers. Wirkliche Könner haben ein echtes Interesse am Menschen und sie kommunizieren transparent und offen. Genau deshalb ist es ihnen ein Graus, die Ellenbogen auszufahren. Taktieren und Manipulieren, Dominieren und jede andere Art von politischen Spielchen mögen sie nicht. Egozentrisches Wettbewerbsstreben ist ihnen zuwider. Sie werden jedoch nicht verhindern können, dass andere genau mit diesen Methoden agieren. Das sollten Sie im Blick behalten und mit Vertrauensballons antesten, wie andere ticken und handeln, und selbst immer zwischen Person und ihrer professionellen Rolle unterscheiden. Nehmen Sie, wenn nötig emotional Abstand, indem Sie immer alle drei Perspektiven beleuchten: Wie sieht die Situation aus Ihrer Perspektive aus? Wie sieht die Situation aus der Perspektive Ihres Gegenübers aus? Wie sieht die Situation aus der Perspektive eines neutralen Außenstehenden aus?

Haben Sie immer alle drei Perspektiven im Blick? Auch Ihre eigene? Karrieristen nehmen häufig vor allem ihre eigene ein, Leistungsträger dagegen schnell die des Gegenübers. So entsteht ein ungutes Ungleichgewicht zugunsten der Könner. Lassen Sie das nicht zu.

3. Gehen Sie den Weg des Geldes oder des Lebens?

Im Prinzip gibt es nur zwei Wege, die Menschen in ihrer Karriere einschlagen. Zum einen den Weg des Geldes, der durchaus zu Erfolg, Macht, Ruhm, Status und Reichtum führen kann. Allerdings kommen Menschen, die diesen Weg einschlagen, auf der emotionalen Ebene nie wirklich an. Zufriedenheit? Fehlanzeige. Egal wie viel sie erreichen, es reicht nie. Wie bei einer echten Sucht, kann das zu Enthemmung führen. Dann fallen Sätze wie: „Ich verdiene ja so wenig. Ich verdiene nur so viel wie der Bundeskanzler.“ Korruptes Verhalten wird auf einmal als normal empfunden.

Der zweite Weg dient dazu, etwas in die Welt, beziehungsweise ins Leben zu bringen, der Lebensweg. Diesen einzuschlagen, bedeutet nicht automatisch, auf Geld zu verzichten. Es ist allerdings zweitrangig. Es ist die Aufgabe von Spitzenführern, ihre Mitarbeiter dabei zu begleiten, groß zu werden und zu wachsen. Sie sind meist demütig, trotz aller Erfolge, und wissen, dass sie nur durch ihr Team und die Zusammenarbeit mit anderen erreicht haben, was sie erreicht haben. Sie umgeben sich nicht mit einer Gefolgschaft aus Ja-Sagern, sondern betreiben vor allem konsequente Personalpolitik und holen strategiekonform die richtigen Leute an Bord.

Das System muss für alle funktionieren – nicht nur fürs Topmanagement. Das bedeutet auch, dass man selbst dann im Sinne des Unternehmens entscheidet, wenn es der eigenen Karriere schadet.

O-Ton eines Könners:

„Wir haben erstmalig im Unternehmen kein exponentielles, sondern normales Wachstum. Für das Unternehmen bedeutet das schon Krise. Und ich merke, unser Unternehmen kann mit Krise nicht umgehen. Da hat doch glatt die neue CEO angeordnet: Alle Neuen Mitarbeiter, die in der Probezeit sind, werden entlassen. Außerdem: keine Reisen mehr und alle Ausgaben über 8.000 Euro müssen von ihr freigegeben werden.“

Sind wir denn im Kindergarten? Die anderen Geschäftsführer möchten sich passiv verhalten, es einfach aussitzen. Ich halte das für falsch. Weil es für das Unternehmen als Ganzes die völlig falsche Handlungsweise ist. Lassen Sie uns bitte eine Strategie entwickeln, wie ich gemeinsam mit meinen Kollegen einen besseren Vorschlag entwickeln, ihn bei der CEO platzieren und umsetzen kann. Bitte ohne böses Blut, sondern mit Wertschätzung und Respekt – aber wirksam für das gesamte Unternehmen.“

Wie wählen Sie Ihre Mannschaft aus? Bekommen Sie oft Gegenwind aus Ihrem Team oder müssen Sie lange überlegen, wann Ihnen im Job jemand widersprochen hat?

Echter Einsatz oder unterlassene Hilfeleistung?

Echte Leader begeistern aus tiefstem Herzen, sind empathische Führungspersönlichkeiten, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Für ihr eigenes Tun, für das Unternehmen und die Menschen innerhalb der Organisation – und die um ihren gesellschaftlichen Auftrag wissen. Wenn Sie alle Aspekte bereits verinnerlicht haben, sich aber bisher gegen eine Karriere im C-Level entschieden haben, müssen Sie sich den Vorwurf der unterlassenen Hilfeleistung gefallen lassen.

Gibt es bei Ihnen noch Verbesserungsbedarf? Nicht schlimm. Solange Sie dorthin wollen, werden Sie es auch können. Nach Weltklasse zu streben, lohnt sich in einem Ausmaß, das Sie sich vermutlich noch nicht vorstellen können. Sie können hier so wirksam werden wie in kaum einem anderen Bereich. Dadurch bereichern Sie nicht nur Ihr eigenes Leben, jede Verbesserung wirkt sich unmittelbar auf den Erfolg Ihres Unternehmens und unserer Gesellschaft aus.

So bauen Sie Ihre Skills fürs C-Level aus:

- Verantwortung übernehmen: Wenn Sie frustriert sind oder nicht so wirksam, wie Sie es gerne sein würden, hören Sie auf, die Schuld auf andere zu schieben. Übernehmen Sie die Verantwortung auch für Ihr Nicht-Handeln. Suchen Sie sich im Zweifelsfall Unterstützung für die nächsten Schritte. Verantwortung zu übernehmen, bedeutet nicht, dass Sie alles allein machen müssen.

- Werden Sie sich Ihrer Werte bewusst: Sobald Sie wirklich im Einklang mit Ihren Werten und Motiven agieren, fällt Ihnen alles leichter und Sie bringen beste Ergebnisse – für Sie selbst und das Unternehmen.
- Vertrauen aufbauen: Geben Sie Ihrem Gegenüber etwas Vertrauensvolles von sich preis und testen Sie dessen Reaktion darauf. Was macht er konkret mit der Information? Geht er damit empathisch, respektvoll, einfühlsam und vertrauensvoll um, gibt er vielleicht auch etwas von sich preis, so dürfen Sie den nächsten Test starten und erneut etwas von sich offenbaren. Geht er nicht auf die Information ein beziehungsweise zieht er daraus für sich egoistisch einen Nutzen, dann gehen Sie auf professionelle Distanz.
- Empathie ausbauen: Eine gute psychologische Übung ist, sich ein kleines imaginäres Männlein vorzustellen, das auf der eigenen Schulter hockt. Ein ewiger Beobachter, der beschreibt, was er bei einem selbst als auch beim Gegenüber wahrnimmt, der genau reflektiert, was im Inneren vorgeht und wie sich das nach außen widerspiegelt. Das hilft, ein schärferes Bewusstsein zu entwickeln, aber auch Abstand zu gewinnen, um handlungsfähig und souverän zu bleiben.
- Fragen stellen und neugierig bleiben: Machen Sie sich immer wieder bewusst, wer welche Entscheidungen trifft. Wer wo Einfluss nimmt und was offiziell und was inoffiziell passiert. Bleiben Sie neugierig und offen, stellen Sie Fragen und finden Sie Antworten, agieren Sie aktiv, bestimmen Sie Agenden und stellen Sie Regeln auf, die mit Konsequenz für alle gelten – auch für Sie selbst.

Lesetipp „Handelsblatt“:

Manager: Zahl arbeitsloser Führungskräfte erreicht Höchststand

Teil 1: Der entscheidende Unterschied bei Führungskräften im Topmanagement: Wie sich Könner von Blendern unterscheiden.

Gastbeitrag von Gudrun Happich (1) | Management-Blog

Gudrun Happich | LinkedIn



Copyright: ©Claudia Tödtmann. Alle Rechte vorbehalten.
Ausgenommen Buchauszüge.

Möchten Sie einen Blog-Beitrag nutzen, um nicht von Links abhängig zu sein? Kontakt für Nutzungsrechte, um Inhalte dauerhaft zu sichern: claudia.toedtmann@wiwo.de

12.01.26, 10:15

Der entscheidende Unterschied bei Führungskräften im Topmanagement (2): Wie sich Könner von Blendern unterscheiden. Gas...

Alle inhaltlichen Rechte des Management-Blogs von Claudia Tödtmann liegen bei der Blog-Inhaberin. Jegliche Nutzungen der Inhalte bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung.

Um den Lesefluss nicht zu behindern, wird in Management-Blog-Texten nur die männliche Form genannt, aber immer sind die weibliche und andere Formen gleichermaßen mit gemeint.

Kategorie: [Allgemein](#) | Tags: [Gastbeitrag](#), [Gudrun Happich](#), [Könner und Nicht-Könner im Topmanagement](#)
