

SH 1/2026

+ VERGÜTUNGS-CHECK Wo man am besten verdient

DE 12,00 EUR

manager

SPEZIAL magazin

NETZWERKE

Welche Elitezirkel
sich noch lohnen

ACHTUNG, EGO!

Wie Chefs an sich
selbst scheitern

HOW TO CEO

Was Sie heute können
müssen, um es ganz nach
oben zu schaffen

Deutschland EUR 12,00 / Benelux EUR 13,00
Frankreich EUR 13,00 / Österreich EUR 14,80
EURO 14,80 / Italien EUR 14,20 / Österreich EUR 13,20
Schweiz sfr 19,00 / Spanien EUR 14,20

4 196603 112007 01

Titel

14 Comeback der Hardliner

Die Zeiten sind tough, der CEO ist tougher: Spitzenmanagerinnen und Spitzenmanager berichten, was es heute braucht, um ganz oben zu bestehen.

Karriere-Kennzahlen

- 6 **Typologie des Erfolgs** Aufstieg und Alltag von Chef und Chefin in Zahlen und Grafiken.

CEO werden

- 24 **Netzwerke** Die Zahl der Elitezirkel wächst. Welche wirklich lohnen und wie Profis durch die Eventflut navigieren.

- 32 **Guter Rat** Dos and Don'ts für den Aufstieg von Ceconomy-Chefaufseher Christoph Vilanek.

- 36 **Headhunter** Wie Sie die Strategien der Personalberater durchschauen und sich zunutze machen.

- 40 **Vergütung** Exklusive Studie: In diesen Branchen verdienen Führungskräfte am schnellsten am meisten.

- 48 **Generation planlos** Karrierecoaches bringen die Nachwuchselite auf Kurs.

6

Star-Statistiken: Wie viele Stunden arbeiten CEOs am Tag? Und verdienen gut aussehende Chefs mehr Geld?

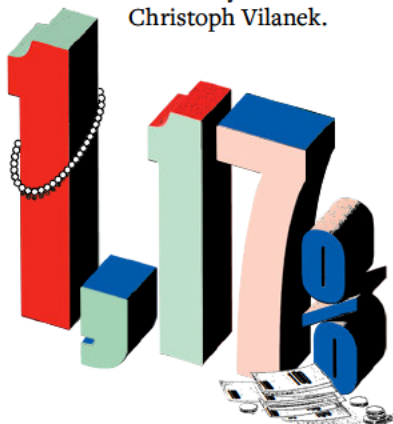
Leadership-Spezial

Harvard Business manager

- 54 **Persönlichkeit** Columbia-Professor Paul Ingram erklärt, wie Sie Ihr Potenzial voll ausschöpfen.

- 62 **Künstliche Intelligenz** Eine mittelmäßige KI ist heute schon besser als ein mittelmäßiger Manager, sagt Digitalprofessor José Parra Moyano. Was das für Führung bedeutet.

- 70 **Aufstieg ins Top-management** Gehören Sie an die Spitze?



CEO sein

- 76 Das Amt und die Angst**
Ex-Allianz-Boss Michael Diekmann spricht am Ende seiner großen Laufbahn offen wie nie.
- 84 Typologie des Scheiterns**
Mit welchen Fehlern und Charaktereigenschaften sich CEOs ins Abseits stellen.
- 90 Militär-Mindset** An der britischen Akademie Sandhurst lernen Manager, generalstabsmäßig zu denken.

CEO-Leben

- 96 Selbstoptimierung**
Propranolol, NAD+, Peptide – die neuen leistungssteigernden Mittel der High Performer.
- 104 All eyes on me** Wie sich die Wirtschaftsmächtigen selbst in Szene setzen.

Standards

- 3 Editorial**
- 23 Mein Karriere-Hack I**
René Obermann, Jana Striezel und Christian Sewing.
- 46 Mein Karriere-Hack II**
Björn Gulden, Anne Brorhilker und Achim Berg.

- 83 Mein Karriere-Hack III**
Daniel Grieder und Susanne Wiegand.

103 Impressum

- 110 Mein erster Job**
Telekom-Vorstand Ferri Abolhassan startete mit einer Elektrikerlehre – und profitiert bis heute davon.

Täglich für Sie da:
manager-magazin.de



54

Nur nicht abschirmen:
Man darf im Job ruhig
mal seine persönliche
Seite zeigen

HOCH HIN AUS

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.

Von **Gudrun Happich**

Fotos: James Robertson

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 Senkrechstarter auf den Vorstandsposten in seinem Unternehmen bewarb. Sie wichen komplett von den Fragen ab, die er von Bewerbungsgesprächen fürs mittlere Management kannte. Diese zielten üblicherweise darauf ab, herauszufinden, ob er ein guter Problemlöser ist. Entsprechend fielen die Antworten meinem Klienten bei diesem C-Level-Bewerbungsgespräch nicht leicht. Rückblickend sagt er jedoch, es waren die besten Fragen, die man ihm je bei einer Vorstellung fürs C-Level gestellt habe. 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 vielen potenziellen Aufsteigerinnen und Aufsteigern nicht klar. Dabei gelten in der Topetage ganz neue Regeln. Mit Ihren bisherigen Strategien und Lösungsansätzen werden Sie dort nicht automatisch erfolgreich sein. Denn an der Spitze geht es nicht darum, Probleme zu lösen – im Gegenteil: Sie sollen manchmal sogar Probleme schaffen – natürlich 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 hinterfragen, ob der 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

Welche Führungsqualitäten an der Spitze gefragt sind

Um im C-Level erfolgreich zu sein, braucht es bestimmte Eigenschaften beziehungsweise 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 einchwören.

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 Ergebnisse, man kann sich auf mich verlassen. Ich bin ein Leistungsgarant und zudem integer.

Selbstreflexion –

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

sich um das Leben an der Spitze ranken. Dazu gehören Sätze wie diese:

- Wenn ich erst mal ganz oben bin, habe ich es geschafft und bin glücklich.
- Manche Angebote kann beziehungsweise darf man 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 gehöre ich auch an die Spitze! Die brauchen mich!
- Die wollen mich. Diese Chance und Anerkennung muss ich 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 diese 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 diese auch überschreiten. Seien Sie ehrlich zu 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 auch die Frage nach der familiären Situation: Spielt der Partner mit? Ist hier Verständnis und Unterstützung gegeben? Eine Partnerschaft auf Augenhöhe zu führen und wesentliche Entscheidungen 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 an ihrer Seite ge-

standen 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 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 oft etwas anderes gemeint ist, als gesagt wurde. Überlegen Sie gut, ob Sie mit solch doppelbödigem 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 so richtig Spaß machen, in einem solchen Umfeld zu agieren. Im Übrigen ist es ein Spiel innerhalb der Topetagen, das Sie verändern können – wenn Sie die Politik verstehen. Doch viele Menschen stoßen hierbei 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 können Sie recherchieren, doch es werden Lücken bleiben. Eine meiner Klientinnen, die als externe Aufsteigerin in die Konzernspitze eines Unternehmens wechselte, fand 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 freien Tisch gesetzt. Es bestand jedoch die unausgesprochene Regel, beim Betreten des Mittagsraumes zu grüßen und sich unter die Mitarbeitenden zu mischen. Nach ihrem Auftritt war damit gesetzt: Die hält sich für etwas Besseres!

Ungeschriebene Gesetze wie diese können für alle Neuein- und Umsteigenden ins C-Level zur Stolperfalle werden. Es wäre fatal, wenn Sie daran scheitern und sich so um die Chance bringen würden, erfolgreich an einer Unternehmensspitze zu agieren. 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 somit 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 kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zu Konzern, zu etabliertem Familienunternehmen und zu Start-up unterschiedlich. Die jeweiligen organisatorischen Rahmenbedingungen haben auch Einfluss darauf, wie Sie wirken und Ihre weitere Karriere gestalten können. Beispielsweise ist es – 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 Mittelstand 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 ein höheres Gehalt erwarten. Zudem haben Sie hier meist mehr Karriereoptionen und Spezialisierungsmöglichkeiten. Auch operieren Konzerne überwiegend global, was Ihnen die Möglichkeit für internationale Einsätze eröffnet.

Wiederum gleich ist bei allen Unternehmensformen, dass man 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 ➤

Über die Bilder

Der britische Fotograf James Robertson hat Radrennfahrer beim legendären Transcontinental Race quer durch Europa begleitet. Das TCR ist ein Ultradistanzrennen mit bis zu 4700 Kilometern.

müssen die Organisation darüber hinaus verändern und oftmals durch die allgegenwärtigen Krisen manövrieren: also Komplexität managen, schwierige Entscheidungen treffen sowie trotz politischer Spielchen und dem Einfluss von Politik 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 Kasten Seite 68).

Damit Sie die Mitarbeitenden „gut abholen“, reichen kommunikative Kompetenzen nicht aus. Es bedarf auch der Selbstreflexion. Laut der Studie ist dies nur jedem zweiten CEO bewusst. Gehören Sie zu dieser Gruppe? Bedenken Sie bei Ihren Überlegungen für oder gegen einen Job im C-Level, dass die Rolle eine intensive persönliche Auseinandersetzung 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 auf dieser Ebene in einem anderen Unternehmen arbeiten. Denn C-Level ist nicht gleich C-Level. Sind Sie in einer anderen Organisation auf Topebene gescheitert, muss sich dies nicht wiederholen. Und arbeiten Sie erfolgreich im C-Level, ist das kein Garant dafür, dass Sie in einem anderen Unternehmen genauso erfolgreich sein werden.

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 für Ihre

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 für sich 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 hierfür stellen:

- Wie sieht meine Ist-Situation aus?
- Was sind meine wichtigsten Motive und Werte?
- Welche Stärken/Kernkompetenzen habe ich?
- Was sind weitere Schätze?
- 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? Auf galileo-institut.de/chipkarte finden Sie die Vorlage zum Ausfüllen für Ihre Chipkarte.

Karriere umfasst. Welche Aufgaben, welche Rollen sind kompatibel zu Ihren Visionen, Zielen und Werten? 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: 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 stark abhängig vom Unternehmen.

Von dieser Wunschliste – ich nenne Sie W-Liste – ausgehend, 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 was muss sich noch ändern, damit es für beide Seiten zum maximalen Erfolg wird (siehe Kasten links)?

Die eigene Wirkung hinterfragen

Warum hat das Unternehmen Sie fürs Topmanagement gewählt? 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 zum Finanzvorstand 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 nicht automatisch enttäuschend oder negativ für Sie sein. Vielleicht eilt Ihnen auch der Ruf voraus, besonders anpackend und erfolgversprechend zu sein. Die Beweggründe zu kennen, ist in jedem Fall aber eine Hilfe bei Ihrer Entscheidung. Nachfolgend ein Überblick der häufigsten Gründe, warum Entscheider Sie fürs Topmanagement auswählen könnten:

- Mit Ihnen kauft man sich Erfahrung, 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 „eine sichere Bank“ angesehen werden.
- Man will Sie 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 Arbeitgeber) den besten Mann oder 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.

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 offenbleibt, 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 drei Monaten, nach einem Jahr, nach 18 Monaten?
- Warum wollen Sie mich?

Autorin

Gudrun Happich ist seit rund 30 Jahren Führungskräftecoach sowie Sparringspartnerin für Geschäftsführer, Vorstände, C-Level und Führungspersönlichkeiten in Schlüsselpositionen, die das Ziel haben, dorthin aufzusteigen. Die Diplombiologin und Inhaberin des Galileo Instituts für Human Excellence blickt selbst auf langjährige Führungserfahrung im Topmanagement zurück und war unter anderem als Mitglied der Geschäftsleitung für mehr als 1000 Mitarbeiter im Raum DACH verantwortlich. Happich ist ferner Autorin mehrerer Bücher, darunter der Businessbestseller „Ärmel hoch“ (2011) und „C-Level. Im Top-Management erfolgreich werden, sein und bleiben“ (2023). Ihr aktueller Titel heißt „Nature Inc. Das erfolgreichste Unternehmen der Welt“ (2025).

Versprechungen überprüfen

Falls Sie das Gefühl haben, dass beim Auswahlverfahren bestimmte Informationen nicht gegeben wurden, können Sie das auch im Nachhinein klären (besser jedoch vor der Vertragsunterzeichnung!). Hinterfragen Sie genau, was man Ihnen im Bewerbungsprozess gesagt hat – und zwar 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.

Eine Coaching-Interessentin kam einst mit einem solchen Fall zu mir. Sie war eine der Besten in ihrem Unternehmen und wurde abgeworben. Ihr wurde in Aussicht gestellt, dass sie im neuen Unternehmen als designierte Nachfolgerin des Deutschlandchefs infrage kommt. Bereits wenige Wochen nach Amtsantritt war ihr klar, dass das ein leeres Versprechen gewesen war. Zum Deutschlandchef stieg man nur intern auf, und dies erst nach vielen Jahren. Dies hätte sie vor Vertragsunterzeichnung erfahren können. Dann hätte sie anders entschieden. Tun Sie Ihr Möglichstes und recherchieren Sie im Vorfeld, damit Sie für sich ähnliche wichtige Informationen erfahren – 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 andere Voraussetzungen und Regeln gelten als im mittleren Management. Es ist wichtig, sich vorher genau zu überlegen, ob dieser Karriereschritt wirklich etwas 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?), aber auch kleinere, sehr pragmatische (Wer kann Sie unterstützen?). Ich versichere Ihnen: Diese Auseinandersetzung erleichtert die Entscheidung für oder gegen das C-Level. ■ © HBm 2024