

Peter Roos

# Mission Leadership

Die 10 entscheidenden  
Merkmale erfolgreicher  
C-Level-Karrieren



Vahlen

# Zum Inhalt:

## Die 10 entscheidenden Merkmale erfolgreicher C-Level-Karrieren

Die Rahmenbedingungen der Führungsarbeit in Unternehmen ändern sich gerade fundamental:

- Karrierewege und Führungsbilder wandeln sich grundlegend.
- Der Paradigmenwechsel: Geld, Macht und Status verlieren an Stellenwert.
- Digitalisierung, Corona-Pandemie und Krieg wirken epochal.

Insbesondere die Manager der Top-Riege, die sogenannte »C-Suite«, müssen nunmehr anders agieren und über ein anderes Portfolio an **Eigenschaften, Wesensmerkmalen und Schlüsselqualifikationen** verfügen, als das bislang der Fall war. Das Buch gibt einen Überblick über die Besonderheiten des Metiers »C-Level« und benennt, was für erfolgreiche C-Level-Karrieren jetzt und in Zukunft wirklich entscheidend ist.

**Zielgruppe** sind Managerinnen und Manager mittlerer Führungsebenen, Karriereeinsteigerinnen und -einsteiger, Hochschulabsolventinnen und -absolventen sowie

Personalverantwortliche und Aufsichtsgremien in Unternehmen.

## Zum Autor:



**Peter Roos**, COO bei einem Medienunternehmen und ausgebildeter Business Coach, lässt seinen Erfahrungsschatz aus fast drei Jahrzehnten C-Level-Karriere als Vorstand und Geschäftsführer von Konzern- und Mittelstandsunternehmen in das Buch einfließen.

# Mission Leadership

Die 10 entscheidenden Merkmale  
erfolgreicher C-Level-Karrieren

von

Peter Ross

Verlag Franz Vahlen München

# V Inhaltsverzeichnis

## **Einleitung**

### **Teil 1: Die C-Klasse, eine Klasse für sich**

#### **Kapitel 1: Vorbemerkungen**

Die Stereotypen-Falle. Wenn Märchen und Mythen den Blick verstellen

Leistung schlägt Charisma. Es geht auch ohne Rampensaugen

Kleiner Beipackzettel für den C-Level

#### **Kapitel 2: C-Level-Wiki. Von gängigen und ungewöhnlichen CxO-Positionen**

Die „C-Suite“ – Spitze der Management-Pyramide

Vielfalt und Veränderung. Was C-Levels über Unternehmen verraten

Next Generation C-Level

#### **Kapitel 3: Die Tore zum C-Level. Planung, Glück, Stammbaum oder Vitamin B?**

Gnade der Geburt

Von wegen „Arbeiterkind bleibt Arbeiterkind“

Eliten produzieren Eliten, stimmt das?

Von IQ und EQ

Erfolgsfaktor Harvard & Co. – Statussignal oder  
Karrierepostulat?

Teure Egoisten

Alternative Karrieremodelle

Das Karriere-Paradoxon

## **Kapitel 4: Der Manager-Life-Cycle. Haben Karrieren ein Verfallsdatum?**

Der Einstieg. Wenn der Appetit beim Essen kommt

Der Aufstieg. Weiter, immer weiter!

Im Auf und Ab des Wellenbads

Am Zenit. Und was kommt danach?

Graue Schläfen schlagen Hipster-Bärte

## **Teil 2: Die 10 Erfolgsmerkmale von C-Level-Karrieren**

### **Kapitel 5: Vorbemerkungen**

Zurück ins New Normal

Neue Arbeitswelt und veränderte Kommunikation

Wo hybride oder „phygitale“ Führung an Grenzen stößt

## **vi Kapitel 6: Geduld, Geduld! Die „Kunst“ der Stunde**

Kairos – Vom Erspüren des richtigen Moments

Kontrast ohne Widerspruch. Über die Vereinbarkeit von Geduld und Leadership

Von der Romantik der Hektik

Welcher Marshmallow-Typ sind Sie?

Das Rebranding der Geduld

## **Kapitel 7: No risk, no fun! Die Power der Karriere-Katapulte**

Mit Mut raus aus der Komfortzone

Risikoaffinität als Karriere-Hebel

Big Leap, Big Mess, Go Small to Go Big. Tempo durch Karriere-Katapulte

Von Null auf Hundert

## **Kapitel 8: Immer Glück ist Können**

Wie Sie den Zufall mit in Ihre Karriere-Strategie integrieren

Helfen Sie dem Glück auf die Sprünge

Rechnen Sie mit dem Unberechenbaren

Management by Serendipity – Wie Sie Zufälle selbst herbeiführen

Glücksdieb Coronavirus

## **Kapitel 9: Scheitern? Unausweichlich!**

Wenn Fehlschläge kein Stigma, sondern zur Triebfeder Ihres Erfolgs werden

Glorifiziertes vs. stigmatisiertes Scheitern

Nicht aus einem Fehler zu lernen, ist der größte Fehler überhaupt

Ein Versagen macht noch keinen Versager

Resilienz und Ambiguitätstoleranz – Stehaufmännchen-Qualitäten für den C-Level

Scheitern will gelernt sein

## **Kapitel 10: Innehalten. Nachdenken. Verändern. Schlüsselkompetenz Reflexionsfähigkeit**

Gehen Sie auf Entdeckungsreise!

Selbstreflexion – Game-Changer für das Führen in der VUKA-Welt

Vertrauen – Lohn der Selbstreflexion

Risiken und Nebenwirkungen bei zu viel Reflektiertheit

Mit Selbstmanagement dem Burnout vorbeugen

„Ich beobachte mich und verstehe dadurch die anderen“

## **Kapitel 11: Culture Making und Inclusiveness. Die neuen Machtwährungen im Management**

Warum es wichtig ist, der menschlichen Vielfalt zum Durchbruch zu verhelfen

Verschiedenheit ist das neue Normal

D&I-Management – Buzzword oder echte Chance?

Diversität betriebswirtschaftlich betrachtet

<sup>vii</sup>Inclusive Leadership – Vom Ich zum Wir

Culture Maker – Kulturveränderung als Stellschraube für Gleichstellung

Innovation braucht Diversität

Erfolg hat viele Gesichter

Mit ganzheitlicher Führung gegen Scheuklappen und Tunnelblick

The Power of All – Die Macht des Ganzen

## **Kapitel 12: EXKURS – Marathon in Stöckelschuhen. Ein Plädoyer für mehr Frauen in Top-Positionen**

Zwiespältige Frauenquote – Fluch und Segen gleichermaßen

Die Bastion bröckelt – und das ist auch gut so

Unconscious Bias und fehlende Role Models. Was Frauenkarrieren den Garaus macht

Gefährliche Monokultur. Durchbrechen Sie den Thomas-Kreislauf

Wie männlich ist Frauenförderung?

Quo vadis Quota?

### **Kapitel 13: Emotionale und soziale Intelligenz – Manager-Esoterik, Hokusfokus, oder was?**

Die Zeit der „harten Hunde“ ist vorbei. Es lebe die Achtsamkeit!

Leaders eat last. Was es heißt, dienend zu führen

Der Ton macht die Musik. Empathie und Kommunikationskompetenz

Von Goldlöffchen und Schneeflöckchen

Mindfulness – Das neue Selbstverständnis für den C-Level

Achtsamkeit als Kontrapunkt zur Digitalisierung

### **Kapitel 14: Agilität. Die Kraft der Veränderung**

Business as unusual. Raus aus der Schockstarre

Agilität – Zeitgeist-Merkmal der Digitalisierung

Wandel meets Beständigkeit. Das Agilitätsparadoxon

Agiles Mindset – Von Kommandos zu Coaching

Warum Sie nicht in Agilitäts-Hysterie verfallen dürfen

„Oben ohne“ – Von der freiwilligen Ent-Chefung der Unternehmen

Vom „Eisberg der Ignoranz“

Weniger Chefs, mehr Erfolg?

Buzzword oder Heilsbringer? Wenn Agilität an Grenzen stößt

Agile Führung – Die Antwort des C-Levels auf die VUKA-Welt

## **Kapitel 15: Seien Sie kreativ, innovativ und disruptiv. Keine Angst vor Hirngespinnsten!**

Revolution statt Evolution. Vom Mut des kreativen Zerstörens

Schumpeter und der Self-disruptive Leader

Mehr Kreativität wagen und Neues für übermorgen denken

Kreativität für Unkreative

## **viii Kapitel 16: Bodenständigkeit. Bescheidenheit.**

### **Zurückhaltung. Der unterschätzte Werte-Dreiklang**

Die Hybris-Mentalität der Manager

In der Ruhe liegt die Macht. Von den Stärken der stillen Chefs

Je besser, desto bescheidener?

Arroganz macht Schlagzeile, Bescheidenheit den Unterschied

Bodenständigkeit und Anstand. Ethischer und moralischer Unterbau einer Karriere

**Zwischenfazit: Werden Sie zum CEO Ihrer eigenen Karriere**

### **Teil 3: Top-Level braucht Top-Support**

#### **Kapitel 17: C-Level-Coaching. Der rote Faden für Karriere-Erfolg**

Coaching vs. Beratung vs. Therapie. Berührungspunkte und Überschneidungen

Hybride Coaching-Ansätze – Mentoring, Shadowing, Executive Sparring

Worauf bei der Auswahl eines Coaches geachtet werden sollte

Coaching-Brevier

Selbstcoaching und Coaching-Apps

Empfehlenswerte Verfahren und Methoden

Vom Coachee zum Coach

#### **Schlussbetrachtung und Ausblick**

**Nachwort**

**Endnoten**

# Stichwortverzeichnis

# <sup>1</sup>Einleitung

„Go the extra mile. It's never crowded.“

*Sir John Durham, Unternehmer*



<sup>2</sup>„CEO zu sein, wird massiv überschätzt!“ Was etwas kokett und mit einem Augenzwinkern daherkommt, ist weder Ausdruck eines manageruntypischen Narzissmus-Defizits, noch zeugt es von übersteigertem Understatement. Diese bemerkenswerte Ansicht stammt von einem, der es wissen muss. David Marcus, früherer CEO von *PayPal*, dann bei *Facebook* Chef des Messenger-Dienstes und Mitentwickler der hauseigenen Kryptowährung *Libra*, spricht in einem Interview in der Schweizerischen *Handelszeitung* offen über den, wie er sagt, nicht wirklich lustigen Alltag seiner Artgenossen<sup>1</sup>.

Und damit vertritt er bei Weitem keine Einzelmeinung. Fragt man CEOs oder andere Manager des C-Levels, dann steht ihr dreistelliges Akronym nämlich oft bedeutungsgleich für Feuerwehrmann, Märtyrer, Clown, Entertainer oder Mutti und je nach Gemengelage wahlweise auch für Superheld oder Sündenbock.

Abgesehen davon, dass diese Beschreibung natürlich sehr pointiert ist, im Kern trifft sie einen wichtigen Punkt: Top-Manager zu sein bedeutet im Alltag logischerweise weitaus mehr als das Auskosten von Hierarchie und Statussymbolen. Wer entscheidet, einen solch langfristig angelegten und strapaziösen Karriereweg einzuschlagen, sollte sich der Realitäten sowie der Komplexität der Aufgabenstellung und all dessen, was damit verbunden ist, bewusst sein.

Ja, es stimmt, das Metier der C-Level-Führungskräfte, es ist ebenso faszinierend wie herausfordernd: Talent haben nur wenige, der Job kann mitunter rau und hart sein und die Chance, wirklich herausragende Erfolge zu erzielen, ist gering, die Gefahr grandios zu scheitern somit vergleichsweise hoch.

Kalamitäten und Intrigen inklusive. Auch steigen die Haftungsrisiken für Vorstände, Geschäftsführer und andere Führungskräfte kontinuierlich, denn ihre Jobs werden immer heikler. Gründe sind zum Beispiel die Zunahme von Rechtsstreitigkeiten – allenthalben ist eine erhöhte Klage- und Prozessbereitschaft in der Geschäftswelt festzustellen – und der Anstieg von Insolvenzen, insbesondere als Folge der Corona-Pandemie. Kurzum: Kaum Glanz, wenig Glamour, selten Gloria.

## Berufsziel Top-Management

Bei so viel Realitätssinn könnte dem ein oder anderen beim Lesen dieser Zeilen bereits jetzt schon die Lust auf den Chefsessel und eine Top-Management-Karriere vergangen sein. Aber, und Sie haben es sich sicherlich schon gedacht, der Einstieg in diese Lektüre ist bewusst so provokant gewählt. Denn die Stoßrichtung von *Mission Leadership* bedient primär die Erwartungshaltung von Leserinnen und Lesern mit einem dynamischen Selbstbild, also Frauen und Männer, die aus ihrer Komfortzone heraustreten, ihr Leben und ihren beruflichen Werdegang selbst in die Hand nehmen und im wahrsten Sinne des Wortes in Führung gehen wollen – die C-Level-Manager ante portas sozusagen. Wenn Sie sich in einem solchen Mindset wiederfinden und damit in Resonanz gehen, dann sind Sie hier auf jeden Fall richtig und sollten sich nicht davor scheuen weiterzulesen.

<sup>3</sup>Doch Spaß beiseite und der Reihe nach. Es ist tatsächlich so, dass Motivation und Karriereehrgeiz beim Manager-Nachwuchs seit Jahren stetig abnehmen. Der klassische Karriereweg, nämlich mehr und mehr Führungsverantwortung zu erlangen, verliert offenbar zusehends an Attraktivität.

Stattdessen gewinnen Karriereverläufe mit Seitwärts-Veränderungen und die damit einhergehende Übernahme von Positionen ohne disziplinarische aber mit viel inhaltlicher Verantwortung – sogenannte „Expertenkarrieren“ – an Bedeutung.

Diesen Trend bestätigt auch die regelmäßige Erhebung des deutschen Netzwerks *Initiative Chefsache* unter jungen Berufstätigen und Studierenden:<sup>2</sup> Waren es im Jahr 2018 noch 40 Prozent der Befragten, die den Wunsch einer Karriere als Führungskraft hegten, so ging ihr Anteil im Jahr 2019 auf 37 Prozent und bei der Befragung im Herbst 2020 auf nur noch 30 Prozent zurück. Bemerkenswert ist auch der Vergleich zum Februar 2020, also der Vor-Corona-Zeit, wo immerhin noch 35 Prozent sagten, später gern zur Führungskraft aufsteigen zu wollen.

Offensichtlich hat die Corona-Krise den latenten Motivationsknick bei Hochschulabsolventen und Jung-Managern nicht nur manifestiert, sondern sogar nochmals verstärkt, oder – positiv formuliert – unter dem Eindruck wachsender Unsicherheit und gestiegener Anforderungen bei vielen vormals karrierewilligen Nachwuchskräften für eine beschleunigte Klärung und realistische Einschätzung eigener Berufsziele gesorgt.

Bezieht man die Gruppe der Führungswilligen auf die Gesamtheit der deutschen arbeitenden Bevölkerung, ist laut Daten der Beratungsgesellschaft *Boston Consulting Group* die Entwicklung noch ernüchternder, wenn gefragt nach den Entwicklungsplänen für die nächsten 5 bis 10 Jahre gerade einmal 7 Prozent der Probanden angeben, kurz- bis mittelfristig

eine Leitungsfunktion im Unternehmen übernehmen zu wollen.<sup>3</sup>

Übrigens: In China sind es im Vergleich dazu 47 Prozent, d. h. fast jeder zweite Angestellte oder Arbeitnehmer möchte im Reich der Mitte über kurz oder lang Verantwortung als Führungskraft übernehmen! Man könnte also fast den Eindruck gewinnen, Führung und Karriere, insbesondere im Top-Management, seien bei uns etwas aus der Mode gekommen.

Und dennoch, wer aktuelle Krisen und Unsicherheitsfaktoren ausblendet, kurzfristigen Trends und Entwicklungen gegenüber immun ist und die Übernahme von Führungs- und Unternehmensverantwortung als langfristige Entscheidung ansieht, für den ist die Zugkraft der sogenannten „C-Suite“, der obersten Führungsinstanz in Unternehmen, nach wie vor enorm.

Klar ist auch, dass in der manifestierten Karriere-Unlust des Einen zugleich die Chance des Anderen liegt: Weniger Konkurrenz auf dem Weg in die Top-Etage erhöht für diejenigen, die diesen Weg unbeirrt und allen Unwägbarkeiten zum Trotz gehen wollen, die Wahrscheinlichkeit, dort auch tatsächlich anzukommen.

#### <sup>4</sup>**Karriere-Motive**

Dabei sind die inneren Triebfedern karrierewilliger Manager, sich derlei Verantwortung zu stellen, recht vielschichtig. Dreh- und Angelpunkt der Motivlage ist sicherlich ein ausgeprägtes Arbeitsethos, also salopp gesagt der „Spaß an der Arbeit“, und das damit verbundene Streben nach Handlungsfreiheit und

Verantwortlichkeit als Schlüssel zur Selbstverwirklichung im Beruf. Dazu kommt der Reiz des Unbekannten, des Verborgenen, gepaart mit dem unbedingten Wunsch der Akteure, etwas Besonderes leisten oder gestalten zu wollen, einen Unterschied zu machen und sich dabei abzuheben von der Masse der „normalen“ Führungskräfte.

Doch Vorsicht: Forscher warnen indes vor übertriebenen oder unrealistischen Erwartungshaltungen angehender Führungskräfte im Hinblick auf ihre tatsächlichen, höchstpersönlichen Einflussmöglichkeiten im Top-Management. In der Studie *Leadership or Luck* der Universität Chicago fällt das Urteil dahingehend eher ernüchternd aus: Anders als in der Politik oder im Profisport, wo sich über Jahrzehnte hinweg der unmittelbare Einfluss von regierenden Politikern auf die Wirtschaft ihres Landes oder die Wirkungskraft von Team-Coaches auf die Spielergebnisse der trainierten Mannschaften statistisch nachweisen lässt, finden sich im Geschäftsleben so gut wie keine wissenschaftlichen Belege dafür, dass dies den Chefs in ihren Unternehmen auch nur ansatzweise mit ähnlicher Durchschlagskraft gelingt.<sup>4</sup>

Das mag vordergründig überraschen, hängt aber vermutlich damit zusammen, dass Top-Manager im Business-Alltag in einem deutlich engeren Wirkungskorsett unterwegs sind und Aufsichtsgremien und Aktionären Kontinuität in der Unternehmensführung wichtiger ist als der individuelle „Footprint“ des jeweiligen CEO. Ergo: Das Vorhandensein des für den C-Level relevanten Kompetenzbaukastens ist wichtiger für eine Spitzenkarriere als der markige Auftritt des Chefs oder dessen Charisma.

Zurück zu den Karriere-Motiven. Es sind mehr und mehr ökologische Aspekte und Nachhaltigkeitsthemen, der Schutz gesellschaftlicher und sozialer Werte und das Erschaffen einer auf Diversität, Pluralismus und Individualisierung ausgerichteten Unternehmenskultur, was insbesondere jungen Fach- und Führungskräften einer Karrierelaufbahn im Top-Management einen tieferen Sinn – neudeutsch „Purpose“ – verleiht. Sie wollen Teil eines Paradigmenwechsels in der Führung von Unternehmen werden, wo künftige C-Level-Manger, abgesehen von ihrer Umsatz- und Gewinnverantwortung, auch für den Gemeinwohlbeitrag von Unternehmen geradestehen.

Vor allem Millennials reizt dabei die Aussicht auf eine doppelte Karriere-Reise, nämlich den Wandel in den Chefetagen mit der eigenen, inneren Transformation zu verbinden. Laut einer Studie der Beratungsgesellschaft *PwC* ist es bei <sup>5</sup>Millennials mehr als fünfmal wahrscheinlicher, dass sie ihrem Unternehmen langfristig treu bleiben, wenn sie dort eine starke Bindung und Identifikation mit dem Unternehmenszweck und der Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit haben.<sup>5</sup>

Wie relevant bereits heute Aspekte wie Nachhaltigkeit, Sinnhaftigkeit und veränderte politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen für die C-Level-Agenda sind, zeigt auch der *Global CEO Outlook* der Beratungsgesellschaft *KPMG* in Zusammenarbeit mit dem Analyse- und Forschungsunternehmen *Forbes Insights*<sup>6</sup>: Demnach sind es die neuen ESG-Wertetreiber, also Environmental, Social und Governance, die mehr und mehr die Arbeitswelt und den Führungsfokus des C-Levels bestimmen.

Für 63 Prozent der befragten Führungskräfte steht dabei besonders das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens und der handelnden Personen im Vordergrund. Und: In der betreffenden Umfrage halten es 65 Prozent der Top-Manager für wahrscheinlich, dass ihr Umgang mit dem Thema Klimaschutz einen Einfluss darauf haben wird, ob ihr Vorstands- oder Geschäftsführer-Vertrag in den nächsten fünf Jahren verlängert wird oder nicht.

Oder geht es Vielen am Ende doch nur um das liebe Geld? Auch wenn in einer Umfrage des Karrierenetzwerks *Xing* im Jahr 2019 etwa ein Drittel der in Deutschland, Schweiz und Österreich befragten Personen angaben, dass für sie die Sinnhaftigkeit der Arbeit wichtiger sei als das Gehalt und jeder zweite Umfrageteilnehmer sogar bestätigte, für eine sinnvolle Beschäftigung ein geringeres Gehalt zu akzeptieren, so spielen letzten Endes doch zweifellos auch materielle Motive eine tragende Rolle.<sup>7</sup> Denn schließlich bedeutet beruflicher Erfolg – ab einer gewissen Hierarchieebene – de facto auch wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Aufstieg.

Einer Studie der *Hans-Böckler-Stiftung* zufolge ist beispielsweise der Gehaltsunterschied zwischen Top-Managern und Normalverdienern bei den im DAX notierten Unternehmen binnen eines Jahrzehnts um 70 Prozent angewachsen.<sup>8</sup> Andere Gehaltsstudien belegen, dass die Gesamtvergütung eines DAX-Vorstandsmitglieds im Schnitt mehr als fünfzigmal über dem Gehalt eines „normalen“ Beschäftigten liegt.<sup>9</sup>

Zur Unternehmensrealität gehören aber leider auch Manager-Exzesse, die jeden vernunftmäßigen Vergütungsrahmen sprengen. Wie etwa beim niederländischen

Supermarktkonzern *Ahold Delhaize*, der seinem Vorstandsvorsitzenden Frans Muller im Jahr 2020 sage und schreibe 122mal so viel gezahlt hat wie dem durchschnittlichen Mitarbeiter des Unternehmens.<sup>10</sup> Und wohl kaum zu überbieten ist das Jahressalär von Lucian Grainge, seines Zeichens Vorstandsvorsitzender der *Universal Music Group*: Mit einem Vergütungspaket von unglaublichen 274 Millionen Euro hat er im Jahr 2021 quasi den Vogel abgeschossen. Selbst aus Sicht von ebenfalls nicht unterbezahlten Investorenvertretern ist das ordinär hoch.<sup>11</sup>

<sup>6</sup>Auch wenn das deutsche oder europäische Top-Management nicht für jede hiesige Führungskraft das Maß aller Dinge ist: Auch im deutschen Mittelstand liegen die durchschnittlichen Vorstands- oder Geschäftsführungs-Vergütungen – je nach Umsatzcluster – im oberen sechsstelligen Bereich bei Großunternehmen, beziehungsweise im unteren bis mittleren sechsstelligen Bereich bei den KMU. Extreme Ausreißer, insbesondere nach oben, sind dabei keine Seltenheit.

Und last but not least ist C-Level-Manager definitiv ein Job mit Zukunft. In dem *Deloitte*-Ranking der Berufe für die Arbeitswelt von morgen belegen nämlich Geschäftsführer und Vorstände aktuell den ersten Platz.<sup>12</sup> Die Gründe dafür liegen auf der Hand: Einerseits besteht in den kommenden Jahren aufgrund des demographischen Wandels eine hohe Nachfrage nach Top-Führungskräften, andererseits dürften auch noch lange keine Roboter an den Stühlen der C-Level-Manager sägen. Ihr Job hat nämlich die geringste Technologieersetzbarkeit überhaupt.

## **Das Narrativ erfolgreicher Karrieren**

Ungeachtet anfänglicher Widersprüche lassen sich somit eine Reihe schlüssiger Motive und guter Gründe für das Faszinosum „C-Level“ ausmachen. Dementgegen steht die Tatsache, dass es nur wenige Manager gibt, denen neben der fachlichen auch die persönliche und methodische Befähigung für den Aufstieg in die oberste Management-Liga und eine Karriere als CEO, CFO, COO oder einer der anderen C-Level-Funktionsträger und deren deutschsprachigen Pendants, als Vorstand, Geschäftsführer oder Geschäftsbereichsleiter gegeben ist.

Eine seltene Spezies also. Insbesondere, weil kaum einem Manager das Chef-Gen bereits mit in die Wiege gelegt wird. Leistung und Talent sind sicherlich für viele Karrieren entscheidend und ein gehöriges Maß an Selbstvertrauen, das notwendige Quäntchen Glück sowie ein bisschen Größenwahn gehören ebenfalls dazu, um ein Unternehmen zu lenken.

Doch vom Durchschnitts-Manager trennt den Top-Executive deutlich mehr: Egal welche Studie über Führungskräfte man zu Rate zieht: Akteure auf C-Level-Niveau – und insbesondere die nachweislich erfolgreichen – gelten gegenüber „normalen“ Führungskräften als mutiger, neugieriger, kommunikativer, belastbarer, teamfähiger, zukunftsorientierter, empathischer, leidenschaftlicher, fokussierter, analytischer und nicht zuletzt auch als unpräventiöser und humorvoller. Spitzen-Manager rekrutieren sich folglich aus einem Kreis von Führungskräften, denen es besser als ihren „Peers“ gelingt, vorhandene Leistungs- und Entwicklungspotenziale auszuschöpfen.

Somit stellt sich die Frage nach den Eigenschaften, Wesensmerkmalen und Schlüsselqualifikationen, die einen C-Level-Manager ausmachen. Worin also unterscheiden sich die

Führungskräfte der „C-Suite“ von ihren Counterparts der darunterliegenden Führungsebenen, welche Art des Handelns begünstigt ihren Erfolg und welchen Verhaltensmustern und Einstellungen folgen sie wirklich? Lassen sich diese Merkmale treffsicher identifizieren, gegebenenfalls auch wissenschaftlich belegen und mit praktischer Erfahrung untermauern? Und wieviel ist Vorbestimmung oder Fügung und was davon im Karriereverlauf erlernbar?

*Mission Leadership* geht genau diesen Fragestellungen nach und benennt die zehn entscheidenden Merkmale erfolgreicher C-Level-Karrieren, also das, was hoffnungsvolle Potenzialträger zu erfolgreichen C-Level-Führungskräften werden lässt. Das Buch basiert auf fast drei Jahrzehnten Erfahrung, die ich als Vorstand, Geschäftsführer, COO, CFO und CEO von börsennotierten Konzernen und inhabergeführten Mittelstands-Unternehmen der Werbe- und Medienindustrie sammeln konnte. Das zweite, wissenschaftliche Fundament des Buches sind meine Recherchen und die Auswertung zahlreicher Studien und Publikationen in Sachen Führung und Management.

## **Mission: C-Level**

*Mission Leadership* nimmt Sie, liebe Leserinnen und Leser, mit in die Welt der C-Level-Führungskräfte und verschafft Ihnen einen facettenreichen Einblick in deren Metier. Teil 1 des Buches beschäftigt sich mit den Eigenheiten, die der Job mit sich bringt, zeigt auf, wo die Trennungslinie im Vergleich zu andern „normalen“ Fach- und Führungskräften liegt und welchen Kriterien und Besonderheiten Karrierewege von C-Level-Managern wirklich folgen. In Teil 2, dem Hauptteil des

Buches, werden die zehn entscheidenden Merkmale erfolgreicher C-Level-Karrieren dargelegt. Jedem dieser Merkmale ist ein eigenständiges Kapitel gewidmet. Ein Zwischenfazit leitet sodann zu Teil 3 über, welcher sich mit der zweiten Kernfrage des Buches auseinandersetzt, nämlich, ob und wie sich etwaige Erfahrungs- und Kompetenzlücken bei Führungskräften schließen lassen, oder überspitzt formuliert, ob C-Level-Manager zu werden in gewissem Sinne auch trainiert werden kann.

*Mission Leadership* richtet sich an ein exklusives, aber dennoch breit gefächertes Publikum. In erster Linie ist es ein Handbuch für Führungskräfte der Wirtschaft und hat dabei vornehmlich den Manager auf der mittleren Ebene im Blick, der seine eigene Karriere vorantreiben will und selbst CEO, CFO, COO oder Ähnliches werden möchte. Unentschlossenen möchte das Buch die dafür notwendigen Impulse geben, gleichzeitig aber auch Zweifler und Übermütige dazu ermuntern, sich mit etwaigen Defiziten auseinanderzusetzen, insbesondere im Hinblick auf die Entwicklung der Persönlichkeit, also das Entfalten nicht-fachlicher Kompetenzen.

Aber auch jungen Managern und Karriereeinsteigern wird die Lektüre von Nutzen sein und gleichermaßen Inspiration wie Orientierung für das bevorstehende Berufsleben und die eigene Laufbahn- und Lebensplanung geben. Zu guter Letzt richtet sich *Mission Leadership* an die Mitglieder von Aufsichts- und Führungsgremien, sie sind bekanntlich für die Auswahl und Rekrutierung von Managern dieses Kalibers verantwortlich. Das Buch mag ihnen bei der Lösung dieser Aufgabe behilflich sein.

*Mission Leadership* wartet mit einigen überraschenden Thesen auf. Beispielsweise, dass sich vermeintlich klassische Erfolgskriterien im Zeit- und Karriereverlauf bis zur Wirkungslosigkeit hin verändern, jedoch andere, zeitlose Attribute weiterhin Bestand haben. Oder dass bestimmte Merkmale geradezu eine Art von Renaissance erleben, etwa dann, wenn sie in ein neues begriffliches Gewand gekleidet werden. Corporate Social Responsibility und Compliance zum Beispiel sind die moderne Interpretation altmodisch klingender Prinzipien wie Anstand, Pflichtbewusstsein und das Leitbild vom Ehrbaren Kaufmann.

Außerdem weitet *Mission Leadership* den Blick auf die bevorstehende Ära der Post-Growth-Bewegung aus. Hier lautet die These: Top-Führungskräfte werden sich bald vermehrt in der Rolle des „Weltverbessers“ wiederfinden. Selbstverständlich wird das Streben nach Gewinnmaximierung und Shareholder Value auch in Zukunft noch schicklich und notwendig sein, perspektivisch jedoch wird der „Homo Oeconomicus“ im Führungsverhalten der C-Suite peu à peu in den Hintergrund treten (müssen).

## **Zeitenwende und Veränderung**

Neben diesem Paradigmenwechsel nimmt *Mission Leadership* noch zwei weitere aktuelle Strömungen auf: Erstens: Karrierewege und Führungsbilder verändern sich grundlegend. Die Zeiten der „harten Hunde“ und der „Old-Boys-Networks“ sind vorbei, althergebrachte Karriere-Doktrinen und Management-Mythen verlieren mehr und mehr ihre Gültigkeit und sogenannte „Kungel“-Karrieren werden immer seltener. Der abtretenden Manager-Kaste folgt eine neue, diverse

Generation an Führungskräften. Aus ihr heraus entwickeln sich C-Level-Manager, die ihrem eigenen Wertekanon folgen.

Und: Karriereverläufe haften keinem klischeehaften Stereotyp mehr an, wie etwa dem vom charismatischen Elite-Uni-Absolventen mit Ritterschlag qua Prädikats-MBA als Karriere-Postulat. Oder die Notwendigkeit des richtigen pädagogischen und familiären Stammbaums. Nein, Top-Karrieren unterliegen neuen Einflussfaktoren und Gegebenheiten, welche die künftigen Anforderungen an CEOs, CFOs, COOs etc. definieren.

*Mission Leadership* wirft demzufolge ein gänzlich neues Licht auf erfolgreiche Karrieren und ergründet die charakteristischen Eigenschaften und Merkmale der handelnden Akteure. Zum Beispiel, wie es gelingt, Glück und Zufall – so abwegig dies zunächst klingen mag – mit in die eigene Karriere-Strategie zu integrieren, welche bedeutende Rolle der Fähigkeit zur Selbstreflexion zukommt, wie karriereprägend die individuelle Erfahrung im Umgang mit dem eigenen Scheitern ist und warum konstruktiver Zweifel – ja, Sie haben richtig gelesen – im modernen Führungsbild als wichtige Management-Kompetenz gilt.

Zweitens: Digitalisierung, Corona-Pandemie und Krieg wirken epochal auf Art und Geschwindigkeit von Veränderungen. Unternehmen und Führungskräfte sehen sich daher mit neuen Arbeits-, Führungs- und geostrategischen Realitäten konfrontiert, die verschärfte Anforderungen im Schlepptau haben. Dies gilt in besonderem Maße für den C-Level bzw. für Manager, die dorthin streben. Deshalb beleuchtet *Mission Leadership* die Frage, ob sich die spezifischen Kriterien für Führungs- und Karriere-Erfolg im digitalen Zeitalter bereits

verändert haben, oder, beschleunigt durch die Corona-Krise, binnen Kurzem weiter verändern werden.

Klar ist, die Spielregeln der Zusammenarbeit in den Unternehmen werden derzeit neu ausgehandelt und Führungskräfte sind mit Fliehkräften konfrontiert, die sie so in Form und Ausmaß bislang nicht kannten. Bisherige Maßstäbe wie Hierarchie und Präsenzkultur werden beispielsweise zunehmend irrelevant und dafür durch andere Führungsprinzipien ersetzt.

Hierzu zählt etwa das veränderte Rollenverständnis von Top-Managern – vom Alleinentscheider und Informationsnadelöhr zum Coach und Freiraumschaffer – oder die Förderung von Eigenverantwortung, Transparenz und Vertrauen, nicht zuletzt auch dank des Einsatzes neuer Technologien. Man bedenke nur die rasante, weil pandemiebedingte Entwicklung virtueller, ortsunabhängiger Arbeitswelten oder Home-Office-Lösungen und die notwendigerweise damit einhergehende Manager-Befähigung zu Remote Leadership und „phygitaler“ Führung.

Und: Inwieweit der russische Angriffskrieg auf die Ukraine und die damit einhergegangene Destabilisierung der bisherigen Weltordnung über den bloßen Krisenmodus hinaus noch weitreichendere Auswirkungen auf die Führungsarbeit in den Unternehmen haben wird, bleibt abzuwarten. Eines steht jedoch heute schon fest: Wer bei der Corona-Pandemie dachte, schlimmer kann es kaum noch kommen, wurde bei Kriegsbeginn eines Besseren belehrt.

Der Umgang mit der Pandemie hat aber auch gezeigt, dass Unternehmen fundamentale Krisen besonders schnell hinter sich lassen können, wenn sie über eine ausgeprägte

Vertrauenskultur verfügen, also ein starkes wechselseitiges Vertrauen zwischen Führung und Geführten herrscht.

Ergo: Wenn nichts mehr so sein wird, wie es vorher einmal war, braucht es in Zukunft zur erfolgreichen Führung von Unternehmen ganz bestimmte Schlüsselkompetenzen, verbunden mit neuen Denkweisen und Haltungen, und zwar sowohl bei den C-Level-Managern als auch bei den für deren Auswahl und Rekrutierung verantwortlichen Gremienvertretern.

## **10 Mindshift statt Update. Die neue Führungsformel für den C-Level**

Um etwaigen Missverständnissen vorzubeugen: Es soll hier nicht der Eindruck erweckt werden, als sei die Palette „klassischer“ Karriere-Eigenschaften wie Fleiß, Wille, Intelligenz und Entscheidungsfreude oder Stil, exzellente Rhetorik und Begeisterungsfähigkeit weniger bedeutend. Es besteht kein Zweifel: Diese Attribute sind und bleiben das Fundament einer jeden ambitionierten Management-Karriere.

Aber: Beruflicher Aufstieg und – fast noch wichtiger – erfolgreiches und andauerndes Wirken auf C-Level-Niveau hängen in Zukunft von zwei wesentlichen Aspekten ab. Erstens: dem Stellenwert, den angehende CEOs, CFOs, COOs etc. den in diesem Buch dargelegten außerfachlichen Kompetenzen beimessen und inwiefern es ihnen gelingt, diese zuverlässig in ihrem Mindset zu verankern.

Zweitens: Ob Manager auf ihrem Weg an die Unternehmensspitze dazu in der Lage sind, einen fundamentalen Mindshift und nicht nur ein Update ihres

Denkens zu vollziehen.<sup>13</sup> Was ich damit meine ist Folgendes: Statt sich immer nur noch mehr anzustrengen, nicht enden wollenden Durchhaltewillen zu zeigen oder die x-te fachliche Zusatzausbildung zu absolvieren wird es für Führungskräfte unerlässlich sein, ihre bisherigen Einstellungen und Haltungen grundsätzlich zu hinterfragen und ein neues Rollenverständnis zu entwickeln.

Als Indiz für diese These mag das Ergebnis einer Studie der Beratungsgesellschaft *Egon Zehnder* dienen:<sup>14</sup> Auf die Frage, welche Herausforderung im CEO-Job für sie im Nachhinein größer war als zunächst erwartet, antworteten fast 80 Prozent der über 400 weltweit befragten Top-CEOs, es sei die menschliche, also die nicht-fachliche Seite der Führungsrolle gewesen. Sie empfanden sich zwar im Hinblick auf die berufstypischen Anforderungen, also die notwendige Erfahrung und das fachliche Know-how, ganz überwiegend gut bis sehr gut vorbereitet, hatten jedoch auf ihrem Weg an die Unternehmensspitze nach eigener Einschätzung keine bzw. nur unzureichende Anleitung im Hinblick auf komplementäre Schlüsselkompetenzen, wie z. B. Achtsamkeit, Demut, Selbstreflexion oder Resilienz-Training, erfahren.

## **Top-Niveau braucht Top-Support**

Drei Dinge, die mir besonders am Herzen liegen, möchte ich an dieser Stelle noch einleitend erwähnen. Erstens: Führung und Erfolg realisieren sich am Ende immer über die Geführten. Wer das Zeug zum C-Level-Manager hat, erkennt und verinnerlicht diesen Aspekt bereits im Frühstadium seiner Karriere und richtet bei der Modellierung seiner Führungskompetenzen den Fokus nach und nach eher auf das „Sein“ als auf das „Tun“.