

# Mission Leadership

Roos

2023

ISBN 978-3-8006-6891-5

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

# Einleitung

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

*Sir John Durham, Unternehmer*

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG





„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.

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.



### 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

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>



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 Pendant, als Vorstand, Geschäftsführer oder Geschäftsbereichsleiter gegeben ist.

Eine seltene Spezies also. Insbesondere, weil kaum einem Manager das Chef-Geh 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 unpräntentöser 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.



## 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, Selbstreflektion 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“.

Diese Grundüberzeugung zieht sich als roter Faden durch *Mission Leadership*, das nebenbei bemerkt kein Garantieverprechen dafür gibt, tatsächlich eine

ebensolche Top-Führungskraft zu werden. Aber, und das ist die gute Nachricht, die Kenntnis der zehn entscheidenden Erfolgsmerkmale, das Wissen über ihr Zusammenwirken und die Bereitschaft, sich dieses Know-how peu à peu zu eigen zu machen, wird karrierewilligen Managerinnen und Managern maßgeblich dabei helfen, ihre ambitionierten Laufbahn-Ziele auch tatsächlich zu erreichen.

Zweitens: Es wäre töricht zu glauben, dass Führungskräfte – sobald sie denn eine gewisse Flughöhe erreicht haben – keine Unterstützung und kein Beistand mehr bei der Bewältigung ihres Manager-Alltags benötigten. Tatsächlich ist genau das Gegenteil der Fall. Allein schon die Erkenntnis, für einen Spitzenjob in Frage zu kommen und die Aussicht, jahrelang tagein, tagaus im Feuer zu stehen, kann bei angehenden C-Level-Managern trotz aller Karriere-Euphorie zu enormen Belastungen führen. Werden dann auch noch Erfahrungs- und Kompetenzlücken offenbar, so ist die Verunsicherung und die Gefahr des Verzetteln oder Strauchelns groß.

Somit bleibt drittens die Frage, ob es einen Königsweg für das Erlernen von „Leadership“, also der personenbezogenen Komponente der Management-Funktion, gibt. Wenngleich dies doch eher verneint werden muss, so ist es in Theorie und Praxis indes unstrittig, dass karrierebegleitende Elemente wie Coaching, Sparring oder Mentoring bei der Führungskräfte-Entwicklung einen unerlässlichen Mehrwert bieten, insbesondere wenn es darum geht, bei den Chefaspiranten individuelle Defizite zu erkennen, Karrierehürden und -blockaden zu überwinden und notwendige Schlüsselkompetenzen zu entfalten. Dieser Überzeugung folgend widmet *Mission Leadership* dem Thema „Coaching“ und einigen dafür speziell für den C-Level als geeignet und nützlich angesehenen Verfahren und Methoden ein eigenes Kapitel.

### Mind the Leadership-Bias!

Doch zurück zu dem Eingangszitat. CEO beziehungsweise C-Level-Manager zu sein, sollte in der Tat nicht unterschätzt, aber – wie David Marcus gesagt hat – eben auch nicht überschätzt werden. Denn, etwas weitergedacht, führt Überschätzung dazu, dass vorherrschende Karrieremythen überdauern, dadurch immer wieder verzerrte Rollenbilder gezeichnet und falsche Erfolgsmerkmale für eine Spitzenkarriere vermittelt werden. Das Dilemma: Gute und talentierte Menschen lassen sich aufgrund von so geschürten Ressentiments oder Klischeevorstellungen davon abhalten, selbst eine *Mission Leadership* in Angriff zu nehmen.

Das mag unter anderem auch daran liegen, dass der Blick auf die C-Suite meist nicht weit genug und ihre Wahrnehmung zu oberflächlich ist. In der Regel sind es nämlich nur die wenigen Top-Leute aus DAX-, MDAX und bestenfalls noch SDAX oder TecDAX-Unternehmen oder andere Galionsfiguren der C-Level-



Zunft, die im Rampenlicht der Medien stehen oder die es regelmäßig auf die Titelseiten der Wirtschaftsmagazine schaffen.

Wer will es also karrierewilligen Frauen und Männern verdenken, wenn sie das Gefühl beschleicht, mit solchen Hochglanz-Bios nichts gemein zu haben. Sie finden sich in solch stereotypen Manager-Vorbildern nicht wieder, überschätzen dennoch konsequent deren Wirkungskraft und ziehen falsche Rückschlüsse auf ihre eigenen, tendenziell unterschätzten Fähigkeiten und Möglichkeiten.

Und genau darin liegt die Krux: Das Gros potenzieller C-Level-Jobs, nämlich das komplette Universum der Vorstände, Geschäftsführer und Geschäftsleiter von Mittelstands-Unternehmen, KMU, Hidden Champions und Startups macht weitaus weniger Furore, findet also weniger allgemeine Beachtung und Bewunderung in der Öffentlichkeit. Paradoxerweise sind es aber genau diese zigtausende Karrieren, die es zu betrachten gilt, um zuverlässig die Frage nach den entscheidenden Erfolgsmerkmalen für den Weg zum C-Level beantworten zu können.

*Mission Leadership* macht es sich daher auch zur Aufgabe, Fakten und Fiktionen im Hinblick auf die entscheidenden Merkmale erfolgreicher C-Level-Karrieren voneinander zu trennen und ein ehrliches, authentisches und richtungsweisendes Bild des Metiers zu zeichnen, Theorie und Praxis in Einklang bringend.

Wenn Ihre Lust auf eine außergewöhnliche Karriere-Reise jetzt immer noch ungebrochen ist, und das hoffe ich doch sehr, dann lade ich Sie dazu ein, das Buch zum Sparringspartner für Ihr Vorhaben zu machen. Nutzen Sie die Impulse und das Wissen der Lektüre, während Sie Ihre eigenen Erfahrungen machen. Denn mit der Erfahrung ist das so eine Sache: Man hat sie fatalerweise immer erst dann, nachdem man sie gebraucht hätte. Erfahrung kann nicht beigebracht oder vermittelt werden, es gilt sie zu durchleben, um sie sammeln zu können.

Bilden Sie sich also Ihre eigene Meinung und seien Sie bei denjenigen, die es trotz aller Schwierigkeiten, Mühen und Widersprüche schaffen, CEO, CFO, COO, Geschäftsführer, Vorstand oder Ähnliches zu werden. Seien Sie offen, tun Sie Sinnvolles und bewegen Sie viel, mit Spaß und Freude. Täglich. Starten Sie Ihre *Mission Leadership*!

# Teil 1

Die C-Klasse, eine Klasse für sich

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Kapitel 1: Vorbemerkungen

„CEO zu werden ist kein Grund die Persönlichkeit zu ändern.“

*Christian Klein, CEO von SAP*

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG





Sie haben sich also durch die einleitenden Worte nicht abschrecken lassen? Sehr gut! Dann werden wir uns jetzt im ersten Teil von *Mission Leadership* den Eigenheiten und Besonderheiten des C-Levels zuwenden, um zu verstehen, wo die Trennungslinie zu „normalen“ Fach- und Führungskräften nachgelagerter Managementebenen liegt.

Einer der Pioniere der modernen Managementlehre, Peter Drucker, hat einmal zu der Frage, ob es denn im Hinblick auf das Aufgabenspektrum von Managern überhaupt eine eindeutige Trennungslinie zwischen dem C-Level und anderen Führungsebenen gibt, wie folgt Stellung genommen: Es sei, so Drucker, die ureigene und nicht delegierbare Aufgabe des C-Levels, das Bindeglied zwischen der inneren Welt, also dem Unternehmen, und der äußeren Welt, also der Gesellschaft, der Wirtschaft, den Märkten und den Kunden zu sein, stets interne wie externe Interessen im Blick zu behalten und durch die Kombination von beidem die bestmöglichen Firmenergebnisse zu erzielen.<sup>15</sup>

Auch ich werde immer wieder darauf angesprochen, was denn das Charakteristische am C-Level-Job ist. Ich gebe zu, Außenstehenden das mit ein paar wenigen Worten zu erklären, ist gar nicht so einfach. Aber die Frage ist gut und berechtigt. Der springende Punkt ist – und zu diesem Resümee bin ich im Verlauf meiner Karriere gelangt –, dass C-Level-Manager im Gegensatz zu anderen Führungskräften nicht *im* Unternehmen, sondern *am* Unternehmen arbeiten.

Bevor wir uns als Nächstes dem vielfältigen Spektrum der C-Level-Positionen zuwenden, lassen Sie uns noch kurz der Frage nachgehen, welchen Kriterien die Karrierewege von C-Level-Managern tatsächlich folgen. Und hier liegt die Betonung auf „tatsächlich“. Womit ich noch einmal kurz auf das bereits einleitend erwähnte Thema der Management-Mythen und Stereotypen zurückkommen möchte.

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

Wer sich näher über die Berufsbilder der C-Suite informieren möchte und nach „C-Level“ oder anderen, damit verwandten Begriffen im Netz sucht, erhält pro Search bis zu zwei Milliarden Links und Empfehlungen! Nicht gerade ein Ausdruck von Einzigartigkeit. Doch im Ernst, ein kurzer Scan zeigt: Fast alle Suchergebnisse bedienen erschreckenderweise mehr oder weniger unrealistische und dennoch allgegenwärtige Stereotypen und Klischees.

Die unterschwellige Botschaft darin ist unmissverständlich: Wer nach oben will, muss sich das Verhalten der klassisch männlichen Alpha-Leader aneignen. Der erfolgreiche C-Level-Manager ist demnach ein charismatischer, 1,90-Meter-Mann mit weißer Hautfarbe und Abschluss von einer Eliteuniversität, der mit übermäßigem Selbstbewusstsein, nicht selten auch mit narzisstischen Zügen ausgestattet, als strategischer Visionär gilt, auf eine steile Bilderbuch-Karriere

zurückblickt und über die Fähigkeit verfügt, unter hohem Druck allseits einsame und perfekte Entscheidungen zu treffen.

Zu diesem Urteil kam auch die amerikanische Management-Beratung *G.H. Smart & Company*, nachdem sie die offiziellen Biografien der *Fortune-500*-Chefs, das sind die Top-Manager der 500 umsatzstärksten Unternehmen der Welt, systematisch ausgewertet hatte.<sup>16</sup> Das Ergebnis überraschte selbst die Experten, denn sie waren erstaunt, wie wenig diese Profil-Beschreibung den tausenden erfolgreichen C-Level-Managern entsprach, die sie im Rahmen ihrer jahrzehntelangen Beratertätigkeit in Unternehmen unterschiedlichster Größe selbst kennengelernt hatten. Sie stellten fest – und bestimmt ahnen Sie es schon:

**Zwischen dem, was nach landläufiger Vorstellung und leider auch allzu oft in den Augen von Aufsichtsgremien, Investoren und Personalverantwortlichen einen idealen Top-Manager auszeichnet, und den tatsächlichen Erfolgstreibern besteht offensichtlich eine tiefe Kluft.**

Dadurch entsteht wiederum eine toxische Grundlage für Besetzungsentscheidungen auf Ebene des Top-Managements. Langzeitstudien bestätigen diesen Effekt: Fast ein Viertel der CEOs, die eines der großen US-amerikanischen Unternehmen verlassen, gehen vorzeitig und unfreiwillig.<sup>17</sup>

Die Konsequenz daraus ist verheerend: Einer Studie der Beratungsgesellschaft *PwC* zufolge werden durch solch erzwungene Personalwechsel weltweit jährlich über einhundert Milliarden US-Dollar an Börsen- bzw. Firmenwert vernichtet.<sup>18</sup> Eine erschreckende Bilanz, insbesondere für jeden Manager, der in diese Führungsriege aufrücken will, und natürlich ein Armutszeugnis für die zuständigen Besetzungsgremien.

#### Take-Aways

Wenn der Chefsessel allzu oft zum Schleudersitz wird, dann ist dies meines Erachtens auch das Resultat eines verstellten Blicks auf die wirklich entscheidenden Merkmale erfolgreicher Karrieren.

### Leistung schlägt Charisma. Es geht auch ohne Rampensau-Gen

Nur gut, dass sich das Team von *G.H. Smart & Company* mit den vordergründigen Ergebnissen nicht zufriedengab und den wissenschaftlichen Beleg dafür finden wollte, was den Erfolg von Top-Managern tatsächlich ausmacht. So geschehen im Rahmen einer auf zehn Jahre angelegten Studie, dem sogenannte „*CEO Genome Project*“, in Zusammenarbeit mit Ökonomen der University of Chicago und der Copenhagen Business School sowie mit Hilfe von Experten



des Software- und Analyseunternehmens SAS.<sup>19</sup> Anhand von Daten tausender Beurteilungen von C-Level-Managern wurde durch die Kombination von Informationen zu Werdegang, Geschäftsergebnissen und Verhaltensweisen systematisch herausgearbeitet, welche Eigenschaften herausragende Top-Führungskräfte wirklich von anderen Managern unterscheiden.

Den Ergebnissen zufolge haben beispielsweise Manager, die ihren vorherrschenden Charakterzug als selbstbewusst, unabhängig und eigenverantwortlich beschrieben, doppelt so oft nur unterdurchschnittliche Unternehmensergebnisse abgeliefert und waren hinter den Erwartungen der Boards und Investoren zurückzubleiben als Führungskräfte, bei denen diese Eigenschaften nicht dominant ausgeprägt waren.

#### CxO-Mindset

Ähnlich verhält es sich mit den Merkmalen Selbstvertrauen, Charisma und Extrovertiertheit: Empirisch betrachtet haben Manager, die diese Eigenschaften vornehmlich auf sich vereinen, bei der Besetzung einer C-Level-Position im Vergleich zu anderen Bewerbern zwar eine mehr als doppelt so hohe Chance zum Zuge zu kommen, im Job allerdings glänzen dann, der Studie zufolge, die tendenziell introvertierten Manager viel öfter mit überdurchschnittlichen Leistungen und außergewöhnlichen Erfolgen als ihre übermäßig selbstbewussten Artgenossen.

Zu gleichlautenden Ergebnis kommen auch Studien, die sich mit Narzissmus in den Führungsetagen beschäftigen. Sie belegen, dass die Wahrscheinlichkeit Führungskraft zu werden, zwar proportional mit dem Narzissmuswert steigt, dieser sich aber im Karriereverlauf sehr schnell als dysfunktional erweist.<sup>20</sup> Intrigantes und manipulatives Vorgehen, permanente Selbstdarstellung, soziale Unverträglichkeit und die Unfähigkeit zu Empathie – alles narzisstische Persönlichkeitsmerkmale – kreieren ein toxisches Umfeld und machen der Karriere eher früher als später den Garaus.

#### Take-Aways

Ergo: Übersteigertes Selbstbewusstsein und narzisstisches Gehabe erhöhen zwar die Auswahl-Wahrscheinlichkeit bei der Besetzung einer Top-Position, sind aber keine entscheidenden Merkmale für eine wirklich erfolgreiche C-Level-Karriere, beides steht guter Führung eindeutig im Weg.

Eine faszinierende Erkenntnis, wie ich meine, die sich im Übrigen auch mit meinen persönlichen Erfahrungen deckt. Dutzende meiner Pendants habe ich kommen und gehen sehen und oft habe ich die Gründe für ihren Erfolg oder Misserfolg auch hautnah miterlebt. An einigen wenigen meiner Artgenossen habe ich mich selbst orientiert. Sie waren mir Vorbild und Inspiration zugleich. Rückblickend betrachtet waren es aber nicht die Typen mit übertriebenem

Selbstbewusstsein und ebensolchem Auftreten, sondern Menschen, die mir wegen ihrer Individualität, Einzigartigkeit und Leistung imponierten. Zu-gegebenermaßen war auch ich zu Beginn meiner Karriere für klischeehaftes Managergehabe durchaus empfänglich. Woher soll man als Berufseinsteiger denn auch wissen, wie „die da oben“ tatsächlich ticken. Aber:

#### CxO-Mindset

Je weniger das Ebenbild einer Führungskraft dem Manager-Stereotyp entsprach, umso eher konnte ich mich mit der Person und ihrer Position identifizieren. Und je höher die Position angesiedelt und je normaler und unpräntiöser das Auftreten des Protagonisten war, umso realistischer und attraktiver erschien es mir, selbst einmal ins Top-Management einziehen zu können. Damit war bei mir damals eine wichtige mentale Hürde genommen.

Ähnlich muss es sich auch bei andern Top-Managerinnen und -Managern zugetragen haben. Ansonsten gäbe es ja vermutlich nicht so viele arrivierte C-Level-Führungskräfte, die mit den vermeintlichen Leitbildern so ganz und gar nichts gemein haben.

Zum Beispiel Thomas Olemotz, Vorstandsvorsitzender des IT-Dienstleisters *Bechtle*, der das Unternehmen in 12 Jahren seines Wirkens zu einem Wertezuwachs von sage und schreibe 1800 Prozent geführt hat.<sup>21</sup> Er scheut von jeher den großen Auftritt und macht auch sonst keinerlei Aufhebens um seine Person. Dabei ist er weder verstockt noch spröde, sondern einfach nur bodenständig, beharrlich und vielseitig, aber ohne Glamour, ohne Show.

Oder Peter Bauer, ehemaliger *Infineon*-Retter, der als Vorstandschef den damals kriselnden Halbleiterhersteller zur Ertragsperle und als Chef-Aufseher bei *Osram* den angegrauten Licht-Konzern erfolgreich zum führenden LED-Hersteller umbaute.<sup>22</sup> Er galt in seiner aktiven Zeit als nachdenklicher, zurückhaltender und unaufgeregter Manager-Typ, dem Tatkraft und Erfolg stets vor Personenkult und öffentlicher Bühne gingen.

Ein weiteres Beispiel ist Kerstin Hochmüller, Geschäftsführerin von *Marantec*, dem führenden deutschen Hersteller von Torantriebssystemen.<sup>23</sup> Seit ihrem Antritt 2012 hat sie über die Jahre hinweg trotz extrem schwieriger Rahmenbedingungen den operativen Gewinn des Unternehmens kontinuierlich und signifikant gesteigert. Dabei würde sie sich selbst nie als „Chefin“ bezeichnen. Statt an Einzelpersonen, die über allem stehen, glaubt sie an den Erfolg durch postpatriarchale Führung, Kooperation und Teamgeist.

Drei individuelle Erfolgsgeschichten abseits jedweder Management-Klischees, die übrigens in ähnlicher Form auch bei sehr bekannten Vertretern der C-Level-Zunft wiederzufinden sind, zum Beispiel bei Bill Gates oder Jeff Bezos: Auch sie gelten prinzipiell als zurückhaltend und geräuschlos, den großen Auftritt



meidend, sind aber – wie wir alle wissen – überaus erfolgreich. Beide haben ihre Top-Karriere damit begründet, sich zutiefst und leidenschaftlich einem Thema zu widmen, anstatt ihre Zeit mit Selbstdarstellung zu vergeuden. Beide waren äußerst scheue und zurückhaltende Artgenossen, bevor sie über Erfahrung und Erfolg zu souveränen und charismatischen Top-Managern wurden.

Und auch Heinrich von Pierer, der langjährige Vorstandsvorsitzende von *Siemens*, bilanziert, dass überzogenes Selbstbewusstsein und allwissendes oder arrogantes Auftreten ins Karriere-Abseits führen. Autorität und Anerkennung lasse sich nicht durch selbtherrliches oder gar rüdes Auftreten gewinnen, sondern nur durch Sachlichkeit und Bescheidenheit.<sup>24</sup> Wir halten fest:

**Kaum ein Management-Metier ist so von Mythen umrankt und von Vorurteilen geprägt wie das des C-Levels. Entgegen dem verbreiteten Klischee stehen in der Wirklichkeit nicht zwangsläufig die Ellenbogentypen an der Spitze von Unternehmen**

Forschung und Statistik sagen, was das anbelangt, eindeutig etwas anderes. Offenbar ist es in der öffentlichen Diskussion über Leadership-Themen einfacher, sich bei der Frage nach der tatsächlichen Karriererelevanz von Eigenschaften und Merkmalen auf Klischees zu beschränken, als den Versuch zu unternehmen, die C-Suite inhaltlich differenziert zu beschreiben und Besonderheiten auszuleuchten. Egal wie, die gute Nachricht ist: Wenn Sie Karriere machen möchten, können Sie die „Rampensau“ beruhigt im Stall lassen!

#### **Kleiner Beipackzettel für den C-Level**

An dieser Stelle möchte ich noch kurz auf eine gern übersehene Eigenart des C-Levels zu sprechen kommen: In aller Regel geht nämlich mit dem hierarchischen Aufstieg und dem erweiterten Verantwortungs- und Kompetenzrahmen auch ein gesellschaftsrechtlicher Akt einher. Die Rede ist von der sogenannten Organstellung, mit der Führungskräfte als Geschäftsführer oder Vorstände qua Amtes zu gerichtlichen und außergerichtlichen Vertretern der von ihnen geleiteten Unternehmen erhoben werden. Die konkreten Auswirkungen sind zwar sehr spezifisch und von bestimmten Rahmenbedingungen, wie Rechtsform oder Firmensitz abhängig, die damit einhergehenden Konsequenzen aber oft fundamental und daher nicht zu unterschätzen. Besonders einschneidend:

#### **Take-Aways**

Als C-Level-Manager ist man in der Regel nicht mehr Arbeitnehmer, sondern befindet sich in einem Dienstvertragsverhältnis mit den Gesellschaftern seines Unternehmens. Das bringt mehrere Besonderheiten mit sich, die es zu beachten gilt.

Zu prüfen sind dabei insbesondere eine Reihe haftungsrechtlicher Fragen sowie der individuelle Sozialversicherungsstatus. So wird etwa der CEO einer GmbH nach seiner Bestellung zum Geschäftsführer sozialversicherungsrechtlich dahingehend eingestuft, ob und wieviel Gesellschaftsanteile er an der Firma besitzt, also wie hoch seine Kapitalbeteiligung ist. Beim CEO einer Aktiengesellschaft hingegen erfolgt am Tag der Berufung in den Vorstand automatisch der Zwangsausschluss aus der gesetzlichen Sozialversicherung, auch wenn er keine einzige Aktie seines Unternehmens besitzt.

Es liegt in der Natur des Menschen, dass im Zuge der Begeisterung über den beruflichen Aufstieg solche und ähnlich gelagerte Punkte gerne außer Acht gelassen werden. Nicht selten gibt es dann im Nachhinein ein bitteres Erwachen, insbesondere dann, wenn die Tragweite von C-Level-Spezifika bis in den Privat- und Familienbereich hineinwirken. Der Teufel steckt also sprichwörtlich im Detail. Deshalb mein Rat: Machen Sie rechtzeitig einen Crash-Kurs in Sachen Managerhaftung und Gesellschaftsrecht. Am besten, Sie lassen sich vom Anwalt Ihres Vertrauens dahingehend beraten.



beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG