

# DER SPRUNG AUF C-LEVEL

Wie Sie den Übergang bewusst gestalten.

---

**Know Yourself. Lead Yourself. Lead Others.**

# Die Beförderung ist nicht das Problem. Die alte Logik ist es.

Wer auf C-Level ankommt, hat meist über Jahre bewiesen, dass er Leistung bringen, Verantwortung übernehmen und Probleme lösen kann. Genau diese Erfolgsmuster können an der Spitze zum Risiko werden.

C-Level ist nicht einfach die nächste Hierarchiestufe. Die Rolle verändert die Logik von Führung: weniger operative Kontrolle, mehr Urteilsfähigkeit. Weniger direkte Steuerung, mehr Einfluss über andere. Weniger geschützte Fachlichkeit, mehr Sichtbarkeit in einem System aus Interessen, Loyalitäten und Macht.

In mehr als 20 Jahren Assessment, eigener Führungsverantwortung und Executive Sparring sehe ich denselben Unterschied immer wieder: Fachliche Stärke öffnet die Tür. Ob jemand oben wirksam bleibt, entscheidet sich daran, wie gut er sich selbst, andere und das System lesen kann.

---

Der Sprung auf C-Level ist kein Statuswechsel. Er ist ein Wechsel der Führungslogik.

---

Dieses Playbook verbindet drei Ebenen, die in Auswahl und Übergang zusammengehören: **Know Yourself**. Was treibt mich - und was könnte mich unter Druck steuern? **Lead Yourself**. Wie bleibe ich klar, wenn Erwartungen, Unsicherheit und Beobachtung zunehmen? **Lead Others**. Wie schaffe ich Orientierung, ohne in Aktionismus oder Mikromanagement zurückzufallen?

## FÜR WEN DIESES PLAYBOOK GEDACHT IST

- Für erfahrene Führungskräfte vor ihrem ersten Schritt auf C-Level.
- Für Executives, die gerade eine neue C-Level-Rolle übernommen haben.
- Für alle, die nicht nur für eine C-Level-Rolle ausgewählt werden, sondern in der neuen Rolle wirksam werden wollen.

# Was sich auf C-Level verschiebt

Der Titel ändert sich an einem Tag. Die innere Arbeitsweise oft erst viel später. Genau dort entstehen Fehlstarts.

| Vorher oft wirksam           | Auf C-Level wichtiger                                                                  |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Expertise</b>             | Urteilkraft: verschiedene Wahrheiten integrieren und unter Unsicherheit entscheiden.   |
| <b>Probleme selbst lösen</b> | Systeme, Menschen und Entscheidungsräume so gestalten, dass andere wirksam lösen.      |
| <b>Kontrolle</b>             | Orientierung, Erwartungen und Konsequenzen klar machen - ohne überall selbst zu sein.  |
| <b>Sichtbare Aktivität</b>   | Priorisieren. Auch benennen, was bewusst nicht getan wird.                             |
| <b>Richtige Antworten</b>    | Fragen, die blinde Flecken, Interessen und Folgen sichtbar machen.                     |
| <b>Funktionale Stärke</b>    | Unternehmensweite Perspektive: Wert, Risiko, Kultur, Stakeholder, Kapital und Zukunft. |
| <b>Direkte Wirkung</b>       | Amplifizierte Wirkung: Ton, Aufmerksamkeit und Schweigen werden stärker interpretiert. |

## DIE EIGENTLICHE FRAGE

Nicht: „Bin ich gut genug für die Rolle?“ Sondern: „Welche meiner bisherigen Erfolgslogiken muss ich für diese Rolle bewusst erweitern - oder loslassen?“

# Know Yourself

Um in der neuen Rolle wirksam führen zu können, müssen Sie wissen, was diese Rolle in Ihnen auslöst.

# Klären Sie, warum Sie diese Rolle wirklich wollen.

Ambition ist kein Problem. Ungeklärte Ambition schon.

Der Wunsch nach C-Level kann aus sehr unterschiedlichen Motiven entstehen: Gestaltung, unternehmerischer Einfluss, Status, finanzielle Attraktivität, Anerkennung, Autonomie oder der Wunsch, endlich dort mitzuentcheiden, wo die wichtigen Weichen gestellt werden.

Keines dieser Motive ist per se falsch. Problematisch wird es, wenn das offizielle Narrativ („Ich will mehr Verantwortung übernehmen“) nicht mit der inneren Motivation übereinstimmt. Dann wird die Rolle leicht zum Beweisprojekt. Kritik bedroht plötzlich nicht nur eine Entscheidung, sondern das eigene Selbstbild.

Gute Selbstklärung trennt **Wollen** von **Brauchen**. Wer die Rolle braucht, um sich selbst etwas zu beweisen, wird in ihr leichter steuerbar.

## IN DER PRAXIS

Schreiben Sie drei Sätze ohne Karrierevokabular: „Ich will diese Rolle, weil ...“ / „Ich würde sie nicht wollen, wenn ...“ / „Der persönliche Preis, den ich dafür nicht zahlen werde, ist ...“

## FRAGEN AN SICH SELBST

Wessen Anerkennung wäre mir in dieser Rolle besonders wichtig? Was würde es für mich bedeuten, wenn ich für diese Rolle abgelehnt werde? Was würde diese Ablehnung in meinen Augen über mich aussagen?

# Ihre größte Stärke kann Ihr nächstes Risiko werden.

Unter Druck greifen Menschen zuerst auf das zurück, was sie besonders gut können.

Entscheidungsstärke kann zu vorschneller Gewissheit werden. Verantwortungsgefühl zu Mikromanagement. Analytische Tiefe zu Verzögerung. Harmonieorientierung zu Konfliktvermeidung. Durchsetzungsfähigkeit zu politischer Taubheit.

Auf niedrigeren Ebenen werden solche Übertreibungen oft durch Nähe zum Tagesgeschäft kompensiert. Auf C-Level wirken sie systemisch: Teams warten, Peers gehen in Gegenallianzen, schlechte Nachrichten erreichen Sie später.

Die relevante Frage lautet deshalb nicht nur: **Was ist meine Stärke?** Sondern: **Woran erkenne ich, dass ich sie übersteuere?**

## PSYCHOLOGISCH BETRACHTET

Das Center for Creative Leadership (CCL) beschäftigt sich seit Jahrzehnten mit der Frage, warum erfolgreiche Führungskräfte in neuen Rollen ins Straucheln geraten. Ein typisches Muster: Eine Stärke, die bisher zum Erfolg beigetragen hat, wird in neuen Situationen zu stark eingesetzt. Wer sein Verhalten dann nicht anpasst, kann genau mit dieser Stärke an Wirkung verlieren.

## IN DER PRAXIS

Erstellen Sie für Ihre drei stärksten Führungsqualitäten jeweils eine Gegenzeile: Stärke -> Übersteuerung -> sichtbare Warnsignale -> Korrekturverhalten.

# Trennen Sie Expertise von Executive Judgment.

Auf C-Level werden Sie nicht dafür bezahlt, immer der Klügste im Raum zu sein.

Fachexpertise bleibt wertvoll. Sie darf aber nicht mehr die einzige Quelle von Autorität sein. Executive Judgment bedeutet, unvollständige Informationen, widersprüchliche Interessen und zeitlichen Druck in eine verantwortbare Entscheidung zu integrieren.

Das verlangt eine andere innere Position: Sie müssen Experten widersprechen können, ohne selbst jedes Detail besser zu wissen. Und Sie müssen sich korrigieren können, ohne Ihre Autorität zu verlieren.

Das ist kein Verlust an Kompetenz. Es ist eine Erweiterung: von „**Ich weiß**“ zu „**Ich kann sauber entscheiden, obwohl niemand alles weiß.**“

## IN DER PRAXIS

Wenn Sie sich in Details hineinziehen lassen, fragen Sie: „Welche Entscheidung muss ich hier eigentlich treffen - und welche Information könnte diese Entscheidung gegebenenfalls noch verändern?“

## FRAGEN AN SICH SELBST

Wo benutze ich Detailwissen, um Unsicherheit zu reduzieren? Wo wäre es wirksamer, eine klare Entscheidungshypothese zu formulieren?

# Holen Sie sich ein Außenbild, bevor die Rolle es für Sie tut.

Selbstbild ist notwendig. Für C-Level reicht es nicht.

Menschen in Ihrem Umfeld erleben Ihre Wirkung anders als Sie selbst. Besonders relevant sind Abweichungen: Sie halten sich für klar - andere erleben Sie als abrupt. Sie halten sich für offen - andere überlegen inzwischen zweimal, ob sie Ihnen widersprechen.

Vor einem C-Level-Schritt lohnt sich deshalb eine gezielte Außenperspektive. Nutzen Sie sie, um Ihre tatsächliche Wirkung besser zu verstehen.

Fragen Sie Personen, die Sie aus unterschiedlichen Rollen kennen: Vorgesetzte, Peers, direkte Mitarbeitende, Kunden oder frühere Kollegen. Nicht „Wie findest du mich?“, sondern nach konkreten Situationen.

## PSYCHOLOGISCH BETRACHTET

CCL-Forschung zu 360-Feedback zeigt: Die eigene Einschätzung reicht nur begrenzt aus, um zu erkennen, wo das eigene Führungsverhalten in einer anspruchsvolleren Rolle zum Problem werden könnte. Besonders aufschlussreich sind Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdbild. Wenn Peers, Mitarbeitende oder Vorgesetzte ähnliche Muster beobachten, lohnt sich ein genauer Blick - gerade bevor Verantwortung und Sichtbarkeit weiter steigen.

## IN DER PRAXIS

Drei Fragen reichen: „Wann bin ich unter Druck am wenigsten wirksam?“ / „Was mache ich zu viel?“ / „Was müsste ich auf C-Level anders dosieren?“

# C-Level Readiness Check

Kein Test. Ein ehrlicher Spiegel vor dem nächsten Schritt.

## AUSWERTUNGSLOGIK

Markieren Sie nicht, was theoretisch stimmt. Markieren Sie nur, wofür Sie aus den letzten 12 Monaten ein konkretes Beispiel nennen können. Alles andere ist Entwicklungsabsicht.

- ☐ Ich kann erklären, warum ich die Rolle will - ohne Titel, Status oder Vergütung zu nennen.
- ☐ Ich kenne drei eigene Muster, die unter Druck meine Wahrnehmung verengen.
- ☐ Ich kann eine Entscheidung vertreten, obwohl Experten anderer Meinung sind.
- ☐ Ich weiß, welche meiner Stärken bei Übersteuerung zum Risiko wird.
- ☐ Ich kann einen relevanten Fehler beschreiben, ohne ihn kleinzureden oder zu externalisieren.
- ☐ Ich kenne meinen Beitrag zur Wertschöpfung jenseits meiner Funktion.
- ☐ Ich kann Konflikte mit mächtigeren Stakeholdern klar und respektvoll führen.
- ☐ Ich habe ein realistisches Bild davon, wie andere meine Wirkung erleben.
- ☐ Ich kann benennen, was ich in einer neuen Rolle bewusst nicht tun werde.
- ☐ Ich kann Unsicherheit aushalten, ohne sie sofort durch Aktivität zu beruhigen.

# Lead Yourself

Lead Yourself heißt: auch unter Beobachtung, Unsicherheit und Erwartungsdruck klar zu bleiben - statt in alte Erfolgs- und Schutzmuster zurückzufallen.

# Bewerben Sie sich nicht auf eine Position. Bewerben Sie sich auf ein Problem.

Je höher die Rolle, desto weniger zählt die Aufzählung von Stationen und Titeln.

Viele erfahrene Kandidaten präsentieren einen beeindruckenden Lebenslauf - und zwingen die andere Seite, selbst zu übersetzen, warum diese Erfahrung für die konkrete Rolle relevant ist.

Stärker ist eine andere Logik: **Welches unternehmerische Problem soll diese Rolle lösen?**

Wachstum? Ergebnisdruck? Transformation? Internationalisierung? Nachfolge? Kultur? Ein schwaches Führungsteam? Konflikte mit Eigentümern?

Das heißt nicht, dass Sie Ihren Lebenslauf neu erfinden oder die Chronologie aufgeben sollen. Die Chronologie bleibt. Entscheidend ist die Übersetzung: Im Profil, im Anschreiben und vor allem im Gespräch machen Sie sichtbar, welche Wirkung hinter den einzelnen Stationen steckt.

Ordnen Sie Ihre Beispiele im Gespräch nach Relevanz für die Rolle: Welche Entscheidungen haben Sie in vergleichbaren Situationen getroffen? Welche Spannungen mussten Sie aushalten? Was war messbar anders, weil Sie geführt haben?

## IN DER PRAXIS

Formulieren Sie Ihre Positionierung in einem Satz: „Sie suchen nicht nur einen [Titel]. Sie suchen jemanden, der [Problem] unter [Rahmenbedingung] lösen kann. Genau dort liegt meine stärkste Erfahrung.“

# Erzählen Sie Wirkung. Nicht Biografie.

Ein Executive Interview ist kein kommentierter Lebenslauf.

Auf C-Level interessiert operative Detailtiefe nur, wenn sie eine relevante Entscheidung erklärt. Entscheidend sind Wachstum, Profitabilität, Risiko, Kultur, Transformation, Stakeholder und Wertschöpfung.

Eine gute Executive Story zeigt deshalb nicht, wie beschäftigt Sie waren. Sie zeigt, wie Sie gedacht und entschieden haben. Besonders stark sind Situationen, in denen es keinen sauberen Weg gab.

Wer nur Erfolge präsentiert, wirkt häufig glatter - aber nicht zwingend reifer. Wer Dilemmata, Konsequenzen und Lernschritte präzise beschreiben kann, zeigt Urteilskraft.

## IN DER PRAXIS

Streichen Sie in Ihrer Vorbereitung jede Formulierung, die mit „Ich war verantwortlich für ...“ anfängt. Ersetzen Sie sie durch „Die entscheidende Situation war ... / Ich entschied ... / Die Konsequenz war ...“.

# Bereiten Sie fünf belastbare Executive Stories vor.

Nicht hypothetisch. Verhaltensnah. Mit Entscheidung und Ergebnis.

Nach mehr als 20 Jahren in Assessment und Diagnostik empfehle ich für Executive Interviews eine einfache Struktur: **SBO-R**.

## S · SITUATION

Was war der relevante Kontext? Was stand auf dem Spiel?

## B · BEHAVIOR

Was haben Sie konkret getan, gesagt, entschieden - und was bewusst nicht?

## O · OUTCOME

Was war das Ergebnis? Für Geschäft, Menschen, Stakeholder und Risiko?

## R · REFLECTION

Was haben Sie gelernt? Was würden Sie heute anders machen?

Bereiten Sie je eine Story zu Führung unter Druck, Konflikt, Fehlentscheidung, Veränderung und Stakeholder-Management vor. Nicht auswendig. Aber so klar, dass Sie unter Druck nicht in Allgemeinplätze flüchten.

## IN DER PRAXIS

Gute Geschichten enthalten ein echtes Dilemma. Wenn Ihre Story nur zeigt, dass Sie alles richtig gemacht haben, ist sie diagnostisch meist wenig ergiebig.

# Zeigen Sie Urteilsvermögen statt Perfektion.

Fehlerfreiheit ist kein Executive-Merkmal. Lernfähigkeit schon.

Auf C-Level steigt die Zahl der Entscheidungen, bei denen es keine vollständige Datenlage und keine risikofreie Option gibt. Wer im Interview so tut, als habe er immer richtig gelegen, sendet ein problematisches Signal: entweder zu wenig Selbstreflexion oder zu wenig echte Verantwortung.

Eine starke Fehlerstory enthält vier Elemente: **eigener Anteil, damalige Logik, reale Konsequenz, verändertes Verhalten.** Kein Schuldtransfer. Keine Pseudo-Schwäche. Keine Heldengeschichte mit eingebautem Happy End.

Das Ziel ist nicht, sich kleinzumachen. Das Ziel ist zu zeigen: **Ich kann meine eigene Entscheidung genauso nüchtern prüfen wie die Entscheidungen anderer.**

## FRAGEN AN SICH SELBST

Welcher Fehler hat Ihr Führungsverhalten tatsächlich verändert? Woran könnte Ihr Team heute erkennen, dass Sie daraus gelernt haben?

# Unter Druck hört man Ihre Selbstführung.

Präsenz ist keine Pose. Sie ist regulierte Klarheit.

In Auswahlgesprächen und Board-Situationen werden Inhalt und Wirkung gleichzeitig gelesen. Wer nervös wird, spricht oft schneller, erklärt zu viel, verteidigt früher und verliert die Fähigkeit, wirklich zuzuhören.

Versuchen Sie deshalb nicht, eine „C-Level-Stimme“ zu spielen. Steuern Sie Ihren Zustand: Tempo reduzieren, Pausen zulassen, Frage zu Ende hören, bei Unklarheit nachfragen. Innere Klarheit wird paraverbal hörbar.

Ein kurzer Moment des Nachdenkens wirkt auf Top-Level meist stärker als reflexhafte Schlagfertigkeit.

## IN DER PRAXIS

Wenn eine Frage Druck auslöst: Atmen. Zwei Sekunden warten. Dann zuerst die Kernfrage beantworten - und erst danach Kontext liefern.

# Stellen Sie Fragen wie jemand, der die Rolle bereits führt.

Gute Fragen verschieben Sie vom Bewerber zum zukünftigen Entscheidungspartner.

Am Ende eines Executive Interviews zeigt sich oft, ob jemand nur die Position gewinnen oder die Rolle wirklich verstehen will.

- Welche Entscheidung muss diese Rolle in den ersten zwölf Monaten unbedingt treffen?
- Woran würde der Aufsichtsrat nach einem Jahr erkennen, dass die Besetzung erfolgreich war?
- Welche Themen sind sachlich klar, politisch aber noch nicht gelöst?
- Was darf der neue Rolleninhaber auf keinen Fall vorschnell verändern?
- Wo liegen die größten unausgesprochenen Erwartungen an die Rolle?

Solche Fragen sind kein Imponierinstrument. Sie testen zugleich, ob Mandat, Realität und eigenes Profil zusammenpassen.

# Verhandeln Sie Ihr Mandat, bevor Sie es übernehmen.

Ein Titel ohne geklärte Entscheidungsrechte ist eine teure Illusion.

Viele C-Level-Konflikte beginnen nicht nach dem Start, sondern vor Vertragsunterschrift: Ziele sind ambitioniert, Zuständigkeiten diffus, Stakeholder erwarten Unterschiedliches und niemand hat sauber geklärt, welche Entscheidungen tatsächlich bei Ihnen liegen.

Klären Sie daher nicht nur Vergütung und Verantwortungsbereich. Klären Sie **Mandat, Erwartungen, Ressourcen, Eskalationswege und Grenzen**.

Besonders bei Transformationsrollen gilt: Wer Veränderung verantworten soll, braucht Klarheit darüber, welche Widerstände politisch mitgetragen werden - und welche nicht.

## IN DER PRAXIS

Fragen Sie: „Welche Entscheidung darf ich in den ersten sechs Monaten allein treffen - und bei welchen erwarten Sie vorherige Abstimmung?“ / „Wo wünschen Sie explizit, dass ich bestehende Logiken infrage stelle?“

# Lead Others

Die ersten 100 Tage sind kein Beweisstück. Sie sind der Beginn eines belastbaren Führungssystems.

# Beginnen Sie mit Diagnose - nicht mit Selbstdarstellung.

Frühe Aktivität fühlt sich gut an. Sie ist nicht automatisch gute Führung.

Neue Executives spüren häufig einen starken Impuls: Jetzt muss ich zeigen, dass die Entscheidung für mich richtig war. Das führt zu frühen Ansagen, Reorganisationen oder sichtbaren Projekten, bevor das System verstanden ist.

Die ersten Wochen dienen dem strukturierten Verstehen: Geschäft, Kultur, Team, Machtlogik und eigene Rolle. Das bedeutet nicht Passivität. Diagnose ist aktive Führung - wenn sie systematisch erfolgt und einen klaren Entscheidungspunkt hat.

Hören Sie nicht einfach „viel“. Stellen Sie in den Gesprächen einige bewusst gleiche Kernfragen, hören Sie neugierig zu, dokumentieren Sie Muster und unterscheiden Sie Einzelmeinungen von wiederkehrenden Signalen.

## PSYCHOLOGISCH BETRACHTET

Eine McKinsey-Befragung von 1.195 C-Level-Executives zeigt: Erfolgreiche Übergänge sind kein 100-Tage-Sprint. Besonders wirksam waren Executives, die organisationsweit klare Prioritäten und Nicht-Prioritäten vermittelten, ihr direktes Führungsteam aktiv einbanden, gezielt Zeit in das Verständnis der Kultur investierten und sich auf die Themen konzentrierten, die nur sie in ihrer Rolle beeinflussen konnten. Mehr als die Hälfte der Befragten sagte rückblickend, sie habe zu wenig Zeit in die eigene Vorbereitung auf die persönlichen Anforderungen der neuen Rolle investiert.

# Klären Sie mit CEO und Board, was Erfolg konkret bedeutet.

Unausgesprochene Erwartungen werden später zu sichtbaren Konflikten.

Ein Mandat besteht selten nur aus dem offiziellen Zielbild. CEO, Board, Eigentümer und Peers können unterschiedliche Vorstellungen davon haben, warum Sie geholt wurden und wie schnell Sie handeln sollen.

Schaffen Sie früh eine belastbare Erwartungsarchitektur: Welche drei Ergebnisse zählen wirklich? Welche Risiken sind nicht akzeptabel? Welche Themen sollen bewusst warten? Welche historischen Konflikte hängen an Ihrer Rolle?

Das schützt nicht vor Politik. Es macht Politik besprechbar.

## PSYCHOLOGISCH BETRACHTET

Spencer Stuart betont für neue CEOs die frühe Beziehung zum Board. Ohne abgestimmte Wahrnehmung des Geschäfts und der Prioritäten können selbst sachlich plausible Veränderungen Vertrauen kosten.

## IN DER PRAXIS

Schließen Sie die ersten 30 Tage mit einer kurzen Mandatsnotiz ab: „Das habe ich verstanden. Das sind meine drei Prioritäten. Das werde ich vorerst nicht tun. Hier brauche ich Ihre Unterstützung.“

# Lesen Sie die informelle Organisation.

Das Organigramm zeigt Zuständigkeiten. Selten zeigt es Einfluss.

Wer bringt Themen tatsächlich auf die Agenda? Wem vertraut der CEO? Wer kann Entscheidungen verzögern, ohne formell zuständig zu sein? Welche Person verbindet Bereiche, die offiziell getrennt sind?

Erstellen Sie eine Stakeholder-Landkarte nicht nur nach Macht, sondern nach **Einfluss, Vertrauen, Interesse und möglicher Betroffenheit**. Entscheidend sind häufig die Beziehungen zwischen Stakeholdern - nicht nur deren Beziehung zu Ihnen.

Politische Sensibilität bedeutet nicht Taktieren. Es bedeutet, Folgen von Entscheidungen realistisch zu antizipieren.

## IN DER PRAXIS

Markieren Sie vier Gruppen: formale Entscheider / informelle Influencer / kritische Wissensträger / potenzielle Blockierer. Legen Sie für jede Gruppe fest: Was muss ich von ihr verstehen? Welche zwei bis drei Fragen helfen mir dabei?

# Kultur erkennen Sie an Widersprüchen.

Nicht an Leitbildern.

Fragen Sie nicht nur: „Welche Kultur haben wir?“ Beobachten Sie: Was wird belohnt? Was wird sanktioniert? Welche Konflikte werden offen geführt - und welche verschwinden? Welche schlechten Nachrichten erreichen die Spitze?

Die interessantesten kulturellen Signale liegen in Differenzen zwischen **proklamierten Werten, tatsächlichen Anreizen und beobachtetem Verhalten.**

Als neuer Executive sollten Sie diese Widersprüche zunächst verstehen, bevor Sie sie moralisch bewerten. Manche sind dysfunktional. Andere sind historisch sinnvolle Anpassungen an Markt, Eigentümer oder Regulierung.

## IN DER PRAXIS

Bitten Sie in Gesprächen um konkrete Beispiele: „Wann wurde hier zuletzt jemand dafür belohnt, ein Problem früh sichtbar zu machen?“

# Beurteilen Sie Ihr Team früh - aber nicht vorschnell.

Loyalität zum Status quo ist kein Wert an sich. Reflexhafte Veränderungen sind ebenso wenig ein Zeichen von Führungsstärke.

Neue Executives schwanken oft zwischen zwei Fehlern: Sie übernehmen das bestehende Team aus Respekt vor der Vergangenheit ungeprüft - oder sie bauen zu schnell „ihr eigenes Team“, um Handlungsfähigkeit zu demonstrieren.

Beides ersetzt Diagnose durch Haltung. Prüfen Sie Leistung, Lernfähigkeit, Vertrauenswürdigkeit, strategische Breite und Rollenpassung. Beobachten Sie besonders, wie Personen mit Widerspruch, Unsicherheit und Verantwortung umgehen.

Wenn die Evidenz klar ist, entscheiden Sie. Unklarheit wird nicht besser, nur weil man sie länger verwaltet.

## IN DER PRAXIS

Bewerten Sie jeden Direct Report nicht nur auf „Performance“, sondern auf drei Fragen: Kann die Person? Will die Person? Passt die Rolle noch zur nächsten Phase?

# Geben Sie früh einen Führungsvertrag.

Menschen wollen wissen, woran sie mit Ihnen sind.

Nach einem Führungswechsel entstehen sofort Interpretationen: Was wird wichtiger? Wie entscheidet die neue Führungskraft? Wie geht sie mit Fehlern, Konflikten und schlechten Nachrichten um?

Warten Sie nicht, bis Ihr Verhalten zufällig eine Geschichte erzeugt. Formulieren Sie bewusst, wofür Sie stehen - ohne Imagebroschüre.

Ein guter Führungsvertrag beantwortet drei Fragen: **Was können Sie von mir erwarten? Was erwarte ich von Ihnen? Wie gehen wir miteinander um, wenn es schwierig wird?**

## IN DER PRAXIS

Beispiel: „Ich erwarte, dass Probleme früh auf den Tisch kommen. Dafür verspreche ich, schlechte Nachrichten nicht gegen den Überbringer zu verwenden. Entscheidungen werden klar - und nach der Entscheidung tragen wir sie gemeinsam.“

# Suchen Sie frühe Wirkung - keine Show-Effekte.

Vertrauen entsteht, wenn Menschen merken, dass Ihre Präsenz ein reales Problem besser macht.

Ein guter früher Erfolg ist relevant, sichtbar und erreichbar. Er sollte etwas lösen, das die Organisation wirklich beschäftigt - nicht etwas, das nur gut kommunizierbar ist.

Vermeiden Sie symbolische Projekte, die vor allem Ihre Handschrift zeigen. Frühe Wirksamkeit ist glaubwürdiger, wenn sie bestehende Leistung würdigt und gleichzeitig eine spürbare Verbesserung schafft.

## IN DER PRAXIS

Fragen Sie: Welches Problem kostet aktuell unnötige Energie, Vertrauen oder Geschwindigkeit - und lässt sich ohne große strukturelle Eingriffe glaubwürdig lösen?

# Machen Sie klar, ob Sie fragen, denken oder entscheiden.

Mit C-Level-Verantwortung bekommen Ihre Worte mehr Gewicht - auch dann, wenn Sie nur laut denken.

Eine beiläufige Nachfrage kann als neue Priorität verstanden werden. Ein skeptischer Kommentar kann ausreichen, damit ein Thema nicht mehr offen diskutiert wird. Und Schweigen wird mitunter als Zustimmung gelesen, obwohl Sie vielleicht nur nachdenken.

Das bedeutet nicht, jedes Wort zu kontrollieren. Es bedeutet, bewusst zu trennen: **Denke ich gerade laut? Prüfe ich eine Hypothese? Bitte ich um Widerspruch? Oder ist etwas entschieden?**

Diese Klarheit schützt zwei Dinge zugleich: Orientierung und Offenheit. Die Organisation weiß, woran sie ist, ohne jede Äußerung vorschnell als Vorgabe lesen zu müssen.

## IN DER PRAXIS

Sagen Sie explizit, was gerade gilt: „Das ist eine Hypothese, keine Entscheidung.“ / „Ich will Widerspruch, bevor wir festlegen.“ / „Das ist jetzt entschieden.“

# Definieren Sie, was Sie nicht tun werden.

Prioritäten werden erst glaubwürdig, wenn etwas anderes nicht passiert.

Neue Executives formulieren gern, was sie anstoßen wollen. Weniger häufig benennen sie, welche Initiativen, Gewohnheiten oder Erwartungen bewusst nicht weiterverfolgt werden.

Genau das schafft Fokus. McKinsey fand in der C-Suite-Transitionsforschung einen Zusammenhang zwischen erfolgreichen Übergängen und der Fähigkeit, Organisationen nicht nur auf neue Prioritäten, sondern auch auf **Nicht-Prioritäten** auszurichten.

„Nein“ ist auf C-Level kein Mangel an Ambition. Es ist Ressourcenführung.

## IN DER PRAXIS

Beenden Sie Ihr 100-Tage-Review mit drei Listen: Weiterführen / Stoppen / Neu beginnen. Jede neue Priorität braucht einen sichtbaren Tausch: Was kommt auf die Agenda - und was geht dafür herunter? Benennen Sie es explizit: „Wir priorisieren X. Dafür stoppen, verschieben oder reduzieren wir Y.“

# Die 100-Tage-Landkarte

Vier Felder verhindern, dass Sie nur auf das schauen, was am lautesten ist.

## BUSINESS

Welche Entscheidungen treiben Wert, Risiko und strategische Richtung? Welche Annahmen müssen validiert werden?

## CULTURE

Welche Verhaltensmuster beschleunigen Leistung - welche verhindern Offenheit, Lernen oder Verantwortung?

## TEAM

Wer trägt? Wer lernt? Wer blockiert? Welche Rollen sind falsch geschnitten? Wo fehlt Vertrauen?

## SELF

Was löst die neue Rolle in mir aus? Wo übersteuere ich? Wie schütze ich Reflexion, Energie und unabhängigen Widerspruch?

## 30 / 60 / 100

**Bis Tag 30:** Diagnose und Mandat. **Bis Tag 60:** Hypothesen prüfen, Team- und Stakeholder-Entscheidungen vorbereiten. **Bis Tag 100:** wenige klare Prioritäten, sichtbare erste Wirkung, Führungssystem und Kommunikationslogik etablieren.

Die Zeitfenster sind Orientierung, keine Naturgesetze. Manche C-Level-Übergänge brauchen deutlich länger als 100 Tage, bis Rolle, Team und politische Logik wirklich verstanden sind.

# 15 Fragen, die den Übergang schärfer machen

## KNOW YOURSELF

1. Was will ich beweisen?
2. Was macht mich hier besonders steuerbar?
3. Welche Stärke übertreibe ich unter Druck?
4. Welche Kritik trifft mich unverhältnismäßig?
5. Was würde ich niemals für den Titel opfern?

## LEAD YOURSELF

6. Welche Information fehlt wirklich?
7. Wo erkläre ich zu viel?
8. Welche Entscheidung vermeide ich?
9. Was ist mein Mandat - und was nicht?
10. Wo brauche ich unabhängigen Widerspruch?

## LEAD OTHERS

11. Wer beeinflusst Entscheidungen informell?
12. Welche schlechte Nachricht erreicht mich zu spät?
13. Was darf nicht verloren gehen?
14. Welches Verhalten verstärke ich unbewusst?
15. Was werde ich bewusst nicht tun?

## DER PRÜFPUNKT

Wenn Sie auf eine Frage sofort eine elegante Antwort haben, fragen Sie ein zweites Mal. Der interessante Teil beginnt häufig dort, wo die erste Erklärung nicht mehr trägt.

---

C-Level-Reife zeigt sich nicht darin, dass Zweifel verschwinden. Sondern darin, wie bewusst Sie mit ihnen führen.

---

# Worauf dieses Playbook aufbaut

**McKinsey & Company (2015).** *Ascending to the C-suite*. Global Survey mit 1.195 C-Level-Executives zu Business, Kultur, Team und Selbstmanagement in Übergängen.

**Center for Creative Leadership.** Forschung zu Career Derailment, 360-Feedback, Anpassungsfähigkeit, strategischer Breite und interpersonalem Führungsverhalten; u.a. Lombardo & Eichinger sowie spätere CCL-Arbeiten.

**Spencer Stuart.** Arbeiten zu CEO-Transitions, CEO-Board-Beziehung, Executive Onboarding und Erwartungen in den ersten 100 Tagen.

**Korn Ferry (2026).** *Putting CEO Candidates to the Test*. Zur zunehmenden Nutzung realistischer, rollenbezogener Simulationen in CEO-Auswahlprozessen.

**Heidenreich, Swen.** Praxiswissen aus mehr als 20 Jahren Assessment/Development Center, eigener Führungserfahrung und Executive Sparring mit Geschäftsführern, Managing Directors und Vorständen.

---

Dieses Playbook ersetzt keine individuelle Diagnostik. Die Modelle dienen als strukturierte Reflexions- und Entscheidungshilfen. Aussagen über „C-Level“ sind bewusst als Muster formuliert, nicht als starre Regeln für jede Organisation.

# Wenn die fachliche Frage klar ist, aber die Entscheidung trotzdem schwer bleibt.

Dann fehlt selten noch ein Framework. Meist wirken persönliche Muster, Interessen und politische Folgen gleichzeitig.

Genau dort setze ich im Executive Sparring an: bei Rollenwechseln, Entscheidungen und Führungsfragen, die sich im eigenen System nicht sauber klären lassen. Psychologisch fundiert, unabhängig und auf Ihre konkrete Situation bezogen.

---

Manche Entscheidungen brauchen keinen weiteren Rat. Sondern ein besseres Gegenüber.

---

## SWEN HEIDENREICH

Diplom-Psychologe  
Executive Coach (DBVC)  
Geschäftsführer Heidenreich-Consulting

## EXECUTIVE SPARRING

Frankfurt / Rhein-Main / Remote  
swen-heidenreich.de  
mail@heidenreich-consulting.de

## WEITERLESEN

Executive Playbook 02: **Verhandeln auf C-Level**. Für Mandat, Ressourcen, Prioritäten und kritische Gespräche unter Druck.

Redaktionsfassung · September 2026 · © Swen Heidenreich. Impressum und rechtliche Angaben: [swen-heidenreich.de/impressum](https://swen-heidenreich.de/impressum)