

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
Einführung	13
Teil I: Was ist da eigentlich los?	17
1 C-Level – Der reale Wahnsinn	19
1.1 Wer es ins C-Level schafft und warum	24
1.1.1 Top-Management versus C-Level – Wer ist was?	29
1.1.2 Das sagen die Statistiken	32
1.1.3 Die Frage nach dem Vitamin B	36
1.2 Mit welchen Typen Sie rechnen können	37
1.2.1 Typ 1: Der Pfau – Ich bin toll!	40
1.2.2 Typ 2: Das Chamäleon – Wer muss oder besser soll ich sein?	44
1.2.3 Typ 3: Der Gepard – Was muss ich leisten?	49
1.2.4 Typ 4: Das Wildpferd – Es ist ein Drama!	54
1.2.5 Typ 5: Der Adler – Bei der Sache bleiben!	58
1.3 Aktuelle und zukünftige Herausforderungen für Menschen im C-Level	61
1.3.1 C-Level ist wie Eltern werden	64
1.3.2 Ihr Wunsch und die Wirklichkeit	67
1.3.3 Leistungsträger im C-Level – Rolle, Aufgaben und Anforderungen meistern	69
1.3.4 Veränderungen gestalten	70
1.3.5 Politik, Macht, Spielregeln & Co.	71
1.3.6 Demokratie versus Autokratie	77
1.4 Zusammenfassung	78
Teil II: Wie funktioniert das nun genau?	81
2 Abläufe, Strukturen, Herausforderungen – Gewonnen wird vor dem Start	83
2.1 Der Weg ins C-Level – die 6 Stiege	88
2.1.1 Aufstieg	90
2.1.2 Um- oder Quereinstieg	91
2.1.3 Seit- und Gleichstieg	93
2.1.4 Der Bewerbungsprozess, das Auswahlverfahren	95
2.1.5 Headhunter, Netzwerk, Eigeninitiative – Alles, was hilft!	98

2.2	Entscheidungsfindung und relevante Kriterien	101
2.2.1	Finden und gefunden werden	105
2.2.2	Nach welchen Kriterien wird ausgewählt und wer sind die Entscheider?	107
2.2.3	So suchen Unternehmen nach Bewerbern	111
2.2.4	Assessment-Center – schlimmer als gedacht	113
2.2.5	Was Sie tun müssen, um gleich zu Beginn zu scheitern	115
2.2.6	Der interne Aufstieg wird unterschätzt – ein fataler Fehler	119
2.3	New Work ist nicht wirklich neu und der ganz normale Wahnsinn	120
2.3.1	Scheitern und Schaden in Zahlen	123
2.3.2	Warum Frauen wegen ihrer Leistung an die Spitze wollen – und nicht wegen einer Quote	125
2.3.3	Jeder Chef ist auch ein Mensch – Was es bedeutet, an der Spitze zu stehen	128
2.3.4	Wenn ich will, steht mir die Welt offen	129
2.4	Zusammenfassung	130
Teil III: Die große Frage nach dem Warum		133
3	Was treibt Sie an, warum wollen Sie ins C-Level?	135
3.1	Bestandsaufnahme – Haben Sie Lust auf Führung?	137
3.1.1	Die 11 Arbeitstypen	138
3.1.2	Ihre U-Liste – Es kommt darauf an, was Sie wirklich wollen	141
3.1.3	Wie viel Sixpack braucht es im C-Level?	145
3.1.4	Oft unterschätzt: Spielt der Partner mit? Und was ist mit den Kindern?	147
3.1.5	Wie, wann und wo finden Sie den zu Ihnen passenden Coach?	149
3.2	Schließen Sie Informationslücken vor dem Start	152
3.2.1	Warum will man Sie? Warum will man Sie wirklich?	153
3.2.2	Wie wurden Sie geködert? Was hat man Ihnen gesagt?	155
3.2.3	Was bedeutet Geld für Sie?	156
3.2.4	Warum haben Sie Ja gesagt?	158
3.3	Welcher Kontext passt zu Ihnen?	161
3.3.1	KMU, Konzern oder Start-up?	162
3.3.2	Börsennotiert oder unabhängig?	165
3.3.3	Im zweiten Anlauf erfolgreich sein	166
3.3.4	C-Level+ – Aufsichtsrat, Vorstand oder Eigentümer werden	167
3.4	Zusammenfassung	168

Teil IV: Da war ja noch was – Das Pre-Boarding	171
4 Gewinner erkennt man am Start	173
4.1 Machen Sie sich bewusst, wann Ihr Job wirklich anfängt	176
4.1.1 Regel 1: Onboarding beginnt spätestens mit der Unterschrift	178
4.1.2 Regel 2: Definieren Sie Ihren Ehrgeiz	181
4.1.3 Regel 3: Machen Sie sich Gedanken zum Thema Macht	185
4.1.4 Regel 4: Unterscheiden Sie zwischen Rolle und Person	189
4.1.5 Regel 5: Reflektieren Sie Ihr Handeln und Denken	192
4.1.6 Regel 6: Haben Sie Ihre Führungsqualitäten auf das nächste Level gebracht?	194
4.1.7 Planen Sie die erste Zeit	196
4.2 Netzwerken I: Kontakt halten, Kontakte knüpfen, Kontakte verändern	196
4.2.1 Sie wechseln das Unternehmen	201
4.2.2 Sie bleiben im Unternehmen	204
4.3 Information ist alles	208
4.3.1 Einblick in das neue Unternehmen – auch auf Distanz	209
4.3.2 Nach welchen Regeln spielt das C-Level?	212
4.3.3 Verantwortung übernehmen – für sich und die Aufgabe	216
4.3.4 Stolperfallen – die Klassiker	218
4.4 Zusammenfassung	222
Teil V: Ready for Take-off – die ersten 14 Tage	225
5 Kompetent von Anfang an	227
5.1 Onboarding und Antrittsrede	229
5.1.1 Vor dem ersten Tag und der erste Tag	235
5.1.2 Die Antrittsrede – Inhalte und Ziele	238
5.1.3 Menschen kennenlernen und aufstellen – So gehts	239
5.1.4 Ihre Rolle, Ihre Aufgaben – vom Problemlöser zum Erfolgsgaranten	243
5.1.5 Gewinnen Sie Ihren Chef	246
5.1.6 Verantwortung, Entscheidungen, Vertrauen, Macht und Empathie – Bleiben Sie emotional und mental fit	251
5.2 Eine Organisation organisieren – und das gekonnt	253
5.2.1 Energie für die Organisation sammeln	254
5.2.2 Der Vorgänger – Da war ja noch jemand	255
5.2.3 Menschen, Strategie & Struktur – Haben Sie in den ersten 100 Tagen alles im Blick	257

5.3	So gehts auch – und zwar schnell aufs Abstellgleis	262
5.3.1	Stolperfallen – die Klassiker	263
5.3.2	Aktionismus und Aktion ist nicht das Gleiche	266
5.3.3	Theorie versus Praxis – Halten Sie nicht an vorgefertigten Bildern und Plänen fest	266
5.4	Zusammenfassung	268
Teil VI: Bewahren Sie sich!		271
6	Aufgaben, Anforderungen und Herausforderungen ab Tag 15 bis Tag 100	273
6.1	Was in dieser Zeit wirklich zählt und was man von Ihnen erwartet	275
6.1.1	Bilanz ziehen – Wie finden Sie sich eigentlich selbst?	277
6.1.2	Samen säen unter Welpenschutz	279
6.1.3	Achtung Nebengespräche	280
6.1.4	Ein machtvolles Team – Ihre Basis für den Erfolg	281
6.2	Netzwerken II: Es geht um mehr als gute Kontakte	290
6.2.1	Suchen Sie sich Verbündete	292
6.2.2	Einfluss auf Mitarbeiter, Kollegen, den Chef und Entscheider	294
6.2.3	Tempo, Strategien und Struktur – Networking ist mehr als nur miteinander zu sprechen	298
6.3	An diesen Dingen werden Sie wirklich gemessen	298
6.3.1	Quick Wins	299
6.3.2	Ihr Chef und Sie – Läuft die Beziehung?	301
6.3.3	Fettnapfalarm – reingefallen, aber auch wieder aufgestanden	302
6.3.4	Enttäuschungen managen	303
6.3.5	Bin ich hier richtig?	305
6.4	Zusammenfassung	307
Teil VII: Wachsen Sie – auch über sich hinaus!		309
7	Die Wachstumsphase – die ersten 18 bis 24 Monate	311
7.1	Veränderungen umsetzen, einen Fußabdruck hinterlassen	312
7.1.1	Strategie 1: Aufbau der Hidden-Champion-Strategie	314
7.1.2	Strategie 2: Mitarbeiter mitnehmen	316
7.1.3	Strategie 3: Entscheidungen treffen	319
7.1.4	Strategie 4: Seien Sie sichtbar bei den für Sie relevanten Personen	322
7.1.5	Strategie 5: Souveränitätsbooster	326
7.1.6	Strategie 6: Konkurrenz versus Kooperation	331
7.2	Die doppelte Transformation	333
7.2.1	Ihr persönlicher Führungsstil	334
7.2.2	Muster und Zusammenhänge erkennen	337

7.2.3	Codes knacken	340
7.2.4	Vertrauenskultur	342
7.2.5	Die Dampflok für Ihre Veränderungsprozesse	345
7.3	Selbstkritik oder die Frage: Wie gut sind Sie eigentlich wirklich?	349
7.3.1	Thema 1: Unsicherheit	350
7.3.2	Thema 2: Gelassenheit & Souveränität	356
7.3.3	Thema 3: Empathie	357
7.3.4	Thema 4: Durchsetzungskraft	359
7.3.5	Thema 5: Das operative Hamsterrad	362
7.3.6	Thema 6: Wirkung und Ergebnis	367
7.3.7	Thema 7: Anpassen und verbiegen	368
7.3.8	Thema 8: Perfektion	370
7.3.9	Thema 9: Grenzen setzen	373
7.3.10	Thema 10: Vereinbarkeit von Familie und Beruf	376
7.4	Zusammenfassung	378
Teil VIII: Up or Out – Zukunftsplanung		381
8	Gehen, bleiben, steigen – Bilanz ziehen und die Zukunft planen	383
8.1	Zurückschauen – offen, ehrlich, kritisch und detailliert	384
8.1.1	Sag(t) es mir – Feedback einholen	386
8.1.2	Feedback erfassen, verstehen und auswerten	387
8.1.3	Konfliktmanagement – die Klassiker im C-Level und die perfekten Antworten darauf	391
8.1.4	Politik für Fortgeschrittene	395
8.1.5	Umgang mit schwierigen Situationen	397
8.1.6	Umgang mit schwierigen Typen	400
8.2	Eine Entscheidung fällen	410
8.2.1	Gehen oder bleiben. Es wird heiß!	411
8.2.2	Der professionelle Umgang mit einer roten Karte	416
8.3	Die Zukunft planen	425
8.3.1	Fokus auf Leidenschaft und Kernkompetenzen	428
8.3.2	Begegnung – auf Augenhöhe und überblickend	429
8.3.3	Nicht eine Vision – sondern Ihre	433
8.4	Zusammenfassung	434
Die Autorin		437
Literatur		441