

# CEO Masterclass

Dewar / Keller / Malhotra / Strovink

2026

ISBN 978-3-8006-8033-7

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.

\* \* \*

»Ob wir Erfolg haben oder nicht, ist nicht wichtig«, sagen erfahrene Everest-Bergsteiger.<sup>9</sup> »Der Gipfel ist nur ein kleiner Teil des Berges. Die meisten Schönheiten und Wunder erlebt man während des Aufstiegs.« Der Aufstieg zum CEO ist ähnlich. Die Erfahrungen, die Sie auf diesem Weg sammeln, sind von unschätzbarem Wert und werden Ihnen höchstwahrscheinlich helfen, andere schöne Berge zu besteigen, wenn das Ihr Ziel ist. Wenn Sie den höchsten Gipfel erklimmen, gratulieren wir Ihnen, denn damit gehören Sie zu den weltweit besten Business-Bergsteigern.

Atmen Sie also tief durch und machen Sie sich bereit für neue Höhen.



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

*Gerade in Zeiten des Wandels  
sind wir am lebendigsten.*  
– WILLIAM BRIDGES

## ZYKLUS ZWEI

# Starker Start: Machen Sie Ihren CEO-Wechsel zum Motor für Erneuerung

Auf manche Erfahrungen im Leben kann man sich einfach nicht vorbereiten. Man kann sich zwar vorstellen, wie man sich fühlen und was man tun würde, aber man kann nie wirklich wissen, wie man in einer Situation reagieren wird, bevor sie eintritt. Sich zu verlieben, Eltern zu werden und sich mit der eigenen Sterblichkeit auseinanderzusetzen, fallen alle in diese Kategorie. Am Arbeitsplatz gehören Ihr erstes Vorstellungsgespräch, Ihr erster Arbeitstag und das erste Mal, dass Sie die Verantwortung für die Führung anderer übernehmen, ebenfalls dazu. Für einige wenige, die erfolgreich die Karriere-Highlightsleiter erklimmen, gehört auch die Ernennung zum CEO dazu. Oliver Bäte, CEO des europäischen Finanzdienstleisters Allianz, bringt es auf den Punkt: »Man weiß nicht wirklich, was einen in einem Job erwartet, bis man ihn hat.«

Was unterscheidet die Spitzenposition so sehr von den Führungsrollen, die ihr vorausgehen? Zunächst einmal stellen neue CEOs schnell fest, dass sie für alles verantwortlich sind. Shantanu Narayen von Adobe erklärt, wie sich die Verantwortlichkeit in dem Moment ändert, in dem man die Stelle antritt: »An dem Tag, an dem man zum CEO ernannt wird, ändert sich die Rolle drastisch. Vorher hatte man Kollegen, und jetzt erwarten alle, dass man die Entscheidungen trifft.« Zweitens ist

der Job isolierender, als die meisten sich vorstellen. Gail Boudreaux, CEO von Elevance Health, erzählt: »Ich glaube nicht, dass die Einsamkeit einer Führungsposition überbewertet wird. Als Abteilungsleiter, CFO oder jemand, der einen großen Teil des Unternehmens leitet, ist man Teil des Teams. Natürlich sind Sie als CEO immer noch Teil des Teams, aber Sie sind der Trainer, und der Trainer hat eine andere Beziehung zu den Spielern als die Spieler untereinander.« Ein weiterer solitärer Aspekt dieser Rolle ist, dass Sie, nachdem Sie jahrelang einem einzigen Chef unterstellt waren, nun zehn oder mehr Vorgesetzte in Form des Vorstands haben – von denen jeder in Teilzeit arbeitet.

Aus diesen und vielen anderen Gründen sollte niemand davon ausgehen, dass er bei seinem Wechsel in die Rolle des CEO alles im Griff hat. Tatsächlich gilt ein Drittel bis die Hälfte der neuen CEOs innerhalb von achtzehn Monaten nach ihrem Amtsantritt als gescheitert, und mehr als 90 Prozent dieser CEOs geben zu, dass sie sich wünschen, sie hätten ihren Übergang anders gestaltet. Diejenigen, die es richtig machen, erkennen früh, dass sie anders führen müssen als auf ihrem Weg an die Spitze. Sie wissen, dass ihr Erfolg davon abhängt, ob sie sich neu erfinden können, indem sie die vielen Arbeitsgewohnheiten, die sie über Jahrzehnte hinweg aufgebaut haben, neu gestalten (im Durchschnitt haben neue CEOs vor ihrer Amtsübernahme vierundzwanzig Jahre lang gearbeitet). »CEOs verlieren an Schwung, weil sie glauben, mit der Übernahme der Position am Ziel angekommen zu sein, anstatt sie als Neuanfang und Chance zur Erneuerung zu betrachten«, beobachtet Sam Hazen von HCA Healthcare.

Kluge CEOs erkennen, dass die Chance zur Erneuerung nicht nur für sie selbst, sondern für das gesamte Unternehmen gilt. Ein Führungswechsel schafft das, was der deutsch-amerikanische Psychologe Kurt Lewin als »Auftauen« für die Institution bezeichnet. Nach Lewins Theorie existieren Organisationen in einem Gleichgewichtszustand, der weitgehend durch Widerstand gegen Veränderungen und Gruppenkontrolle eingeschränkt (»eingefroren«) ist. Bewegung wird nur möglich, wenn es zu einer Erschütterung des Systems kommt (einem »Auftauen«). Solche Erschütterungen treten oft in Form einer Krise auf, sei es unternehmensspezifisch (z. B. ein Sicherheits- oder Ethikproblem, ein feindlicher Übernahmeversuch oder eine Cyber-Sicherheitsverletzung) oder werden durch externe Ereignisse ausgelöst (z. B. eine Pandemie, eine Naturkatastrophe oder ein internationaler Konflikt).

Ein CEO-Wechsel schafft eine ähnliche Gelegenheit – ohne die Krise –, um die Ziele und Arbeitsweisen einer Organisation neu auszurichten.

Die besten CEOs lassen sich die Gelegenheit nicht entgehen, ihre ersten sechs bis zwölf Monate (nicht nur die viel gepriesenen ersten hundert Tage) sowohl zu einer persönlichen Übergangsphase von großer Bedeutung als auch zu einem tiefgreifenden Moment der institutionellen Erneuerung zu machen. Wie Ramon Laguarta von PepsiCo es ausdrückt: »Alle sind bereit für Veränderungen. Alle erwarten Veränderungen. Sie wären enttäuscht, wenn Sie keine vornehmen würden.« Auch wenn jede Führungskraft entsprechend ihrer individuellen Situation handelt, gibt es mindestens vier gemeinsame Erfolgsfaktoren:

- Machen Sie es nicht zu einer Ego-Show.
- Hören Sie zu und handeln Sie dann.
- Setzen Sie Ihre ersten Schritte besonders gut.
- Spielen Sie das »große Spiel« (denken und handeln Sie im größeren Kontext).

## Machen Sie es nicht zu einer Ego-Show

In seinem 1980 erschienenen Buch »*Transitions: Making Sense of Life's Changes*« schrieb der Berater William Bridges über den Unterschied zwischen Übergang und Veränderung. Laut Bridges ist Veränderung etwas, das Menschen widerfährt. Übergänge hingegen sind innerlich: Sie finden in den Köpfen der Menschen statt, wenn sie Veränderungen durchlaufen. Veränderungen können sehr schnell erfolgen, während Übergänge in der Regel langsamer vonstattengehen. Der Unterschied ist subtil, aber für einen neuen CEO, der sowohl persönliche als auch institutionelle Erneuerung anstrebt, von entscheidender Bedeutung.

An dem Tag, an dem Sie CEO werden, richtet sich die gesamte Aufmerksamkeit auf Sie, oft auf eine Weise, die die Realität verzerrt. Bäte von der Allianz sagt: »Die Menschen verändern ihr Verhalten, wenn Sie CEO werden. Jeder gibt Ihnen nur Teilinformationen. Plötzlich haben Sie viel mehr Freunde. Sie haben viel witzigere Sprüche auf Lager. Ihre Krawatten sind viel schöner als noch am Tag zuvor.« Das verstärkt das Gefühl der eigenen Macht. Adena Friedman von Nasdaq fügt hinzu: »Sobald man CEO wird, verändert sich die Beziehung zum Team, und

was früher ein Vorschlag oder eine Idee war, wird plötzlich als ›Befehl‹ aufgefasst, was sicherlich nicht die Absicht war.«

Josh Silverman von Etsy erzählt ein Beispiel für die Macht des CEO-Sessels aus seiner Zeit als Leiter seines früheren Unternehmens, der Einladungswebsite Evite. »Eines Tages verbreiteten sich bei Evite Gerüchte, dass wir das Unternehmen verkaufen würden. Ich fragte meine Assistentin, warum alle plötzlich das dachten, und sie sagte, es liege daran, dass ich die Position meines Schreibtisches geändert hatte. Früher konnte jeder meinen Bildschirm sehen, wenn er aus der Tür ging, und dann drehte ich ihn um 180 Grad, sodass niemand mehr meinen Bildschirm sehen konnte. Sie nahmen an, ich hätte etwas zu verbergen, und wenn ich etwas zu verbergen hätte, müsste das bedeuten, dass wir das Unternehmen verkaufen.«<sup>1</sup>

All diese Aufmerksamkeit und Macht können schnell ein *Celebrity-CEO*-Phänomen erzeugen, bei dem sich der Übergang plötzlich nur noch um Sie dreht. Dr. Robert Grossman, CEO des Krankenhaussystems NYU Langone Health, beobachtet: »Ich sehe viele CEOs, die sehr auf sich selbst fixiert sind. Sie haben ein großes Ego und sind teilweise arrogant ... und sie betrachten ihren Job als Ziel, nicht als Reise.« Im Gegensatz dazu lassen sich erfolgreiche CEOs nicht von ihrer Macht blenden. Sie konzentrieren sich weiterhin auf die Institution. »Ich denke, als CEO ist man eine Art Concierge«, fährt Dr. Grossman fort, »und man ist für die Pflege und Versorgung seiner Institution verantwortlich.«

Der ehemalige CEO von Merck, Ken Frazier, teilt seinen Führungsansatz: »Ich hielt es für wichtig, bescheiden zu sein. Mein Vater war Hausmeister, und in meinen Augen war er ein Gigant. Ich verstand, dass die Menschen, die in mein Büro kamen, mit dem CEO sprachen und nicht mit dem Mensch Ken Frazier. Ich wusste auch, dass es meine Aufgabe war, meinen Mitarbeitern und Patienten zu dienen, wenn ich auf diesem Stuhl saß; es ging nicht um mich. Die Menschen respektieren den Stuhl, und wenn man in dieser Position ist, muss man alles tun, um den Ort in einem besseren Zustand zu hinterlassen, als man ihn vorgefunden hat.«

Dieser Ratschlag, über sich selbst hinauszudenken, klingt in der Theorie lobenswert, aber was bedeutet er in der Praxis? Alles beginnt damit, andere Fragen zu stellen, die dann zu anderen Antworten führen, wie in der folgenden Tabelle dargestellt.

## Stellen Sie die richtigen Fragen?

	☐ »Es geht um mich«-Fragen	✓ »Es geht nicht um mich«-Fragen
<b>Vision</b>	Welches Vermächtnis werde ich hinterlassen?	Welchem organisatorischen Zweck diene ich?
<b>Führung</b>	Was sind meine »nicht handelbaren« Erwartungen an andere?	Wer muss ich für das Unternehmen sein?
<b>Team</b>	Wer in meinem Team gleicht meine Schwächen aus?	Welche Voraussetzungen muss ich schaffen, um den Erfolg meines Teams zu maximieren?
<b>Veränderung</b>	Was muss verbessert werden?	Wie können wir unsere Vergangenheit respektieren und gleichzeitig unsere Zukunft beschleunigen oder disruptiv gestalten?
<b>Engagement</b>	Wie kann ich die Organisation für meine Vision gewinnen?	Wie werde ich die Organisation in die Entwicklung unserer gemeinsamen Vision einbeziehen?
<b>Messung</b>	Wie werde ich wissen, ob ich erfolgreich bin?	Wie werden wir wissen, ob wir erfolgreich sind?

Silverman von Etsy verkörpert die Einstellung »Es geht nicht um mich«. »Wenn man ein Unternehmen aufbaut, muss man schwierige Zeiten durchstehen«, sagt er. »Sie und Ihr Team müssen alle an etwas glauben, das größer ist als Sie selbst, der Aktienkurs oder die Marktkapitalisierung. Es ist wichtig, diesen zentralen Zweck zu finden, und dann kann man alles im Hinblick auf den Dienst an diesem Zweck gestalten.«<sup>2</sup> Was seine persönlichen Ambitionen angeht, sagt Silverman: »Ich möchte nicht viel Zeit für Unternehmungen aufwenden, von denen ich nicht glaube, dass sie einen Zweck haben, der größer ist als ich selbst. Es geht nicht darum, einen Job zu haben. Es geht darum, etwas wirklich Sinnvolles zu tun und den Job als Mittel zum Zweck zu sehen.«

## Hören Sie zu und handeln Sie dann

Wenn ein neuer CEO das Ruder übernimmt, kann die Nervosität innerhalb des Unternehmens hoch sein. Alle wollen wissen, was der Neue denkt, was sich ändern wird und was diese Änderungen für sie bedeuten. Da die Mitarbeiter jedes Wort und jede Handlung des neuen CEO überanalysieren, ist der Drang, Entscheidungen zu treffen, Erklärungen abzugeben, Versprechungen zu machen und Antworten zu liefern, groß. Die besten Führungskräfte in Übergangsphasen wissen, dass es besser ist, zuzuhören und herauszufinden, was wirklich vor sich geht, bevor sie weitreichende Erklärungen abgeben oder voreilige Schritte unternehmen. Natürlich spielt der Kontext eine Rolle – in einer Turn-around-Situation sind Maßnahmen besonders wichtig –, aber in den meisten Fällen verfolgen erfolgreiche Führungskräfte den Ansatz von Albert Einstein: »Wenn ich eine Stunde Zeit hätte, um ein Problem zu lösen, und mein Leben von der Lösung abhinge, würde ich die ersten fünfundfünfzig Minuten damit verbringen, das Problem zu verstehen.« In der Praxis bedeutet dieser Ansatz Folgendes:

- Sich im Unternehmen ausgiebig umhören.
- Eine gemeinsame, faktenbasierte Grundlage schaffen.
- Wenige, mutige Prioritäten festlegen.
- Diese klar und ansprechend kommunizieren.

Wie fast alle erfolgreichen CEOs begann auch Boudreaux von Elevance Health ihre Amtszeit mit einer Zuhörtour. »Ich habe das erste Jahr wirklich damit verbracht, das gesamte Unternehmen zu bereisen«, sagt sie. »Wir haben die Mission, die Vision und die Werte des Unternehmens neu definiert ... und diese dann in Einzelgesprächen, Mittagessen und ähnlichen Gelegenheiten mit den Mitarbeitern getestet, um unsere Überlegungen zu verfeinern.« Eine erfolgreiche Zuhörtour sollte alle wichtigen Stakeholder einbeziehen und kritische Fragen enthalten. »Als Erstes habe ich mich mit Kunden unterhalten«, berichtet Friedman von Nasdaq. »Was funktioniert? Was funktioniert nicht? Was können wir besser machen? Wo sehen Sie uns als strategischen Partner? Wo sehen Sie uns nicht als strategischen Partner? Worauf sollten wir uns Ihrer Meinung nach konzentrieren?« Marillyn Hewson, ehemalige CEO von Lockheed Martin, erklärt, warum solche Fragen in der Übergangs-