

## Ergebnisse erfolgreicher Vorstandswechsel

**E**in Vorstandswechsel ist fast immer mit hohen Erwartungen an koordinierte Zusammenarbeit und die Erreichung anspruchsvoller Ziele verbunden. Gleichzeitig zeigt die Erfahrung, dass sich kaum eine neue Konstellation so entwickelt, wie

ursprünglich erhofft. Wer sich von unvorhergesehenen Problemen treiben lässt und das Zielbild aus den Augen verliert, vergibt die Chance, dass etwas Neues entsteht und die ursprünglichen Erwartungen erfüllt werden.

### Die Grundlage: Ziel-Klarheit und Realitätssinn

Erfahrungen aus Vorstandswechseln der letzten Jahre zeigen ein wiederkehrendes Muster. Danach entwickelt sich kaum eine neue Konstellation so wie geplant. Wirksam werden jene Vorstände, die zwei Dinge gleichzeitig im Auge behalten, ein klares Bild davon, welche Ergebnisse sie mit der neuen Konstellation erreichen wollen und einen ungeschminkten Blick auf die gegenwärtige Realität. Die Spannung zwischen diesen beiden Polen fokussiert das Denken und den Antrieb, Gewohnheiten zu hinterfragen, verdeckte Themen anzusprechen und Wege zu gehen, die zuvor nicht in Betracht gezogen wurden. Ohne Klarheit über die gewünschten Ergebnisse fehlt Orientierung. Ohne einen ungeschminkten Blick auf die Realität entstehen keine wirksamen Strategien. Erst das Zusammenspiel von beidem führt zu anhaltender Motivation und konsequentem Handeln.

### Die Ergebnisse

Was entsteht bei einem erfolgreichen Vorstandswechsel?

#### Im Vorstand

Ein gemeinsam getragenes Zukunftsbild, das sich nicht nur an Kennzahlen orientiert, sondern am Nutzen für die Kunden und an der Entwicklung der Organisation. Unterschiedliche Führungsstile stehen nicht mehr im Wettbewerb, sondern werden bewusst aufeinander abgestimmt. So entwickelt sich eine Vertrauensbasis, die auf Ehrlichkeit und Verlässlichkeit im

Handeln beruht und auf deren Grundlage auch kontroverse Positionen offen ausgesprochen werden können.

#### In der Führungsmannschaft

Eine Zielkaskade über alle Führungsebenen, die Orientierung gibt und die Zusammenarbeit ausrichtet. Jeder erkennt klar, welchen Beitrag er zum Zukunftsbild leisten kann. Erwartungen an Leistung, Zusammenarbeit und Verantwortung sind transparent und nachvollziehbar. Die Führungsmannschaft erlebt den Vorstand nicht mehr als widersprüchlich, sondern als eine von gemeinsamen Werten und Zielen getragene Einheit.

#### Im gesamten Unternehmen

Klar benannte, konsequent verfolgte Prioritäten für die nächsten 12 bis 24 Monate. Markt- und Betriebsbereiche arbeiten koordiniert statt neben- oder gegeneinander. Statt reinem Leistungsdruck wird mit nachvollziehbaren Zielen und stimmigen Rahmenbedingungen Raum für Engagement und Lernen geschaffen.

Diese Ergebnisse entstehen durch strukturierte Einzelgespräche, unabhängiges externes Feedback, einen jährlichen Rhythmus moderierter Vorstandsklausuren und Führungskräfte tagungen sowie durch verbindliche Vereinbarungen. Entscheidend ist dabei der Freiraum, Verantwortung zu übernehmen und auch kritische Punkte offen anzusprechen.

### Das lernen die Beteiligten

Hinter diesen Ergebnissen stehen wichtige

Lernerfahrungen aller Beteiligten.

**Vorstände** erkennen, dass klare, konkrete und sinnvolle Ziele nicht aus einem schnellen Brainstorming entstehen, sondern das Ergebnis intensiven gemeinsamen Nachdenkens sind. Sie lernen, gegenseitige Erwartungen offen auszusprechen und Unterschiede in ihren Werten und Führungsverhalten transparent zu machen, bevor daraus Konflikte entstehen. Ebenso wächst die Bereitschaft, lange bekannte personelle Themen insbesondere auf der Bereichsleitersebene konsequent zu klären.

Die **Führungsmannschaft** lernt Zielklarheit aktiv einzufordern, schwierige Themen offen anzusprechen und mit Unterschieden in der Bedeutung einzelner Bereiche offen umzugehen. Gleichzeitig wächst der Mut, dominantes Verhalten unter Kollegen zu spiegeln und eigene Überforderung frühzeitig zu benennen. Dadurch entsteht eine offene und verantwortungsvolle Zusammenarbeit auf allen Ebenen.

### Der eigentliche Gewinn

Die wichtigste Erkenntnis aus erfolgreichen Vorstandswechseln lautet, dass bessere Ergebnisse nicht automatisch durch neue Personen entstehen, sondern durch die Qualität der gemeinsamen Auseinandersetzung. Wer Schwierigkeiten als Ausgangspunkt für Klärung begreift, kann die hohen Erwartungen an den Vorstandswechsel erfüllen. Nämlich effektive Führung, starke Zusammenarbeit und nachhaltigen Geschäftserfolg.