

Navigator für neue Vorstandskonstellationen

Ein Wechsel im Vorstand ist immer mit neuen Impulsen und der Hoffnung auf bessere Ergebnisse verbunden, aber auch mit einer unvorhersehbaren persönlichen Dynamik. Dabei behindert der

Wunsch nach schnellen Erfolgen die Offenheit im Umgang mit unerwünschten Entwicklungen. Wie gelingt ein Wechsel im Vorstand, wenn es anders läuft als gedacht?

Eins ist sicher: Es kommt anders, als man denkt

Der Reality Check bei mehr als 30 personellen Veränderungen im Vorstand, die ich bisher begleitet habe, zeigt, dass sich die neue Vorstandskonstellation jedes Mal anders entwickelt als gedacht. Vor der Personalentscheidung wurde mit Sorgfalt ausgewählt, wer am besten ins Team passt, und wie sich neue Impulse entfalten können. Doch nach dem Start der neuen Konstellation ändert sich oft unerwartet die Situation. Alte Verhaltensmuster setzen sich fort, geschäftliche Altlasten treten zutage, Leistungsträger werden dominant oder ziehen sich zurück. Insbesondere, wenn mit dem Wechsel ein tiefer Einschnitt verbunden ist, etwa durch einen neuen Vorstandsvorsitzenden, der von außen kommt, zeigt sich: Führung in neuer Konstellation braucht mehr als gute Absicht und Toleranz. Sie braucht Orientierung im Vorgehen. Die folgenden Fragen sprechen Aspekte an, die für die betroffenen Vorstände die Grundlage für eine sichere Navigation in der anspruchsvollen ersten Phase der Neubesetzung im Vorstand bieten kann.

1. Wird mit dem bisher Erreichten respektvoll umgegangen?

Einer der größten Fehler ist es, die eigene Wirkung durch Abwertung der Vergangenheit beweisen zu wollen. Wer das Bisherige ignoriert oder schlechtmacht, stört den Aufbau von Beziehungen und aktiviert stillen Widerstand. Wer dagegen anerkennt, worauf man aufbauen will, schafft gegenseitigen Respekt.

2. Ist unser Vorgehen von Problemen getrieben oder von

unserem Gestaltungswillen?

Gerade am Anfang tendieren neue Konstellationen dazu, in reaktives Verhalten zu verfallen. Hier ein Konflikt, dort eine neue Baustelle. Doch Führung sollte nicht nur reaktiv, sondern gestaltend agieren. Die entscheidende Frage lautet: Was wollen wir gemeinsam aufbauen? Wer diese Frage immer wieder in den Mittelpunkt rückt, bringt Fokussierung, Sinn und Orientierung ins Spiel.

3. Zeigt unsere gemeinsame Kompassnadel in eine sinnvolle Richtung

Unternehmen werden gegründet, um Kundenbedürfnisse zu erfüllen. Das gerät immer wieder in Vergessenheit, denn in vielen Häusern zeigt die Kompassnadel nicht auf die Kunden, sondern auf das Betriebsergebnis. Eine neue Vorstandskonstellation ist genau der richtige Moment, den gemeinsamen Kompass wieder einzunorden und sich gemeinsam zu fragen: Ist uns klar, was unsere Kunden genau wollen und unternehmen wir alles, was möglich ist, damit sie es von uns erhalten?

4. Wollen wir Tiefgang?

Wirkung im Unternehmen entsteht dann, wenn die oberste Ebene versteht, was an der Basis wirklich geschieht. Ein Neuer im Vorstand kann das leichter angehen. Dazu braucht es kein großes Analyseprojekt, sondern Zeit, Gespräche und einen offenen Blick für Motivationshemmer, Zeitfresser und Reibungspunkte. Ein Vorstand, der zuhört und vorurteilsfrei hinsieht, kann erkennen, auf welche Rahmenbedingungen es ankommt und gestaltet diese auf Basis

von realen Beobachtungen und nicht von Annahmen.

5. Nutzen wir regelmäßig Formate für Orientierung und Zusammenarbeit auf allen Ebenen?

Ein Wechsel in der Führung ist die Gelegenheit, Kommunikationsformate neu zu denken. Nicht nur für strategische Herausforderungen, sondern auch für Alltagsprozesse, kritisches Feedback und horizontale Vernetzung. Formate, die Rollenklarheit und Austausch fördern, erhöhen die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und verbessern die Fähigkeiten zur gemeinsamen Zielerreichung der Organisation.

6. Sind wir "open minded" und wollen wir aus Fehlern lernen?

Neue Konstellationen im Vorstand bringen neue Perspektiven. Die Herausforderung besteht darin, diese als Lernchance zu nutzen. Mit dieser Haltung kann sich auch die Kultur im Umgang mit Fehlern ins Positive drehen. Sobald nicht mehr Schuldige gesucht werden, sondern Ursachen und Bedingungen verstanden werden, wird nachhaltige Verbesserung möglich.

Fazit

Jeder Wechsel in der Vorstandskonstellation ist ein komplexer Neustart mit einzigartiger Dynamik. Besser als ein allgemeines Führungsverständnis sind wache Beobachtung und unvoreingenommenes Denken sowie die Bereitschaft zu Lernen und damit den eigenen Kurs für das Gelingen der neuen Vorstandskonstellation zu (er-)finden.