



Alternatives Drucklayout:

› reiner Text (<https://www.cio.de/a/print/noimages/3582535>)

Link: <https://www.cio.de/a/4-tipps-fuer-den-aufstieg-vom-manager-zum-vorstand,3582535>

**Vorstandsmitglied werden**

## **Aufstieg vom Manager zum Vorstand**

Datum: 22.04.2024

Autor(en): Gudrun Happich

**Sie wurden als Manager oder Geschäftsführer für eine Vorstandsposition vorgeschlagen? Mit diesen Tipps bereiten Sie sich optimal darauf vor.**

*Die Vorstandsebene ähnelt in vielen Unternehmen einem Haifischbecken. Wenn Sie dort überleben wollen, sollten Sie die Regeln kennen - und bereit sein, selbst ab und an den Haifisch zu geben.*

*Foto: Yann hubert - shutterstock.com*



Wer eine klassische Führungskarriere anstrebt, für den ist die Vorstandspostion so etwas wie die Erklommung eines 6.000ers. Klar, um über eine gewisse Ebene hinauszukommen, müssen Sie gut vernetzt sein und die Keyplayer im Unternehmen kennen. Aber geschafft haben Sie es doch allein, ein bisschen wie der Extrembergsteiger am Mount Everest.

In der Regel haben Sie jahrelang auf den Vorstandsposten hingearbeitet, sich gut verdrahtet, haben Niederlagen eingesteckt und Erfolge eingefahren, oft kam das Privatleben zu kurz. Und dann erreichen Sie das Ziel: Sie werden für den Vorstand vorgeschlagen. Wer jetzt weiß, worauf er unbedingt achten muss und ein paar zentrale Aspekte bedenkt, ist seinem Gipfelkreuz nahe.

### **Vom Top-Management in den Vorstand - ein riskantes Gefälle**

Neben Ihrer Freude darüber, dass Ihre Arbeit endlich die **Wertschätzung**<sup>1</sup> erhält, die sie in Ihren Augen verdient, machen sich vielleicht auch erste Unsicherheiten breit. Zu Recht: Denn den Auswahlprozess und den Schritt vom Manager zum Vorstand sollten Sie nicht unterschätzen.

Besonders Führungskräfte, die neben ihrer Zielstrebigkeit und Leistungsfähigkeit, stark inhaltlich orientiert und sozial kompetent sind, erleben wenn sie Vorstand werden oft eine Art Kulturschock. Unsicherheiten können sich zudem noch verstärken, falls Sie als Geschäftsführer in den Vorstand eines Unternehmens wechseln möchten, das Sie bisher noch nicht kennen. Aber auch, wenn das Unternehmen gleichbleibt, ist das Gefälle

zwischen Top-Management und Vorstand oft erstaunlich groß.

## Lesetipp: CIOs gehören in den Vorstand<sup>2</sup>

Eine gründliche Vorbereitung auf das, was Sie auf dem Weg in die Vorstandsposition erwartet, ist das A und O. Besonders dann, wenn Sie nicht nur ein Vorstandsmitglied werden möchten, sondern sich gleichzeitig innerlich an der Spitze auch nicht verbiegen wollen. Denn damit würden Sie sich Ihren Erfolg sehr teuer erkaufen. Das folgende Beispiel aus meiner Praxis zeigt die Herausforderungen auf dem Weg von der Spitzenführungskraft zum Vorstand.

### Beispiel aus der Praxis

Meine Klientin - nennen wir sie Frau T. - hat sich in einem internationalen IT-Unternehmen mit Hauptsitz in den USA als **Top-Führungskraft**<sup>3</sup> über Jahre etabliert. Das Unternehmen ist im Umbruch und für die nächsten Jahre ist ein Börsengang geplant. Neue Vorstandspositionen werden ausnahmslos männlich besetzt, vorwiegend mit Amerikanern. Die meisten von der Marke "Rampensau", wie sich meine Klientin ausdrückt. Frau T. kann mit diesem Personentypus, der mehr scheint als tut, gar nichts anfangen. Der **Aufsichtsrat**<sup>4</sup> - ebenfalls vorwiegend amerikanisch besetzt - ist hingegen von der lauten Art begeistert.

Frau T. hingegen ist eher zurückhaltend und überzeugt durch fachliche und soziale Kompetenz sowie Leistung. In der Kommunikation kann sie durchaus auch sehr direkt sein, jedoch sind ihr dabei ihre inneren Werte sehr wichtig. Inhaltlich ist sie exzellent und sie genießt das Vertrauen des langjährigen Vorstandsvorsitzenden. Als einzige Frau und als einziges "Eigengewächs" des Unternehmens Vorstand zu werden, macht sie mächtig stolz. Damit verbunden, sind mehrere Präsentationsrunden vor dem Aufsichtsrat, mit anschließenden gemeinsamen Abendessen.

Nach der ersten Runde lässt der ihr gewogene Vorstandsvorsitzende durchblicken, dass der Aufsichtsrat alles andere als überzeugt von ihr war. Sie wirke nicht souverän, eher unsicher und unvorbereitet - man traue ihr eine Vorstandsposition nicht zu. Um diesen Eindruck zu ändern, müsse sie viel politischer werden. Konfrontiert mit diesem harten Urteil, entscheidet sich Frau T. für ein Coaching.

### Wie hoch ist der Preis für die Vorstandsposition wirklich?

Frau T. ist bei unserem ersten Treffen verletzt, wütend, verunsichert und zugleich

kämpferisch. All diese Gefühle brauchen ein Ventil. Sie ungebremst rauszulassen, verschafft Frau T. schon mal eine enorme Erleichterung. Nun ist Raum da für die große Frage: Will ich noch Vorstand werden? Um auf diese Frage eine klare Antwort geben zu können, sollte sie sich klar werden: Welche Erwartungen sind mit meiner neuen Rolle als Vorstandsmitglied verknüpft?

Falls sie tatsächlich in den Vorstand aufrücken möchte, sollte sie bereit sein, die politischen Gepflogenheiten im Unternehmen zu kennen, zu verstehen und zu nutzen. Sie sollte sich von dem Gedanken verabschieden, dass in den Vorstandsebenen vor allem Leistung zählt. Ihr sollte bewusst werden, dass es "da oben" Gepflogenheiten gibt, die ihr persönlich zwar nicht gefallen, die aber zum "Spiel an der Spitze" dazu gehören. So ist z.B. der **Smalltalk**<sup>5</sup> beim Abendessen kein nettes Beisammensein mit Freunden, sondern genauso wie die Platzwahl ein Teil der Position. Wer in das Haifischbecken will, sollte auch bereit sein, ab und an den Haifisch zu geben - ansonsten geht er unter.

### **Vorstand werden: klares Commitment und klarer Plan**

Möchten Sie einen Wechsel in die Vorstandsebene wirklich, und sind Sie bereit diesen Weg zu gehen? Diese Frage sollten Sie sich unbedingt ehrlich beantworten. Mit Frau T. habe ich die Frage gemeinsam im Coaching unter verschiedenen Aspekten beleuchtet. Im Anschluss kam sie zu dem klaren Ergebnis: "Ja, ich will Vorstand werden und ich werde mich um die Position im Vorstand bemühen und damit die Zukunft des Unternehmens mitgestalten und lenken. Ich will etwas bewegen."

Gemeinsam erarbeiteten wir anhand der folgenden Fragen einen detaillierten Plan für den anstehenden Wechsel, zugeschnitten auf die Persönlichkeit von Frau T.:

- Was sind die politischen Spielregeln in diesem Unternehmen, inkl. Vorstand, Aufsichtsrat, Aufsichtsratsvorsitzendem?
- Wie ist das Beziehungsgefüge?
- Was sind die Lieblingsthemen der jeweiligen Keyplayer?
- Mit welcher Motivation sitzen die Leute an ihren Positionen?
- Wie verstehen die sich untereinander, wer lässt sich von wem beeinflussen?

Mittlerweile ist Frau T. in ihrer Vorstandsposition als CFO nicht nur sehr erfolgreich, sondern fühlt sich auch gut und erfüllt dabei. Ihren persönlichen Schlüssel dazu fasst sie so zusammen: "Es ist tatsächlich ein Spiel, dessen Regeln man kennen muss, um seine Rolle nicht nur einzunehmen, sondern sie auch nach den eigenen Vorstellungen zu gestalten. Im Lauf der Zeit spielt es sich immer leichter. Es ist ein Spiel, aber es nicht meine

Identität."

## Vom Manager zum Vorstand - 4 Tipps

1. Will ich die neue Rolle wirklich? Welchen Preis bin ich bereit dafür zu zahlen? Setzen Sie sich mit diesen Fragen wirklich intensiv auseinander. Nur so gehen Sie mit einer klaren inneren Überzeugung ans Werk.
2. Nutzen Sie Ihr Netzwerk und alle verfügbaren Kanäle, um herauszufinden, wie das Machtgefüge und die politischen Regeln an der Unternehmensspitze funktionieren. Ganz oben geht es weniger um Inhalte, als um Beziehungen.
3. Finden Sie heraus: Welche Erwartungen sind möglicherweise mit Ihrer neuen Vorstandspostion verknüpft?
4. Wie sehen Sie selbst Ihre Rolle im Vorstand? Wie genau möchten Sie sie ausfüllen und gestalten? Wie möchten Sie von außen wahrgenommen werden, welches Image möchten Sie vermitteln?

Beim Weg vom Manager zum Vorstand werden Ihnen natürlich nicht alle Aufgaben von Beginn an leicht fallen - aber wenn Sie diese 4 Tipps für den Weg vom Manager zum Vorstand beherzigen, sind Sie bestmöglich vorbereitet. Dazu kennen Sie jetzt Ihr persönliches "Warum" dahinter und damit wird es mit der Zeit immer einfacher. Je mehr Informationen Sie haben, je mehr Sie wissen, wie das Spiel läuft, desto mehr können Sie Politik und Taktik als notwendigen Teil Ihrer neuen Rolle ansehen und akzeptieren.

### Links im Artikel:

<sup>1</sup> <https://www.cio.de/a/schlechte-chefs-lassen-ihre-leute-ausbrennen,2930000,4>

<sup>2</sup> <https://www.cio.de/a/cios-gehoeren-in-den-vorstand,3661924>

<sup>3</sup> <https://www.cio.de/a/aufstieg-ins-top-management,3657155>

<sup>4</sup> <https://www.cio.de/a/fit-fuer-den-aufsichtsrat,3102765>

<sup>5</sup> <https://www.cio.de/a/smalltalk-fehler-vermeiden,2244989>

---

IDG Tech Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Tech Media GmbH. dpa-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass auf dieser Webseite unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Tech Media GmbH keine Verantwortung.