

## Neu als Chef?

Erst Traumjob, dann Trauma? Bevor der Vertrag unterschrieben ist, reizt die Rolle, die neue Verantwortung, der größere Spielraum. Wenn dann die ersten Schritte zu tun sind, stellt sich heraus, wie groß zum einen der Unterschied zwischen Vorstellung und Realität war und wie genau sich die zu erwartenden Polaritäten darstellen. Diese Gegenpole sind immer wieder:

- Erwartungen an die und konkreter persönlicher Eindruck von den Fähigkeiten der neuen Führungsmannschaft und der dahinter stehenden Teams
- Erwartungen an und konkreter persönlicher Eindruck von allen weiteren Stakeholdern
- Nötiger und vorhandener Spielraum im Umgang mit dem Vorgesetzten
- Diskrepanz zwischen benötigtem Budget und dem vorhandenen

Für einen guten ersten Eindruck gibt es meist keine zweite Chance, auch wenn dem neuen Chef oder der neuen Chefin zu Beginn möglicherweise viel Wohlwollen entgegengebracht wird. Denn auch großes Wohlwollen trägt nur begrenzt: An gehobener Position wird einfach von Ihnen erwartet, dass Sie sich zügig zurechtfinden, extrem schnell analysieren und rasch neue Situationen und Menschen einzuschätzen wissen und innerhalb der Firmenstruktur entsprechend schnell Ihren Platz einnehmen.

Wenn die Dynamiken im neuen Unternehmen sehr hoch sind, von Ihnen beispielsweise sofort ein Change erwartet wird, ist das oberste Gebot: Stellen Sie sicher, dass Sie Distanz halten zwischen sich und der Struktur! Nur dann können Sie auch schwierigste Aufgaben verantwortungsvoll und ethisch sauber lösen, und das zum Vorteil des Unternehmens. Das Aufgefressen-, Verschlungen-werden von der Komplexität der neuen Aufgabe führt an diesem Punkt immer wieder dazu, dass Führungskräfte ihre Integrität verlieren.

**Prof. Dr. Brigitte Witzer**