

**Superman oder Elefant  
im Porzellanladen?  
Die ersten 100 Tage als  
neue Leitungskraft  
erfolgreich gestalten!**

**für Führungskräfte des Gesundheits- und  
Sozialwesens und der Verwaltung**

Barbara Simonsen, MBA  
Coaching, Beratung, Moderation

## Wie hilft Ihnen dieses Booklet?

Dieses Booklet gibt Ihnen wichtige Hinweise, wie Sie die ersten 100 Tage in einer neuen Position im Gesundheits- und Sozialwesen bzw. in der Verwaltung erfolgreich gestalten können.

Sie müssen in den ersten Monaten der Einarbeitung als Leitungskraft weder als Held wie Superman auftreten, noch müssen Sie sich wie ein Elefant im Porzellanladen erleben. Durch sorgfältige Vorbereitung, achtsames Kennenlernen und kompetente Übernahme der Sachaufgaben gelingt es Ihnen, den Einstieg in die neue Funktion überschaubar zu ordnen, sicheren Schritten voranzugehen und am Ende der Einarbeitungszeit stolz zu sagen: Ich habe das Vertrauen der Mitarbeitenden und die Anerkennung der Kollegen und des Vorgesetzten gewonnen!

Wenn Sie von Fach- zu Führungsaufgaben wechseln, steht eine grundlegende Neuorientierung an. Wissen Sie, was auf Sie zukommt? Vor welchen Schwierigkeiten werden Sie stehen? Welche Kompetenzen benötigen Sie und über welche verfügen Sie? Sie erfahren hier, wie Sie die ersten 100 Tage einteilen können und worauf Sie in den einzelnen Phasen Ihren Schwerpunkt legen sollten.

Nicht unerheblich sind die Erwartungen, die beim Führungswechsel an Sie gestellt werden, denn diese prägen Ihre Führungsrolle. Wie gehen klug damit um?

Das Booklet zählt Ihnen zudem einige Fettnäpfchen auf, in die Sie als neue Leitung unweigerlich treten, wenn Sie unvorbereitet starten.

Ich habe ebenfalls zwei Kapitel über Vertrauen und faire Führung beigefügt. Ich möchte Sie mit den Denkanstößen überzeugen, diese Werte als zentrale Punkte der Führungskultur zu betrachten und den Fokus zu schärfen.

Am Schluss finden Sie zudem eine Liste mit umfangreichen Literaturhinweisen für die Anfangszeit einer Führungskraft.

Ich bin überzeugt, dass Führung zu einem großen Teil lernbar ist. Ich hoffe, meine Impulse unterstützen Sie dabei.

Ich wünsche Ihnen gute Erkenntnisse beim Lesen und viel Erfolg auf Ihrem beruflichen Weg!

Herzlich

Barbara Simonsen

## Über Barbara Simonsen



- MBA – Master of Business Administration
- Geschäftsleitung und Führungskraft
- Autorin, Dozentin und Lehrbeauftragte
- Karriereexpertin Professional
- Moderatorin für Großgruppen
- Aufsichtsrätin einer internationalen Hilfsorganisation
- Seit 2012 eigenes Unternehmen: Simonsen Management
- Schweizerin in Norddeutschland

**Mit meiner Begeisterung und meinem Know-how für wirksame Führung unterstütze ich Sie, wenn Sie als Führungskraft in den ersten 100 Tagen** - aber auch darüber hinaus – rasch handlungsfähig werden wollen und mit Souveränität überzeugen möchten.

Ich unterstütze Sie durch **Coaching, Beratung und Moderation**.

**Meine Publikation** (Co-Autorin Marit Alke):

„Die ersten 100 Tage als Führungskraft“ – online-gestütztes Trainingskonzept  
im managerSeminare Verlag

Lese- und Hörproben u.Ä. finden Sie auf meinem Blog: <https://simonsen-management.de/blog>

### **Simonsen Management**

Barbara Simonsen, MBA  
Am Mühlengraben 33  
23909 Ratzeburg  
DEUTSCHLAND

**Telefon:** +49 (0)4541 604558

**Website:** <https://simonsen-management.de>

**E-Mail:** [info@simonsen-management.de](mailto:info@simonsen-management.de)

**Verbinden Sie sich mit mir und bleiben Sie in Kontakt:**

**LinkedIn:** <https://www.linkedin.com/in/barbara-simonsen-mba-25891289/>

**Xing:** [https://www.xing.com/profile/Barbara\\_SimonsenMBA](https://www.xing.com/profile/Barbara_SimonsenMBA)

**Twitter:** [https://twitter.com/Strat\\_Managerin](https://twitter.com/Strat_Managerin)

**Bitte respektieren Sie das Copyright: Verbreiten oder verwenden Sie ohne meine Zustimmung keine Kopien dieses kostenlosen Booklets.**

## Inhaltsverzeichnis

Wie hilft Ihnen dieses Booklet?.....	2
Über die Autorin.....	3
1. Die Herausforderungen sind groß und anspruchsvoll.....	5
2. Als Führungskraft setzen Sie viele Kompetenzen ein.....	6
3. Die Unterteilung der Einarbeitungszeit gibt Ihnen Überblick.....	7
4. Jede Phase hat ihre Schwerpunkte. ....	7
5. Der Umgang mit den Erwartungen prägt die Führungsrolle.....	8
6. Stolpersteine können Sie umgehen.....	10
7. Vertrauen ist das Schlüsselwort.....	11
8. Fairness in der Führung bringt Vertrauen in die Führung.....	12
Literaturhinweise.....	14

Für die flüssigere Lesbarkeit des Textes wurde die männliche Sprachform verwendet. Es werden jedoch immer beide Geschlechter angesprochen.

## 1. Die Herausforderungen sind groß und anspruchsvoll

Nehmen wir an, Sie sind in der **Pflege** eines großen Krankenhauses tätig, haben eine Weiterbildung als Pflegedienstleitung oder ein Pflegemanagementstudium absolviert und nun ist es soweit, Sie sollen die Verantwortung eines größeren Pflegebereichs übernehmen. Als Stationsleitung kennen Sie die verschiedenen Pflegeteams bereits, denn Sie sind eine Aufsteigerin aus den eigenen Reihen.

Was passiert nun? Die Pflegedirektorin erwartet, dass Sie umgehend Missstände in der Pflege beseitigen und die Abläufe Ihres Pflegebereichs gemeinsam mit den Ärzten sofort verbessern. In der Runde mit den wenigen Kolleginnen auf Augenhöhe werden Sie durch Erfolgsgeschichten eingeschüchtert und erhalten kaum Unterstützung. Ihre Mitarbeitenden erwarten, dass Sie sich die Situation des Personalmangels sofort lösen und die andauernde Überlastung eindämmen. Die Berufsgruppe der Physiotherapeuten möchte, dass Sie zügig einen lange schwelenden Konflikt über Zuständigkeiten klären. Sie selbst möchten innovative Pflegekonzepte einführen, damit eine hohe Qualität und Patientensicherheit gewährleistet sind.

Nach drei Monaten sind Sie völlig erschöpft und entmutigt. War es die richtige Entscheidung, diese Position anzunehmen oder wären die Wochen besser verlaufen, wenn Sie sich besser auf den Wechsel vorbereitet hätten?

### Ein **anderes Beispiel**:

Sie steigen als Teamleitung der **Physiotherapie** zur Abteilungsleitung auf. Damit übernehmen Sie nebst der Fachverantwortung auch Personal- und Budgetverantwortung. Sie werden als bisherige Kollegin anderer Teamleitungen zur formalen Vorgesetzten. Jetzt geht es nicht mehr darum, dass Sie die beste physiotherapeutische Fachexpertin sind. Es geht darum, ab sofort die Interessen des Gesamthauses zu berücksichtigen und die entsprechenden Leistungen bei den Mitarbeitenden „einzufordern“, den Personaleinsatz und das knappe Budget zu steuern. Die Mitarbeitenden und früheren Kollegen rücken langsam aber spürbar von Ihnen ab. Sie werden höflich behandelt, werden aber nicht mehr in die früheren Plaudereien einbezogen. Die Beziehung zu den Kollegen anderer Berufsgruppen gestaltet sich schwierig, da immer eine gewisse Abgrenzung und Konkurrenz wahrzunehmen ist. Sie fragen sich, wie Sie die Physiotherapie zu einer Gesamtabteilung formen können, wie Sie die einzelnen Mitarbeitenden motivieren, wie Sie die Ziele des Unternehmens erreichen und vor allem auch, wie Sie weiterhin Ihre Begeisterung bei der Führungstätigkeit erhalten können. Trotz eines berufs begleitenden Physiotherapiestudiums und trotz bisheriger Leitungstätigkeiten sind Sie auf diesen Karriereschritt nicht wirklich vorbereitet.

Ob in der Pflege, Physiotherapie, Medizin, Sozialwesen oder in der Verwaltung tätig, Sie sind auf der Karriereleiter aufgestiegen, weil Sie über hohe Fachkompetenzen verfügen. Damit haben Sie sich bisher einen Namen gemacht und kollegiale Akzeptanz erreicht. Jetzt sind Sie in einer Position, die mehr verlangt - ein Mehr an Kompetenzen: Kompetenzen zur Personalführung, zur Unternehmenssteuerung, methodische und soziale Kompetenzen.

## 2. Als Führungskraft benötigen Sie viele Kompetenzen

Folgende Checkliste vermittelt Ihnen einen Eindruck von den notwendigen Kompetenzen einer Führungskraft. Allerdings sind die Schwerpunkte je nach Größe der Organisation, hierarchischer Stufe, Aufgabenstellungen und Verantwortungsgrad unterschiedlich gelagert. Nutzen Sie hier die Möglichkeit der Selbsteinschätzung:

Anforderungen	Es geht um	Selbsteinschätzung der Kompetenzen		
		hoch	gering	keine
<b>Unternehmerische Kompetenz</b>	Werteorientierung, Unternehmenskultur Visionäres Denken			
	Strategisches Handeln, Ziele entwickeln			
	Markt- und Wettbewerbsorientierung			
	Kunden- / Patientenorientierung			
	Mitarbeiterorientierung			
	Prozessorientierung			
	Ergebnisorientierung			
<b>Führungskompetenz</b>	Entscheiden und sich durchsetzen			
	Integrieren und gestalten			
	Veränderungsprozesse lenken			
	Führungsstile kennen, anwenden			
	Gruppenprozesse, Teamentwicklung			
	Komplexität meistern, Metaebene einnehmen			
<b>Methodenkompetenz</b>	Organisieren und strukturieren			
	Analysieren, bewerten			
	Delegieren			
	Probleme lösen			
	Kreativ sein			
	Projekte lenken			
	Moderieren			
	Präsentieren			
<b>Soziale Kompetenz</b>	Verhandeln			
	Kommunizieren, informieren			
	Kooperieren			
	Feedback geben			
	Konflikte lösen			
<b>Selbstkompetenz</b>	Kompromisse eingehen			
	Flexibilität			
	Frustrationstoleranz			
	Ambiguitätstoleranz			
	Lernfähigkeit			
	Belastbarkeit			
	Einfühlungsvermögen			
Selbstreflexion				
	Integrität und Authentizität			

Nicht berücksichtigt ist in dieser Darstellung die Fachkompetenz mit Expertenwissen, Branchenkenntnissen, Interdisziplinarität, Internationalität usw., die natürlich je nach Berufsqualifikation unterschiedlich ausfällt.

## 3. Einteilung der Einarbeitungszeit

Gehen wir davon aus, dass Ihnen drei Monate zur Einarbeitung gewährt werden. Es könnte sich durchaus auch nur um zwei Monate handeln. Dann wäre der zeitliche Umfang der Phasen entsprechend zu verkürzen.

<b>a) Vorbereitung</b>	Diese Periode beginnt möglichst früh vor Stellenantritt als Leitungskraft
<b>b) Orientierung</b>	Dieser Abschnitt umfasst ungefähr die ersten zwei Monate, startet mit dem ersten Arbeitstag und dient dem Kennenlernen.
<b>c) Umsetzung</b>	Anschließend geht es an die Umsetzung der nötigen Veränderungen. Diese Stufe endet nicht mit den ersten 100 Tagen.
<b>d) Reflexion</b>	Der Zeitraum am Ende der ersten drei Monate gehört dem Reflektieren und Bilanzieren wie auch dem Blick auf die nachfolgenden Monate, eventuell bis zum Ende einer halbjährigen Probezeit.

## 4. Jede Phase hat ihre Schwerpunkte

Worauf müssen Sie sich im jeweiligen Zeitraum konzentrieren?

### a) In der Vorbereitungsphase:

- Welche Aufgaben werden Sie erfüllen müssen? siehe Stellenbeschreibung
- Welche Kompetenzen benötigen Sie? Gleichen Sie Selbsteinschätzung und Stellenanforderungen ab.
- Wie können Sie sich durch Seminare, Mentoring, Coaching vorbereiten? Lernplan erstellen und Unterstützungsmöglichkeiten in Anspruch nehmen
- Welches Führungsverständnis haben Sie und welcher Führungsstil entspricht Ihnen? Von welchen Werten und Motiven werden Sie selbst geleitet?
- Wie gestalten Sie den ersten Arbeitstag und Ihre Vorstellung bei Vorgesetztem, Kollegen und Mitarbeitern? Wie ist es mit einer Antrittsrede?

### b) In der Orientierungsphase:

- Wie strukturieren Sie die ersten Wochen? Tipp: Einarbeitungsplan erstellen.
- Wie gehen Sie mit den Erwartungen Ihres Chefs, der Kollegen und der Mitarbeitenden um? Tipp: Erfragen Sie die Erwartungen.
- Wie lernen Sie die Mitarbeitenden kennen? Tipp: Planen Sie Einzel- und Teamgespräche. Interessieren Sie sich für die Aufgaben, Erfolge, Ziele usw.
- Wie erhalten Sie einen Überblick über Ihren Verantwortungsbereich, über die Betriebskultur und das Umfeld? Tipp: Erfassen Sie systematisch Daten und Fakten sowie „Geschichten“: Stellen Sie Fragen, beobachten und lesen Sie.
- Wie sortieren, analysieren und bewerten Sie? Tipp: z.B. mit SWOT-Matrix

### c) In der Umsetzungsphase:

- Wie leiten Sie strategische Ziele ab? Tipp: z.B. mit Hilfe der Balanced Scorecard-BSC
- Wie setzen Sie die Ziele um? Tipp: z.B. durch Projektmanagement
- Wie gestalten Sie erste Veränderungen? Tipp: Changemanagementkonzept
- Wie gewinnen Sie wichtige Unterstützungspartner im Unternehmen? Tipp: Bauen Sie ein Netzwerk mit wichtigen Beziehungen auf

## d) In der Reflexionsphase:

- Wie blicken Sie auf die ersten 100 Tage zurück? Tipp: Eigenbeurteilung und Fremdwahrnehmung durch Feedback
- Wie geht es weiter? Tipp: Erstellen Sie einen Entwicklungsplan.

## 5. Der Umgang mit den Erwartungen prägt die Führungsrolle

Führen ist kompliziert und widersprüchlich. Vor allem bei Stellenantritt geraten Sie als neue Leitungskraft durch die unterschiedlichsten Erwartungen in eine schwierige Lage. Es könnte durchaus das Gefühl entstehen, dass die Menschen an Ihnen „zerren“, weil alle zur gleichen Zeit etwas von Ihnen wollen und Sie keinem gerecht werden.

Was denken Sie über Erwartungen? Sind Sie der Ansicht, Sie müssen sie erfüllen?

Nach der Rollentheorie sind an jede Rolle bestimmte Erwartungen geknüpft, wie z.B. an die Rolle des Vorgesetzten oder an die Rolle des Mitarbeitenden.

Erwartungen sind grundsätzlich nicht schlecht. Sie sind Ausdruck von Hoffnungen, Wünschen, Interessen. Sie deuten möglicherweise auf Defizite hin. Sie geben Ihnen wichtige Informationen auf Handlungsfelder und erweitern Ihren Blickwinkel.

Aber Erwartungen stehen häufig im Widerspruch zueinander, weil sie von vielen Seiten auf Sie einwirken.

Wer richtet Erwartungen an Sie?



Für Sie als neue Leitung ist es gut zu wissen:

**Erwartungen müssen nicht erfüllt werden!**

Aber Sie müssen die Erwartungen kennen und sie ernst nehmen, reflektieren, in Bezug zueinander setzen, abwägen und dann eine eigene Stellung beziehen.



**Im Wesentlichen müssen Sie zu Beginn die Erwartungen von drei wichtigen Partnern erfahren: dem Vorgesetzten, den Kollegen, den Mitarbeitenden.**

- Mit Ihrem **Chef** sollten Sie abstimmen:
  - die Erwartungen über die Ziele für einen bestimmten Zeitraum
  - die Erwartungen an die Einarbeitungszeit
  - die Erwartung, wie Sie ihn entlasten, ihn informieren, sich abstimmen
  - die Erwartungen an den zukünftigen Veränderungsprozess
  - Ihre Erwartung an ihn, wie er Sie unterstützen kann

Ihr neuer Vorgesetzter hat Sie eingestellt und erwartet von Ihnen, dass Sie seine Ziele und die des Gesamthauses umsetzen. Planen Sie vom Start weg regelmäßige, gemeinsame Gespräche und machen Sie sich mit seinen Erwartungen vertraut. Ohne seine Rückenstärkung können Sie nichts durchsetzen.

- Von Ihren **Kollegen** sollten Sie erfahren:
  - welche Ziele sie verfolgen
  - wie Sie die Kollegen unterstützen können und umgekehrt
  - wie sie die Zusammenarbeit wünschen

Kollegen erwarten grundsätzlich, dass Sie auf sie zugehen und dass Sie sich nach ihnen richten. Kollegen sind wichtige Bündnispartner, deshalb ist es ratsam, auch den informellen Kontakt zu pflegen.

- Von Ihren **Mitarbeitenden** sollten Sie wissen:
  - welche Aufgaben sie erfüllen
  - wie die Zuständigkeiten im Team verteilt sind
  - welche Fähigkeiten sie auszeichnen, worauf sie stolz sind
  - wo Spannungsfelder liegen
  - wie sie die Schwachstellen der Organisation sehen
  - der persönliche Hintergrund, der für die Tätigkeit relevant ist
  - spezielle Erwartungen an den Führungswechsel usw.

Nehmen Sie sich Zeit für Vier-Augen-Gespräche, hören Sie gut zu und stellen Sie viele Fragen. Machen Sie keine Zugeständnisse und versprechen Sie nichts, was Sie nicht halten können, sondern sammeln sie alle Punkte und bewerten Sie später. Prüfen Sie die Erwartungen und klären Sie, ob diese in Übereinstimmung mit Ihren Zielvorgaben und Ihren eigenen Erwartungen liegen. Kommunizieren Sie Ihre Entscheidungen erst nach reiflicher Überlegung.

**Um mit Erwartungen achtsam umzugehen**, können Sie die Erwartungen in einer Tabelle auflisten und Ihre Gedanken aufschreiben: Welche Erwartungen können Sie erfüllen? Welche lehnen Sie ab? Bei welchen Erwartungen müssen Sie die Standpunkte klären? Welche Erwartungen möchten Sie zu späterem Zeitpunkt umsetzen?

**Durch die Wechselwirkungen der Erwartungen an Sie und Ihrem Verhalten prägen Sie maßgeblich Ihre Führungsrolle.** Sie beeinflussen sich fortwährend gegenseitig und verändern sich. Nehmen Sie Stellung und handeln Sie entsprechend.

## 6. Stolpersteine können Sie vermeiden

Wo lauern die Gefahren für Sie als Führungsneuling? Hier einige Beispiele:

Sie möchten möglichst allen Erwartungen entsprechen.	Ihr neuer Chef, Ihre Kollegen, Ihre Mitarbeitenden und viele andere Menschen im beruflichen Umfeld haben unterschiedlichste Erwartungen an Sie. Zum Teil werden sie Ihnen deutlich formuliert, zum Teil können Sie sie nur erahnen.
Sie nehmen Aufgaben an, die Ihnen Mitarbeitende „delegiert“ haben.	Sie lassen sich rasch in die Lösung von Aufgabenstellungen der Mitarbeitenden einspannen.
Sie kennen die Erwartungen nicht.	Sie spüren, dass mit dem Start als Leitungsperson viele Erwartungen verbunden sind. Sie getrauen sich nicht, sie zu erfragen, weil Sie nicht wissen, wie Sie damit umgehen sollen.
Sie geben in den ersten Wochen Versprechungen.	Sie möchten möglichst von allen akzeptiert werden und bemühen sich um Harmonie. Deshalb mögen Sie nicht „Nein“ sagen und versuchen, es allen recht zu machen.
Sie treffen rasch Entscheidungen.	Sie wollen schnelle Erfolge und treffen deshalb Entscheidungen, die nicht durchdacht, nicht gereift, nicht mit anderen abgesprochen und nicht gut kommuniziert sind.
Sie geben sich distanziert und unnahbar.	Sie arbeiten lieber alleine im stillen Kämmerlein: Ihre Bürotür ist meistens verschlossen. Sie mögen Ihrem Bereich nicht kennenlernen - kein „Management by walking around“.
Sie zeigen sich respektlos gegenüber dem Vorgänger.	In der Zeit Ihres Vorgängers ist einiges schief gelaufen. Auch die Mitarbeitenden äußern sich zum Teil negativ.
Sie entwickeln kein Gefühl für die Situation Ihrer Mitarbeitenden.	Sie stellen zwar fest, dass die Mitarbeitenden sehr verunsichert sind, da sie sich Ihnen gegenüber entweder angriffsfreudig oder zurückgezogen zeigen. Aber Sie meinen, es gäbe keinen Anlass für das Verhalten der Mitarbeitenden.
Sie duzen von Beginn an alle Mitarbeitenden.	Das Betriebsklima ist sehr locker und kollegial. Sie hinterfragen die Anrede als neuer Chef nicht und duzen alle, auch die neu eingestellten Mitarbeitenden.
Sie bevorzugen einige Mitarbeitende.	Einige Mitarbeitende bemühen sich sehr um Sie. Als Leitung fühlen sich geschmeichelt und loben diese Mitarbeitenden häufig vor der versammelten Abteilung.
Sie beziehen abgewiesene interne Mitbewerber nicht mit ein.	Sie wissen, dass sich interne Mitarbeitende auf Ihre neue Position beworben haben. Sie wissen nicht, wie Sie mit dieser Situation nach Stellenantritt umgehen sollen und meiden den Kontakt mit ihnen.
Sie hängen in Meetings besonders den Chef raus.	Sie bereiten alle Meetings alleine vor, beziehen nicht die Meinungen der Anwesenden mit ein, moderieren immer selbst und demonstrieren, dass Sie über alles Bescheid wissen.
Sie geben keine Ziel-Orientierung.	Sie haben keinen Plan entwickelt, haben keine Fakten gesammelt, keine Gespräche geführt und können nicht vermitteln, wohin die Reise der Abteilung oder des Bereichs gehen soll und was der Einzelne zum Erfolg beitragen kann.
Sie zeigen sich als harten Manager.	Sie sind für eine Restrukturierung eingestellt worden. Ohne Wenn und Aber wird dieser Auftrag durchgeführt.

Können Sie sich vorstellen, welche Wirkungen durch die verschiedenen Verhaltensszenarien ausgelöst werden?

Versetzen Sie sich in die einzelnen Situationen: In welche Schwierigkeiten würden Sie geraten? Wie können Sie sich besser verhalten?

## 7. Vertrauen ist das Schlüsselwort

Worauf kommt es in der Führung wirklich an? Es ist das Vertrauen, das zählt.

Vertrauen ist in der täglichen Zusammenarbeit von Führung und Mitarbeitenden und innerhalb von Teams ein entscheidender Erfolgsfaktor. Es schafft die nötigen Handlungsspielräume, um Probleme zu lösen und Ergebnisse zu erzielen.

Vertrauen erlaubt eine positive Fehlerkultur, was gerade im Gesundheits- und Sozialwesen im Umgang mit Risiken als Mangel erkannt wird. Nur mit Vertrauen entstehen Möglichkeiten, ohne Angst gemeinsam zu lernen und sich zu verbessern.

Ein Management, das auf die Kompetenz seiner Mitarbeitenden vertraut, muss nicht alle Details wissen. Vertrauen ermöglicht Entscheidungen ohne 100% vollständige Informationen. Es hilft, Abstimmungsprozesse auf das Notwendige zu beschränken und senkt damit die Informationskosten.

Wer Vertrauen schaffen will, muss durch Vertrauensvorschuss gegenüber anderen selbst in Vorleistung gehen.

Sie erhöhen das unternehmerische Vertrauen, in dem Sie zuhören, die Mitarbeitenden ernst nehmen, fair und respektvoll behandeln und sie in Informations- und Entscheidungsprozesse einbinden.

Zum Vertrauen gehört auch, dass Sie als Führungskraft authentisch und glaubwürdig sind. Ihr Handeln und Ihre Ergebnisse, Ihre Motive und Ihre Entscheidungen, Ihre symbolischen Gesten und Ihre Kommunikation müssen übereinstimmen. Nur dann sind Sie für die Mitarbeitenden berechenbar und zuverlässig.

Grenzen sind dort, wo Vertrauen missbraucht wird, denn mit bedingungslosem Vertrauen entstehen auch Risiken. Blinde Vertrauen ist deswegen nicht angebracht sondern eher kluges Vertrauen. Mit einer Mischung von Beobachtungs-, Kontroll- und Sanktionsmechanismen sorgen Sie für gerechtfertigtes Vertrauen im Unternehmen.

## 8. Fairness in der Führung bringt Vertrauen in die Führung

Weshalb ist faire Führung für Unternehmen von Bedeutung?

Unzählige Studien belegen mittlerweile den Zusammenhang von **langfristigem Unternehmenserfolg und leistungsbereiten Mitarbeitenden**.

Die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden wird durch Freude an der Arbeit, Sinnerfüllung und Entfaltung von eigenen Potenzialen aktiviert. Führungskräfte, die sich nicht nur dem Unternehmenserfolg verpflichten sondern auch den berechtigten Interessen von Mitarbeitenden, sorgen deshalb für organisationale Fairness.

Eine Umfrage von managerSeminare im Mai 2012 sieht die Wirkungen von Fairness am Arbeitsplatz in großer Leistungsbereitschaft, hoher Mitarbeiterzufriedenheit, gutem Betriebsklima, geringem Krankenstand und niedriger Fluktuation. Dazu kommen emotionale Bindung an die Organisation, kooperatives Arbeitsverhalten und Vertrauen in das Management.

**Fairness ist sehr bedeutungsvoll für Menschen.** Die meisten verfügen über eine sensible Antenne für ungerechte Behandlung. Unfairness im Unternehmen führt deshalb zu massivem Vertrauensverlust, zu emotionalem Rückzug, zu Unproduktivität, zu Fehlzeiten, Diebstahl, Demotivation, Widerstand bei Veränderungen.

Speziell in Zeiten von Unsicherheiten und Krisen achten die Mitarbeitenden auf Fairness. Werden die mitarbeitenden Menschen nur als Kostenfaktor betrachtet? Wird auf das Wohlergehen der Belegschaft eingegangen?

Zwar kann das Management nie ausschließen, harte Sanierungsmaßnahmen durchführen zu müssen. Mitarbeitende sind jedoch eher bereit, für sie nachteilige Entscheidungen zu akzeptieren, wenn sie die Rahmenbedingungen als fair erachten.

Zudem lässt sich Unsicherheit insgesamt durch faire Bedingungen minimieren, wenn vermittelt wird, dass zwar das Ergebnis der Krise ungewiss ist, die Mitarbeitenden jedoch gehört und ihre Bedürfnisse berücksichtigt werden, Informationen rechtzeitig kommuniziert und für einen respektvollen Umgang gesorgt wird.

Dr. Bernhard Streicher und Prof. Dr. Dieter Frey von der Universität München haben umfangreiche Untersuchungen über „Fairness in Organisationen“ durchgeführt und haben vier Dimensionen fairer Führung festgestellt:

➤ **Interaktionale Fairness:**

Diese bezieht sich auf das Miteinander, die Interaktion, die Kommunikation mit Mitarbeitenden, Kollegen, Vorgesetzten und allen weiteren Interessierten und zeigt sich in Wertschätzung, Respekt, Rücksicht, dem Einbeziehen von unterschiedlichen Interessen.

➤ **Prozedurale Fairness:**

Diese bezieht sich auf Organisation und Prozesse im Unternehmen. Alle müssen davon ausgehen können, dass Abläufe sich nicht nach Gutdünken ereignen, sondern nach belastbaren Regeln gestaltet sind wie z.B. faire Beurteilungen, Zielvereinbarungen, faire Konfliktbearbeitung.

➤ **Informationale Fairness:**

Diese bezieht sich auf die Informationsebene. Mitarbeitende müssen nachvollziehen können, wie Entscheidungen zustande kommen und dort, wo es sinnvoll ist, in den Entscheidungsprozess einbezogen werden.

➤ **Ergebnis-Fairness:**

Diese bezieht sich auf die Ergebnisse. Ist das, was ich erhalte auch fair zu dem, was ich leiste? Gehalt, Beförderung etc.

Fairness kommt nicht in einem absoluten Sinn daher, sondern wird eher subjektiv betrachtet. Deshalb lösen unternehmerische Entscheidungen Enttäuschungen aus und rufen Unzufriedenheit hervor. Dies hängt häufig nicht mit dem angestrebten unternehmerischen Ziel zusammen, sondern es sind **die Rahmenbedingungen und das Führungsverhalten, die die Akzeptanz der Entscheidungen beeinflussen.**

Führungskräfte müssen deshalb ihr Fairness-Verhalten überdenken und bei den Mitarbeitenden herausfinden, was sie als fair oder als unfair erachten – auch im Hinblick auch die vier oben aufgeführten Dimensionen der Interaktion und Kommunikation, der Information und Beteiligung, der Abläufe und Organisation sowie der Ergebnisse.

### **Faire Führung kann trainiert werden!**

Ein Fairnesstraining zielt nicht so sehr auf spezielle Fähigkeiten ab, wie z.B. das Führen von Zielvereinbarungen. Es vermittelt eine Grundhaltung, ein allgemeines Wertesystem und einen erweiterten Blickwinkel. Aus diesem Grund kann das Erlernte auf viele verschiedene Führungssituationen übertragen werden.

Persönliche Fairnesskompetenz können Sie aber auch an einer spezifischen Gelegenheit wie bei der Einarbeitung in die ersten 100 Tage einüben und im weiteren Verlauf bei Ihren gesamten Führungsaufgaben anwenden. Gerade in der komplexen und stressigen Situation des Führungsstartes gerät die eigene Fairnesswahrnehmung womöglich außer Acht. Es lohnt sich deshalb, wenn Sie sich im Voraus auf die ersten 100 Tage als Leitungskraft mit dem Blickwinkel der fairen Führung vorbereiten.

## Literaturhinweise

- AUGSPURGER, T. (2011), Neu als Chef: Wie Sie Ihren Weg finden, Freiburg.
- COPRAY, N. (2010), Fairness. Der Schlüssel zu Kooperation und Vertrauen, Gütersloh.
- COVEY, S.M.R., MERILL, R. (2009), Schnelligkeit durch Vertrauen: Die unterschätzte ökonomische Kraft, Offenbach.
- EBNETER, A. (2012), Erfolgreich in der ersten Chefposition, Zürich.
- EISENHART-ROTHER, A. v., KOLARZIK, D., SPOERHASE, S., KAMM, N. (2007), Strategische Planung in der Physiotherapie-Praxis, Stuttgart.
- FISCHER, P. (2007), Neu auf dem Chefsessel. Erfolgreich durch die ersten 100 Tage, München.
- FRENZEL, R. (2008), Das erste Mal Chef, Freiburg i.Br.
- GREMMERS, U. (2010), Neu als Führungskraft. So werden Sie ein guter Vorgesetzter, Hannover.
- HAPPICH, G. (2012), Ärmel hoch! Die 20 schwierigsten Führungsthemen und wie Top-Führungskräfte sie anpacken, Zürich.
- HOFBAUER, H., KAUER, A. (2009), Einstieg in die Führungsrolle. Praxisbuch für die ersten 100 Tage, München.
- HOLLMANN, J. (2013), Führungskompetenz für Leitende Ärzte. Motivation, Teamführung, Konfliktmanagement im Krankenhaus, 2.Auflage, Berlin, Heidelberg.
- KOHLMANN, D. (2004), Gestern Kollege – heute Vorgesetzter: So schaffen Sie den Rollentausch, Offenbach.
- KOSEL, M. (2012), Aktiv und konsequent führen. Gute Mitarbeiter sind kein Zufall, Wiesbaden.
- KRATZ, H.J. (2010), Ihre Antrittsrede als Chef: Ziele erfolgreich umsetzen. Aktionsplan, Checklisten, Regensburg.
- KUNZ, G.C. (2012), Neu in der Führungsrolle. So behaupten Sie sich und setzen gezielt Akzente, München.
- LEY, U., KACZMARCZYK, G. (2010), Führungshandbuch für Ärztinnen. Gesunde Führung in der Medizin, Berlin, Heidelberg.
- SÄGER, D. (2005), Bezahlt um zu entscheiden. Besser unbeliebt führen als unentschlossen leiten, Frankfurt a.M.
- SCHREYÖGG, G., KOCH, J. (2010), Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis, Wiesbaden.
- STAHL, E. (2002), Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung, Weinheim.
- STÖWE, C., KEROMOSEMITO, L., FRITZ, A. (2009), Vom Kollegen zum Vorgesetzten. Wie Sie sich als Führungskraft erfolgreich positionieren, Wiesbaden.
- STREICHER, B., FREY, D. (2012), Prinzipien der Fairness als Führungskultur der Zukunft, In: GROTE, S. (Hrsg.), Die Zukunft der Führung, Berlin, Heidelberg, S. 331 – 346.
- TEWES, R. (2011), Führungskompetenz ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen, Berlin, Heidelberg.
- VORBECK, M. (2004), Ab heute bin ich Chef. Das Profi-Training für den ersten Führungsjob, Berlin.
- WATKINS, M. (2007), Die entscheidenden 90 Tage: So meistern Sie jede neue Managementaufgabe, Frankfurt a.M.