

Fallbeispiel: Trainings für Führungskräfte

Training: „Führungskräfte-Entwicklungsprogramm“

Teilnehmer: Stationsleitungen

Ausgangssituation/Aufgabe

- die Ökonomisierung der Krankenhäuser hat einen Paradigmenwechsel in der Pflege zur Folge
- das Bild, in dem Pflegekräfte primär fürsorgliche Pflege leisten, hat sich gewandelt – es geht jetzt vorrangig um die Effizienz ihrer Leistungen, die sich vor allem rechnen müssen
- die Führungskräfte finden sich in der anspruchsvollen Sandwichposition zwischen Mitarbeiternähe und Berichtspflicht zur Geschäftsführung des Krankenhauses wieder
- Die Qualifikationen zur Bewältigung dieser komplexen Herausforderung ist meist unzureichend

Deshalb hat man sich für ein Führungskräfte-Entwicklungsprogramm entschieden, das zum einen die Entwicklung zu einer charismatischen Führungspersönlichkeit beinhaltet, zum anderen klassische Managementtools vermittelt.

Ziele

- Die Führungskräfte sollen in der Ausübung ihrer Leitungsposition nachhaltig gestärkt werden.
- Sie bestimmen hinsichtlich persönlicher Führungsqualität ihre eigene Position und definieren ihre Potenziale.
- Sie bekommen Werkzeuge zur Führung an die Hand, die die Bewältigung der aktuellen Herausforderungen ermöglichen.

Durchführung

- fünf Trainingstage in Gruppen von rund 15 Personen, verteilt über etwa ein Jahr

Angewandte Methoden/Trainingsinhalte

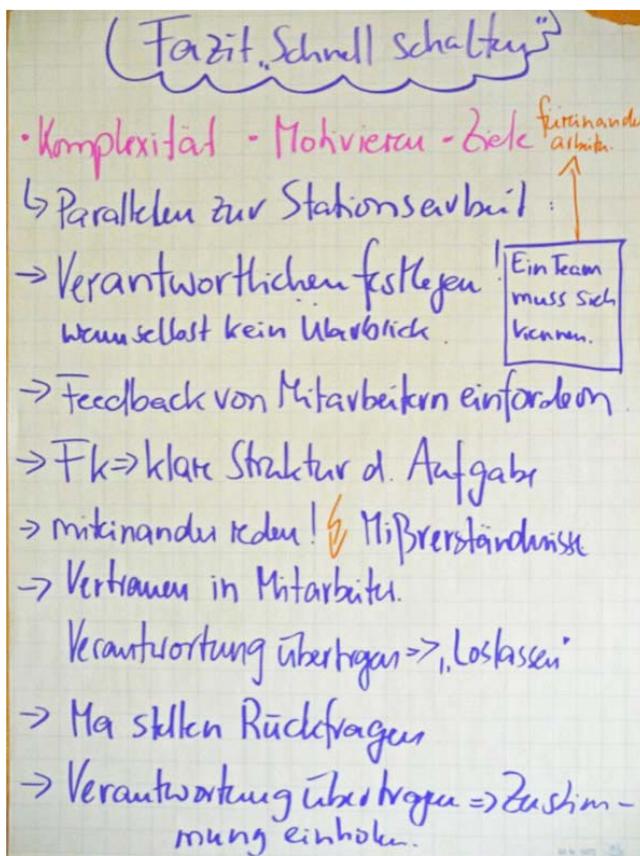
- Bildungsbedarfsanalyse und Evaluierung des Lernerfolgs
- ARP[®] zur Positionierung der Führungspersönlichkeit
- GPOP[®] zur Reflektion der Führungspersönlichkeit und Einordnung der Mitarbeitertypen
- situatives, typgerechtes Führen
- gruppendynamische Übungen zur Stärkung des Leitungsteams, und um Prozesse in den Teams bewusst zu machen
- Training sozialer Kompetenz, um das Durchsetzungsverhalten zu stärken
- Vermittlung kommunikationspsychologischer Grundlagen durch Methoden aus dem Provokativen Coaching, Improvisationstheater und Clownerie
- Führungsgesprächstechniken wie z.B. Erwartungs-, Feedback-, Kritik-, Delegationsgespräche

Ergebnis

- Die Führungskräfte fühlen sich gestärkt in der Ausübung ihrer Rolle.
- Die vermittelten Führungstechniken werden im Alltag als hilfreich erlebt.
- Die Evaluierung des Erfolgs zeigt eine deutliche Steigerung der Führungsqualität.

Beispiele aus der Praxis – Komplexität managen

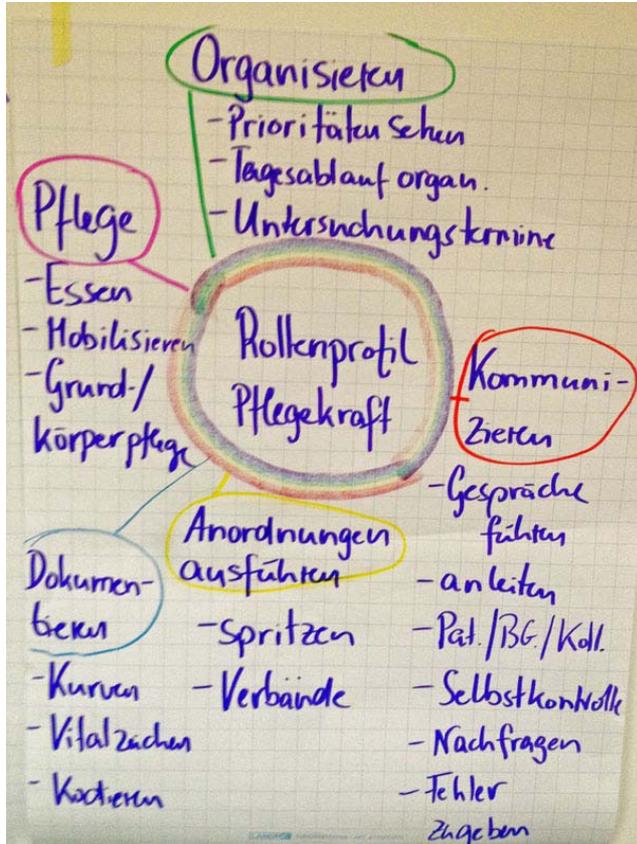
Unter Anleitung der Führungskräfte lösen die Mitarbeiter eine Aufgabe, die sie nicht bis zum Ende verstehen (können). Dennoch werden die Mitarbeiter in drei Durchgängen zu jeweils besseren Leistungen angespornt, Ressourcen werden ausfindig gemacht („Wie ginge es noch besser?“, „Erzählt mal, was ihr genau zu tun habt?“). Lob über die erbrachte Leistung motiviert zur Optimierung.



Im Chart wurden die Erkenntnisse aus der Übung auf die tägliche Führungsarbeit übertragen.

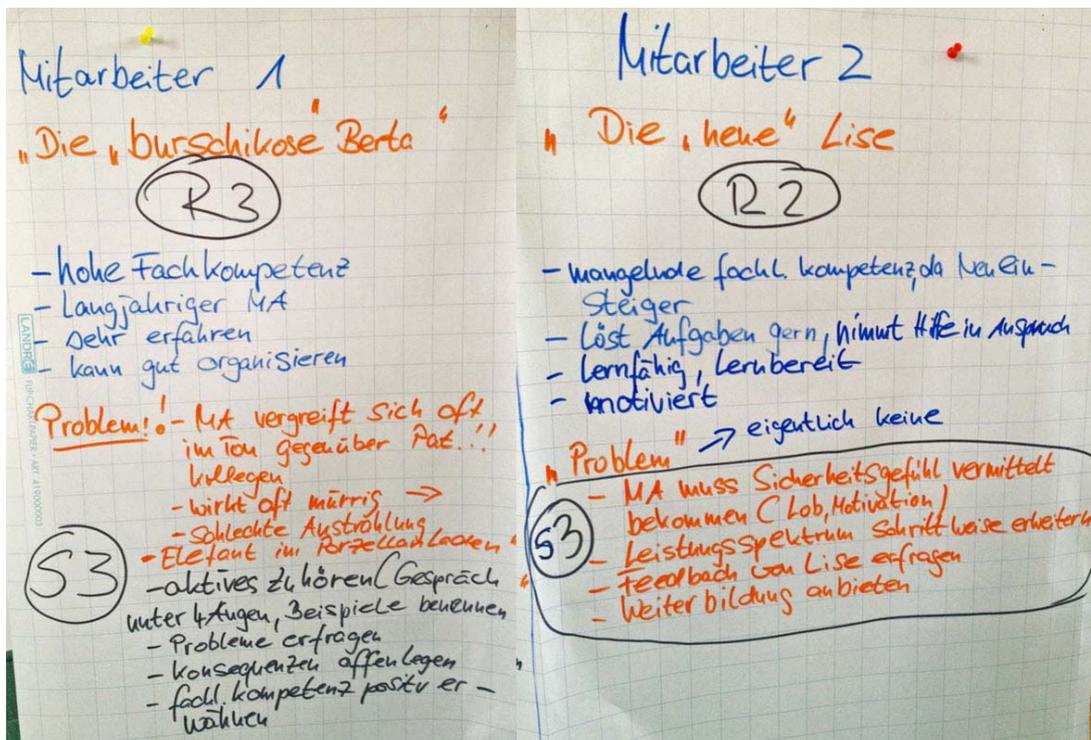
Beispiele aus der Praxis – situatives Führen

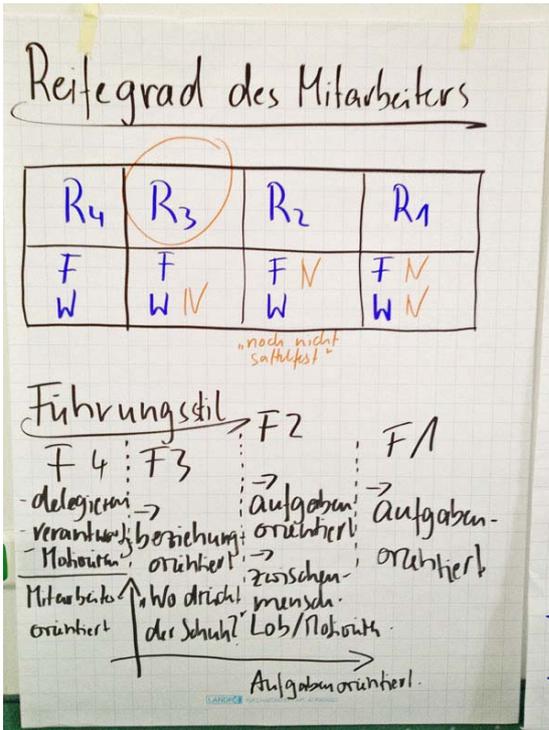
Wann ist eine Pflegekraft ein guter Mitarbeiter? Was ist die Basis für Erwartungs-, Feedback-, Kritik-, Zielgespräche? Wie führe ich Mitarbeiter richtig?



Grundlage für situatives Führen ist Klarheit über das **Anforderungsprofil**.

Ist dieses erstellt, erfolgt die Führung nicht mehr nach „Bauchgefühl“, sondern nach objektiven, der Motivation und dem fachlichen Stand des Mitarbeiters entsprechenden Kriterien. Die Praxisfälle zeigen Einschätzungen und Einordnungen von realen Mitarbeitern in dieses Modell; Konsequenzen für deren Führung werden abgeleitet.





Gruppe: 3-3-4 Aufgabe

⇒ Modell verinnerlichen / Werkzeuge sammeln

- Bitte wählen Sie 2 Mitarbeiter aus! (anonym)
- Ordnen Sie mit Blick auf das Rollenprofil die Reifegrade des Mitarbeiters (pro Verantwortungsbereich zu. (F₁-F₄))
- Ordnen Sie die Führungsstile zu.
- Was beinhaltet dieser? Wie sehen Sie diese konkret bei d. Mitarbeiter um?

Max

R₄

- alle 5 Kategorien ist der MA sehr gut
- besitzt das Vertrauen des Vorgesetzten
- besitzt gew. Entscheidungsspielraum

↳ Führungsstil S₄

Motivation:

- Lob u. Anerkennung auch vor dem Team
- offenes Ohr für Probl.
- Kontrolle im Sinne von weiter. Nachfrage
- Anbiete von FB
- Einarbeitung von R₁ MA

Moritz

R₃

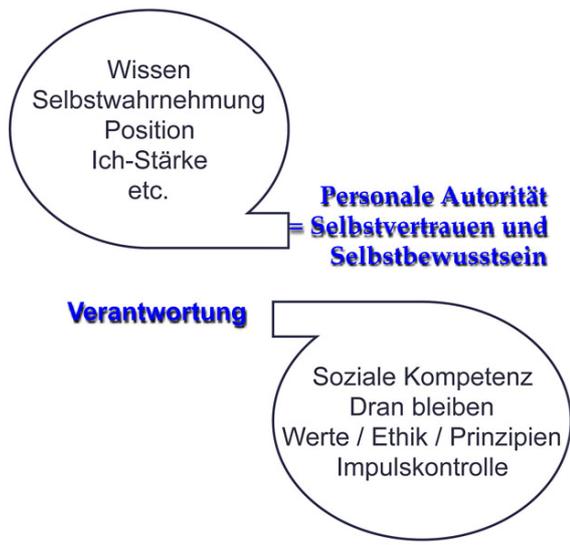
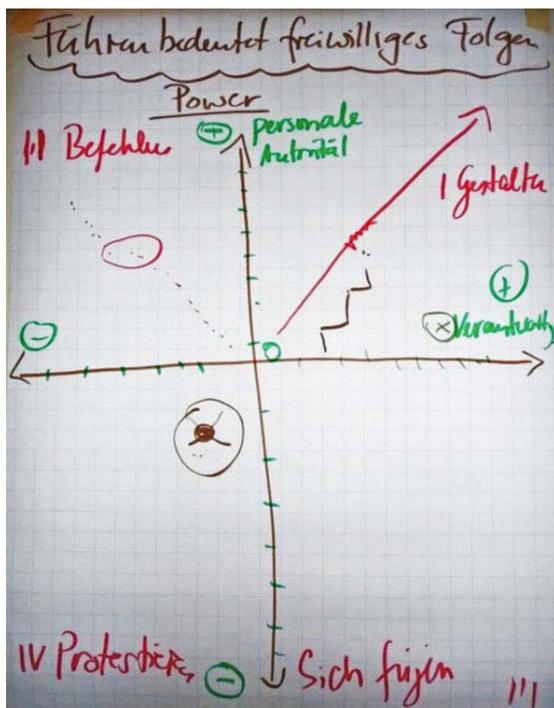
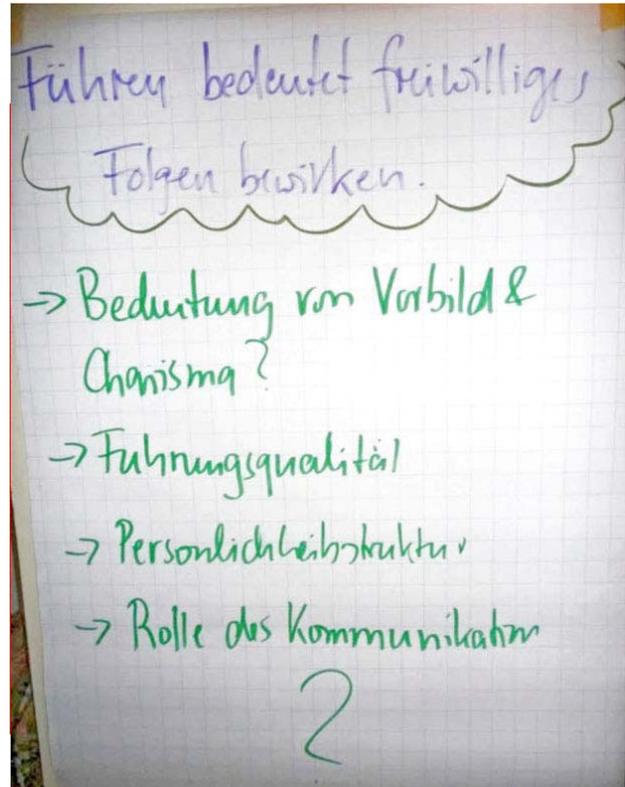
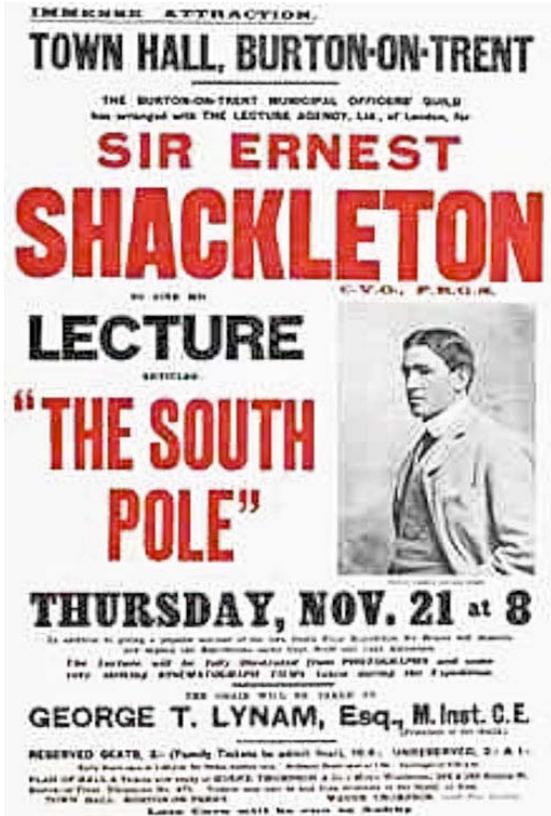
- beherrscht weitestgehend alle 5 K. gut, jedoch durch mangelnde u. Tätigkeits u. totale Delegation an andere MA, in verschied. Bereichen unsicher.
- Untert R₁ - MA aus verunsichert diese

↳ Führungsstil S₃

- Gesprächsführung / Analyse
- in Entscheidungen nur mit einbez.
- Meinung v. MA mit einbringen
- auch Lob ^{für} kleinere gut erledigte Tätigkeiten geben
- Eisrinde

Beispiele aus der Praxis – Führen nach ARP®

Im Training wurde anhand einer Filmsequenz aus „Shackleton – Verschollen im ewigen Eis“ die charismatische Führungspersönlichkeit bei der Bewältigung einer für die Mannschaft lebensbedrohlichen Situation anschaulich gezeigt. Dann erfolgte die Einordnung seiner Persönlichkeit in das ARP®-Modell, und dann die Selbsteinordnung in das „Radarsystem von Wirkung im Alltag“.



Hierzu ist zum einen Verantwortung für das soziale Umfeld als auch Selbstvertrauen notwendig. Kommt beides zusammen, entsteht die Power, mit der sich etwas bewegen lässt.

Ein „Radarsystem“ von Wirkungen im Alltag

