

**„Management ist die schöpferischste aller Künste.
Es ist die Kunst, Talente richtig einzusetzen.“**

Robert S. McNamara

Personalentwicklung im Gesundheitswesen

Thomas Bollenbach
Friedrich-Ebert-Straße 33
34117 Kassel

fon: 05 61 – 316 44 61 | mail@resultat-kassel.de

Der beste Führungsstil?

- Den perfekten Führungsstil gibt es nicht!

Rolle: Sozialpsychologische Definition

„...die Vielfalt der Verhaltenserwartungen, die an eine Position gestellt werden.“

Erwartungen an eine „Rolle“

- **Muss- Erwartungen:** Überwachung durch Gesetze, absolute Verbindlichkeit, gerichtliche Verfolgung bei Nichterfüllung, ausschließlich negative Sanktionen (z.B. Verkehrsvorschriften, ...)
- **Soll- Erwartungen:** hohe Verbindlichkeit, negative Sanktionen überwiegen, Sympathie bei Einhaltung (z.B. „Einspringen“ bei Personalengpässen)
- **Kann- Erwartungen:** ausschließlich positive Sanktionen (Kuchen zum Geburtstag mitbringen, Abteilungsfeier organisieren ...)

Vor/ Nachteile „Chef/in“ zu sein

--	--

Rollenkonflikte:

© kvs TAT

Klausur:

Der Kursteilnehmer erwartet, dass er bei Ihnen abschreiben kann.
Der Dozent erwartet, dass Sie ehrlich sind.

Diebstahl:

Sie sehen wie ein Kollege Firmeneigentum entwendet.
Der Kollege erwartet, dass Sie ihn decken.
Der Chef erwartet, dass Sie den Diebstahl anzeigen.

Bewerbung:

Sie erfahren, dass sich ein Kollege auf eine andere Stelle beworben hat.
Der Kollege erwartet Stillschweigen.
Ihr Chef und die Kollegen, dass sie die Information mitteilen.

Schwänzen:

Ein Kursteilnehmer erzählt Ihnen, dass er vorsätzlich die Veranstaltung schwänzt, um einzukaufen zu gehen.
Er erwartet, dass Sie ihn mit in die TN- Liste eintragen.
Der Dozent missbilligt diesen Betrug.

© kvs TAT

Ein **INTER-** Rollenkonflikt könnte entstehen, wenn eine Leiterin gleichzeitig auch Freundin einer Mitarbeiterin ist und sich in Konfliktfällen beide Erwartungen nicht vereinbaren lassen. (Rolle Chefin)

© kvs TAT

„Rollen zwingen den Einzelnen von außen ein schauspielerisches und konformes Verhalten auf, und erst hinter den Rollen steht der eigentliche Mensch!“

Ralf Dahrendorf

© 2018 TAT

Anforderungsprofil an eine gute Leitung (Rolle)!

Welche Eigenschaften muss eine gute Leitung haben.

Welche Voraussetzungen sollte sie mitbringen.

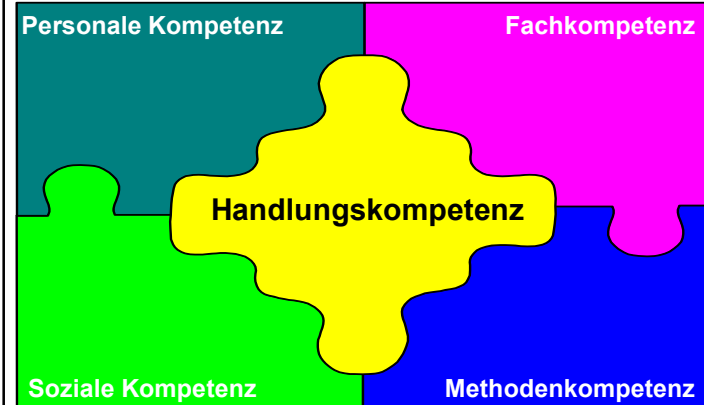
Aus Sicht:

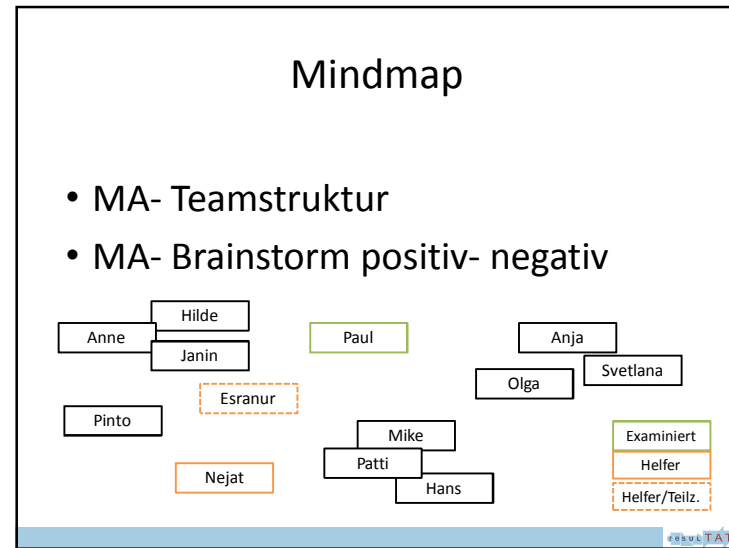
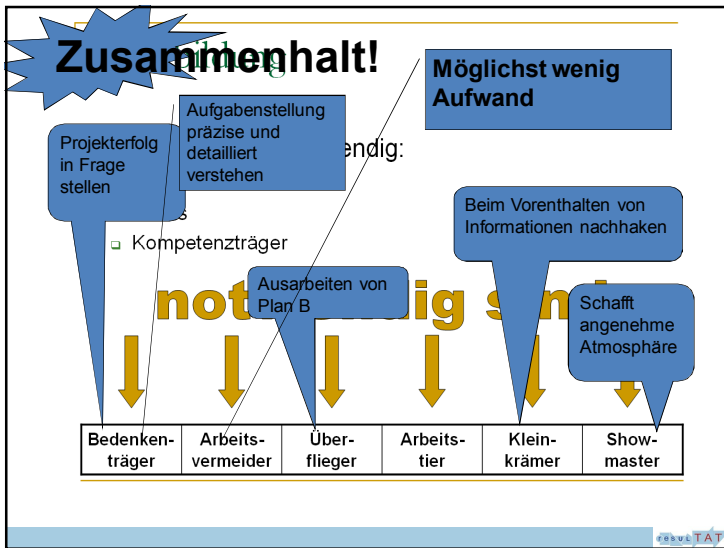
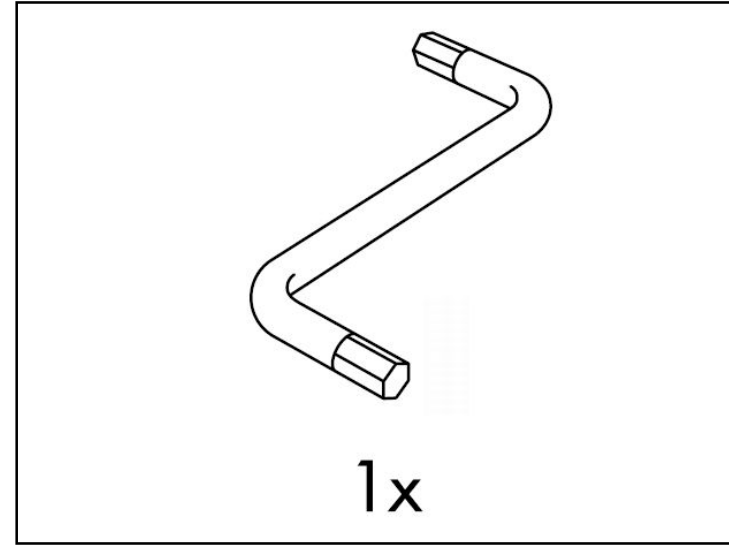
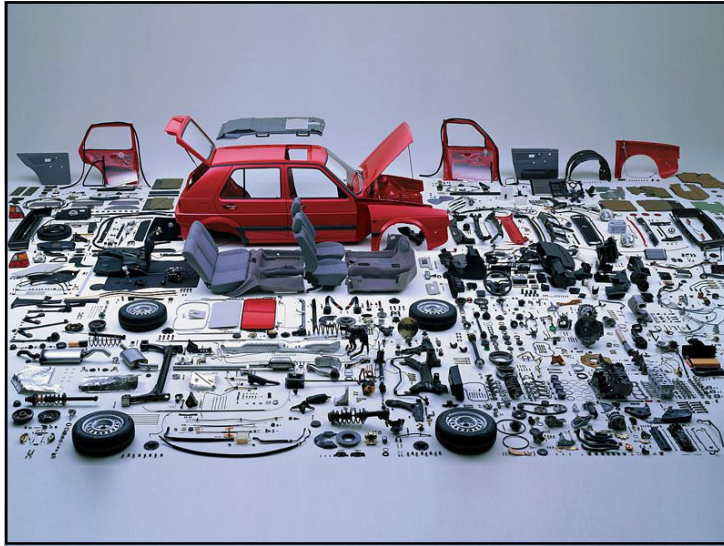
1. Der Betriebsleitung
2. Der Mitarbeiter/innen
3. Der „Kunden/innen“/ „Leistungsempfänger“

Ungleiche Wesen gleich zu behandeln ist nicht Gerechtigkeit, sondern Gleichmacherei.

© 2018 TAT

Kompetenzmodell





Führungsstil

- Beschreiben Sie Ihren Führungsstil!
- Das Leitbild Ihrer Führungsarbeit ist...!
- Das Motto der Führungsarbeit lautet.

© 2018 TÄT

Gute Führung

- Situationsbezogen
- Personenbezogen

© 2018 TÄT

Führungsstile

Kenneth Blanchard
Patricia Zigarmi
Drea Zigarmi

© 2018 TÄT

DIE VIER FUNDAMENTALEN FÜHRUNGSSTILE

- **STIL 1: LENKEN**

DER LEITER GIBT **PRÄZISE ANWEISUNGEN** UND **BEAUFSICHTIGT** GEWISSENHAFT DIE DURCHFÜHRUNG DER AUFGABE.

- **STIL 2: ANLEITEN**

DER LEITER **LENKT** UND **ÜBERWACHT** AUCH WEITERHIN GEWISSENHAFT DIE DURCHFÜHRUNG DER AUFGABE, **BESPRICHT** ABER SEINE ENTSCHEIDUNGEN MIT DEN MITARBEITERN, BITTET SIE UM **VORSCHLÄGE** UND UNTERSTÜTZT IHRE **FORTSCHRITTE**.

DIE VIER FUNDAMENTALEN FÜHRUNGSSTILE

- **STIL 3: UNTERSTÜTZEN**

DER LEITER **FORDERT** UND **UNTERSTÜTZT** DIE MITARBEITER BEI DER DURCHFÜHRUNG DER AUFGABE UND **TEILT** DIE **VERANTWORTUNG** FÜR DIE ZU FÄLLENDE ENTSCHEIDUNGEN MIT IHNEN.

- **STIL 4: DELEGIEREN**

DER LEITER **ÜBERTRÄGT** DEN MITARBEITERN DIE **VERANTWORTUNG** FÜR DIE ZU FÄLLENDE **ENTSCHEIDUNGEN** UND DIE ZU LOSENDEN PROBLEME.

Dirigierendes Verhalten

bedeutet, dass ich den anderen klar sage, was zu tun ist,

- wie es zu tun ist,
- wo es zu tun ist und
- wann es zu tun ist.
- Anschließend überwache ich gewissenhaft ihre Arbeit.

Sekundierendes Verhalten

bedeutet,

- dass ich den anderen zuhöre,
- sie in ihren Bemühungen unterstütze und ermutige und dann ihre
- Beteiligung an Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen fördere.

Diagnose des Entwicklungsstandes

- „**Kompetenz** ergibt sich aus den **Kenntnissen** und **Fertigkeiten**, die jemand durch *Ausbildung, Übung* und *Erfahrung* erworben hat.“
- „**Engagement** ist eine Kombination aus **Selbstvertrauen** und **Motivation**.“
- „Die **Motivation** eines Mitarbeiters setzt sich zusammen aus dem **Interesse**, das er an der Aufgabe hat, und der **Begeisterung**, mit der er an die Aufgabe herangeht.“

Die 4 Entwicklungsstufen

Hohe Kompetenz ● Hohes Engagement	Hohe Kompetenz ● Schwankendes Engagement	Einige Kompetenz ● Wenig Engagement	Wenig Kompetenz ● Hohes Engagement
E ₄	E ₃	E ₂	E ₁

ENTWICKELT ← ————— ENTWICKLUNGSFÄHIG

Führungsstil + Entwicklungsstufe

ENTWICKLUNGSSTUFE	ANGEMESSENER FÜHRUNGSSTIL
E₁ Niedrige Kompetenz ● Hohes Engagement	S₁ DIRIGIEREN Strukturieren, kontrollieren und supervidieren
E₂ Einige Kompetenz ● Wenig Engagement	S₂ TRAINIEREN Dirigieren und sekundieren
E₃ Hohe Kompetenz ● Schwankendes Engagement	S₃ SEKUNDIEREN Anerkennen, zuhören und fördern
E₄ Hohe Kompetenz ● Hohes Engagement	S₄ DELEGIEREN Die Verantwortung für die Routine-Entscheidungen übertragen

Leistungserfassung + Kontrolle:

1. Leistungsvorgabe
2. alltägliches Anleiten
und Beraten
- 3. Leistungsbewertung**

Beurteilung

- Wie viel Zeit verwenden Vorgesetzte für „Problemmitarbeiter/innen“?
- Wie viel für die „Leistungsträger“?

Sie müssen wollen, dass alle
Mitarbeiter/innen Erfolg haben!!



Das war schräg...

„Ich denke, in dieser/ n Situation/en hab
ich mit nicht optimal verhalten!!!“



Virginia Satir

Ich glaube daran, dass das größte Geschenk, das
ich von jemandem empfangen kann, ist,

- gesehen,
- gehört,
- verstanden und

berührt zu werden. Das größte Geschenk, das ich
geben kann, ist, den anderen

- zu sehen,
- zu hören,
- zu verstehen und zu
- berühren.

Wenn dies geschieht, entsteht Kontakt.

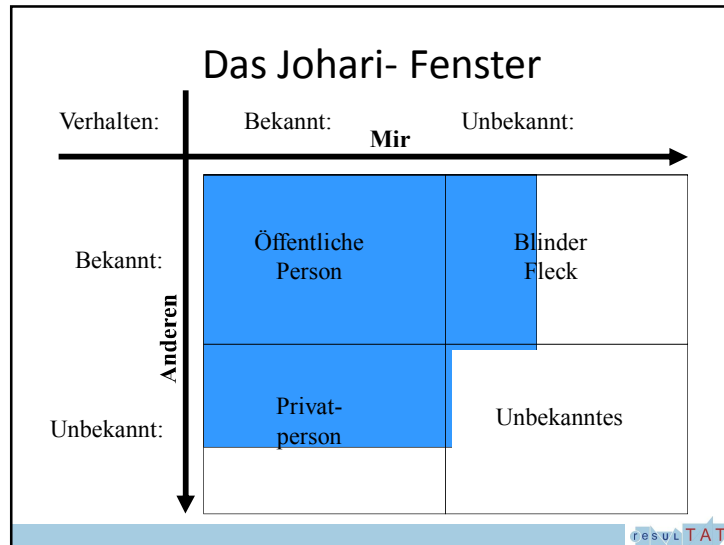



Wie wirke ich auf andere?
Weißt du, wie du bist?

Personalentwicklung im Gesundheitswesen

Thomas Bollenbach
Friedrich-Ebert-Straße 33
34117 Kassel

fon: 05 61 – 316 44 61 | mail@resultat-kassel.de



- Im **Bereich A** ist der Teil unseres Verhaltens definiert, der uns selbst und den anderen Mitgliedern der Gruppe bekannt ist, also eine gemeinsame Basis, oder anders ausgedrückt einen gemeinsamen Zeichenvorrat hat. Das Handeln hat dort eher freie Züge und die Beeinträchtigungen (Ängste, Vorbehalte) sind gering. Hier sind wir »**öffentliche Person**«.

Bereich B, wird mit dem »**Blinder Fleck**« charakterisiert, damit ist unser Verhaltensanteil gemeint, den wir selbst wenig, die anderen Mitglieder der Gruppe dagegen recht deutlich wahrnehmen. Unbedachten, spontane und unbewussten Gewohnheiten und Verhaltensweisen gehören dazu, Vorurteile, Zu- und Abneigungen. Unsere KommunikationspartnerInnen wissen darüber mehr als wir.

- Im **Bereich C** herrscht sozusagen Geheimhaltungsstufe 1, der Bereich unseres Denkens und Handelns, den wir vor anderen bewusst verbergen
- hüten wir wie ein Schatz. hier sind die »heimlichen Wünsche«, die »empfindlichen Stellen«, die Verletzungen und Ängste zuhause, hier sind wir »**private Person**«. In der Kommunikation miteinander wird dieser Bereich durch Vertrauen und Sicherheit zu anderen deutlich kleiner und abgrenzbarer.

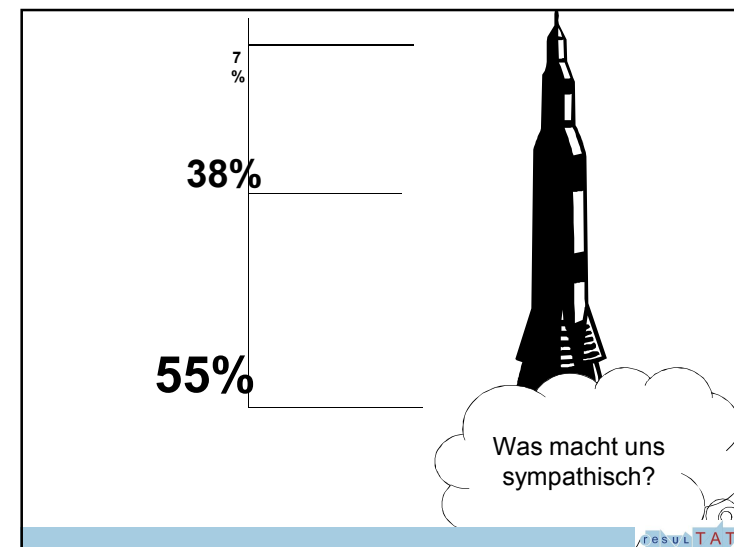
Bereich D symbolisiert das uns nicht Bewusste, das verschüttete Inventar, das weder uns noch anderen im Allgemeinen nicht unmittelbar zugänglich ist. Hier ist das Einsatzgebiet psychologischer bzw. psychotherapeutischer Methoden, die genutzt werden um Zugänge zu finden (z. B. in der Tiefenpsychologie). Das »**Unbekannte**«.

resultAT

Es gibt nur einen ersten Eindruck!

Für den ersten Eindruck bietet sich Ihnen keine zweite Chance!!!

resultAT



- Der **Inhalt** und die **Wortwahl** mit **7%**
- Die **Stimme** mit **38%** und
- Der **Körper** (Mimik, Gestik) mit einem Anteil von **55%**

resultAT

Paul Watzlawick:

- „Man kann nicht nicht kommunizieren.“

Der ganze Körper ist Zunge!

resultAT

Arrogant- Hochnäsig!?



resultAT

„Der Blick“

"Der Blick ist das zweite Rückgrat."

Chinesisches Sprichwort

resultAT

Wahrnehmung

- „Unter Wahrnehmung verstehen wir den **bewussten Prozess der Informationsverarbeitung** von aus **Umweltreizen** (äußere Wahrnehmung).
- In diesen Prozess der Informationsverarbeitung fließen mit ein:
- frühere Erfahrungen (Lernen), Gefühle, Motive, Einstellungen, Erwartungen u.ä.“

• Kühne, Gewicke, Priester, Sollmann, Sudhues, Tiator, Psychologie für Fachschulen und Fachoberschulen, 1978, Köln-Porz, S. 12

©kvsTAT

5 Sinne, 6 Sinne...20 Sinne...?

1. visuell (mit dem Sehsinn)
2. akustisch (mit dem Hörsinn)
3. kinästhetisch (mit der Tiefensensibilität) /
haptisch (mit dem Tastsinn)
4. olfaktorisch (mit dem Geruchssinn)
5. gustatorisch (mit dem Geschmackssinn)
6. vestibulär (mit dem Gleichgewichtssinn)

©kvsTAT

Mit "7. Sinn,,...

- wurde vielfach die Fähigkeit bezeichnet, Dinge wahrzunehmen, die anscheinend nicht mit den Sinnesorganen aufgenommen wurden, vor allem die so genannten Psi-Fähigkeiten (Telepathie, Hellsehen)
- Para Sensual Intelligence – englisch für „außersinnliche Wahrnehmung“

©kvsTAT

Beeinflussungsfaktoren

- Physische Disposition
- Psychische Disposition
- Umgebung
- Vorerfahrungen
- „Geschlechtsspezifische“ Disposition

©kvsTAT

Wahrnehmung ist grundsätzlich..

- Subjektiv
- Selektiv

© WS 18/19 TAT

Subjektive Wahrnehmung

- Zeitwahrnehmung
- Temperaturwahrnehmung

© WS 18/19 TAT

Selektionsverfahren

Beschreiben Sie die normale Rückseite einer italienischen 1 € Münze.



Der **vitruvianische Mensch** von
Leonardo da Vinci

Nach dem römischen Architekten
Marcus **Vitruvius** Pollio

© WS 18/19 TAT