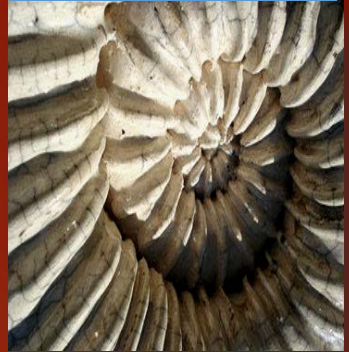
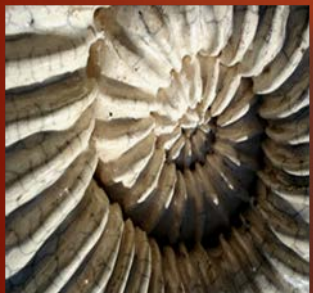


Die Bedürfnispyramide der Führungskräfte



- **WELCHE KOMPETENZPROFILE SOLLTE EINE FÜHRUNGSKRAFT IN SICH ENTWICKELN, UM DEN DERZEITIGEN ARBEITSBEDINGUNGEN STABIL U. ERFOLGREICH GEWACHSEN ZU SEIN?**
- **WOMIT BEEINFLUSSEN WIR IHRE MOTIVATION, IHR ENGAGEMENT, ABER AUCH IHREN MÖGLICHEN INNEREN RÜCKZUG UND IHRE DEMOTIVATION?**
- **WELCHE STRATEGISCHEN UNTERSTÜTZUNGSANGEBOTE FÖRDERN DIE PERSÖNLICHKEITS-ENTWICKLUNG EINER FÜHRUNGSKRAFT UND DEREN LEISTUNGSPOTENTIALE?**
- **WIE BEWERTE ICH DIE VIELSCHICHTIGEN LEISTUNGSPOTENTIALE EINER FÜHRUNGSKRAFT, UM IHR EINE INDIVIDUELLE, ZIELGENAUE FÖRDERUNG ZU ERMÖGLICHEN?**



DIE WICHTIGSTEN KOMPETENZPROFILE UNSERER FÜHRUNGSKRÄFTE

- | | | |
|--------------------------------|---|--|
| - Emotionales Engagement | → | Emotionale Ausgeglichenheit |
| - Bewertungssicherheit | → | Wertfreies Denken und Handeln |
| - Mut / Neugierde | → | Vorsicht / Zurückhaltung |
| - Konfliktbereitschaft | → | Deeskalationsfähigkeit |
| - Fehlerfreiheit / Perfektion | → | Großzügigkeit / Mut zur Lücke |
| - Durchsetzungsfähigkeit | → | Gelassenheit |
| - Verantwortungsbereitschaft | → | Hinnahme von vielen Mangelsituationen |
| - eigene Lösungsorientiertheit | → | Lösungen anderer übernehmen können |
| - Innovationsbereitschaft | → | Beständigkeit |
| - Kontrollfähigkeit | → | Vertrauen |
| - Flexibilität | → | Ruhepol sein - - |
| - Nähe zu den MA | → | Distanz zu den MA in der Führungsrolle |

2



Nur in der Beständigkeit der Gegensätze finden wir unsere innere Mitte

Was erwarten wir von unseren Führungskräften auf den Stationen / Bereichen / Abteilungen?

- Die Erfüllung vielfältiger Management- und Erlösaufträge
- Die direkte Erfüllung der täglichen Pflege- und Assistenzaufträge
- Die Erfüllung eines strategiefokussierten Einsatz- und Ausfallmanagements
- Die aktive Beteiligung an einer erfolgreichen Personal- und Teamentwicklung
- Die Förderung der fachlich-methodischen Weiterentwicklung der

Mitarbeiter/innen

- Die Qualitätskontrolle und Neugestaltung sämtlicher Prozessabläufe und deren Ergebnisse

- Die Kommunikationsfähigkeit in allen Situationen, vom empathischen

Seelsorger,

über den kompetenten Krisenbegleiter, zum rechtskundigen Angehörigen-

Berater,

über den Pädagogen in der Schülersausbildung, zum Projektleiter in der

Prozess-



DIE BEDÜRFNISPYRAMIDE DER FÜHRUNGSKRÄFTE

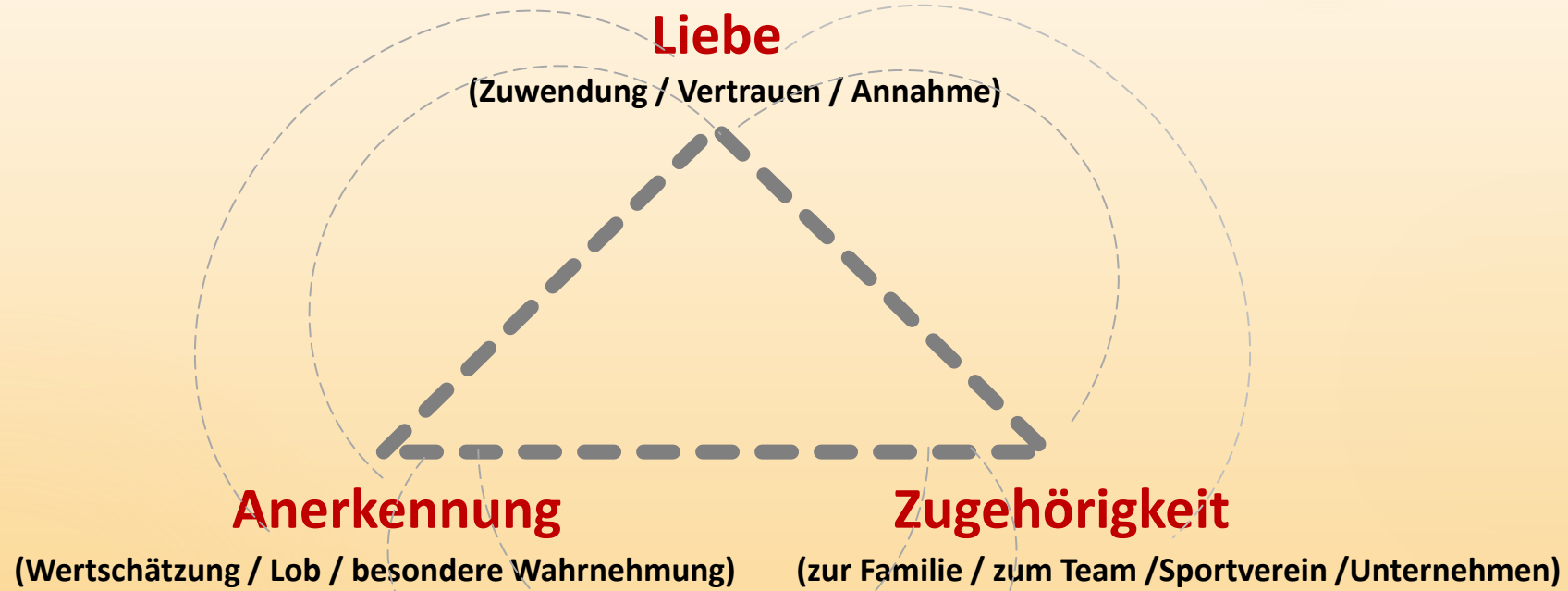
4



Maslows Bedürfnispyramide adaptiert auf die Bedürfnisse der Führungskräfte



Das Bedürfnis-Dreieck der Beziehungsebenen



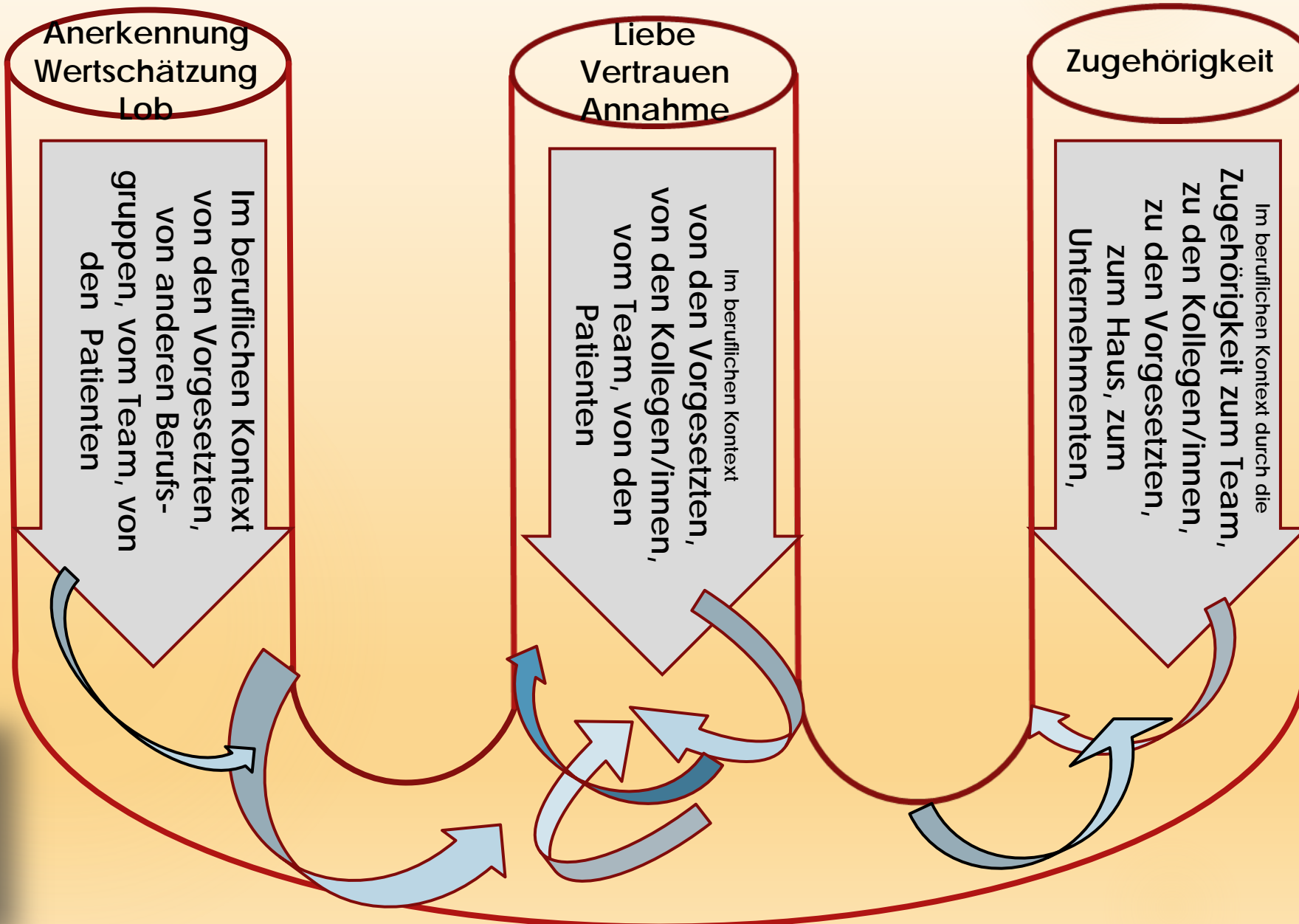
Nur wenn diese 3 Bedürfnis-Poole „erfüllt“ sind, werden keine „Ersatz-Befriedigungen“ gebraucht, wie z.B.

- übermäßiger Machtanspruch / Druck
- Unbarmherzigkeit / Härte
- Sucht nach Erfolgen in der Außenwirkung

Eine erfolgreiche Persönlichkeitsentwicklung findet immer über eine Kompetenzsteigerung auf den Kommunikations – und Beziehungsebenen statt

WOMIT BEEINFLUSSEN WIR DIE MOTIVATION UND DAS ENGAGEMENT DER FÜHRUNGSKRÄFTE

6



Die Führungskräfte bestimmen über die Gestaltung ihrer Beziehungen zu ihren MA deren Engagement u. Motivationsbereitschaft



Was gefährdet die Stabilität der 3 Beziehungsebenen der Führungskräfte?

- Die Erfahrung, von den Vorgesetzten nicht mehr wahrgenommen zu werden
- Die Hilflosigkeit nichts mehr selbst verändern / selbst gestalten zu können
- Die mangelnden Zeitressourcen, Beziehungen mit den Mitarbeitern / mit anderen Berufsgruppen / Patienten und Angehörigen eingehen zu können
- Sich nur noch für „einzelne Aufgabenbereiche“ (Pflege, Dienstplangestaltung, Ausfallmanagement) verantwortlich fühlen zu dürfen, weil „besondere Spezialisten für besondere Aufgabenbereiche“ eingesetzt werden, ohne direkte Einbindung der Führungskraft selbst und ohne ihre Weisungs- und Organisationsverantwortlichkeit. Diese können konkurrierend zur Führungskraft stehen, weil ihr dadurch wichtige Themenbereiche im Gesamtprozess weggenommen werden könnten

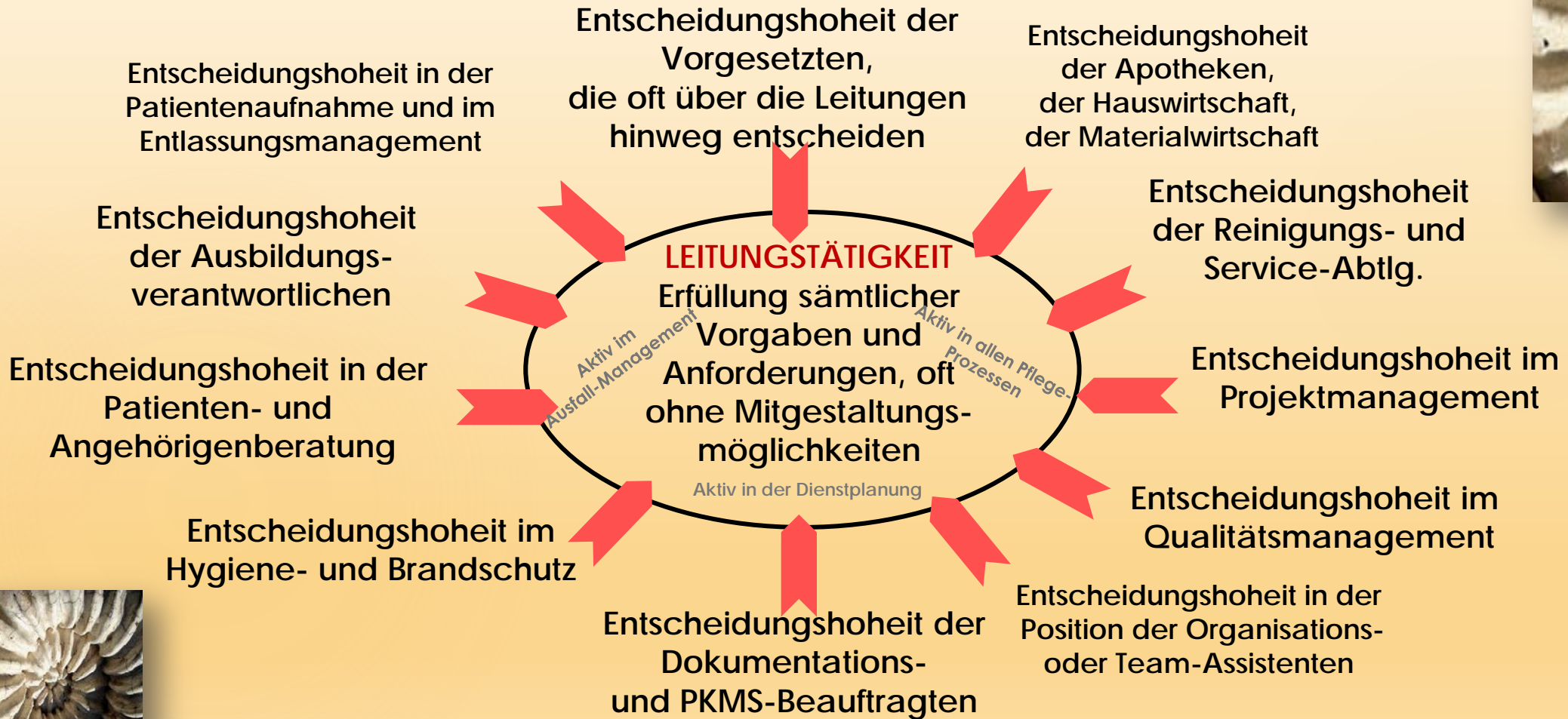


Beispiele: **Projekt-Manager**
 Spezialisierte Berater und Beauftragte
 Besondere Experten



WOMIT BEEINFLUSSEN WIR DEN MÖGLICHEN INNEREN RÜCKZUG UNSERER FÜHRUNGSKRÄFTE

Einflussbereiche in der Organisationsgestaltung, an denen die Führungskräfte oft nur noch an der Ausführung beteiligt sind



WOMIT STEIGERN WIR DIE MOTIVATION UND DAS ENGAGEMENT DER FÜHRUNGSKRÄFTE

9

Worüber nehmen die Führungskräfte die Anerkennung ihrer Vorgesetzten für sich wahr?

- durch die bewusste Wahrnehmung in den täglichen Gesprächskontakten
- durch die Einbeziehung in alle - die Führungskraft selbst oder ihren Bereich betreffenden - Entscheidungen, Veränderungen, Projektthemen
- durch die Möglichkeit sich als Führungskraft aktiv an der Gestaltung von Projekten beteiligen zu können und in die Ergebnisbewertung einbezogen zu werden
- durch die Berücksichtigung ihrer Mitbestimmungs - und Beurteilungskompetenzen als Führungskraft im eigenen Bereich
- durch erlebbares Vertrauen in der Zuverlässigkeit der Aussagen von Vorgesetzten
- durch öffentlich kommunizierte Wertschätzung, wenn sie angemessen ist
- durch ehrliche „Führungskräfte-Beurteilungs- und Entwicklungsgespräche“, geführt durch die Ebene der übergeordneten Vorgesetzten, mit einer individuellen Ergebnis-Beurteilung und verbindlicher Entwicklungsunterstützung



**WELCHE STRATEGISCHEN UNTERSTÜTZUNGSANGEBOTE FÖRDERN DIE
KOMPETENZ- UND PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG UNSERER FÜHRUNGSKRÄFTE**

Die wichtigsten Maßnahmen:

- **Regelmäßiges und auch fallbezogenes „Coaching für Führungskräfte“ im Unternehmen**
- **Die „Potential-Analyse“ als Instrument der förderlichen Erkenntnisgewinnung „Angst-frei“ einsetzen**
- **Regelmäßige Trainingseinheiten für die Umsetzung von „Begeisterung und Überzeugungskraft in der Präsentation und Rhetorik“**
- **Regelmäßiges Training im Umgang mit „Gruppendynamiken im Team“ und im „Change- und Projektmanagement“**
- **Regelmäßige Fort- und Weiterbildungen zu Themen der psychosozialen Kompetenzsteigerungen**

**Beispiel: „interaktive Beziehungsgestaltung in der Mitarbeiterführung“
„Strategieentwicklung in der erfolgreichen Teamentwicklung“
Berufsbegleitende Weiterbildung zum „Systemischen Coach“**



WIE BEURTEILE ICH DIE VIELSCHICHTIGEN LEISTUNGSPOTENTIALE

Jede Führungskraft hat unterschiedliche POTENTIALE, die wertgeschätzt werden wollen

POTENTIALE:

kreativ in der
 Lösungsfindung
 organisations-
 freudig
 durchsetzungs-
 stark, mutig
 kritikfähig
 konfliktbereit
 fleißig, schnell
 Spaß am Projekt-
 und Change-
 Management
 ehrgeizig
 Stress-stabil
 psych. stabil

POTENTIALE:

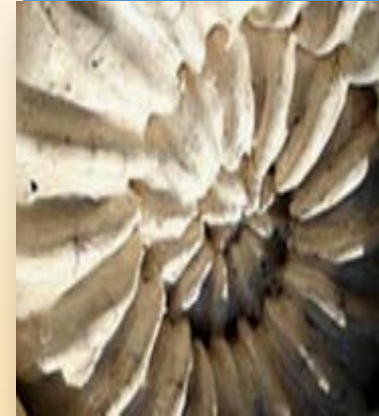
zurückhaltend
 freundlich
 empathisch
 kooperativ
 Mitarbeiter-
 orientiert
 sozial hoch ver-
 antwortlich
 fleißig, schnell
 hoch verantwor-
 tungsbewusst
 Stress-stabil
 lernt gern
 flexibel
 psych. stabil

POTENTIALE:

freundlich
 einsatzbereit
 nimmt am Projekt-
 und Change-
 Management teil
 sehr Patienten-
 orientiert
 macht gern
 Überstunden
 fleißig
 empathisch
 sozial engagiert
 nimmt gern die
 Anerkennung
 von außen an

POTENTIALE:

Dominant in der
 Außenwirkung
 durchsetzungs-
 stark, mutig
 sehr organi-
 sationsfreudig
 Spaß am Projekt-
 und Change-
 Management
 ehrgeizig
 kann klar „NEIN“
 sagen,
 sorgt gut für sich
 nimmt gern die
 Anerkennung
 von außen an



Jede berufliche Entwicklung hängt vom Glauben an den SINN einer Veränderung ab und braucht die individuelle Unterstützung durch verantwortungsbewusste Vorgesetzte

WIE BEWERTE ICH DIE VIELSCHICHTIGEN LEISTUNGSPOTENTIALE UNSERER FÜHRUNGSKRÄFTE

Das individuelle „Führungskräfte - Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch“

12



- Weg von den vereinheitlichten, schematischen Bewertungslisten möglicher Mitarbeiter-Beurteilungen, hin zur individuellen „**POTENTIAL – Analyse**“
- Jede Führungskraft stellt selbst ihre **Kompetenzfelder** und / oder ihre möglichen **Kompetenzfeld-Veränderungen** und ihre damit verbundenen Erfolge als „Standort-Bestimmung“ den Vorgesetzten vor
- Daraus lassen sich die wichtigsten „**(vier) Bereiche der Kernkompetenzen**“ einer Führungskraft erkennen und im gemeinsamen Gespräch wertschätzend darstellen
(Dadurch werden die individuellen Führungspotentiale ebenso sichtbar, wie mögliche Führungsdefizite)



WIE BEWERTE ICH DIE VIELSCHICHTIGEN LEISTUNGSPOTENTIALE UNSERER FÜHRUNGSKRÄFTE

Das individuelle „Führungskräfte - Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch“

- In der abschließenden Bewertung werden die „**4 Kompetenz-Grade**“ der Führungskraft festgelegt, mit einem „**differenzierten Erfüllungsgrad**“ hinterlegt und gemeinsam besprochen
- Im gemeinsamen Abschlussgespräch steht die Zusammenfassung der **Potentialbewertungen** im Vordergrund und die sich daraus ergebenden Maßnahmen zur **Potentialentwicklung bzw. zur Potentialverbesserung** der Führungskraft.
- Als **Konsequenz** steht vor allem die motivationsfördernde Wertschätzung im Mittelpunkt dieser Entwicklungsgespräche, aber ebenso können wichtige Korrekturprozesse und Positionsveränderungen für die Führungskraft ein wichtiges Ergebnis sein



Wir alle können in berufliche Situationen kommen, in denen wir die Balance zwischen den **3 wichtigsten Beziehungsebenen verlieren und dadurch auf die unterstützende Hilfe unserer Vorgesetzten angewiesen sind.
Vergessen wir das nicht.**

Passen wir gut auf uns selbst und aufeinander auf!

Ich bedanke mich für Ihre hoch konzentrierte Aufmerksamkeit

