



Differenziert führen: Teil 1 – Reifegrade berücksichtigen

Gibt es einen idealen Führungsstil, den ich auf alle Mitarbeiter meines Teams in gleicher Weise anwenden kann? Eine Frage, die sich viele Leiter einer Intensivstation vielleicht schon einmal gestellt haben, als ihnen die Führungsaufgabe so kompliziert und schwierig erschien. Die einfache Antwort lautet jedoch: nein (siehe DIVI 3/2017 „Zu autoritär, zu kollegial – gibt es den idealen Führungsstil?“). Dennoch gibt es Instrumente, mit denen Teams wirksam geführt werden können. Als besonders effektiv hat sich in der Praxis der differenzierte Führungsansatz auf Basis des Reifegradmodells erwiesen.

Dieser sogenannte differenzierte Reifegradansatz wurde bereits in den 1980er-Jahren von den Wissenschaftlern Paul Hersey und Kenneth Blanchard erarbeitet. Er fordert Führungskräfte auf, ihren Führungsstil an den Reifegrad der Mitarbeiter – bezogen auf die jeweilige Aufgabe – anzupassen. „Ungleiche Wesen gleich zu behandeln, ist nicht Gerechtigkeit, sondern Gleichmacherei“, dieser zentrale Satz von Blanchard fasst die Grundüberlegung dieses Ansatzes zusammen. Doch was bedeutet das für den Alltag auf der Intensivstation?

Wird z.B. ein Assistenzarzt nicht entsprechend seiner Reife in Bezug auf die ihm zugeteilte Arbeitsaufgabe geführt, ist es einerseits möglich, dass er überfordert wird, weil er zu früh selbstständig arbeitet. Andererseits kommt es möglicherweise zu Unzufriedenheit oder Demotivation, wenn der Mitarbeiter bereits sehr eigenständig ist, er aber nicht selbstständig arbeiten darf.

Im Klinikalltag basiert differenziertes Führungsverhalten auf 3 Schritten:

1. Definieren und Beschreiben der Aufgabe.
2. Ermitteln und Einschätzen des Reifegrades des Mitarbeiters für diese Aufgabe.

3. Das an den ermittelten Reifegrad angepasste Führungsverhalten auswählen, mit dem Mitarbeiter abstimmen und konsequent umsetzen.

Das Reifegradmodell

Der Reifegrad ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Motivation/Selbstvertrauen und Fachwissen/Erfahrung. Diese Faktoren können in Ausprägungen von niedrig bis hoch vorhanden sein, sodass sich 4 Grundformen ergeben:

Reifegrad 1:

- Motivation/Selbstvertrauen = hoch
- Fachwissen/Erfahrung = niedrig

Reifegrad 2:

- Motivation/Selbstvertrauen = stark abnehmend, Schwankungen unterworfen
- Fachwissen/Erfahrung = leicht zunehmend

Reifegrad 3:

- Motivation/Selbstvertrauen = zunehmend mit gelegentlichen Schwankungen
- Fachwissen/Erfahrung = weiter zunehmend

Reifegrad 4:

- Motivation/Selbstvertrauen = zunehmend und ausgeprägt
- Fachwissen/Erfahrung = zunehmend und ausgeprägt

Je nach Reifegrad haben Mitarbeiter unterschiedliche Bedürfnisse hinsichtlich des Führungsverhaltens ihres Vorgesetzten. Diese verschiedenartigen Bedürfnisse sind von folgenden

Hauptmerkmalen gekennzeichnet (in Anlehnung an Kenneth Blanchard):

Ein Mitarbeiter in Reifegrad 1 braucht ...

- Akzeptanz, Begeisterung und Einbeziehung der übertragbaren Fähigkeiten
- Richtlinien darüber, wie gute Arbeit aussieht
- Informationen darüber, wie Leistung beurteilt wird
- Informationen über die Aufgabe und die Klinik
- Training on the Job
- Aktionspläne: Anweisung über das Wie, Wann und mit Wem
- Zeitvorgaben und Prioritätensetzung
- Einschränkungen und Begrenzungen von Autorität und Verantwortlichkeit.

Ein Mitarbeiter in Reifegrad 2 braucht ...

bei gleichzeitig hoher Unterstützung die klare Ansage: „Ich rede mit Ihnen nicht mehr über das ‚Ob‘, sondern nur noch über das ‚Wie‘“ und ...

- strukturierte Aus-, Fort- und Weiterbildung
- Perspektive, Ausblick
- die Gewissheit, Fehler machen zu dürfen
- Erklärungen über das Warum
- Möglichkeiten, über Bedenken zu reden
- Beteiligung an Entscheidungsfindungen und Problemlösung
- Ermutigung.

Ein Mitarbeiter in Reifegrad 3 braucht ...

- einen erreichbaren Mentor oder Coach, der „aktiv“ zuhört
- Möglichkeiten, über Bedenken zu reden
- Unterstützung und Ermutigung bei der Entwicklung von Problemlösungsfähigkeiten
- Hilfe bei der objektiven Betrachtung seiner Fertigkeiten, um Selbstvertrauen aufzubauen

- Beseitigung von Hindernissen bei der Zielerreichung.

Ein Mitarbeiter in Reifegrad 4 braucht ...

- vielfältige und herausfordernde Aufgaben
- eine Führungskraft, die eher Mentor und Kollege als Chef ist
- Anerkennung für Erreichtes
- Selbstständigkeit und Kompetenz
- Vertrauen.

In der nächsten DIVI-Ausgabe lesen Sie, wie Sie die Reifegrade Ihrer Mitarbeiter im Hinblick auf die jeweiligen Aufgaben analysieren. **DIVI**

Werner Fleischer

Hinweis: Die im Text verwendete masculine Schreibweise dient ausschließlich der besseren Lesbarkeit.

Korrespondenzadresse

Dipl.-Päd. Werner Fleischer
Beratung,
Coaching,
Moderation
Freschenhausener Weg 2a
21220 Seevetal
Tel.: 04105 668052
Fax: 04105 668053
W.Fleischer@Ihrcoach.com
www.ihrcoach.com

Buchneuzugänge

Larsen R., Ziegenfuß T., Mathes A.

Beatmung

Springer (Berlin), Erscheinungstermin ca. Dezember 2017, 6. Auflage, Softcover & eBook, 664 Seiten, 120 Abbildungen, ISBN:978-3-662-54852-3. 49,99 Euro

Mit diesem Standardwerk in seiner 6. Auflage lernen Sie die Prinzipien der Beatmungstherapie grundlegend kennen, können die unterschiedlichen Beatmungsformen voneinander unterscheiden und gezielt je nach Indikation und klinischer Relevanz anwenden. Umfassend überarbeitet und aktualisiert finden Ärzte wie Pflegende auf Intensivstation und im OP-Saal die richtigen Antworten auf praxisrelevante Fragen. Ein übersichtlicher Aufbau, die klare Sprache und konkrete Hinweise für die klinische Praxis zeichnen diesen Praxisbegleiter aus. Plus: ebook inklusive sowie Einstiegsfragen zu den Grundlagenkapiteln.

Bickenbach J., Marx G., Dreher M., Schönhofer B. (Hrsg.)

Weaning

Grundlagen – Strategien – klinische Umsetzung – Besonderheiten

Springer (Berlin), Erscheinungstermin ca. Juli 2018, Hardcover, 290 Seiten, 50 Abbildungen, ISBN: 978-3-662-49794-4. 69,99 Euro

In diesem Werk beschreibt ein interdisziplinäres Herausgeber- und Autorenteam die Grundlagen, Strategien und Besonderheiten der Beatmungsentwöhnung (»Weaning«). Das Buch wendet sich an alle Berufsgruppen, die Patienten im Weaningprozess betreuen, wie Intensivmediziner, Pneumologen, Pflegekräfte, Physiotherapeuten und Atmungstherapeuten. Dargestellt werden Ursachen,

Pathophysiologie und Therapie des Weaningversagens, ebenso wie die Besonderheiten der Beatmungsentwöhnung bei Multimorbidität und bei Infektionen mit multiresistenten Erregern. Informationen zum Aufbau und Ausbau von Weaningstationen sowie zu Qualitätsmanagement und Zertifizierungskonzepten liefern wertvolles »Know-How« für die Implementierung oder Weiterentwicklung einer Weaningstation. Auch ethische Aspekte am Lebensende von beatmeten Patienten werden ausführlich behandelt – ebenso wie telemedizinische Aspekte beim Weaning, die außerklinische Beatmung, neue Beatmungsverfahren sowie neue Verfahren der Bildgebung. Vor allem die Ausführungen zu wichtigen Weaningstrategien nehmen Bezug auf die S2k-Leitlinie zum prolongierten Weaning. Ein praxisnahes Werk mit zahlreichen Tipps und Fallbeispielen.

Zu diesem Buch erhalten Sie kostenlos ein eBook.

Pape H.-C., Hildebrand F., Ruchholtz S. (Hrsg.)

Management des Schwerverletzten

Springer (Berlin), Erscheinungstermin ca. April 2018, Hardcover, ca. 500 Seiten, 230 Abbildungen, ISBN: 978-3-662-54979-7. 199,99 Euro

Dieses Buch thematisiert das gesamte Spektrum des Managements polytraumatisierter Patienten. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Praxis: Die standardisierte Erstversorgung im Schockraum (ABCD-Schema) und die Schockraumversorgung nach dem Advanced Trauma Life Support (ATLS). Die aktuellen Standards in der Notfalldiagnostik. Die Akutversorgung in den ersten Stunden (OP-Timing anhand von Kriterien des Damage

Control und Safe definitive Surgery): Schädel-Hirn-Trauma, Stammverletzungen von Thorax, Abdomen, Becken, Wirbelsäule, obere Extremität, untere Extremität und die Besonderheiten von offenen Verletzungen und urologischen Begleitverletzungen. Die intensivmedizinische Versorgung und das Management von Komplikationen, die in dieser Phase auftreten können. Darüber hinaus werden wichtige allgemeine Aspekte wie das Traumanetzwerk der DGU, das berufsgenossenschaftliche Heilverfahren und die Scoringssysteme zur Einschätzung und Prognose schwer traumatisierter Patienten vorgestellt. Die Darstellungen von Präklinik (Erstmaßnahmen des Notarztes) und Outcome (PTS, Depressionen...) runden das Werk ab.

Kehl F., Schulz-Stübner S. (Autoren)

Intensivmedizin Fragen und Antworten

Springer (Berlin), Erscheinungstermin ca. Januar 2018, 5. aktualisierte und erweiterte Auflage, Buch u. eBook, ca. 270 Seiten, ISBN: 978-3-662-55969-7. 34,99 Euro

Stehen Sie als Facharzt kurz vor Ende der Zusatzweiterbildung oder wollen in der Intensivmedizin arbeiten? Dann können Sie Ihr Wissen mit diesem Taschenbuch oder seinem ebook optimal überprüfen! Über 170 Multiple-Choice-Fragen mit kommentierten Antworten bringen Sie auf den aktuellen Stand von Themen der Intensivmedizin wie z.B. Pharmakotherapie, Atmung und Beatmung, Infektiologie, Notfälle und Komplikationen. Plus: Auszüge wichtiger klinischer Studien mit Kernaussagen.

Neu: komplett aktualisiert und inklusive ebook