



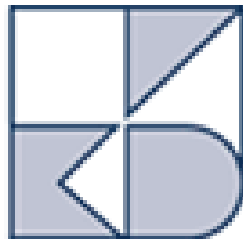
Kompetenzbasiert Führen – Systemische Führungskulturentwicklung

VKD-Herbsttagung der Landesgruppe Baden-Württemberg

15.10.2013

Vortrag von Dr. med. Stefan Drauschke

Verband der
Krankenhausdirektoren
Deutschlands eV



„Mitarbeiter kommen ins Unternehmen – und verlassen ihren Chef!“

Gute Führung ist ein entscheidender
Arbeitgeberattraktivitätsfaktor !



Changemanagement

... für ein zielgerichtetes Verändern



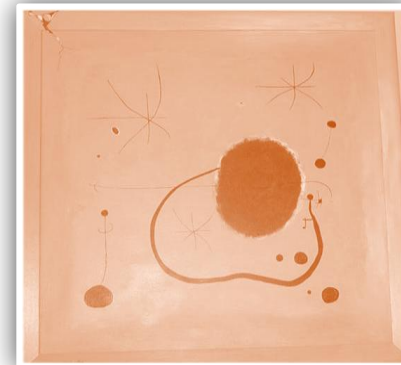
Großgruppenkonferenzen

... gemeinsam Lösungen finden



High Performance Coaching & Training

... damit Sie besser und besser werden



Unternehmenskultur & Kunst

... mit allen Sinnen das Miteinander gestalten

Gliederung

Teil 1: Führungskulturentwicklung

Wozu gute Führung ?

Was ist gute Führung?

Systemische Führungskulturentwicklung

Teil 2: Die Umsetzung

Umsetzungskonzepte

Die Kompetenz „Gelungene Kommunikation“

Was empirisch belegt das wirksamste Erfolgsrezept ist...

Die erfolgreichsten Firmen einer Branche zeichneten sich ausnahmslos aus in allen vier primären Managementdisziplinen zugleich

- + Strategie
- + Ausführung/Umsetzung
- + **Unternehmenskultur**
- + Unternehmensstruktur

Quelle: Nitrin Nohria, William Joyce und Bruce Robertson, Harvard Businessmanager 10/2003



Die drei Ebenen der Unternehmenskultur (nach E. Schein)

Eine stimmige Unternehmens-/Führungskultur hat einerseits die Unternehmensstrategie und andererseits Überzeugungen/Glaubenssätze, Werte und wahrnehmbare Elemente der Kultur in Einklang gebracht (nach E. Schein).



Führungskraft

Führungskraft generiert sich aus dem Rollenverständnis, dem notwendigen Können und dem adäquaten Verhalten.

Rolle
(Selbstverständnis,
Haltung, Werte)



Können
(Fähigkeiten,
Fertigkeiten)



Verhalten
(Tun,
Handeln)





**Vor dem Verhalten kommt das Können,
und vor dem Können kommt das Wollen.**

Gliederung

Teil 1: Führungskulturentwicklung

Wozu gute Führung?

Was ist gute Führung?

Systemische Führungskulturentwicklung

Teil 2: Die Umsetzung

Umsetzungskonzepte

Die Kompetenz „Gelungene Kommunikation“



Gute Führung mit klaren Zielen ist ein wesentlicher Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg

Führung , Kommunikation und Projektmanagement sind wesentliche Säulen der Strategieumsetzung

Unternehmensstrategie 201x“ mit Zielen und Maßnahmen

Führung

Unternehmensziele



Standort-Ziele



Abteilungsziele



Fachkräfteziele

Projekte

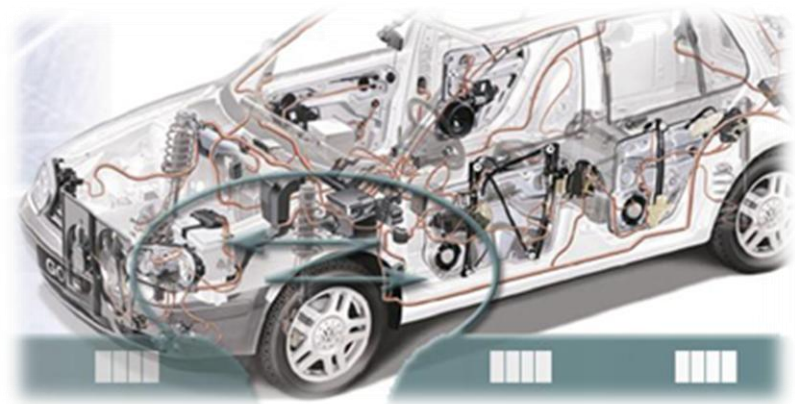
Projekt	2012					2013					Laufzeit ca.		
	Dez.	Jan.	Febr.	März	Apr.	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.		Okt.	Nov.
01 Berichtswesen													
02a Sachkostenoptimierung													
02b Potenzial													
03 Medizinisch													
04 Etablierung													
05a Aufnahme													
05b Manchester													
06 Steri-Konze													
07 Konzept zur													

Projektname	Berichtswesen	Lfd.Nr.	01	Laufzeit	Dez. 12 - Apr. 13
Projektleiter/ Ansprechpartner		Bereich	Finanzbuchhaltung, Controlling, OP-Management		
Was soll anders sein, wenn das Projekt umgesetzt ist?					
• Etablierung wöchentlicher Leistungsberichte (z.B. DRG-Wochenbericht) und eines strukturierten OP-Berichtes					
Welche Probleme sollen					
• Erfassung aller wesentl.					
• Ableiten konkreter Ma					
• Transparenz bezüglich					
• Steigerung der Transp					
• Ermöglichung schnell					
Projekthinhalte					
• Kurzanalyse der Ist-Bereichen:					
• Finanzbuchh					
• Controlling					
• Medizincont					
• OP-Koordinat					

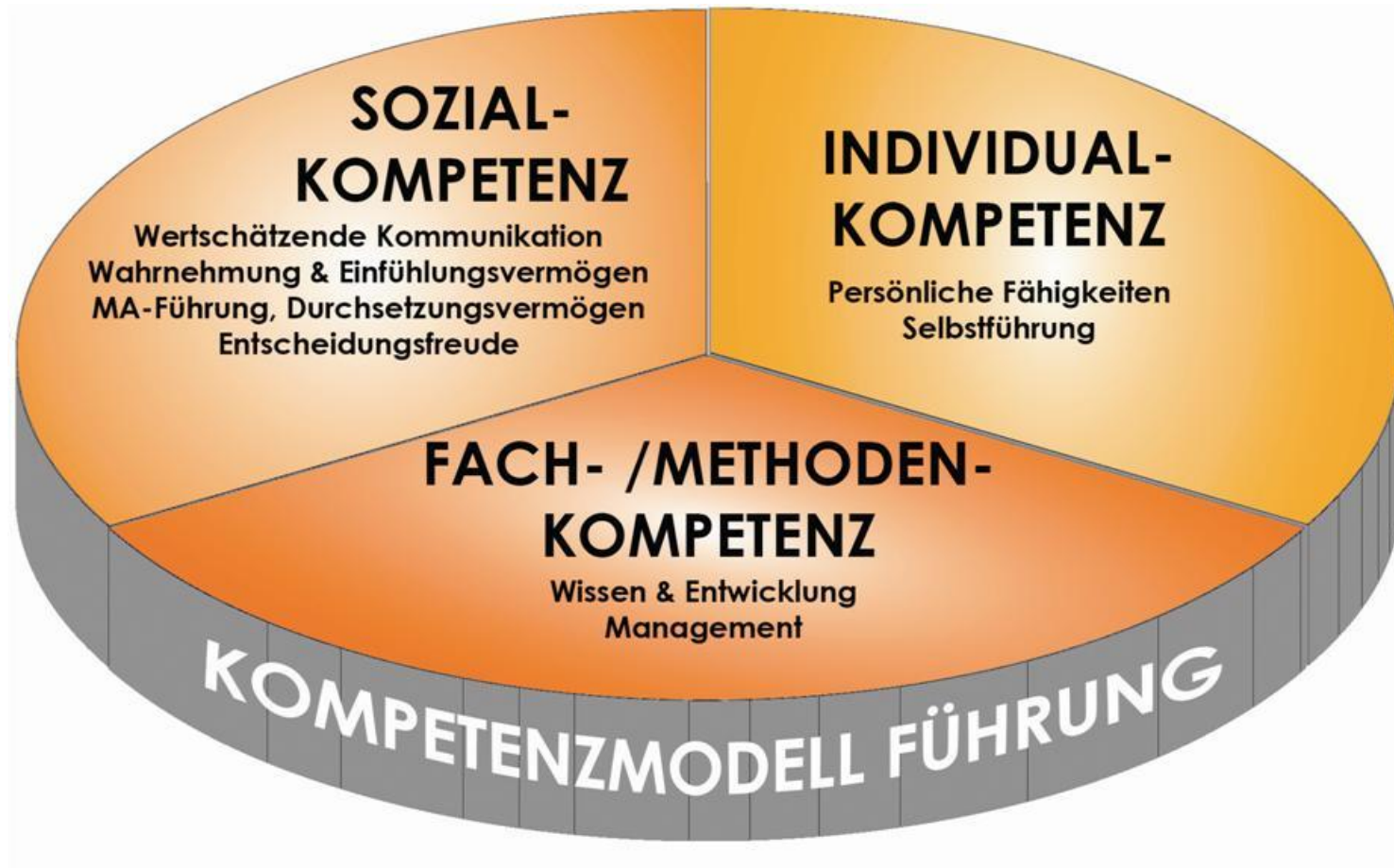
Projektname	Kostenbenchmarks – Teilprojekt 1: Sachkostenoptimierung	Lfd.Nr.	02a	Laufzeit	Dez. 12 - Jun. 13
Projektleiter/ Ansprechpartner		Bereich	Sachkostenmanagement		
Was soll anders sein, wenn das Projekt umgesetzt ist?					
• Verringerung der Sachkosten sowohl durch Artikel- und Lieferantenstraffung als auch durch ein marktgerechtes Preisniveau					
• Verbesserte Liquiditätsituation der Klinikum BLK GmbH					
Welche Probleme sollen beseitigt / welche Situation soll verbessert werden?					
• Preisbenchmark über die Sachkosten des medizinischen Bedarfs					
• Straffung des Artikelportfolios innerhalb des Klinikverbundes zu einem Artikelstandard Katalog je Warengruppe					
Welche positiven Auswirkungen soll das Projekt zusätzlich liefern?					
• Prüfung des Verbrauchsverhalten durch Bedarfsermittlung					
Projekthinhalte					
• Analyse der Ist-Daten zum medizinischen Sachbedarf			• Durchführung von Anwendertreffen und Produkttestphasen		
• Durchführung von Preisbenchmarks			• Durchführung bzw. Begleitung der Verhandlungen mit Lieferanten		
• Erarbeitung von Möglichkeiten zur Sortimentsstraffung			• Start mit den Warengruppen:		
• Ermittlung des Einsparpotenzials			• Endoprothetik		
• Abstimmung der Vorschläge zur Sortimentsstraffung mit Anwendern			• Wirbelstule		
• Einholung von Angeboten von Lieferanten			• Endoskopie		

Führungskultur & Kommunikation

Man führt Menschen, und managed Systeme.



Das von NextHealth verwendete Kompetenzmodell für „Gute Führung“



Gliederung

Teil 1: Führungskulturentwicklung

Wozu gute Führung?

Was ist gute Führung?

Systemische Führungskulturentwicklung

Teil 2: Die Umsetzung

Umsetzungskonzepte

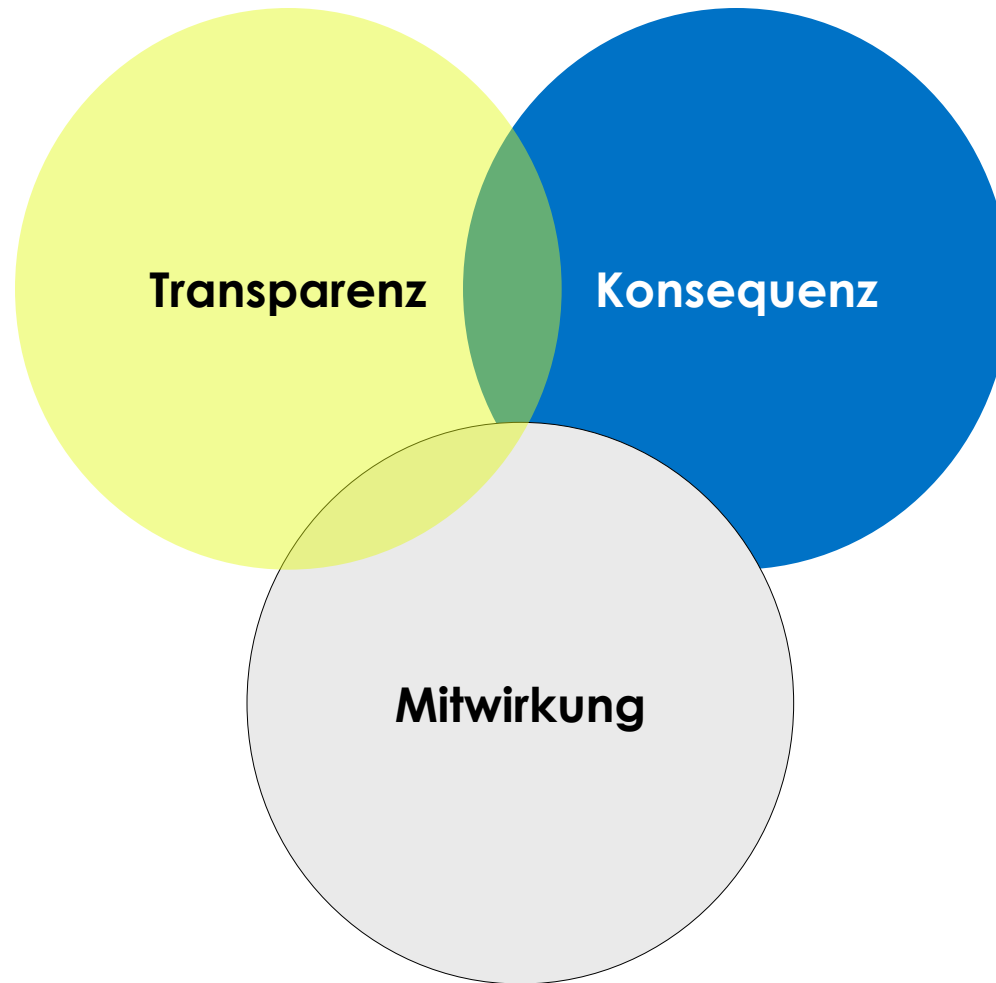
Die Kompetenz „Gelungene Kommunikation“



Führung beschreibt immer das System aus Führenden und Geführten, Führen und Folgen bedingen einander

Drei übergeordnete Prinzipien für Veränderungsmanagement

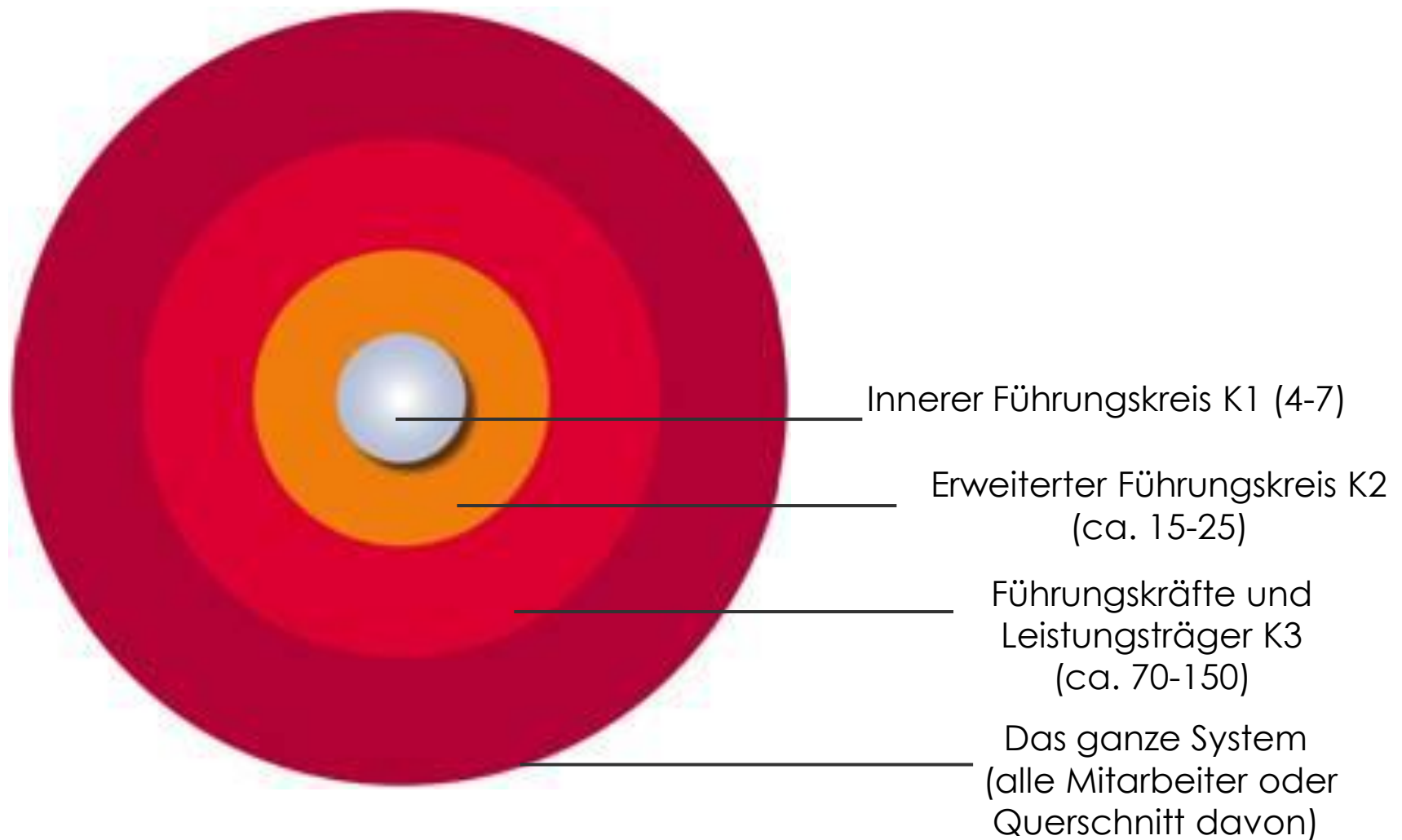
- ▶ Grundlegende Veränderung ist in erster Linie Führungsherausforderung



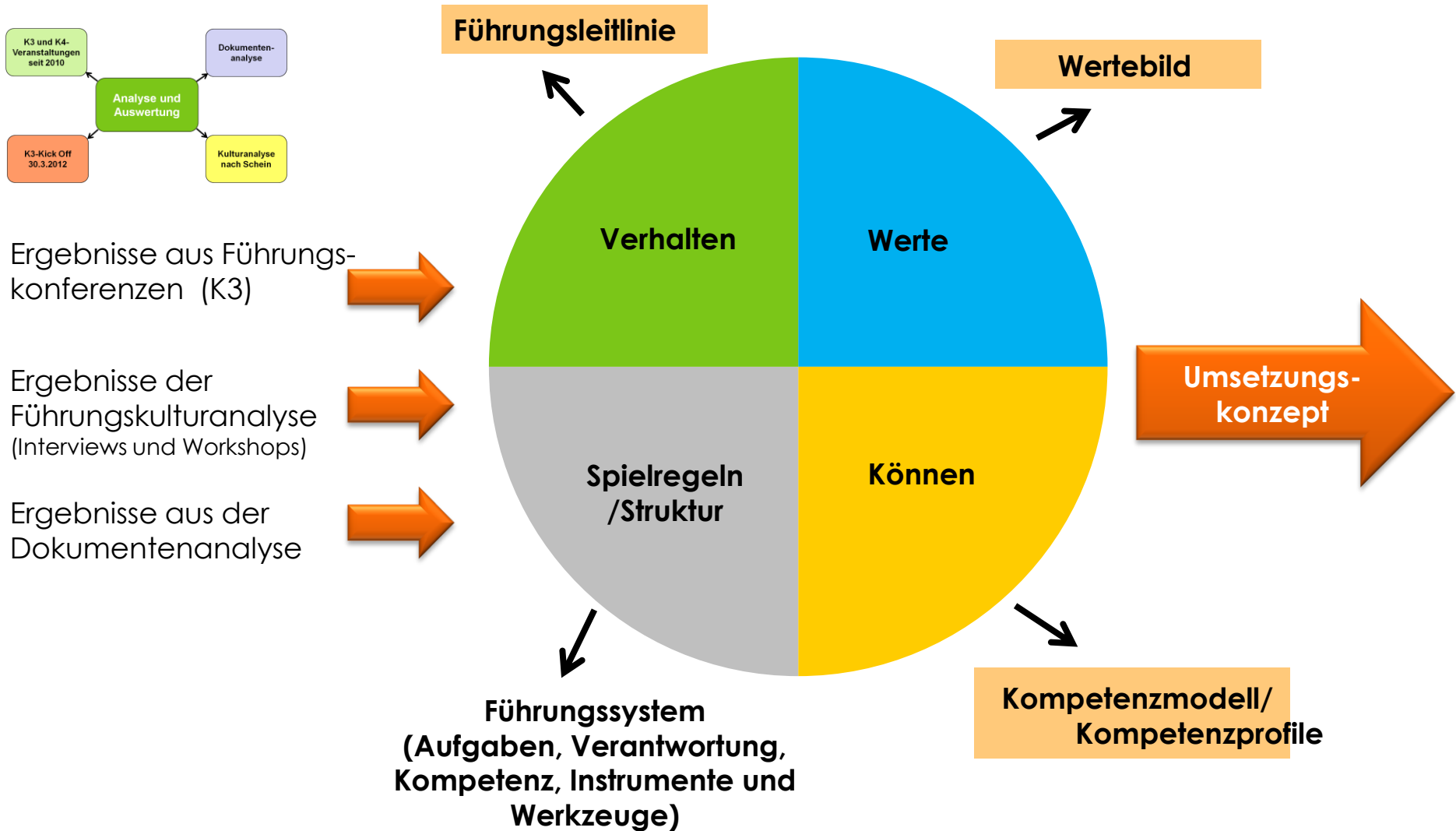


Umfangreiche interprofessionelle und interdisziplinäre Involvierung der Mitarbeiter und Führungskräfte sichern den Erfolg des Cultural-Change-Prozesses

Unser Schichtenmodell der Integration® – oder die Violine hat vier Saiten



Führungskulturentwicklung auf einem Blick



Gliederung

Teil 1: Führungskulturentwicklung

Wozu gute Führung?

Was ist gute Führung?

Systemische Führungskulturentwicklung

Teil 2: Die Umsetzung

Umsetzungskonzepte

Die Kompetenz „Gelungene Kommunikation“

- Im Großgruppenformat durchgeführte Trainings mit 50 bis 150 Teilnehmern
- Wesentliche Kernkompetenzen in den Kompetenzfeldern Individual-, Sozial- sowie Fach- und Methodenkompetenz werden interaktiv und mit erlebnisorientierten Lernmodellen nachhaltig vermitteln
- Groß- und Kleingruppenarbeit wechselt sich ab
- Eine intensive Betreuung durch erfahrene Trainer ist gewährleistet
- Systematisches Peercoaching sowie Peergruppenarbeit mit konkreten Aufgabenstellungen gewährleisten den Transfer in den Führungsalltag



Gliederung

Teil 1: Führungskulturentwicklung

Wozu gute Führung?

Was ist gute Führung?

Systemische Führungskulturentwicklung

Teil 2: Die Umsetzung

Umsetzungskonzepte

Die Kompetenz „Gelungene Kommunikation“



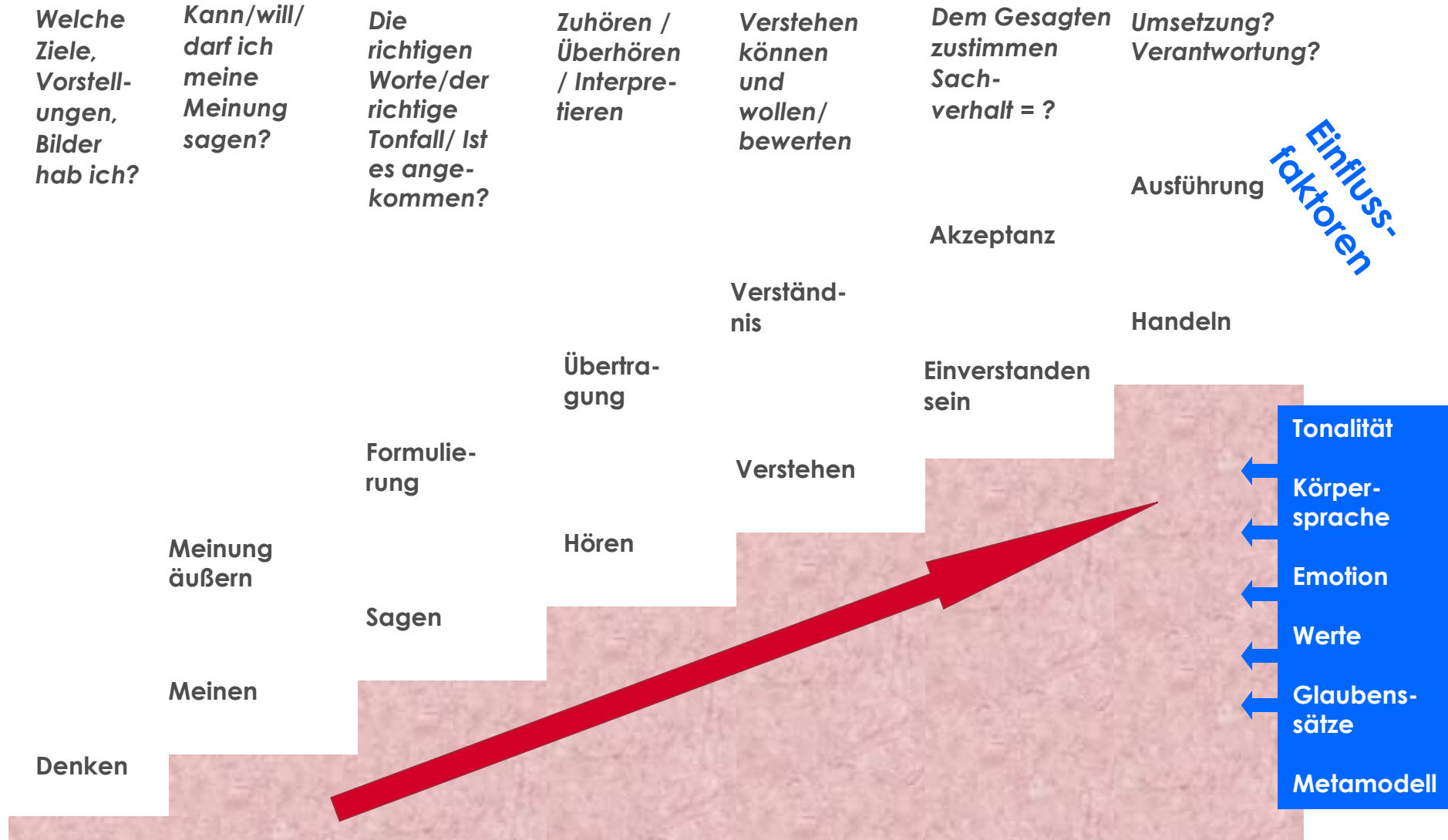
Wahrnehmung, Wirklichkeit und gelungene Kommunikation

Wie konstruieren Menschen ihre individuelle Wirklichkeit und wie subjektiv ist eigentlich unsere Wahrnehmung?

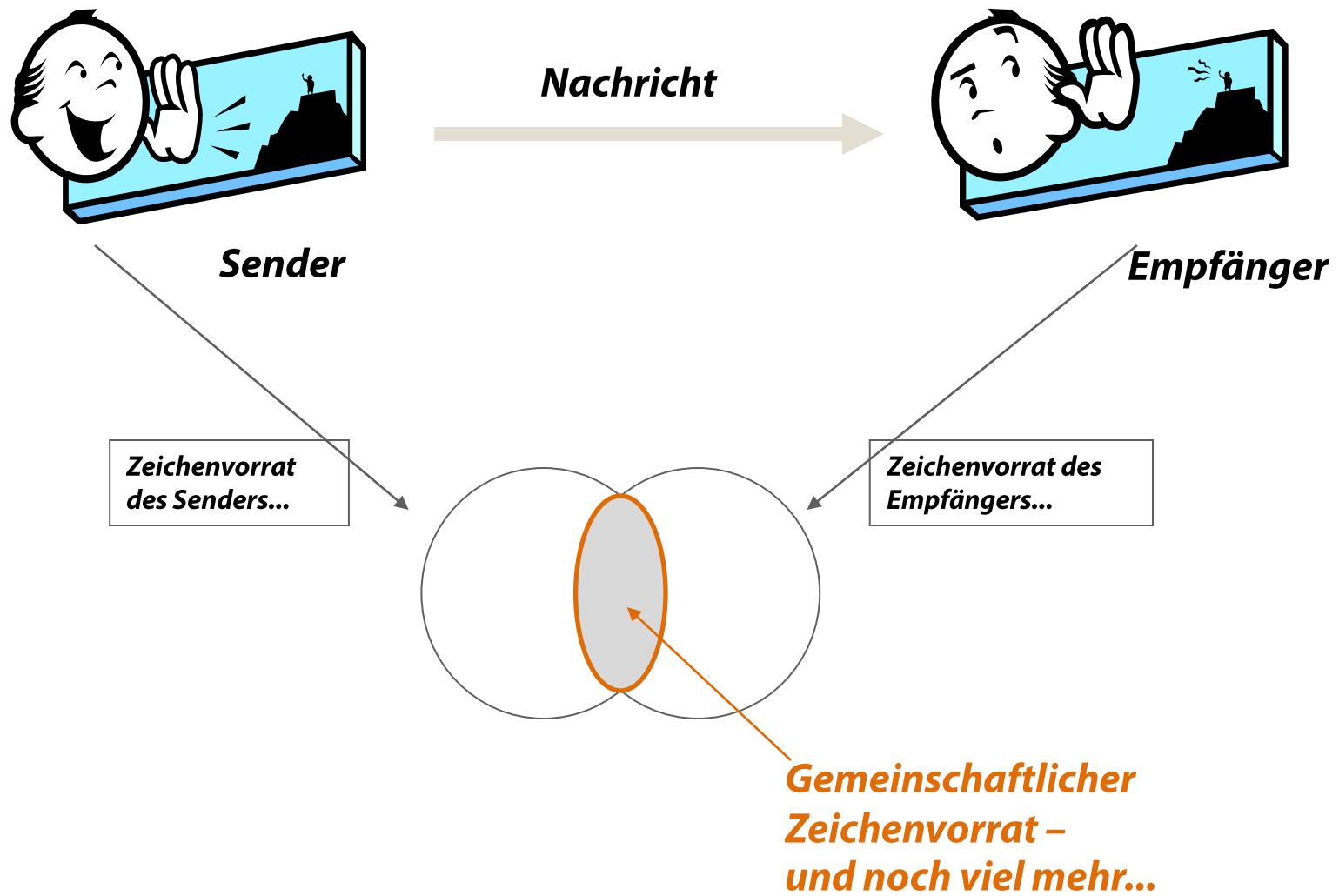
Welche theoretischen Modelle stehen eigentlich hinter der „alltäglichen“ Kommunikation?

Wie kann dieses Wissen sinnvoll für unsere eigene Kommunikation genutzt werden?

Kommunikationsstufen: Vom Denken zum Handeln



Was beeinflusst zielgruppengerechte, gelungene Kommunikation?



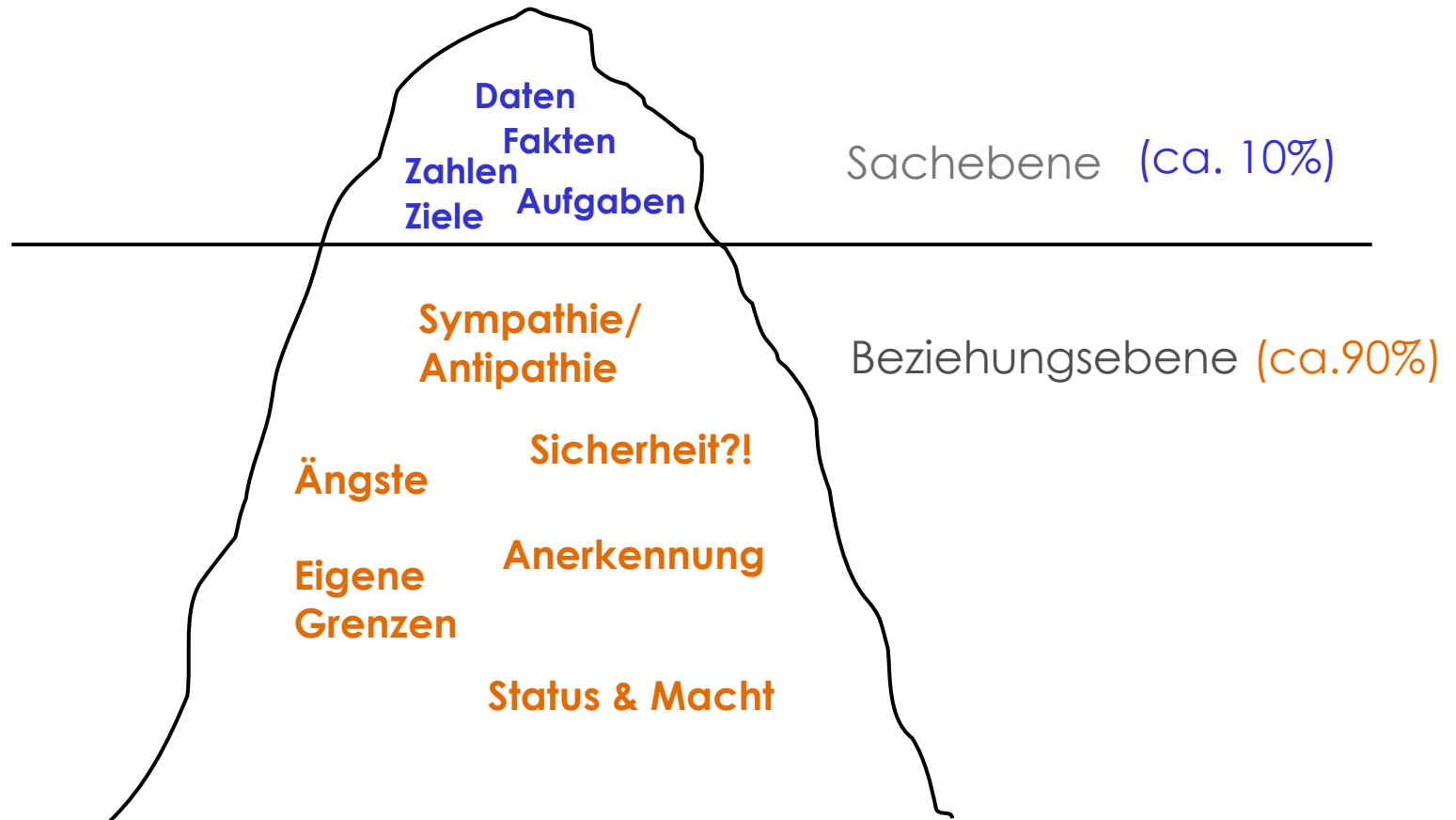
Der Empfänger entscheidet über die Wirkung der Nachricht?!

Entscheidend ist nicht, was der „Sender“ sagt, sondern was der „Empfänger“ versteht, denn niemand erfasst und empfindet als „Empfänger“ den Inhalt einer Nachricht genau so, wie dies der „Sender“ beabsichtigte, auch wenn dieser sich völlig klar ausgedrückt hat.

Es stellt sich nun die Frage, auf welche Weise die Wahrscheinlichkeit erhöht werden kann, dass beim Empfänger die Nachricht so ankommt, wie vom Sender beabsichtigt?

„Man kann nicht nicht kommunizieren.“

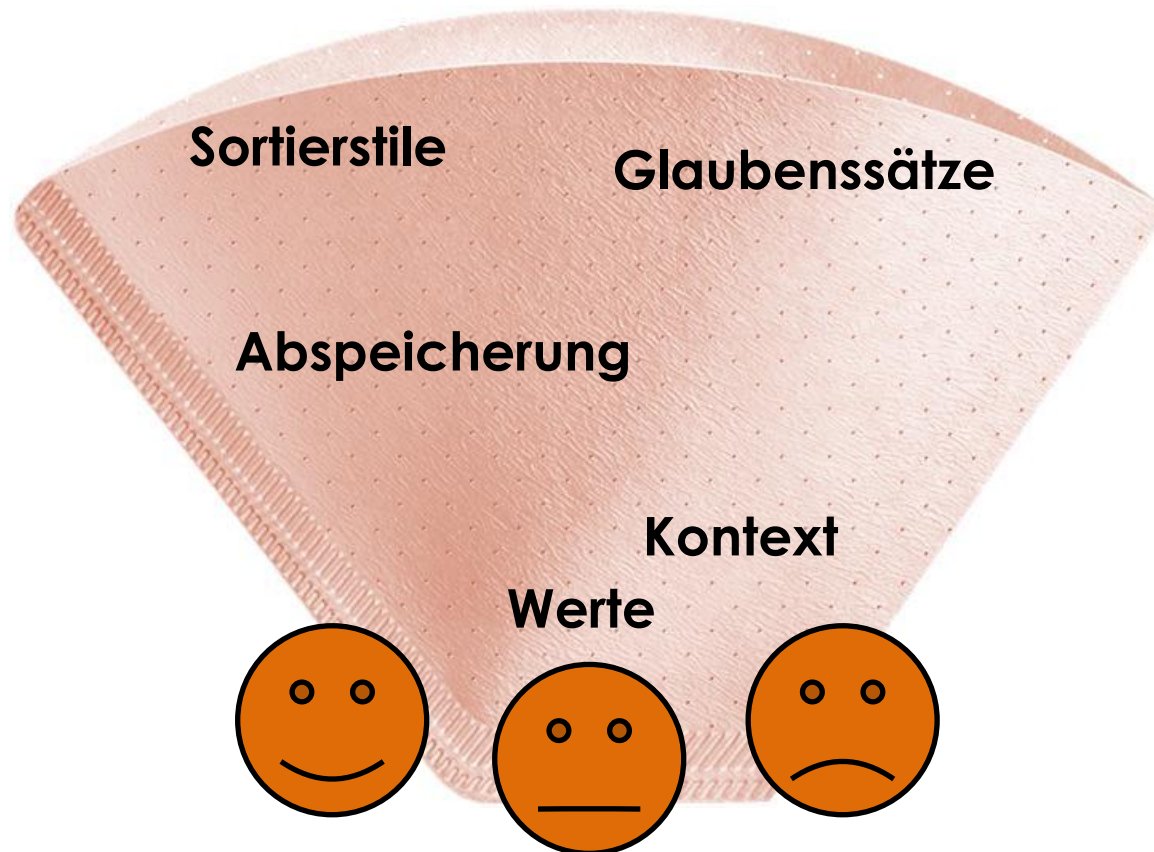
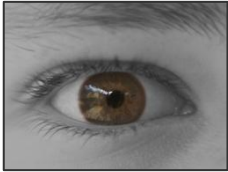
(Paul Watzlawick)



***„Nichts ist im Verstand, was nicht
zuvor in der Wahrnehmung wäre.“***

Thomas von Aquin

Das Modell der Für-Wahrnehmung

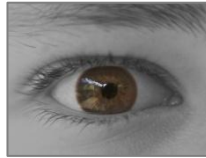


- Die äußere Welt kommt dabei über die **fünf Sinne** in unsere innere Welt
- Diese Informationen werden innerlich repräsentiert als so genannte **Modalitäten**.
- Die Repräsentationssysteme entsprechen den Wahrnehmungskanälen:

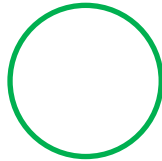
V	isuell
A	uditiv
K	inästhetisch
O	lfaktorisch
G	ustatorisch

- **Submodalitäten** sind die verschiedenen Wahrnehmungsqualitäten der jeweiligen Sinne (visuell: hell, dunkel, farbig etc.). Sie kodieren in unserer Erinnerung u.a. Gefühle und Bedeutung ...

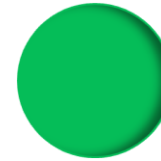
Submodalitäten in verschiedenen Repräsentationssystemen: Wie sehe und erlebe ich eine Situation?



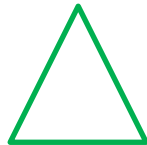
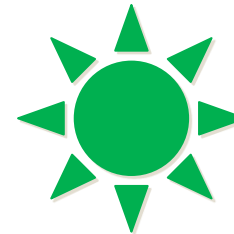
Visuell:



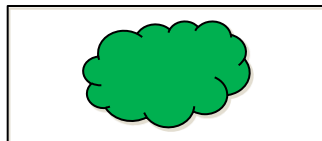
**Zweidimensional oder
plastisch (3D)**



Klein oder groß



Hell oder dunkel



Nah oder fern



Submodalitäten in verschiedenen Repräsentationssystemen: Wie sehe und erlebe ich eine Situation?

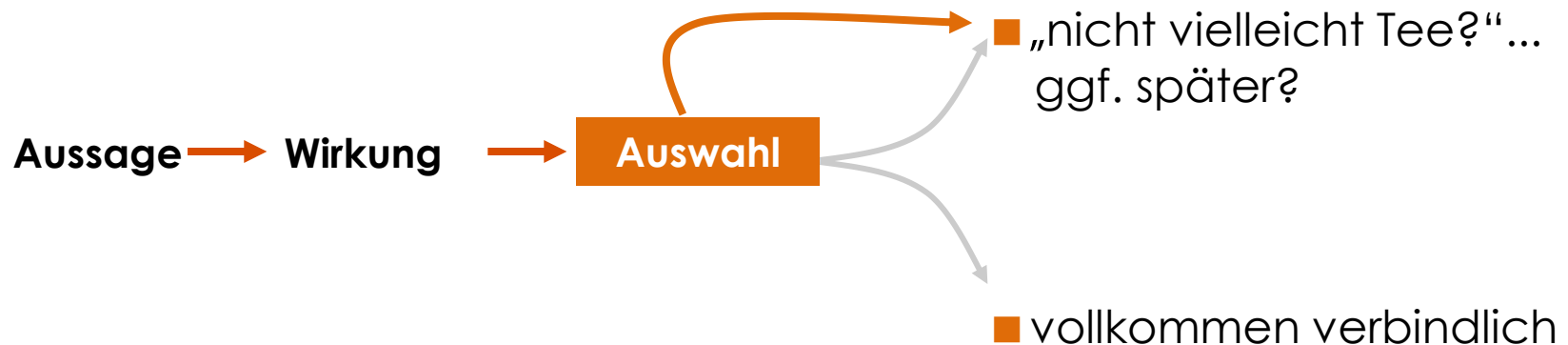


Auditiv:

Lautstärke, Sprechtempo, Klangfarbe

Beispiel für Wirkungsunterschiede

„Guten Morgen, Frau König, bringen Sie mir bitte den Kaffee...“





Das vier Seiten Modell der Kommunikation

nach Friedemann Schulz v. Thun

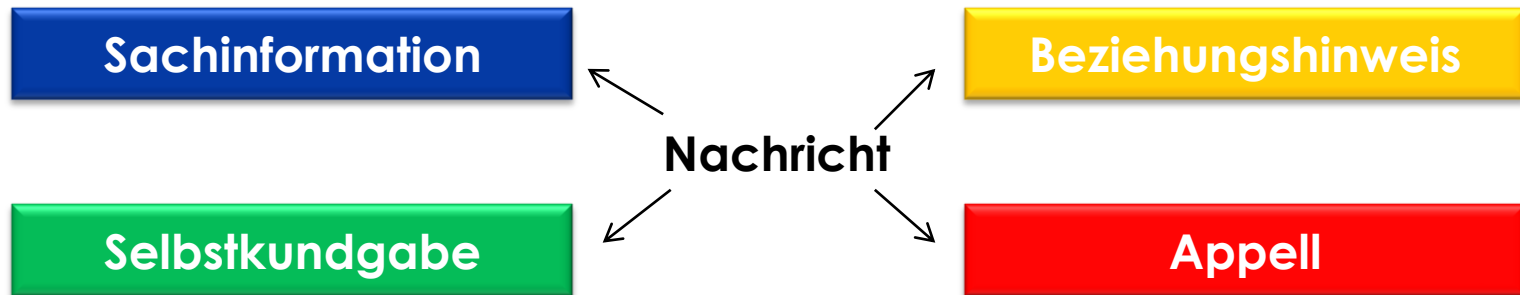
Das vier Seiten Modell der Kommunikation

- Botschaften von Menschen enthalten immer vier Botschaften gleichzeitig (nach Schulz von Thun (1981)):
 - **eine Sachinformation (worüber ich informiere)**
 - **eine Selbstkundgabe (was ich von mir zu erkennen gebe)**
 - **einen Beziehungshinweis (was ich von dir halte und wie ich zu dir stehe)**
 - **einen Appell (was ich bei dir erreichen möchte)**
- Die Äußerung entstammt dabei den “vier Schnäbeln” des Senders und trifft auf die “vier Ohren” des Empfängers.
- Sowohl Sender als auch Empfänger sind daher für die Qualität und Wirkung der Kommunikation verantwortlich, wobei die unmissverständliche Kommunikation der Idealfall ist und nicht die Regel.

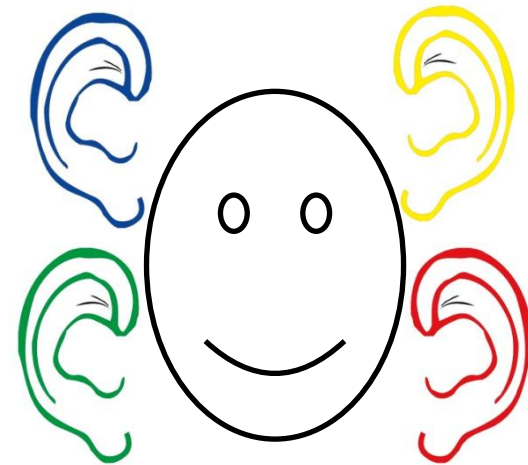
Quelle: Friedemann Schulz von Thun, www.schulz-von-thun.de



Jede Nachricht hat vier Seiten!



Wir hören mit vier Ohren!



Die vier Ohren

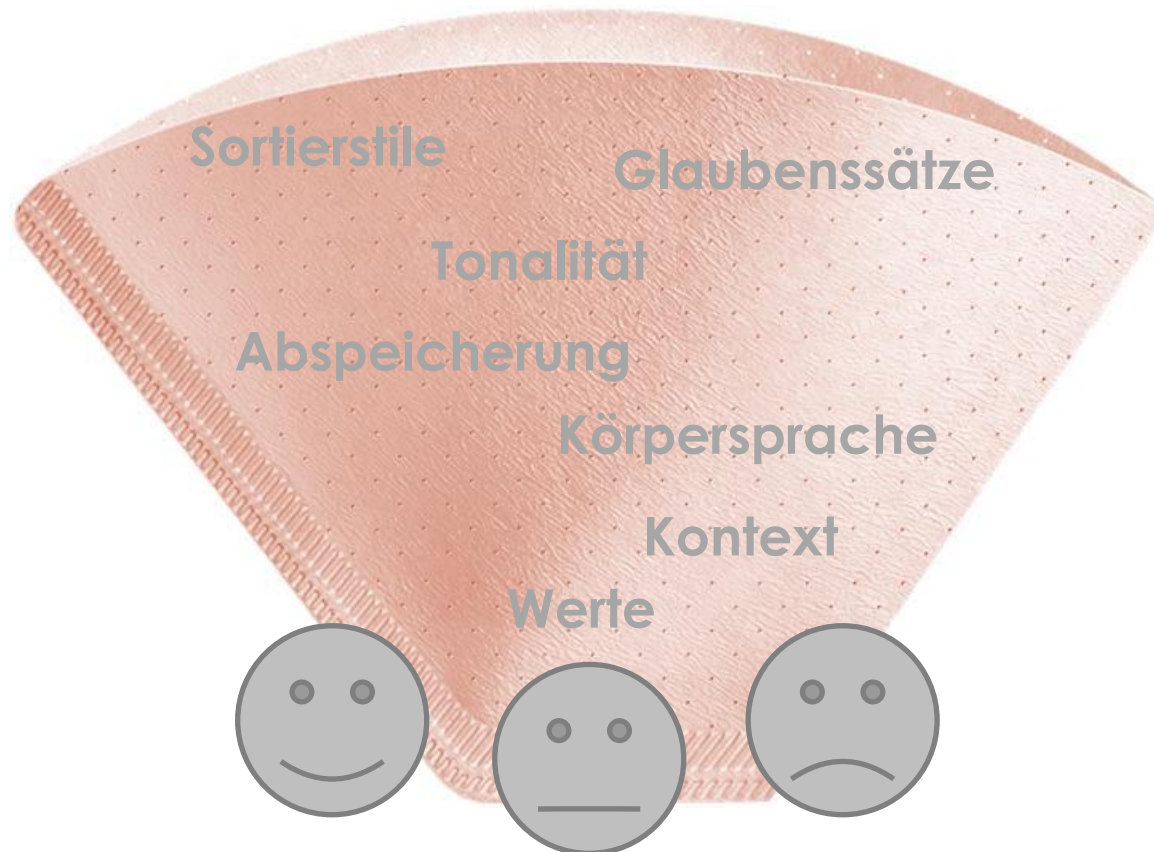
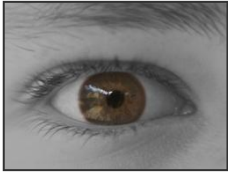


- Jede Nachricht kann von 4 Ohren unterschiedlich verstanden werden.
- Sender betonen in ihrer Botschaft eine oder mehrere Seiten stärker als andere - verbal oder nonverbale.
- Empfänger haben die freie Wahl, mit welchem Ohr er die Nachricht aufnehmen, wobei es meist ein „präferiertes Ohr“ gibt.
- Dies führt zu den bekannten Störungen in der zwischenmenschlichen Kommunikation, weil der Empfänger die Botschaft auf einer anderen Seite empfangen kann, als der Sender sie ursprünglich gemeint hat.

Quelle: Friedemann Schulz von Thun, www.vier-ohren-modell.de



Das Modell der Für-Wahrnehmung



Submodalitäten in verschiedenen Repräsentationssystemen: Wie sehe und erlebe ich eine Situation?

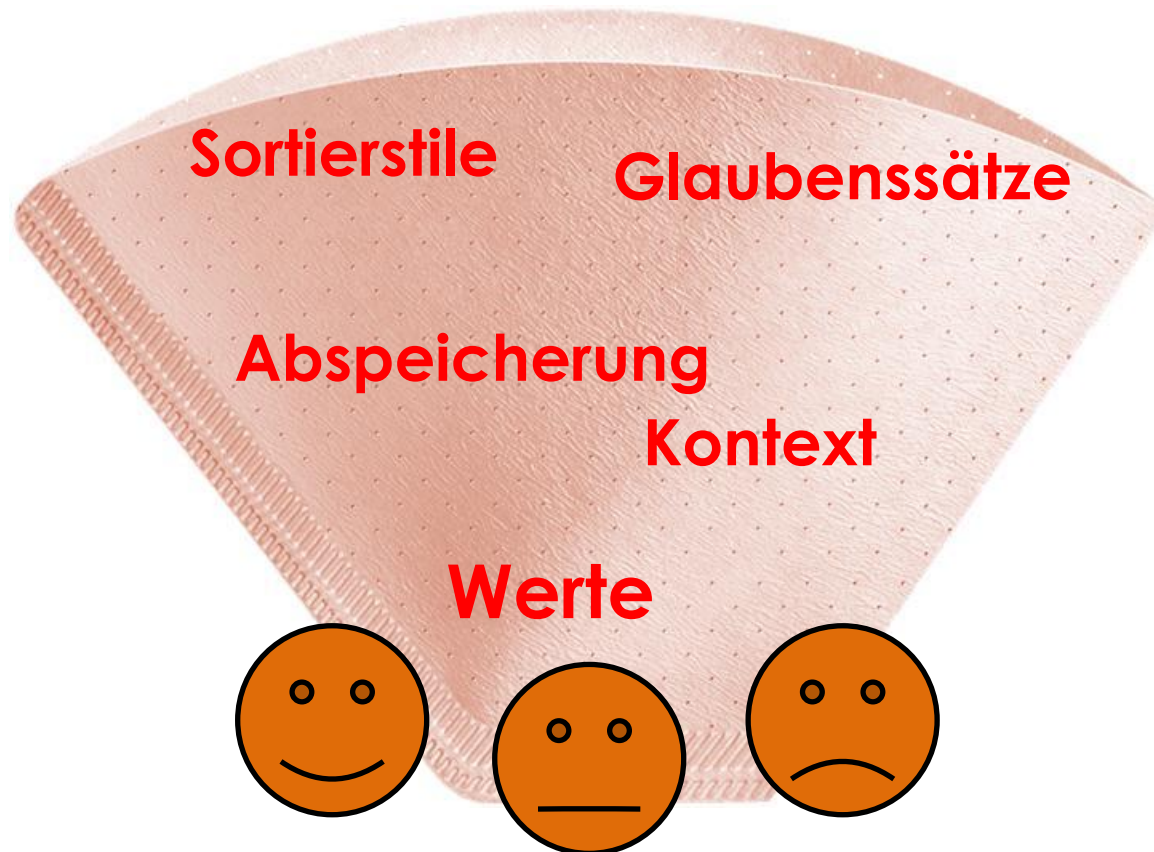
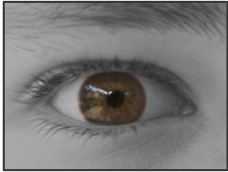


Kinästhetisch:

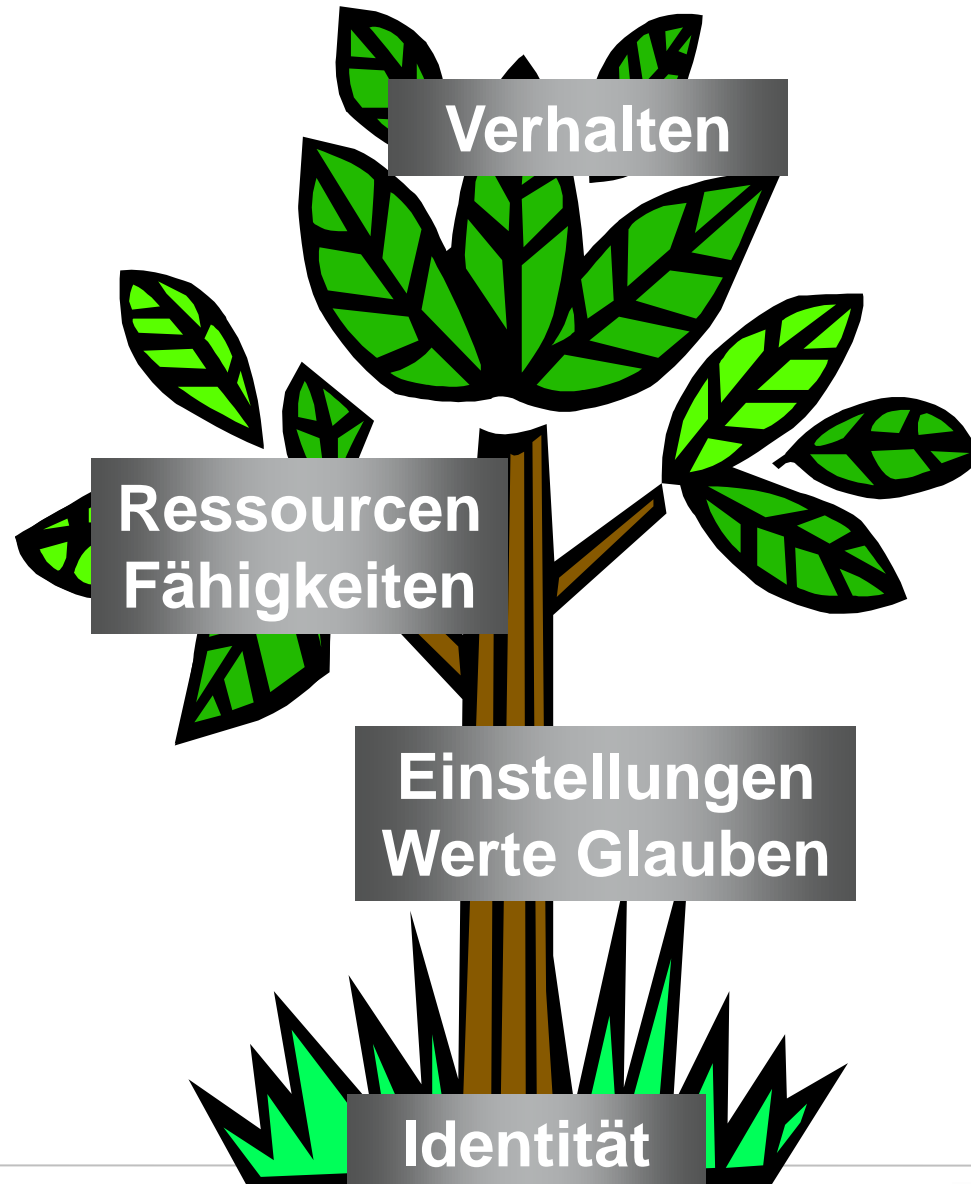
**Temperatur, Druck, Anspannung und Entspannung, Gewicht, Vibration und
vor allem ...**

... Gefühle

Das Modell der Für-Wahrnehmung



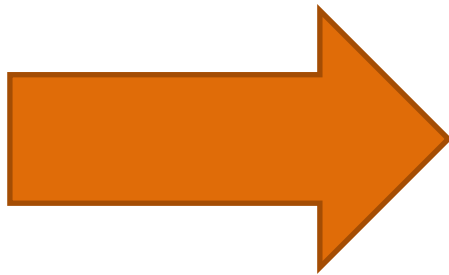
Baum der Veränderung



***„Willst Du ein guter Kommunikator sein,
so schau auch in Dich selbst hinein.“***

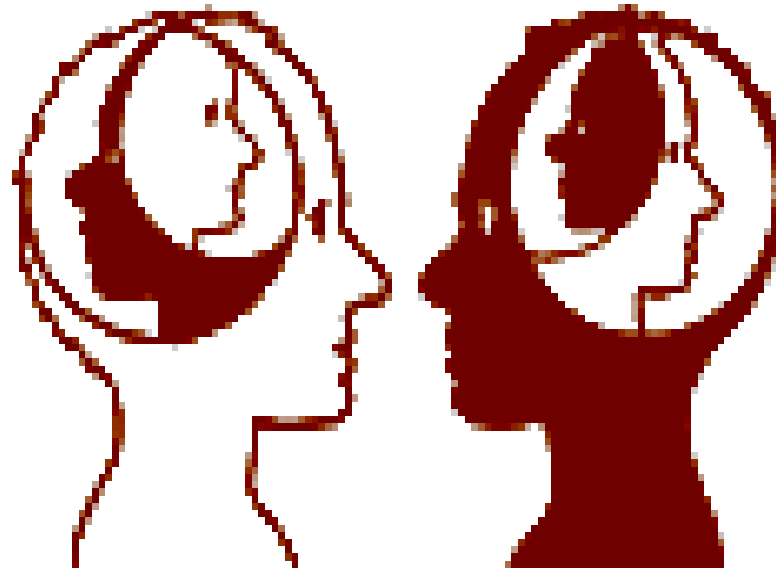
F. Schultz von Thun

Wirklichkeit ist subjektiv...



**Wir sind überzeugt von dem,
was in unserem Kopf ist!**

Deine Welt – meine Welt



“Wir sehen die Welt nicht, wie sie ist,
sondern wie wir sind.”
oder
„the map is not the territory“

„Lass Dir aus dem Wasser helfen,
oder Du wirst ertrinken!“
sprach der freundliche Affe und setzte den
Fisch sicher auf den Baum.

Jeder konstruiert sich seine Wirklichkeit

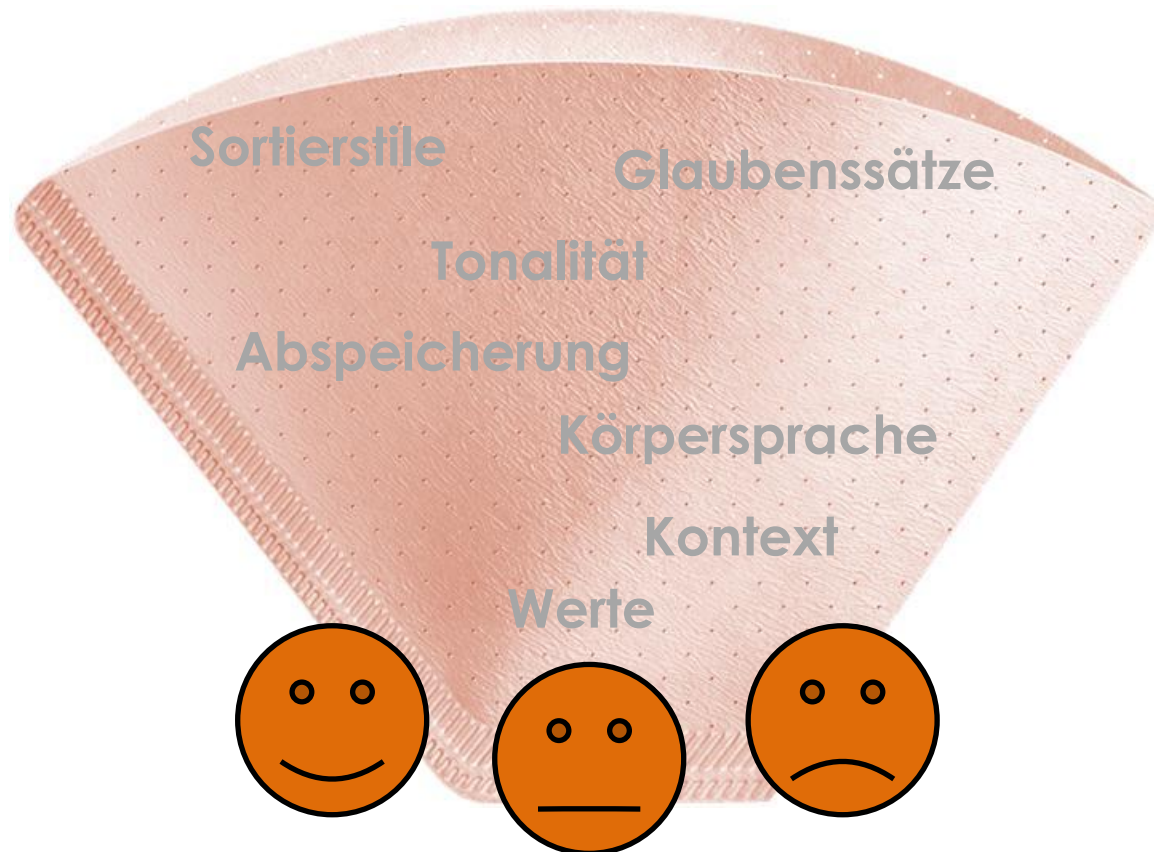
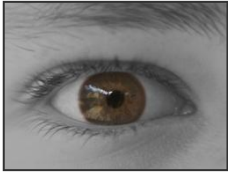
Die objektive Wahrheit gibt es nicht.

Wahrheit ist subjektiv und kann hinterfragt werden.

Dabei liegt das Hauptinteresse auf der Frage, warum, oder noch besser **wofür** die Person X dieses oder jenes als einzig wahr empfindet,

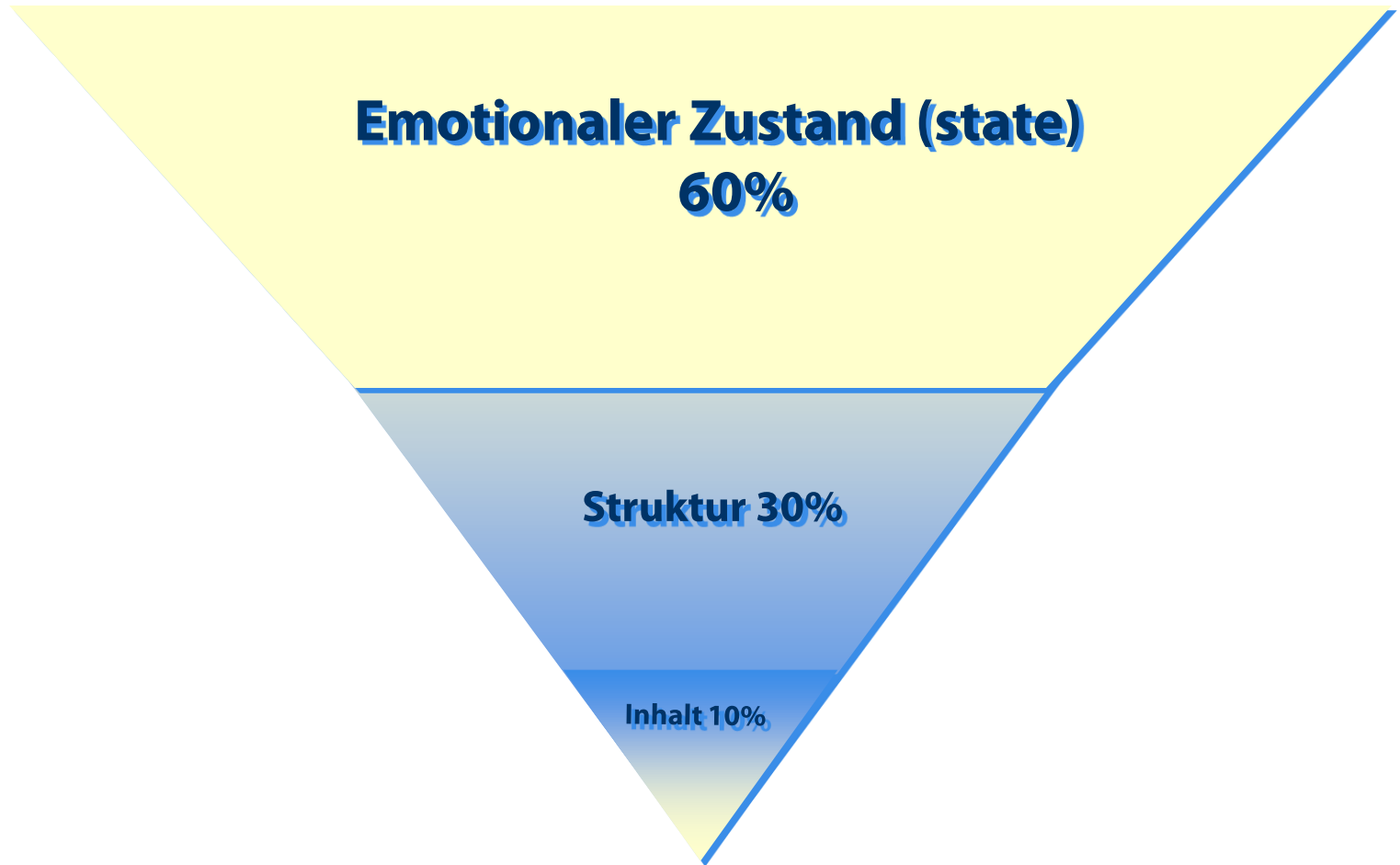
und wo genügend Gemeinsamkeiten zu finden sind, um an der gleichen Sache zu arbeiten (wir nennen das dann beispielsweise Strategie ...)

Das Modell der Für-Wahrnehmung



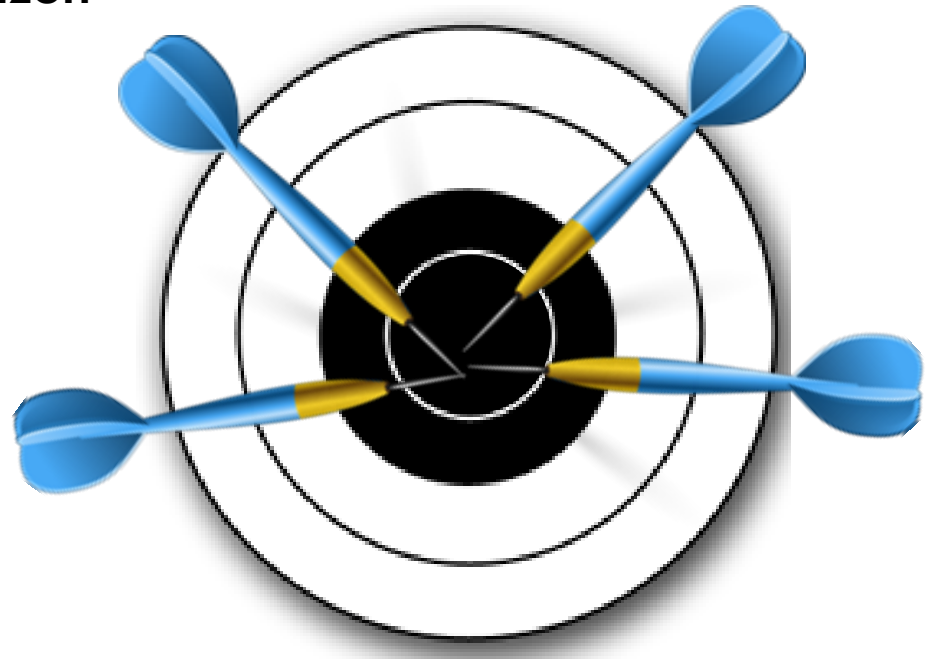
Was macht gelungene Kommunikation aus

Es geht nicht (nur) darum, Inhalte zu vermitteln, sondern Wirkung zu erzielen



Ihre Führungsinstrumente im Dschungel von Wahrnehmung und Wirklichkeit

- 1. Für-Wahrnehmung**
- 2. Aufmerksamkeit fokussieren**
- 3. Den eigenen Zustand steuern**
- 4. Die Kraft der eigenen Worte nutzen**





Gute Führung

Führung, Emotion und exzellente Kommunikation

Herausragende Führungspersönlichkeiten haben es verstanden, die Überzeugungskraft positiver Gefühle wie Optimismus, Vertrauen, Hoffnung einzusetzen. Sie helfen damit anderen, Außerordentliches zu leisten.



John Kotter on What Leaders Really Do, Harvard Business School Press, Boston 1999

Der NextHealth Change-Brief

Mit unserem **Informationsservice** erhalten Sie von Herrn Dr. med. Drauschke regelmäßig die KMi-Kolumne "Führung im Wandel" sowie weitere interessante Artikel, Beiträge, Erfahrungsberichte und hilfreiche Tipps aus unserer täglichen Change- und Trainingspraxis vom gesamten NextHealth-Team.

Melden Sie sich jetzt kostenfrei für den **NextHealth Change-Brief** an, Sie haben jederzeit die Möglichkeit, diesen Service abzubestellen.

Einfach eine Email schreiben an: info@nexthealth.de



Dr. med. Stefan Drauschke

Moderator, Trainer und Coach

Geschäftsführer NextHealth GmbH

Aufsichtsratsvorsitzender GÖK Consulting AG

stefan.drauschke@nexthealth.de

stefan.drauschke@goek-ag.de

**„Viele wissen was zu tun ist,
aber die Wenigstens tun was sie wissen.“**

Machen Sie jetzt den Anfang!