



# Werteorientierte Führung als Erfolgsfaktor für Rehabilitationseinrichtungen

BWKG-Fachtag Reha

15.05.2014

Vortrag von Dr. med. Stefan Drauschke

**BWKG**

 Krankenhaus  
Reha  
Pflege



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

Gute Führung ist ein entscheidender  
Arbeitgeberattraktivitätsfaktor !

Und gleich noch ein Motivator zu Beginn für Sie als Führungskraft ...

**„Die richtige Arbeit schützt vor Demenz“**

**Wer sein Berufsleben lang selbständig plant und Abläufe koordiniert, hat ein deutlich geringeres Risiko im Alter an Demenz zu erkranken als Menschen mit weniger komplexen Aufgaben. Zu diesem Ergebnis kommt eine Langzeitstudie der Universität Leipzig.**

Leipziger Langzeitstudie: Selbständiges Organisieren im Berufsleben ist ein guter Schutz vor Demenz



## Changemanagement

... für ein zielgerichtetes Verändern



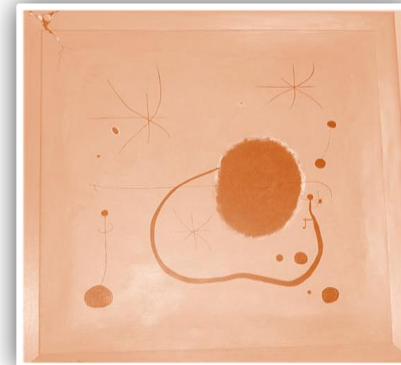
## Großgruppenkonferenzen

... 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: Nitin Nohria, William Joyce und Bruce Robertson, Harvard Businessmanager 10/2003

# 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.**

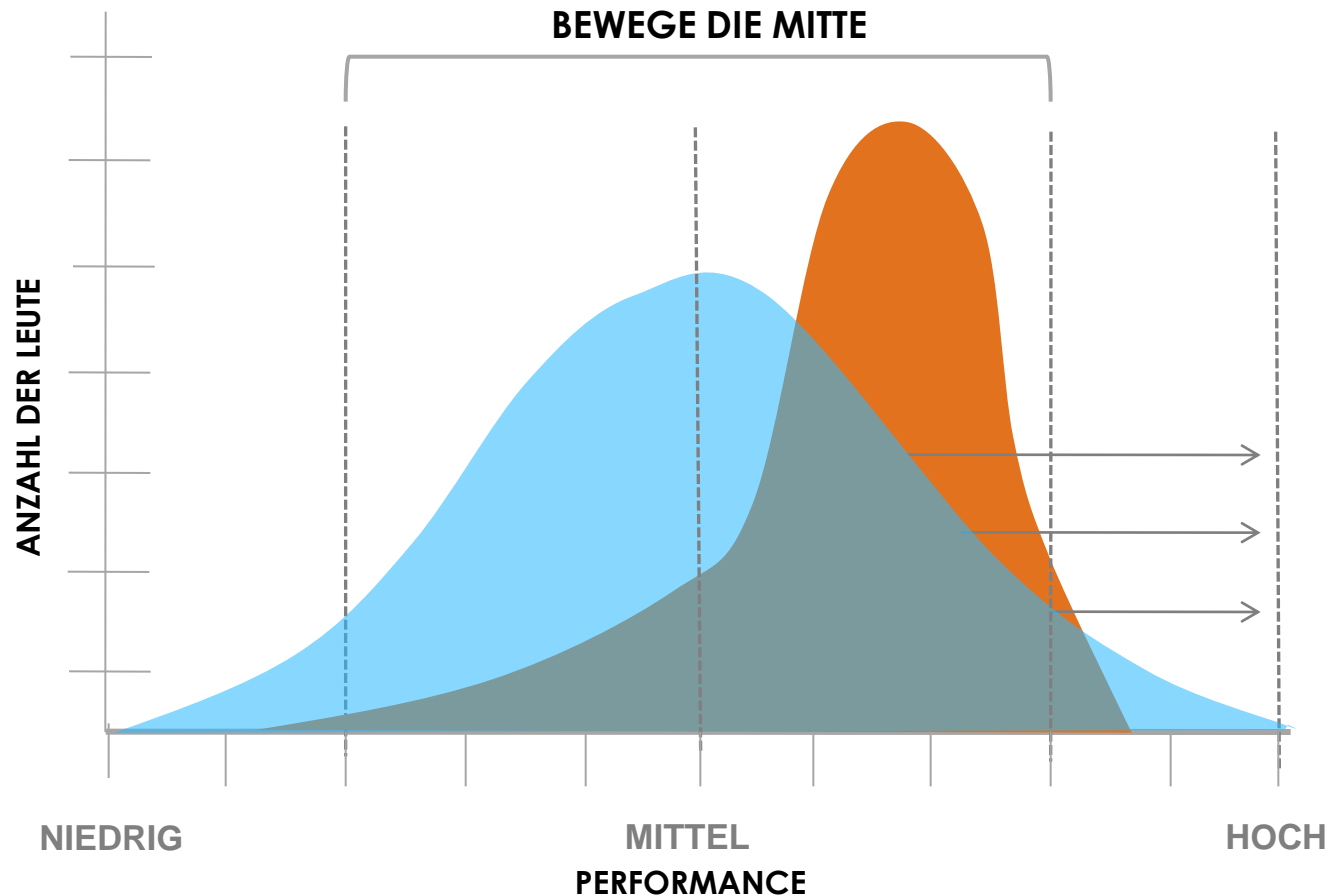




- Die Erkenntnis, dass bessere Führungskompetenzen den eigenen Erfolg, den der Mitarbeiter und die eigene Lebensqualität und Lebensfreude wahrnehmbar steigern können, lässt den Willen wachsen, an der eigenen Führungskraft zu arbeiten.
- Wenn die Mitarbeiter spüren, dass der Chef es gut mit dem Unternehmen und mit seinen Mitarbeitern meint und alles für eine gute und sichere Zukunft unternimmt, werden sie bereit sein, ihren Beitrag zu leisten.

# Führung bewegt die Mitte, der wirtschaftliche Hebel von kultureller Veränderung

- ▶ Jede Firma hat spitzen-, mittlere und kleine „Gestalter“. Wenn gute Führung den Kern zu mehr Performance motiviert, kann das Unternehmen über die durchschnittliche Erhöhung der mittleren Produktivität große Ergebnisse erzielen!



# 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					
Projekthinhalte					
• Kurzanalyse der Ist-Bereichen: <ul style="list-style-type: none"><li>• Finanzbuchh.</li><li>• Controlling</li><li>• Medizincontrolling</li><li>• OP-Koordinat</li></ul>					

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 Liquiditätssituation 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: <ul style="list-style-type: none"><li>• Endoprothetik</li><li>• Wirbelstule</li><li>• Endoskopie</li></ul>		
• Ermittlung des Einsparpotenzials					
• Abstimmung der Vorschläge zur Sortimentsstraffung mit Anwendern					
• Einholung von Angeboten von Lieferanten					

Führungskultur & Kommunikation

# Die „ideale“ Führungskraft?



+

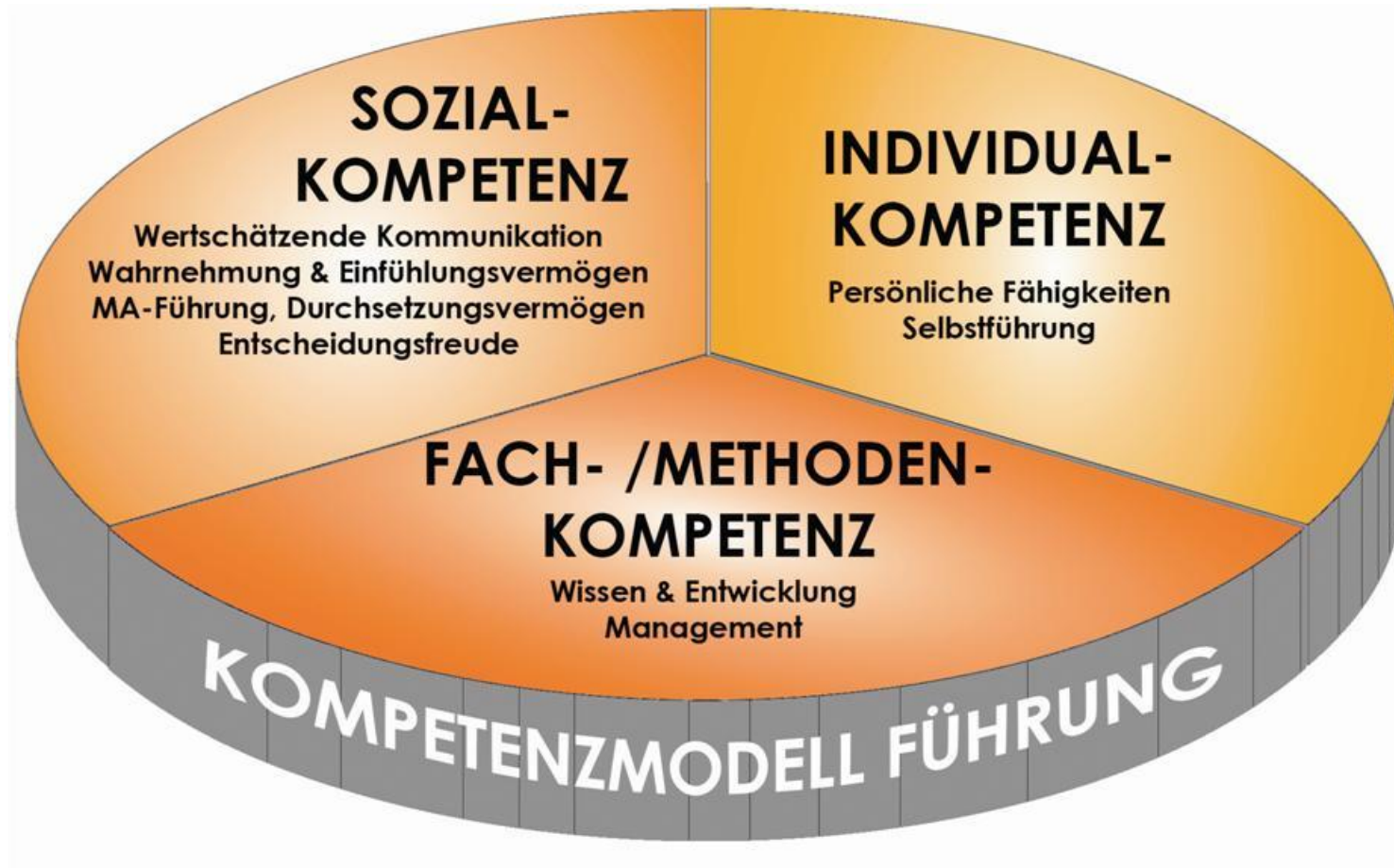


+



**Nach 40 Jahren empirischer Sozialforschung wissen wir genau, was sich Mitarbeiter wünschen: Ein Universalgenie als Kreuzung aus antikem Feldherrn, Nobelpreisträger und Showmaster. Ist die Frage richtig gestellt? Was ist eine wirksame Führungskraft? Wer befähigt gewöhnliche Menschen, außergewöhnliche Leistungen zu vollbringen? Wann geben Mitarbeiter ihr Bestes?**

# 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

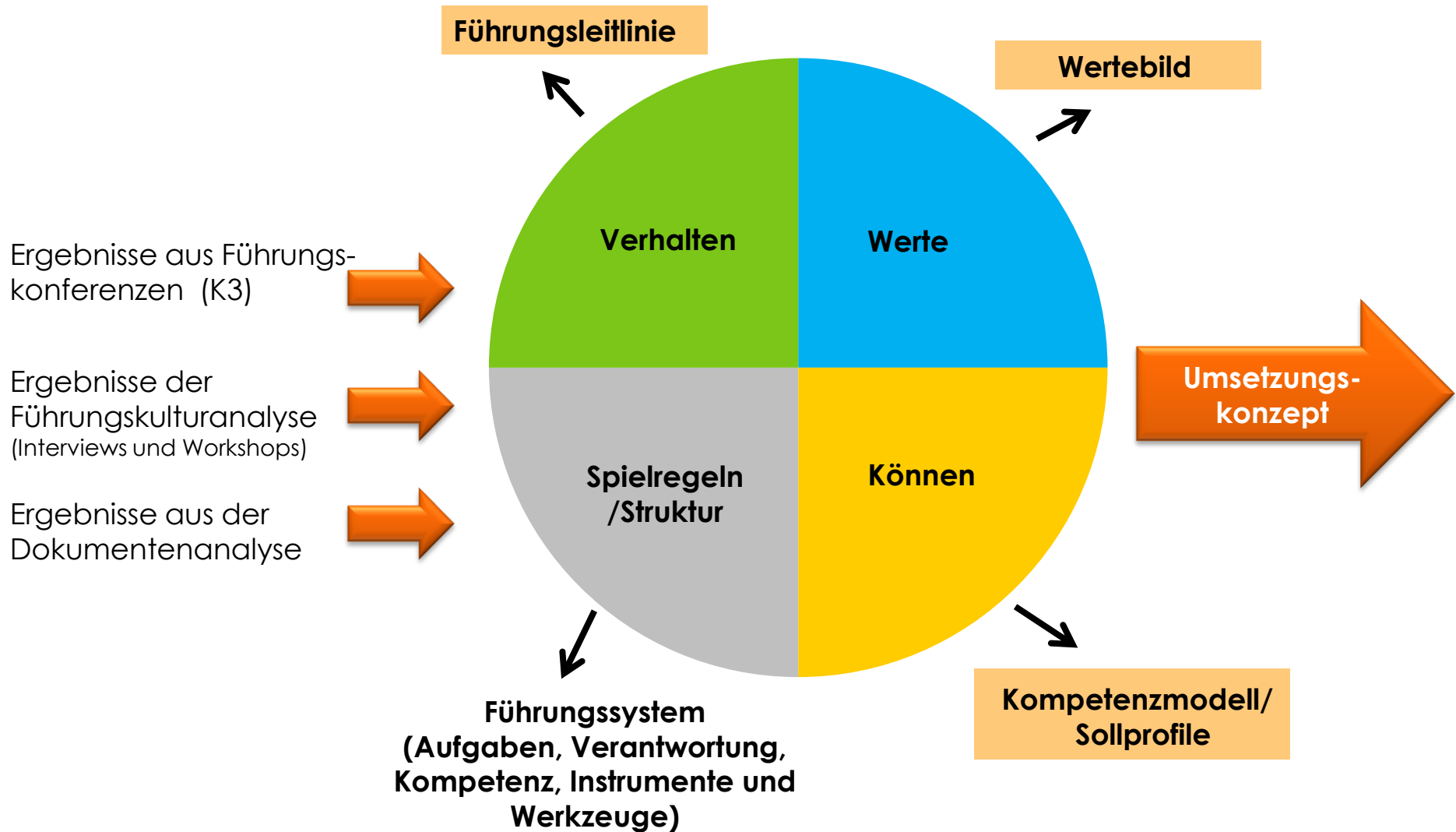
Die Kompetenz „Gelungene Kommunikation“





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

# Führungskulturentwicklung auf einem Blick





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

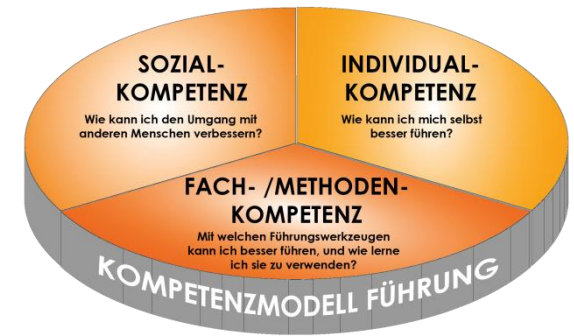
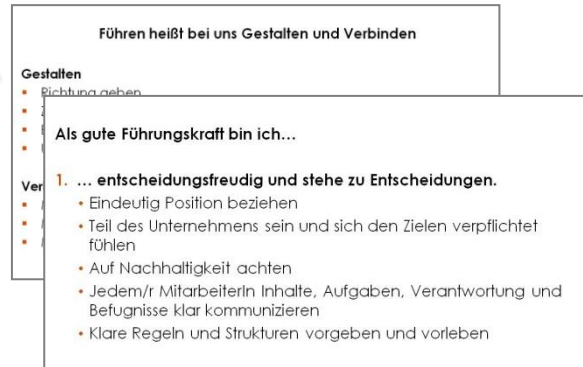
# Der Entwicklungsprozess für die Kompetenzmodell und -profile

## Führungsleitlinie und Werte

## Kompetenzmodell und Kernkompetenzen

Ergebnisse aus K3 + K4

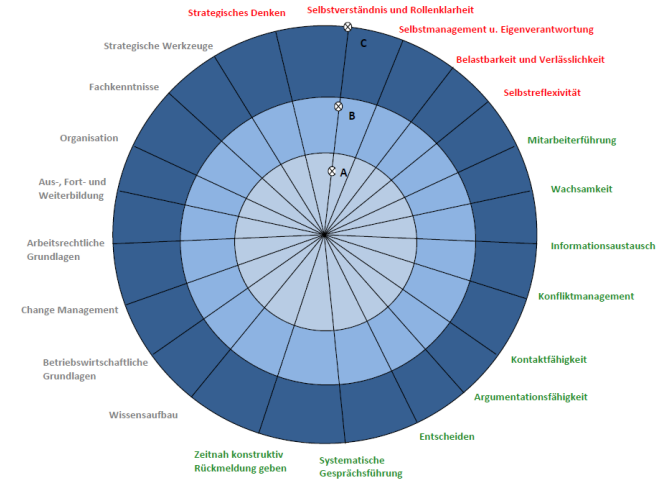
Ergebnisse der  
Führungskultur- und  
Dokumentenanalyse



## Kernkompetenzsteckbriefe in drei Levels

### A: Individualkompetenz

Kernkompetenz	Basis (1 bis 3)	4 bis 6	Experte (7 bis 9)
Begeisterungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann zuhören, kennt die Regeln des aktiven Zuhörens</li> <li>• Weiß, dass es in der Kommunikation mehr wahrzunehmen gibt als das gesprochene Wort</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interessiert sich für seine Gesprächspartner als Mensch, kann aktiv zuhören und nimmt bewusst Kontakt mit dem Gesprächspartner auf</li> <li>• Argumente und Einwände werden aufgenommen und zufriedenstellend behandelt, widerlegt oder berücksichtigt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Signalisiert deutliches Interesse am Gesprächspartner mit seinen Wünschen und Bedürfnissen – bei stetiger Wahrung der notwendigen Distanz</li> <li>• Beherrscht die Kunst, über Inhalt, Tonalität und Körpersprache in Beziehung zum Gesprächspartner zu gehen</li> <li>• Einwände werden pro aktiv vorweggenommen und/oder gründlich widerlegt bzw. lösungsorientiert integriert</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiß, dass Inhalt, Struktur der Sprache und emotionaler Zustand zusammen die Wirksamkeit der Kommunikation ausmachen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann wichtige strukturelle Elemente der Kommunikation wie den Einsatz von verschiedenen Fragentypen (systemisch, offen, geschlossen, etc.), Geschichten mit spürbarer Emotionalität verbinden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch Fragen, Lösungen und Erkenntnisse bei anderen zu initiieren und Geschichten mit hoher semantischer Dichte einzusetzen wird auch in anspruchsvollen Situationen und großen Gruppen praktiziert</li> <li>• Der dazu passende emotionale Zustand kann authentisch aufgerufen werden</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann überzeugend informieren und argumentieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirkt überzeugend auch in kritischen Situationen, kann Informationen glaubhaft vermitteln und vor Gruppen sicher präsentieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist bekannt für seine/ihre Überzeugungskraft, auch vor großen Gruppen, Informationen werden klar und auf den Punkt vermittelt und mit Beispielen hinterlegt</li> <li>• Bleibt auch in kritischen Situationen souverän und kann die Situation zum Positiven wenden</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennt Möglichkeiten, Energiereserven für sich nutzbar zu machen und kennt den Begriff und die Bedeutung von Präsenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirkt energiegelad, kann andere „anstecken“ im Sinne von begeistern und ist im Gespräch präsent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn er/sie den Raum betritt, ist die Präsenz für die anderen spürbar, die Energie wirkt ansteckend</li> </ul>



# Gliederung

## Teil 1: Führungskulturentwicklung

Wozu gute Führung?

Was ist gute Führung?

Systemische Führungskulturentwicklung

## Teil 2: Die Umsetzung

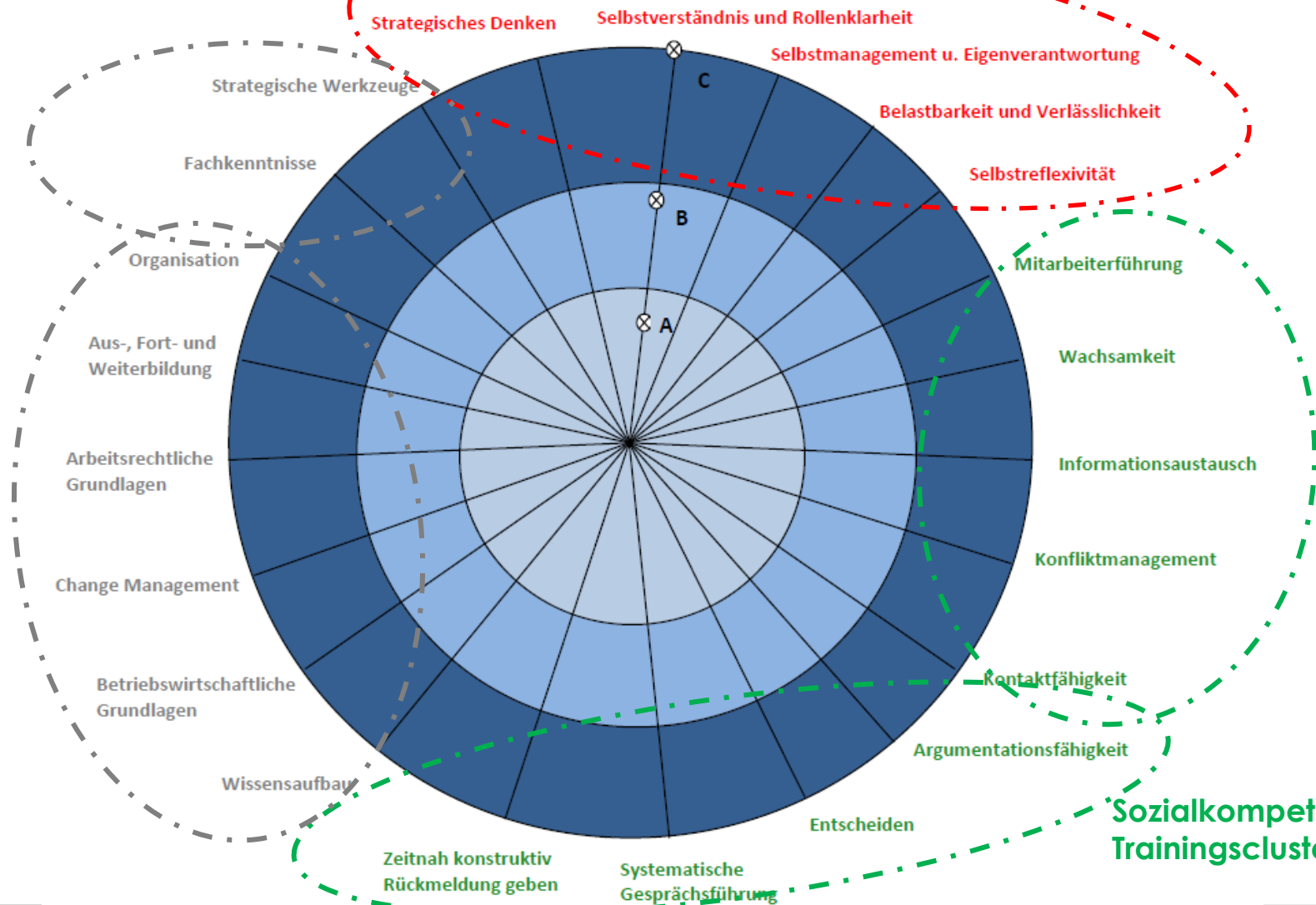
**Umsetzungskonzepte**

Die Kompetenz „Gelungene Kommunikation“

# Die Trainingscluster analog den Kompetenzfeldern

Methoden- und Fachkompetenz:  
Trainingscluster III

Individuale Kompetenz:  
Trainingscluster I



BWKG

Krankenhaus  
Reha  
Pflege



- 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



## **SONDERPREIS DER JURY und SILBER in der Kategorie Führung, Team & Management:**

- Für den Mut, neue Wege zu gehen.
- Das Format der Großgruppenkonferenzen, das aus dem Change Management bekannt ist, wurde mit Führungsthemen verknüpft.  
Und das in einem expertenorientierten Umfeld eines großen Klinikums.
- Durch diesen zeitgemäßen Ansatz wurden 360 Führungskräfte in dreimal sechs Tagen zu kraftvollen Leadern in ihrer Organisation.



# Gliederung

## Teil 1: Führungskulturentwicklung

Wozu gute Führung?

Was ist gute Führung?

Systemische Führungskulturentwicklung

## Teil 2: Die Umsetzung

Umsetzungskonzepte

**Die Kompetenz „Gelungene Kommunikation“**

***„Der Unterschied zwischen Theorie  
und Praxis ist in der Praxis größer  
als in der Theorie.“***

**Dr. Gunther Schmidt**



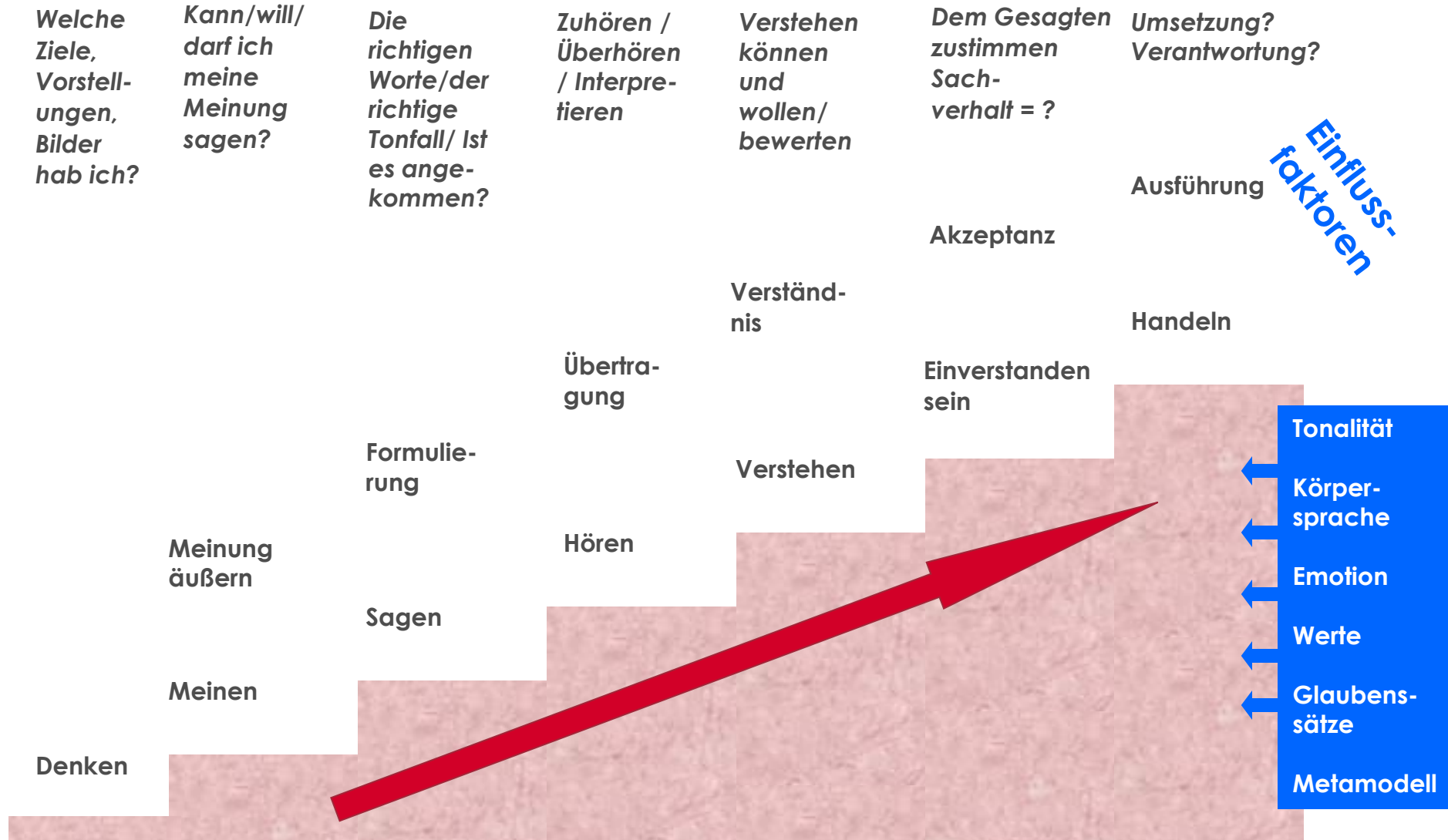
## **Wahrnehmung, Wirklichkeit und gelungene Kommunikation**

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

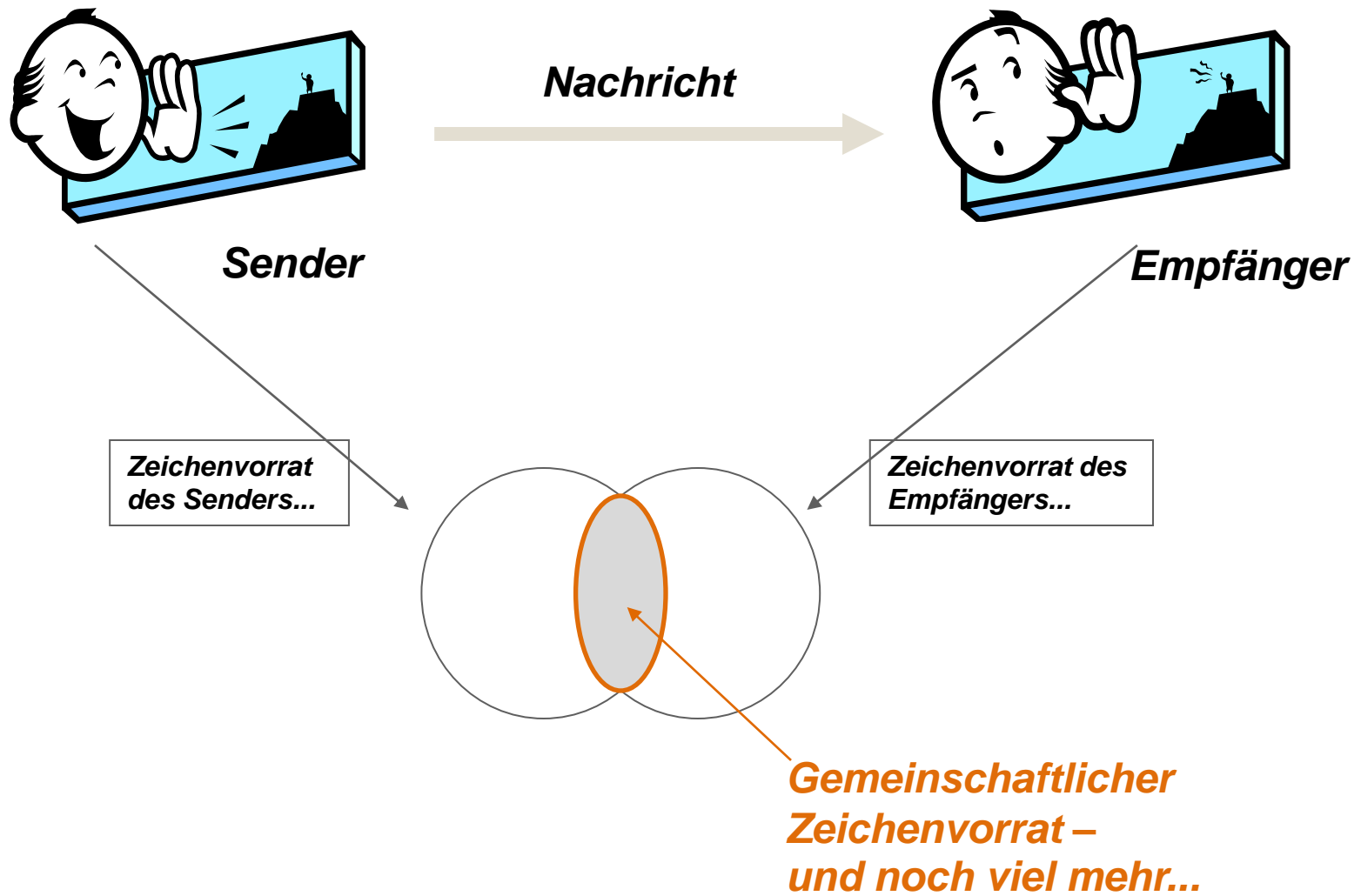
Welche theoretischen Modelle stehen eigentlich hinter der „alltäglichen“ Kommunikation?

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?

# Wirksame Elemente Ihrer Kommunikation

**Nur 7 % der wirksam empfangenen Informationen sind.....**

7 3 8 5 5

Inhalt.

...Tonalität

...Körpersprache

„Man kann nicht nicht kommunizieren.“

(Paul Watzlawick)

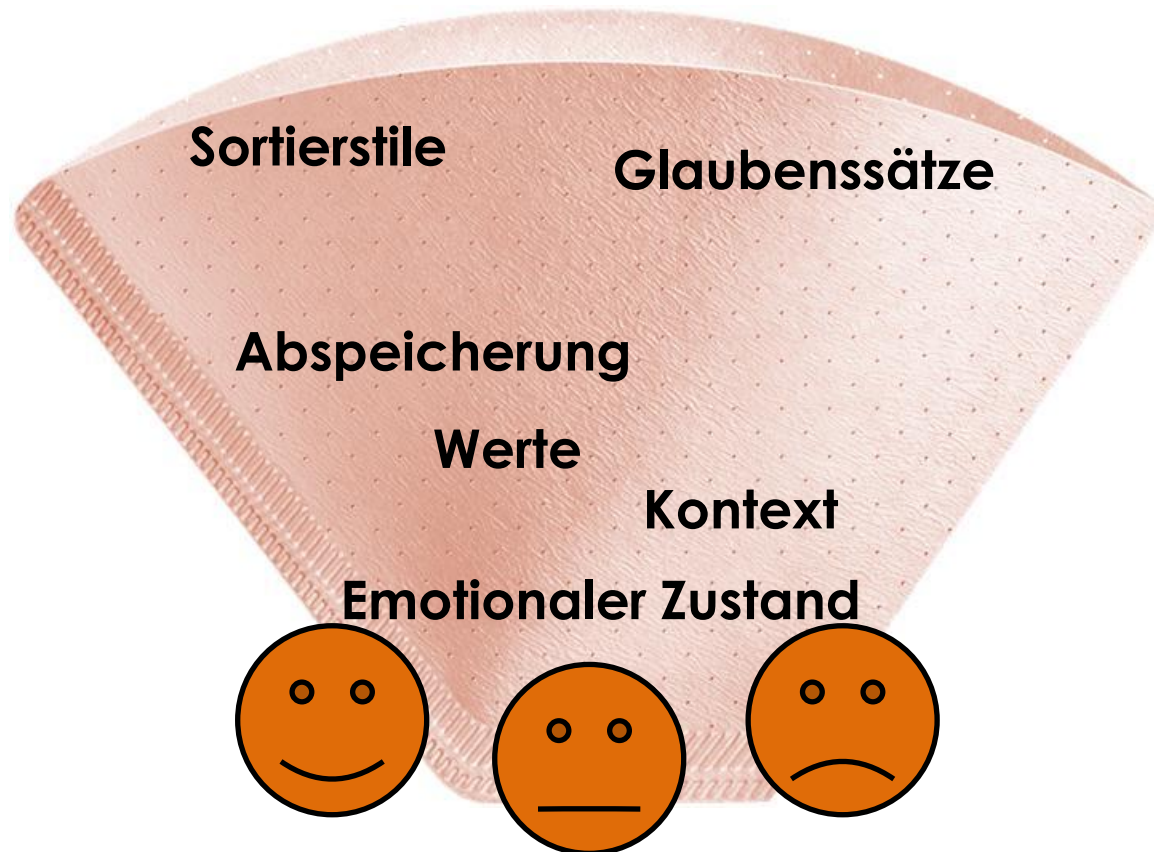
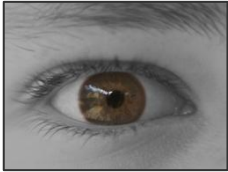




***„Nichts ist im Verstand, was nicht  
zuvor in der Wahrnehmung wäre.“***

**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:

<b>V</b>	<b>isuell</b>
<b>A</b>	<b>uditiv</b>
<b>K</b>	<b>inästhetisch</b>
<b>O</b>	<b>lfaktorisch</b>
<b>G</b>	<b>ustatorisch</b>

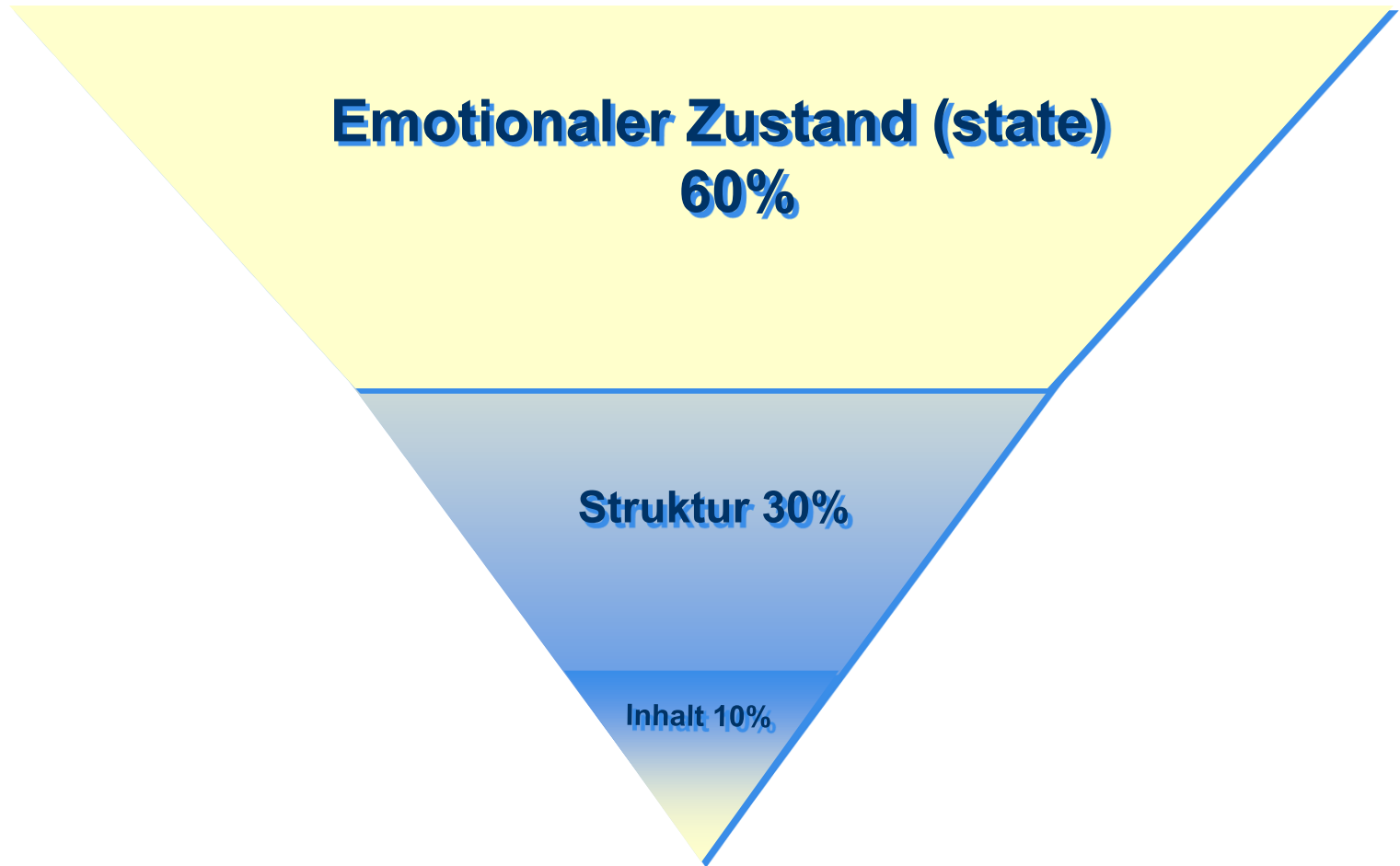
- **Submodalitäten** sind die verschiedenen Wahrnehmungsqualitäten der jeweiligen Sinne (visuell: hell, dunkel, farbig etc.). Sie kodieren in unserer Erinnerung u.a. Gefühle und Bedeutung ...



## Die Wirkung von Kommunikation

# Was macht gelungene Kommunikation aus

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



# 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



**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!**