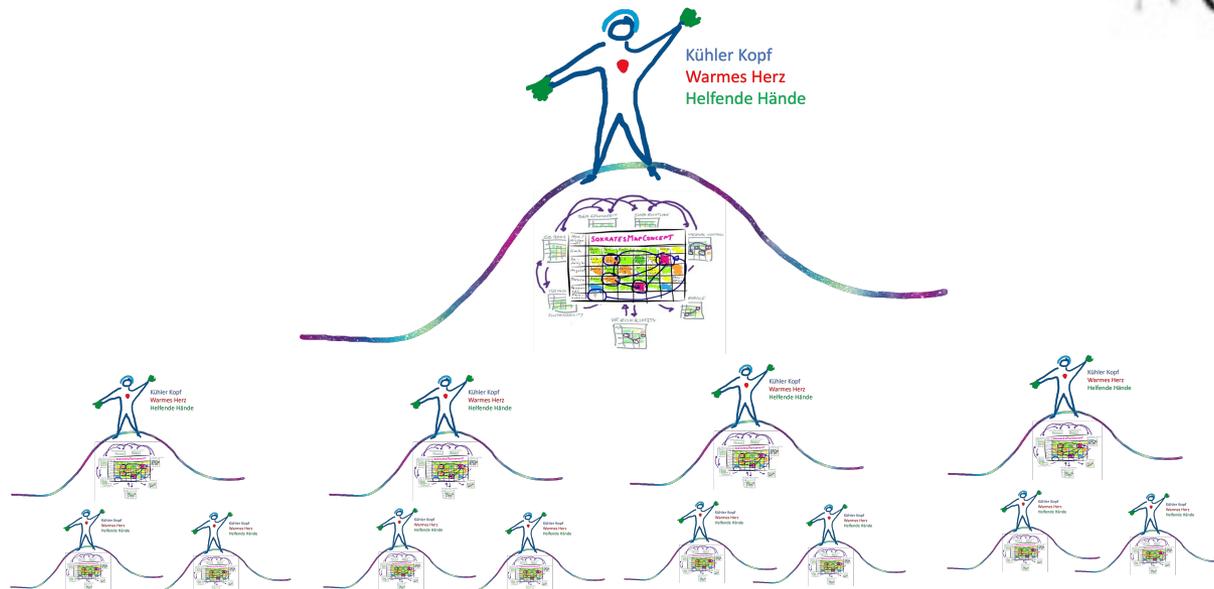




Aus Missverständnissen und Konflikten Mitarbeiterengagement erzeugen

Einfache Umsetzung von Erkenntnissen
der Gehirnforschung im Heimaltag zu
einem **«Mitänand»**



Heute am Artiset Stand:

- Thomas Braun
- Thomas Klein
- Thomas Vaterlaus

www.sokratesgroup.com



Das Gehirn verfügt aus der Lebenserfahrung über gewaltiges Vorwissen - auch «Vorurteile» genannt.

Jeder von uns hat sie:

Wann sind Vorurteile gut?

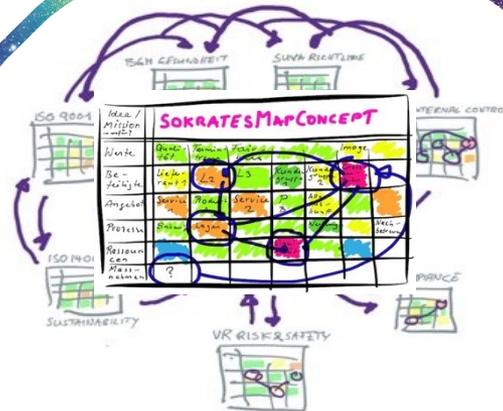
Wann sind sie ein Übel?



Der „Feldherrenhügel“ als Symbol für Übersicht und Vorausschau



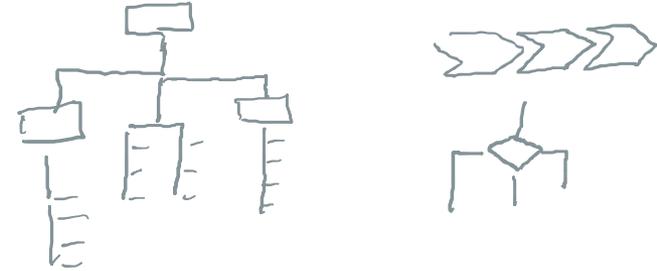
Kühler Kopf
Warmes Herz
Helfende Hände



Führen mit Kopf, Hand und Herz - normativ, strategisch, operativ

GOVERNANCE MASTERPLAN

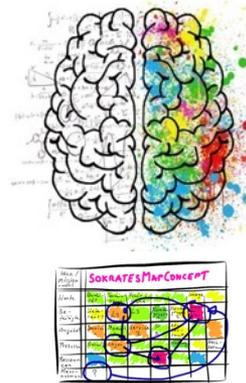
Verantwortung beruht auf gemeinsamen Verständnis und Kommunikation auf allen Ebenen, bei allen Funktionen. (Die Kette ist so stark wie das schwächste Glied.)



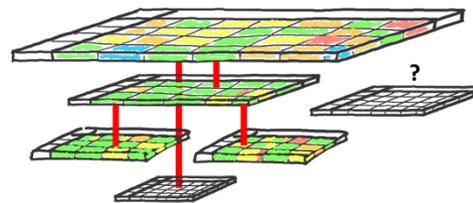
Alterszentrum Kehl: Aussensicht



Alterszentrum Kehl: Innensicht



2. Beispielle	03-20	20-10	28-12-00	20-00	04-11-00
2.2 Extern	Kunden Kommerziell	Kunden Privat	Feuerwehr	Polizei Staatswirtschaft	Vereingung Kantonaler Gebäudever sicherungen VIG
	10-00	20-00	1.6.02-00.2	2.6-0.02.02	1.8.02-00
3.1 Prävention	Brandschutz	Objektschutz	Naturgefahren	Gefahrenkarte	Wetter Alarm
	27-00-30	15-05-00	07-12-01-0	12-02-01-0	17-02-01-0
3.2 Intervention	Feuerwehretten	Aus- und Weiterbildung	Gleiswagen- versicherung	Waldbrandkonzept	Umgang mit Stromausfällen
	1.8-02-02-0	01-00	1-3-00	01-00	10-00
3.3 Versicherung	Gebäudeversicherung	Grundstück- versicherung	Haarversicherung		
	40-00	1.8-02-00-0	05-00		
3.4 Servicecenter	Kundenleit- Schaden	Kundenleit- Bauteilverteilung	Schätzungen	Beratungen	Erweis Eichbarkeit der Kontrollen
	30-00	20-00	2.8.02-00	1.8-2-1-00	1.8-12-00
4.1 Management- Prozesse	Sicherstellung der Governance	Strategieplanung	Organisations- entwicklung	Kaderpersonnl- entwicklung	Qualitätsmanagement
	10-00	10-00	07-10-03-0	01-00	10-00
4.2 Assurance Lines	Interne Kontrollsystem IKS	Risikomanagement	Legal Verordnungen/ Wesungen	Compliance	Jack Business Continuity Management
	12-00	1.8-02-00	1-1-30	10-00	09-10
4.3 Geschäftsprozesse	Marketing	Public Relations	Beratung	Vertragsadministration	Schadenmanagement
	11-00	11-00	02-02-00	20-02-00	20-00



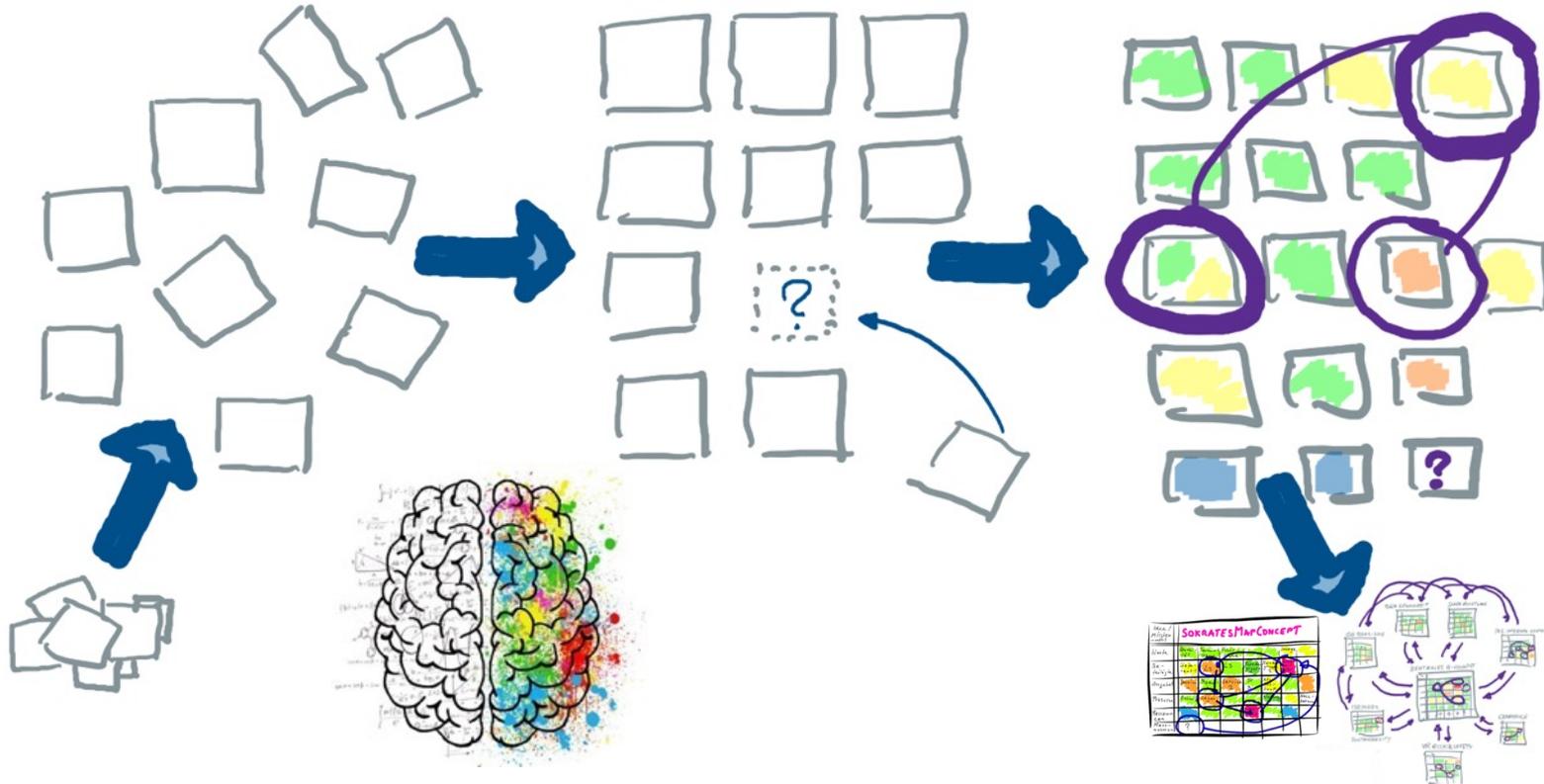
Die Komplexität ist zu gross, als dass wir uns alles merken können

Die Gedächtnisse beim **Erinnern** entlasten und damit verbessern

Das Gehirn (Hippocampus) macht aus Informationen ein Einzelbild.

Sokrates Masterpläne unterstützen das Gehirn bei der Bilderstellung

... und Befreiung von fixen Konzepten. Das schafft Platz für Innovation.





GOVERNANCE MASTERPLAN

Fragen an die Anwesenden?

1. Wie gut kennt das Aufsichtsgremium (VR, SR, Gemeinderat, ...) die Aufgaben und Sorgen der Heimleitung?
2. Wie gut kennen Ihre Mitarbeitenden die Aufgaben und Sorgen der Heimleitung?
3. Wie gut ist das „Mitänand“ in Ihren Betrieben? 50%, 75%, 90%, 100%?
4. Was bedeutet welche Prozentzahl (Reifegrad) für die Gehirne der Mitarbeitenden?





Die gesetzliche Anforderung zur Informationssymmetrie gilt auch für den Heimleitenden.


 Universität St. Gallen
 
 Swiss Board School
 
 ME Advocat Rechtsanwälte

2. Haftung nicht exekutiver VR im neuen Recht



SWISSEX

Dokument: AJP 2019 S. 608
 Autor: Nadia Kuznjar
 Titel: Verantwortlichkeit nichtexekutiver Verwaltungsräte
 Seiten: 608-614
 Publication: Aktuelle Juristische Praxis
 Herausgeber: Arnold F. Rüsch
 Frühere Herausgeber: Ivo Schwander
 ISSN: 1660-3382
 Verlag: Dike Verlag AG

AJP 2019 S. 608

Verantwortlichkeit nichtexekutiver Verwaltungsräte

Parallelen zur Revisionsstelle?



Die Problematik rund um die übermäßige Revisionshaftung ist in der ardenrechtlichen Diskussion bekannt. Der aktuelle Entwurf zum Aktienrecht sieht einen Lösungsvorschlag vor, der die Revisionsstellen entlastet und eine solche Verantwortung würde das Problem jedoch nicht aus der Welt schaffen, sondern lediglich auf andere Verantwortliche Organe umlagern. Blassant würde dies bei nichtexekutiven Verwaltungsräten: Sie haben zwar umfassende unternehmerische Pflichten, aber weitaus geringere Eingriffsmöglichkeiten in der Aktiengesellschaft als gemeinhin angenommen. Sinnvoll wäre deshalb eine Reduktion des Pflichtenprogramms für Verwaltungsräte, die nicht zugleich operativ in der Gesellschaft tätig sind.

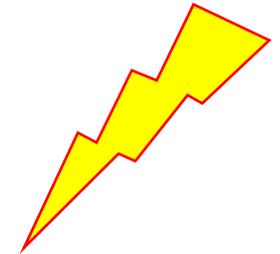
La problématique de la responsabilité excessive des organes de révision est connue dans le débat sur le droit de la société anonyme. Ce fait, le projet actuel relatif au droit de la société anonyme contient une proposition de solution visant à décharger les organes de révision. Or, un tel traitement préférentiel ne résout pas le problème, il en transfère simplement le poids à d'autres organes disposant de mêmes ressources financières. Ce qui serait choquant dans le cas des membres non exécutifs d'un conseil d'administration: bien que soumis à quantité de devoirs intransmissibles, leurs moyens d'intervention dans la société anonyme sont bien moins étendus qu'on ne le suppose. Le plus judicieux serait donc de diminuer

Nadia Kuznjar, M.A. HSO, Université St. Gallen.

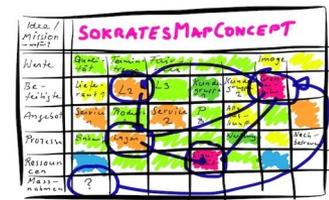
Erkenntnisse von Nadia Kuznjar:

- Haftung der Revisionsstelle wird im neuen Aktienrecht reduziert
- Haftung der nicht exekutiven VR bleibt dagegen unverändert
- Nichtexekutive VR sind bloss nebenamtlich tätig und haben nur beschränkt Einblick
- Daraus ergibt sich ein nicht zu unterschätzender Informationsrückstand auf die GL
- Die Vorstellung, der VR könne der GL auf die Finger schauen und frühzeitig reagieren, erweist sich daher als illusorisch!

www.advocat.ch
Prof. Dr. Roland Müller
Seite 4



Wie kann ein Informationsgleichstand geschaffen werden, damit eine Beurteilung des Betriebes erfolgen kann?



Informationsunterschiede und Nichtwissen zur Verbesserung nutzen



Business Judgement (durch den Richter):
 Top Masterplan eines SokratesGroup Kunden:
 Dieser dient der GL und dem VR zum Erkennen
 des Reifegrades der Organisation.

Zeit und Gehirnleistung sparen!
Komplexität frisst Gehirnleistung!
 Verschiedene Perspektiven sind
 sofort sichtbar, integrierbar be-
 sprechbar und nutzbar. Silos werden
 überwunden ([Video Seniorenzentrum
 Schüpfen](#)),
 Missverständnisse verschwinden.

„Open Dialogue“ Persönliche Wahrnehmung mitteilen macht weitsichtig



Wo funktioniert es?
Wo reibt es?
Wo klemmt es?



Die Leitfragen an die Mitarbeitenden:
Wo stimmt es für mich?
Wo brauche ich Unterstützung?

WERTEVERSPRECHEN



- AUFRICHTIGKEIT
- AUGENHÖHE
- AUSGLEICH
- VERSTÄNDLICHKEIT
- UMSETZUNG

OK, stabil, positiver Trend
→ **beibehalten, pflegen!**

Pflegen **Intervenieren?**

Unbekannt, Nichtwissen
→ **Suchen, Klären**

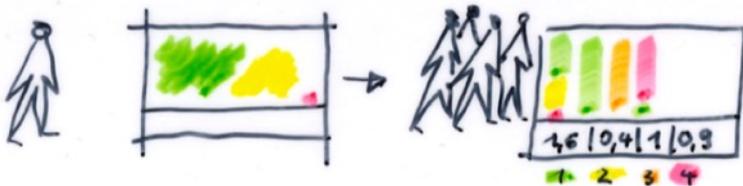
Was ist zu tun?

übererfüllt, verschwenderisch,
nicht notwendig
→ **reduzieren!**

Nicht OK, Trend unklar
→ **genauer hinschauen!**

Instabil, neg. Trend, Verluste
→ **präzise verbessern!**

Gefährlich, krisenbehaftet
→ **schnell intervenieren!**



Kritikalität
KKK

Potential
PPP

Detail-
route

Blaue
Schrift
→ Info

Zentrale Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit im Betrieb

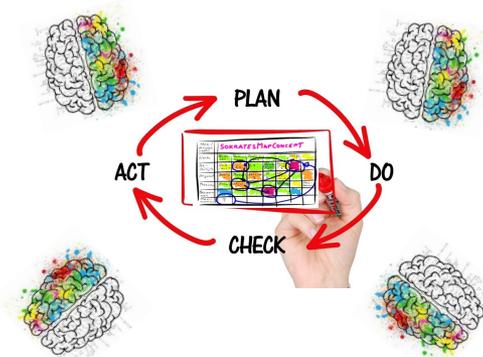
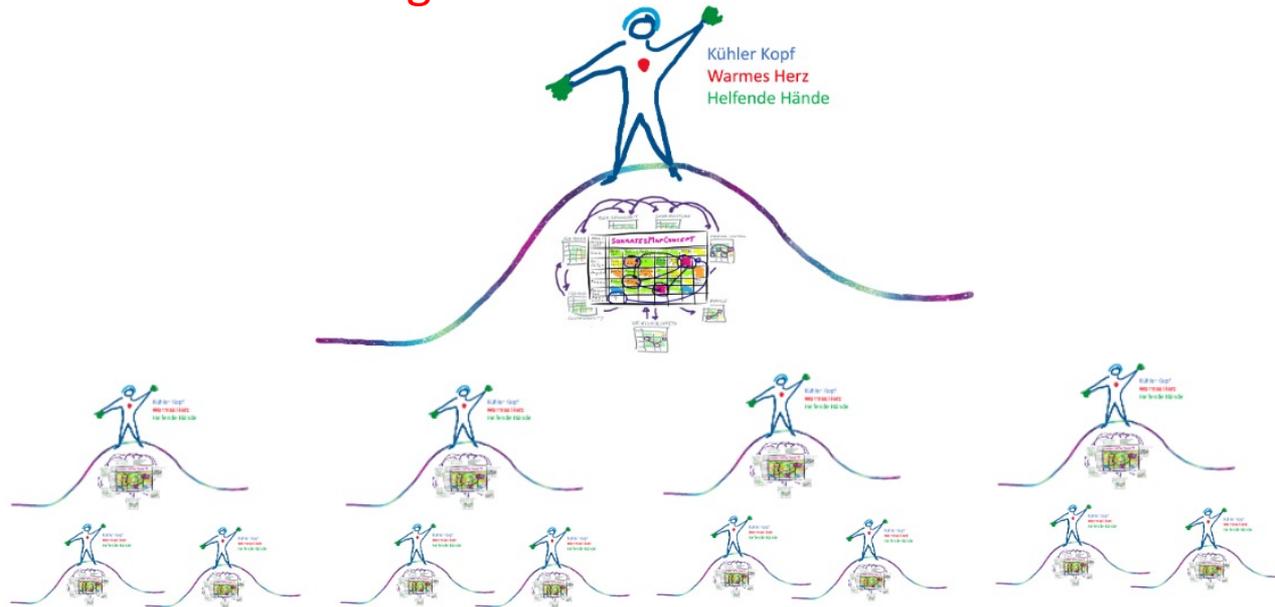
1. Aufrichtigkeit zu sich selbst und zu anderen, → **Glaubwürdigkeit**
2. Gleiche Augen- und Herzenshöhe, Respekt → **Informationssymmetrie**
3. Fairness und Streben nach Gerechtigkeit → **Weitblick**
4. Einander verstehen wollen, jederzeit → **Vertrauen, Intelligenz**
5. Analyse – Synthese - Umsetzung in einem Schritt → **Mut zur Umsetzung**





Artiset Tagung: Herausforderungen, Stolpersteine, Lösungsansätze

Aus Missverständnissen und Konflikten Mitarbeiterengagement erzeugen:
Jeder bekommt seinen Hügel.



Mitarbeiter-Engagement
ist ansteckend –
das Gegenteil leider auch!



GOVERNANCE MASTERPLAN

„Business Judgement“ durch das Gericht – die unbekannte Gefahr für Heimleiter und Aufsichtsorgane.



GB Zentrumsspital Top Map V1f
Strategic - Operational Masterplan

Verantwortlich: Florian Immer, Charles Bürger, Thomas Braun
Datum: 30.01.2017 00:00:00
Letzte Änderung: 17.06.2021 00:00:00
Revision: 30.01.2017 00:00:00



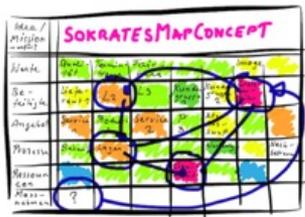
© THE SOKRATES MAP CONCEPT		Legend		Wirkungspakete													
Basierend auf dem Leistungsauftrag werden Patienten dank den engagierten Mitarbeitenden und deren Knowhow soweit möglich wieder gesund.		<input type="checkbox"/> OK, stabil gut und positiver Trend	<input type="checkbox"/> Übererfüllung, irritierend gut	<input checked="" type="checkbox"/> Wirkungspakete HR	<input type="checkbox"/> WP2												
		<input type="checkbox"/> Probleme, Trend unklar, Monitoring nötig	<input type="checkbox"/> Nicht nicht eingeschätzt, unklar	<input type="checkbox"/> Wirkungspaket Stärkenwahrung	<input type="checkbox"/> WP4												
		<input type="checkbox"/> Grosse Probleme, Verbesserung dringend	<input type="checkbox"/> Deziert (noch) nicht relevant (Navigation)	<input type="checkbox"/> WPS													
		<input type="checkbox"/> Gefährlich für das System, sofort eingreifen	<input type="checkbox"/> Idee, Vision, Projekt entwickeln														
Werte	Access to Themerkarte Gesundheitswesen	Ethische Grundsätze werden gelebt 3.0,4.1	Hohe Lebensqualität der Bevölkerung	Direktische in der Gesundheitsversorgung	Weitergabe von Wissen im Sinne Aus- und Weiterbildung	Physisches u. psych. Wohlergehen der Patienten/Angehörigen	Zufriedenheit/Engagement aller Beteiligten (Mitarbeiter, Zuweiser, ...)	Die Leistungen des Zentrums sind von hoher Qualität	Betriebskultur: Vertrauen, Toleranz, Wertschätzung, Respekt	Effizienz/Effektivität: Ressourcen bestmöglich nutzen	Klare verständliche Organisation	Kommunikation und Zusammenarbeit	Reputation/Image: Arbeitgeber, Leistungserbringer, Bevölkerung				
Kennzahlen, woran wird der Erfolg gemessen	Patientenzufriedenheit		Fallzahl gemäss Auftrag	Case Mix Index	Case Mix	Bettenauslastung	TarMed Taxpunkte gemäss Budget	Patientenentwicklung gemäss Budget	DRG Statistik gemäss Budget	Vorgelebte Strukturen	Akt der Strategie, operative Massnahmen	Positionierung der Angebote	Zusammenarbeit mit Dritten	Kooperation mit Lehre und Forschung	Kooperationen und Beteiligungen		
	Engagement Index Personal	Finanzielle Balance / Eigenfinanzierung	Benchmarking zur z.B. USZ, Insel, Region, ...??	Arbeitgeber Image	BSC Patienten	BSC Wirtschaftlichkeit	BSC Kompetenzen	BSC Qualität	Anteil elektive Patienten	Zulieferernetzwerk	Hygienemassnahmen, Notfall, Elektrik, Sprechstunde bis Arztkontakt	OP-Auslastungen	Anteil Zusatzversicherte	Früherkennung von Risikofaktoren	Projektperformance: Multiprojektmanagement		
Beteiligte	Verwaltungsrat	Geschäftsführung	CEO	Direktoren der Departemente	Klinkkleitungen	Abteilungsleitungen	Teamleitungen	Mitarbeitende									
	Umfeld	Patient	Angehörige	Zuweiser	Partner + Nachsorge: Leistungsbringer	Aufsichtsamter	Kostenträger	Bevölkerung / Politik	Ärztesellschaften	Gewerkschaften	Medien						
Angebot	Invasive Medizin	Viszeral Chirurgie	Orthopädie	Urologie	Malz, Kassen, Ohren	Augen	Neurochirurgie	Herzchirurgie	Gefässchirurgie	Thoraxchirurgie	Gynäkologie	Geburtshilfe	Kinderchirurgie				
	Innere Medizin	Rheumatologie	Nephrologie	Endokrinologie, Diabetologie	Neurologie	Cardiologie	Angiologie	Pneumologie			Idiatrie						
	Medizinische Dienste	Pflege	Notfall	Anästhesie	Intensivmedizin	Radiologie	Nuklearmedizin	Pathologie	Labor	Apothek	Spitalhygiene	Physiotherapie	Ernährungsberatung				
Support Dienste	Gastronomie	Patienten-administration	Finanzwesen	Hotellerie / Hauswirtschaft	Wäscherei	HR / Personaldienst	Kommunikation / Marketing	Rechtsdienst	Unternehmens-entwicklung	Qualitätsmanagement	Risikomanagement: Betrieb, Gebäude, ... BusinessContin, Mgmt.	Sekretariate	Technische Dienste: Gebäude, Sicherheit, Medizintechnik	Materialwirtschaft / Logistik	Informatik		
Prozesse	Querschnittsprozesse	Prävention (Primär, Sekundär, Tertiär)	Zuweisung	Triagen (Notfallkategorie, Zuweisung Kliniken)	Diagnostik	Indikation	Behandlung/Therapie	Nachsorge		Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	Wissensmanagement						
	HR - Prozess	Personaleinsatzplanung	Planung Skillgrade Mix	Personaladministration	Stellenbeschreibungen (Aufgaben, Kompetenz, Verantwortung)	Personalgewinnung	Anstellung, Einarbeitung, Betreuung	Qualifikation / Mitarbeiterbeurteilung	Aus- und Weiterbildung, Talentmgmt.	Beförderung	Entlohnung	Schlüsselpersonen - Management	Freistellung	Gesundheitsförderung, Arbeitssicherheit			
Ressourcen	Information	Dokumentation	Patienteninformationssystem	KIS Klinik Informationssystem	Enterprise Resource Planning System	Radiologienformationssystem	Laborinformationssystem	Pathologieinformationssystem	CRS Critical Incidence Reporting System	Personalinformationssystem und Zeiterfassung	Rechnungslegungsprozess (REKOLE, Swiss FER)						
SWOT Herausforderungen	SW	Umstellung Datenschutzzrichtlinie	KIS Klinikinformationssystem	Proaktives Issue Management	Auslastung	Kostenblock ...											
	OT extern	Tariffähigkeit	Anforderungen von Zertifizierern	Verfügbarkeit Pflegepersonal	Verfügbarkeit Pflegepersonal												
Massnahmen zur Verbesserung	Laufende Projekte	Einführung SAP	KIS Klinik Informationssystem	Bau- und Umbauprojekte	ein Hospital	Umstellungen in der Medizintechnik											
Massnahmen zur Verbesserung	Operative Massnahmen	HR Workpackage	Workpackage interne Medizintechnische Dienste	Workpackage Marketing	Workpackage Netzwerk/Zusammenarbeit	Workpackage Erfolgssicherung (SI der Erfolgsfaktoren)											

Der sichere und strukturierte Weg

Thomas Braun, Institut für angewandte Morphologie, www.SokratesGroup.com

In vier Schritten kohärent, stringent und konsistent zum gemeinsamen Verständnis

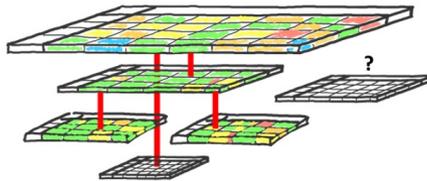
1. Welche Bestandteile formen das System und das Umfeld?



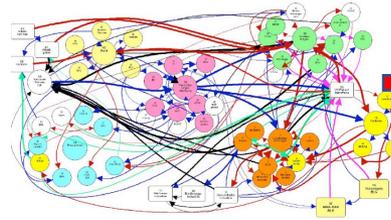
2. Wie ist der Reifegrad der einzelnen Bestandteile – erzeugen und nutzen von Community Intelligence.

2. Bereiche		03.00	20.14	28.12.00	20.00	04.1.00
2.2 Faktoren	Einfluss	Kommerzial	Staatlich	Heimwehr	Polizei	Verwaltung
	1.00.0	1.00.0	1.00.0	1.00.0	1.00.0	1.00.0
3.1 Prävention	Brandchutz	Objektschutz	Haarungsfahrer	Gefahrenkarte	Wetter-Alarm	
	2.00.0	1.50.0	0.7.12.01.0	20.02.0	2.2.0.14	
3.2 Intervention	Reinraumreinigung	Aus- und Weiterbildung	Erstversorgung	Waldbrandbekämpfung	Umgang mit Stromausfällen	
	1.00.0	1.00.0	1.00.0	1.00.0	1.00.0	
3.3 Versicherung	Geldversicherer	Grundstückversicherung	Haftversicherung			
	4.00.0	1.00.0	1.00.0			
3.4 Servicecenter	Kundenkontakt	Kundenbetreuung	Beratungen			
	3.00.0	2.00.0	1.00.0	1.00.0	1.00.0	1.00.0
4.1 Management Prozesse	Schulung der Mitarbeiter	Organisationsentwicklung	Karrierenentwicklung	Qualitätsmanagement		
	1.00.0	1.00.0	1.00.0	1.00.0		
4.2 Assurance Lines	Arbeitsvertrag	Arbeitsmanagement	Legal	Compliance	ISO	ISO
	2.00.0	1.00.0	1.00.0	1.00.0	1.00.0	1.00.0
4.3 Geschäftsprozesse	Marketing	Public Relations	Beratung	Werbung	Schadenmanagement	
	1.00.0	1.00.0	1.00.0	1.00.0	1.00.0	

2. Tiefer Einblick, wo notwendig.

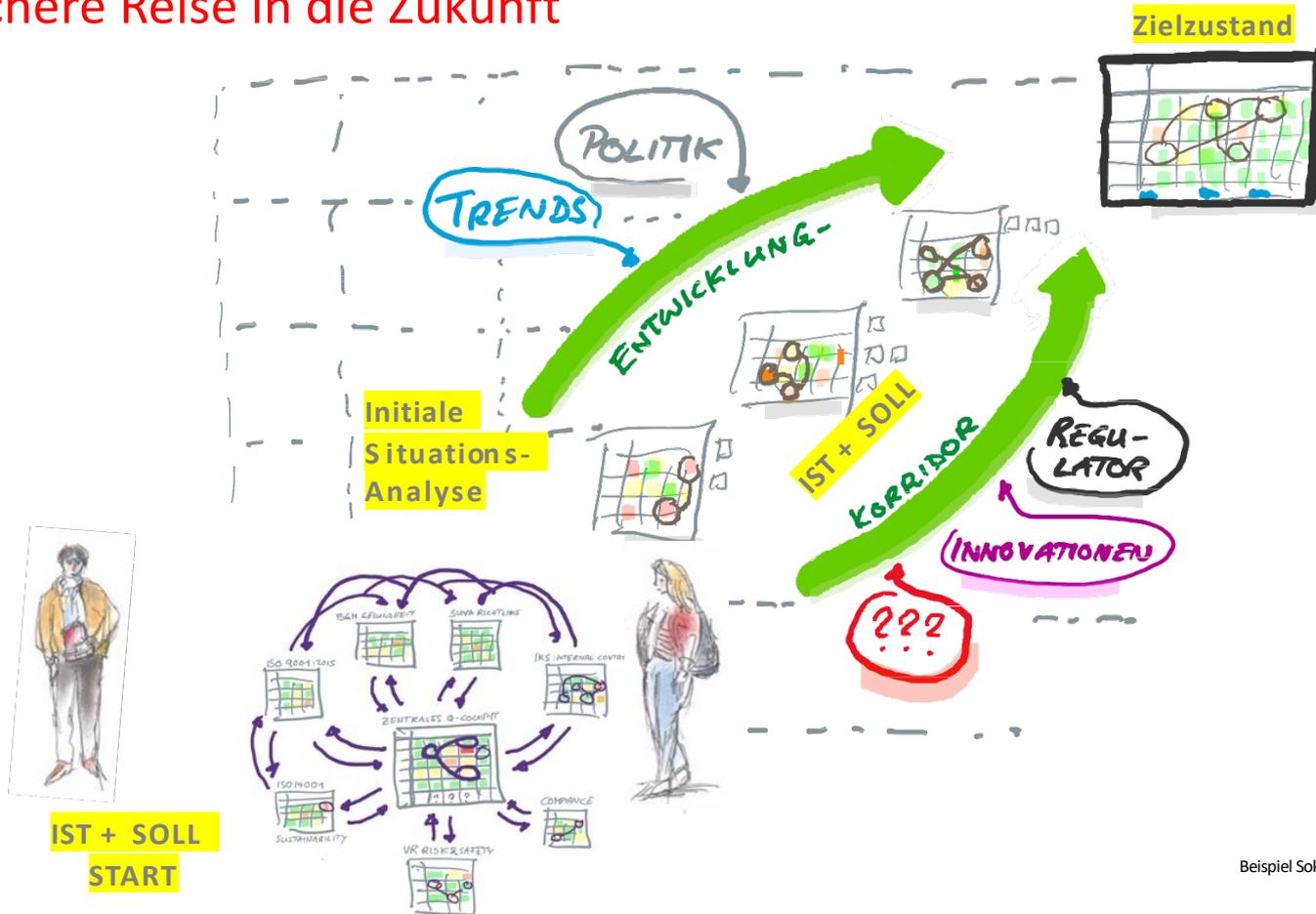


3. Alles hängt mit allem zusammen.



4. Führung und Management: Präzises Tracking der Entwicklungen (Risk-Flow) und ständiges pflegen der Community Intelligenz.

„Heimleiter Office“ mit Governance und Operations Master Plänen für einen starken Dialog mit dem VR Gremium und den Reportinglinien sichere Reise in die Zukunft



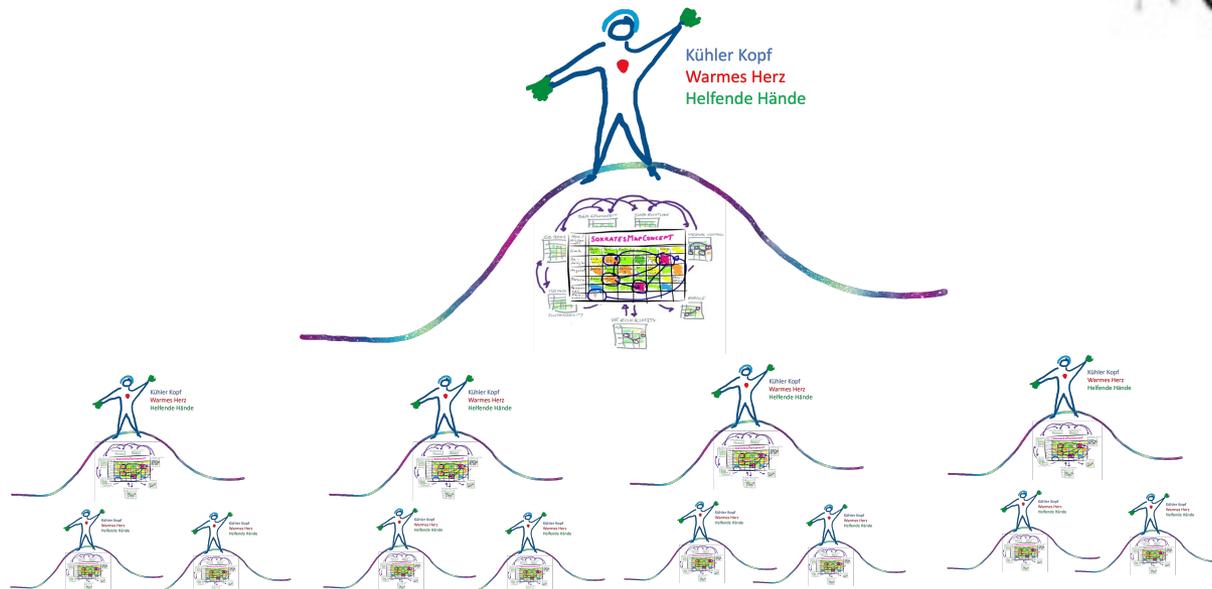
Beispiel SokratesMaps in der Gemeinde
[Video](#)

«Gemeinsam die Zukunft mit einem Reiseplan gestalten»



Aus Missverständnissen und Konflikten
Mitarbeiterengagement erzeugen

«Mitäinand zum Erfolg»



Heute am Artiset Stand:

- Thomas Braun
- Thomas Klein
- Thomas Vaterlaus

www.sokratesgroup.com