

Heiligenfeld Kliniken



Heiligenfeld Wissensbilanz 2006

Wissensbilanz – Made in Germany

eine Initiative des:



in Kooperation mit:



Abschlussbericht im Rahmen des Projekts:
Wissensbilanz für kleine und mittelständische
Unternehmen des Arbeitskreises Wissensbilanz (AK-WK)

in Kooperation mit:
BWA Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
Fraunhofer Institut – Produktionsanlagen
und Konstruktionstechnik

Begleitet von:
Dr. Manfred Bornemann – Intangible Asset Consulting/Graz
Markus Will – Fraunhofer Institut/Berlin



1 . Das Unternehmen

1.1. Gründung und Geschichte

Die Fachklinik Heiligenfeld entstand im Oktober 1990. Das Hotel und Restaurant „Fürst Bismarck“, das im Besitz der Familie Lang war, wurde in die "Fachklinik Heiligenfeld für Psychotherapeutische Medizin und Psychiatrische Rehabilitation" mit 43 Betten und 25 Mitarbeitern umgewandelt. Das medizinische Konzept wurde vom Chefarzt Dr. Joachim Galuska entwickelt. Im Winter 1992/93 erfolgte die Umwandlung vom Familienbetrieb in eine GmbH mit den beiden Geschäftsführern Fritz Lang und Dr. Joachim Galuska. Im Jahr 1996 wurde die Klinik durch einen Erweiterungsbau auf 102 Betten mit 91 Mitarbeitern erweitert. Im Jahr 2001 wurde das Hotel „Landhaus Baunach“ und das Sanatorium „Diana“ hinzugekauft. In dem ehemaligen Vier-Sterne-Hotel "Landhaus Baunach" wurde die „Parkklinik Heiligenfeld“ mit 50 Betten für Privatpatienten eingerichtet. Das "Sanatorium Diana" wurde zunächst als Kur- und Tagungshotel geführt, dann aber Ende 2005 ebenfalls auf weitere 61 Betten der Parkklinik zugeordnet. Darüber hinaus wurde ein weiteres benachbartes Gebäude gepachtet das als „Gesundheitszentrum Heiligenfeld“ geführt wird. Zurzeit verfügt das "Gesundheitszentrum Heiligenfeld" über einen Versorgungsvertrag, der 40 Betten mit der Indikation Rehabilitation bei psychosomatischen Erkrankungen umfasst.

Im Jahr 2001 erfolgte die Gründung der Akademie Heiligenfeld GmbH. Es ist die Bildungseinrichtung der Fachklinik Heiligenfeld GmbH und bietet Seminare, Ausbildungen und Kongresse zu Themen der Bewusstseinsbildung, des persönlichen Wachstums und der beruflichen Fachkompetenz an.

Im Sommer 2006 wurde in Waldmünchen im Bayerischen Wald eine weitere psychosomatische Klinik mit 108 Betten übernommen, in der neben Erwachsenen schwerpunktmäßig auch Kinder und Jugendliche mit psychischen und psychosomatischen Erkrankungen behandelt werden.

In den 16 Jahren seit der Gründung entwickelte sich das Unternehmen von zunächst ca. 50 Betten auf heute 350 Betten und 300 Mitarbeiter. Dieses rasche Wachstum erfolgte trotz zweier Gesundheitsreformen im deutschen Gesundheitswesen und verlief gegen den allgemeinen Trend im Bereich der stationären Krankenhausbehandlung und Rehabilitation. Durch die Folgen dieser Gesundheitsreformen waren viele andere Kliniken in Deutschland mit einem drastischen Patientenrückgang, Personalabbau und der Schließung von Fachabteilungen konfrontiert.

Das Wachstum und der Erfolg des Unternehmens sind die Folge einer konsequenten Verwirklichung folgender Aspekte:

- Ganzheitliches und integratives Behandlungskonzept
- Ganzheitliches Unternehmenskonzept
- Innovatives Management
- Ökologische und den menschlichen Grundbedürfnissen angepasste Infrastruktur und Architektur

1.2. Die Besonderheiten des therapeutischen Konzepts

Ausgehend von einem ganzheitlichen Menschenbild werden alle Ebenen des Menschen einbezogen: die erkrankte Seele, der Körper, die geistig-spirituelle Ebene, die sozialen Beziehungen und die bestehenden beruflichen Problemfelder. Existenzielle Fragen nach der Sinnhaftigkeit des menschlichen Daseins finden ausdrücklich ihre Beachtung. Dem Patienten wird in Würdigung seiner ganzen Person, seines Erlebens und seiner individuellen beruflichen und sozialen Lebenssituation in tiefer Menschlichkeit und Achtsamkeit begegnet.

Das Behandlungskonzept zeichnet sich durch folgende Besonderheiten aus:

- Eine außergewöhnlich hohe Behandlungsintensität von ca. 25- 30 Stunden Patient-Therapeut-Kontakten pro Woche, eingebettet in eine menschliche und liebevolle Atmosphäre.
- Die Betonung erlebnisorientierter Therapiemethoden und das Angebot eines breiten Spektrums von Körpertherapien.
- Die Berücksichtigung der geistig-spirituellen Entwicklung und ihrer Störungen im Sinne von existenziellen, religiösen oder spirituellen Krisen.
- Ein hoher Grad an Vernetzung der Therapien miteinander, der Patienten untereinander und der Klinik in der ambulanten und stationären Behandlungskette.
- Neben der Therapie allgemeiner psychosomatischer und psychischer Erkrankungen ein Angebot spezieller Behandlungsgruppen, die sowohl nach verschiedenen Indikationen als auch nach bestimmten Berufsgruppen differenziert werden.

Das Indikationsspektrum umfasst den gesamten Bereich psychosomatischer und seelischer Störungen:

- Ängste, Angstzustände und Phobien,
- Depressionen jeder Art,
- schwere Krisen im Zusammenhang mit Konflikten, Verlusten oder unverarbeiteten Operationen, Unfällen oder Krankheiten,
- Traumareaktionen nach traumatischen Erlebnissen in der Vergangenheit,
- Sexual- und Beziehungsstörungen,
- Belastungs- und Erschöpfungszustände, auch mit körperlichen Beschwerden, wie Konzentrations- und Schlafstörungen usw.,
- psychosomatische Störungen, z. B. als Kopfschmerzen, Herz-Kreislauf-, Magen-Darm- oder Wirbelsäulenbeschwerden,
- Essstörungen, auch Übergewicht, Anorexie,
- schwere Selbstwertprobleme, Identitätsstörungen, Neigung zu Selbstverletzung oder Verlust des Kontakts zur Realität,
- Lebenskrisen, Sinnkrisen, Glaubenskrisen,
- Zustände nach akuten Psychosen,
- psychische Problematik bei Krebserkrankungen (Psychoonkologie).

Die hohe Behandlungsintensität sowie die klar strukturierten Therapieprogramme und Tagesabläufe ermöglichen eine hohe Behandlungseffektivität. Fast alle Behandlungen werden auf der Grundlage interner Leitlinien und mit Hilfe EDV-gestützter Behandlungspfade durchgeführt und überwacht.

1.3. Qualitätsmanagement

Im Unternehmen ist ein umfassendes Qualitätsmanagement implementiert, das alle Abteilungen und Hierarchieebenen und somit alle Mitarbeiter einbezieht. Das Qualitätsmanagement ist von der Geschäftsleitung als Managementinstrument für die kontinuierliche Weiterentwicklung der internen Strukturen und Prozesse eingesetzt und wird von einem Qualitätsbeauftragten kontinuierlich weiterentwickelt. Im Jahr 1999 erfolgte eine Selbstbewertung nach dem EFQM-Modell. Im Jahr 2005 wurde die Klinik nach IQMP- Reha (exzellente Qualität in der Rehabilitation – EQR) und nach KTQ (Kooperation für Transparenz und Qualität) zertifiziert.

Heiligenfeld gehört zu den Gründungsinstitutionen eines im Jahr 1995 konstituierten Qualitätsverbundes psychosomatischer Krankenhäuser und Kliniken, aus dem sich im Jahr

2000 das unabhängige „Institut für Qualitätsentwicklung in der Psychotherapie und Psychosomatik (IQP) mit derzeit 15 Kliniken formierte. Ein standardisiertes Basisdokumentationssystem und Evaluationssystem ermöglicht die von der Universität Regensburg unterstützte multizentrische Forschung. Die beteiligten Einrichtungen nutzen die vom IQP zur Verfügung gestellten Benchmarkdaten für die Qualitätsentwicklung.

1.4. Das Leitbild

Die Heiligenfeld Kliniken sind ein Ort der Gesundheit und Menschlichkeit. Hier kann ganzheitliche Entwicklung und Heilung, ein gutes und würdevolles Leben und eine achtsame und liebevolle zwischenmenschliche Begegnung erfahren werden. Wir bemühen uns um die Anerkennung dessen was ist: Chancen und Möglichkeiten für Therapie und Gesundheitsförderung und die Grenzen von Heilung und Wachstum. Unser ganzheitliches Unternehmenskonzept integriert humanistische und spirituelle Werte und Prinzipien mit wirtschaftlichem und qualitativem Wachstum. Unser Handeln ist ausgerichtet auf die Schaffung eines Unternehmensgewinns, eines Gewinns für den Einzelnen - Mitarbeiter, Patienten und Kunden - und eines Gewinns für die Evolution - im Sinne eines Beitrags zu einem menschenwürdigen Leben.

In Verantwortung gegenüber unseren Patienten, den Mitarbeitern, dem Unternehmen und der Gesellschaft orientieren wir uns in unserem therapeutischen und unternehmerischen Handeln an folgenden Leitgedanken:

Wir fördern ganzheitliche Entwicklung und Wachstum

Das Tun unserer Kliniken zielt ab auf die Förderung einer ganzheitlichen Entwicklung von Person, Unternehmen und Gesellschaft. Wir tragen dazu bei, die Polaritäten und die Dualität des menschlichen Daseins zu integrieren, sich in der Verbindung mit der Welt auszudrücken und sich auf das natürliche und universelle Sein auszurichten.

Unsere Patienten begleiten wir in ihrem individuellen Prozess durch die Polaritäten und Schattenseiten ihres menschlichen Daseins. Ausgehend von einem ganzheitlichen Menschenbild bezieht unser therapeutisches Handeln dabei alle Ebenen des Menschen - seine erkrankte Seele, den Körper, die soziale Bezogenheit und die geistig-spirituelle Dimension mit ein.

Wir fördern die Gesundheit unserer Mitarbeiter und deren berufliche, persönliche und spirituelle Entwicklung. Betriebliche Prozesse und Strukturen werden unter Einbeziehung aller Mitarbeiter gestaltet.

Unter humanen, ökonomischen, ökologischen und spirituellen Aspekten betreiben wir eine zielgerichtete Weiterentwicklung unseres Unternehmens. Die Integration aktueller medizinischer Forschungsergebnisse in die Behandlungsabläufe führt zu einer permanenten Qualitätsverbesserung. Wir kooperieren und vernetzen uns mit anderen Personen, Unternehmen und Organisationen.

Auf der Grundlage einer mehrperspektivischen Betrachtungsweise engagieren wir uns für die Gestaltung eines zukunftsfähigen Gesundheitswesens.

Ein Leben in Selbstbestimmung und Verantwortung

Selbstbestimmung und Verantwortlichkeit sind für uns zusammenhängende Grundwerte. In Verantwortung gestalten wir unser Leben, unsere Beziehungen und unser Umfeld.

Die Entwicklung von Selbstbestimmung und Selbstverantwortung begreifen wir als zentrale Aufgabe unseres therapeutischen Handelns. Wir betrachten den selbstbestimmenden Patienten als Voraussetzung für positive Behandlungsergebnisse und fördern eine ganzheitliche Patientenorientierung bei allen am Genesungs- und Behandlungsprozess Beteiligten einschließlich der Mitarbeiter im nichtmedizinischen Bereich

Die Mitarbeiter handeln in ihrem Tätigkeitsfeld selbstverantwortlich in der Erfüllung ihres Aufgabenbereiches, in der Sorge für ihre eigene Gesundheit und ihre persönliche Entwicklung und in der Verantwortung für das Gesamtunternehmen.

Das Unternehmen übernimmt seine gesellschaftliche Verantwortung durch die klare Positionierung seines ganzheitlichen und humanistischen Konzeptes. Wir handeln ökologisch bewusst und verantwortungsvoll im Umgang mit Menschen und natürlichen Ressourcen.

Wir betrachten die Sinnhaftigkeit menschlichen und unternehmerischen Handelns

Die existentielle Frage nach der Sinnhaftigkeit unseres menschlichen Seins und Handelns für eine Bereicherung der Evolution ist ausdrücklich Gegenstand unserer therapeutischen Arbeit, unseres unternehmerischen Handelns und unseres gesellschaftlichen Engagements.

Besinnung und Meditation sind Teil unseres Behandlungskonzeptes. Unser therapeutisches Konzept bietet Patienten Raum und Unterstützung bei der Suche nach „ihrem Platz in der Welt“.

Für Mitarbeiter sind Möglichkeiten zur Besinnung und Meditation gegeben. Sie haben die Gelegenheit und erhalten Unterstützung, ihre Arbeit in Bezug auf Werte und Sinnhaftigkeit und das eigene Sein in der Welt zu reflektieren.

Unternehmerische Entscheidungen werden anhand ethischer Leitlinien getroffen und permanent überprüft. Wir fördern den gesellschaftlichen Diskurs über die Grundwerte des Gesundheitswesens und beteiligen uns an Arbeitsgruppen zu ethischen Fragen in der Medizin, Gesundheitsversorgung und Unternehmensführung.

Wir gestalten einen besonderen Lebens- und Erlebensraum

Die Klinik versteht sich als ein Ort für Heilung und Menschlichkeit. Sie kreiert innere Erfahrungs- und Erlebnisräume und fördert sinnhafte, mitmenschliche Begegnungen. Die Gestaltung der Räume und die Architektur entsprechen menschlichen Bedürfnissen nach Schutz und Geborgenheit, nach Begegnung und Lebendigkeit, nach Stille und Besinnung.

Jeder Moment in den Heiligenfeld Kliniken soll beitragen zu einem erfüllten Leben für Patienten, Mitarbeiter, Gäste, Kooperationspartner und Gesellschaft. Wir wissen, dass wir dazu immer nur auf dem Weg sein können.

Die Patienten gestalten aktiv den Klinikalltag und die Abläufe mit und tragen so wesentlich zu Veränderungs- und Innovationsprozessen bei. Dies ermöglicht, die Klinik als einen "Lebensraum auf Zeit" zu erfahren.

Mitarbeiter erleben ihren Arbeitsraum und die kollegiale Zusammenarbeit als ein System gegenseitiger Unterstützung, Solidarität und kritischer Reflexion. Dies ist Grundlage für die Entfaltung professioneller Potentiale und Verwirklichung individueller Lebensentwürfe.

Die Klinik öffnet sich nach außen, um Menschen an diesem Erlebnisraum teilnehmen zu lassen und fördert das gegenseitige Durchdringen von Unternehmen und Gesellschaft.

Die Basis: Wirtschaftlichkeit und Qualität

In Verantwortung gegenüber unseren Patienten und den Menschen, die die Ressourcen für unsere betrieblichen Aktivitäten zur Verfügung stellen, fühlen wir uns zu Wirtschaftlichkeit, Qualität und Effizienz verpflichtet.

Die fachliche Kompetenz und die Multiprofessionalität unserer Mitarbeiter ist die Basis für wirtschaftlich effiziente und qualitativ hochwertige Therapie. Bei der Gestaltung und Bewertung unserer Arbeit beziehen wir uns auf den aktuellen Stand der Wissenschaft und die Erfordernisse der Gesellschaft.

Moderne Organisationsstrukturen, effektive Methoden der Unternehmenssteuerung sowie eine konsequente Marktorientierung schaffen die Grundlage für eine wirtschaftlich erfolgreiche Führung des Unternehmens.

Alle Mitarbeiter arbeiten an einer ständigen Qualitätsverbesserung mit und tragen Sorge für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Wir überprüfen und dokumentieren die effiziente Nutzung der eingesetzten Mittel und die Qualität unserer Arbeit mittels professioneller und objektiver Methoden.

Das Spannungsfeld: Vision und Wirklichkeit

Wir nehmen bewusst die Herausforderung des Spannungsfeldes eines ganzheitlichen Unternehmenskonzeptes an. Unsere innere Vision ist vom Herzen und der Verankerung im Existentiellen getragen. In Anerkennung des Soseins üben wir uns in der Demut gegenüber der Form, Zeit, Kultur, Gesellschaft und den Zwängen, Anforderungen und täglichen Aufgaben. Die Würdigung der Grenzen unseres Wachstums, die Unvollkommenheit und Fehlerhaftigkeit des Menschen und das gleichzeitig stete Bemühen um Weiterentwicklung lassen uns das Spannungsfeld unseres Menschseins fühlen und erleben. Im Respekt um die Größe und Schönheit der Existenz erkennen wir uns in unserer Begrenztheit als Teil des Ganzen.

Wir begreifen unser Wirken als einen fortwährenden evolutionären Prozess.

1.5. Unternehmensphilosophie und Vision

1.5.1. Unsere Grundidee

Unsere Grundidee besteht in der Manifestation von menschlichen und spirituellen Prinzipien und Werten im Wirtschaftsunternehmen einer Klinikgruppe.

Werte werden als überpersönlich betrachtet. Sie haben einen spirituellen und einen humanistischen Bezug. Damit sind die Werte verankert im Absoluten, Spirituellen, Göttlichen, Einen, im Wesen der Dinge. Sie sind auf Wesentliches bezogen, auf fundamentale menschliche Qualitäten wie Achtsamkeit und Bewusstheit, Liebe und Respekt, Freiheit und Verantwortung, Würde, schöpferische Kreativität, Sinn und Aufgabenbezogenheit und Heilung.

Fundamental ist für uns zunächst jeder einzelne Mensch in seiner existentiellen Dimension und erst in zweiter Linie seine Rolle als Patient, Therapeut, Mitarbeiter, Unternehmer oder Kunde.

Die Fachklinik als Ort der Heilung ist der Wirtschaftsbetrieb eines Dienstleistungsunternehmens, dessen Produkt die schwerpunktmäßig psychotherapeutische Behandlung von Patienten mit psychischen und psychosomatischen Erkrankungen ist und dessen "Produktionsweise" in dem Zusammenwirken aller Mitarbeiter besteht.

Besondere Qualitäten dieser Verbindung von Prinzipien und Werten mit wirtschaftlichem Handeln sind:

- eine gegenseitige Befruchtung von Spiritualität und Ökonomie im Sinne der gegenseitigen Förderung und Potenzierung der beiden Sphären,
- die Förderung eines guten Lebens als Therapieziel für die Patienten, als Kontext der Behandlung und als Realität für die Mitarbeiter im Sinne der Überzeugung: Arbeitszeit ist Lebenszeit,
- die Entfaltung von Humanität an einem Ort, an dem Wunden behandelt werden, die durch mangelnde Humanität entstanden sind,
- die Sinnfindung für Patienten in ihrem Leben, das Finden sinnstiftender Aufgaben für die Mitarbeiter und sinnvoller wirtschaftlicher Aktivitäten für die Unternehmer,
- die Verwirklichung von Kooperation, Vernetzung, Verbindung, Mitgefühl und Mitverantwortung in der Patientengemeinschaft, im kooperativen Handeln im Team und im Verhältnis der Arbeitgeber zu den Mitarbeitern und der Klinik in ihrer Vernetzung mit der übrigen Gesellschaft.

1.5.2. Durchdringung

Die Corporate Identity der Klinikgruppe wird verstanden als Durchdrungen-Sein des gesamten Unternehmens von der Grundidee, den Grundwerten und den besonderen Qualitäten. Die Kliniken werden in ihrem Wert gespürt und erkannt, das gesamte Unternehmen wird von allen Beteiligten wertgeschätzt, geachtet und geliebt.

Auf allen Ebenen gibt es ein ständiges Bemühen der Durchdringung von Unternehmensphilosophie (Grundidee und Werte), strategischer Ausrichtung (Unternehmensanalyse und Unternehmensziele) und konkretem operativem Handeln (Leistungen, Ergebnisse und Projekte).

1.5.3. Gewinn

Drei Arten des Gewinnes werden angestrebt:

- ein unternehmerischer und finanzieller Gewinn, der sich im Einkommen der Mitarbeiter, im Unternehmensprofit und in möglicher Expansion ausdrückt,
- ein menschlicher Gewinn, der sich in Erfüllung, Sinn, Glück und Genuss ausdrückt,
- ein Gewinn für die Schöpfung, der sich in Beiträgen zu einer Progression der Evolution, einer guten Entwicklung im gesellschaftlichen Feld, insbesondere im Gesundheitswesen, zeigt.

1.5.4. Ganzheitlichkeit

Die Klinik wird verstanden als gesunder Ort, als Ort der Gesundung und als Ort zur Heilung und Linderung von Krankheit. Das ganzheitliche Klinikkonzept bezieht sich auf:

- eine gesunde und ökologische Architektur für Patienten (Klinik als gesunder Ort) und Mitarbeiter (Arbeitsplatz als Lebensraum),
- eine gesunde und bewusste Ernährung für Patienten und Mitarbeiter,
- ein ganzheitliches Therapieverständnis, das sowohl gesundheits- als auch krankheitsorientiert, integrativ und integral konzipiert ist,
- eine ganzheitliche Unternehmensentwicklung im Sinne eines integralen und gesunden Unternehmens, in dem ein gemeinsamer Geist herrscht.

1.5.5. Ausstrahlung

Wenn die Klinik durchdrungen ist von ihrer Grundidee und ihren Grundwerten, dann strahlt sie diese auch aus. Neben den besonderen spirituellen und humanistischen Werten bezieht sie sich auf die drei großen platonischen Qualitäten der Wahrheit, der Schönheit und der Güte. Sie ist aber auch bezogen auf einen hohen Nutzen, eine hohe Effektivität, auf Kreativität und Qualität. Da ihre Wertebezogenheit auf ein tiefes menschliches und

gesellschaftliches Bedürfnis stößt, erzeugt sie Resonanz, Nachfrage, Kontakt- und Kooperationsinteresse. Sie trägt Verantwortung, indem sie den Zeitgeist, die Gesellschaft und die Evolution allgemein mitgestaltet.

1.6. Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur dient der Verwirklichung humanistischer und spiritueller Werte im Wirtschaftsleben. Sie ist gerichtet auf das Zusammenwirken, das Kokreative der in Heiligenfeld Tätigen. Sie ist der erlebte Ausdruck der Arbeitsgemeinschaft und des gemeinsamen Bewusstseins. Die Unternehmenskultur ist die gemeinsame Ausrichtung auf die grundlegenden Anliegen, Werte und Ziele des Unternehmens im Umgang miteinander, in der Gestaltung der Beziehungen und der Abläufe.

Die Heiligenfelder Unternehmenskultur versteht sich als Ausdruck des ganzheitlichen Unternehmenskonzeptes, in der die Vielschichtigkeit des Unternehmens und die Mehrdimensionalität menschlichen Daseins gewürdigt und angesprochen wird. Die Unternehmenskultur umfasst folgende Prinzipien:

Kooperation und Teamgeist

Ein kooperatives Sozialverhalten zeichnet sich aus durch einen offenen angstfreien, ehrlichen, kollegialen und loyalen Umgang miteinander. Ein kooperatives Betriebsklima enthält einen unterstützenden Teamgeist, ein Gemeinschaftsgefühl und ein Bewusstsein von Kokreativität. Ein effizientes Informations- und Kommunikationssystem organisiert kooperative Arbeitsbedingungen.

Gesundheit

Ein gesunder Arbeitsplatz bezieht sich auf alle wesentlichen Dimensionen des Menschseins, also auf den Körper, die Seele, den Geist und die Beziehungen der beruflich Tätigen. Jede dieser Dimensionen besitzt eine Erlebnisdimension, eine Verhaltensdimension und eine Verhältnisdimension im Sinne einer gesundheitsfördernden Unternehmenskultur und gesunder Arbeitsbedingungen. Die Maßnahmen zur Gesundheitsförderung beziehen sich auf diese Dimensionen.

Beseelte Arbeit mit Herz

Dieser Aspekt beschreibt die Haltung zur Arbeit. Es bedeutet, die eigene Seele in der Arbeit zu spüren und mit Herz zu arbeiten. Aspekte wie Selbstverwirklichung, Selbstvertrauen, Lebensfreude, Humor und eine positive Lebens- und Arbeitseinstellung werden gefördert.

Sinn und Spiritualität

Es gilt im Klinikalltag Strukturen zu schaffen, die ein reichhaltiges und geistig spirituelles Klima schaffen. Möglichkeiten zur Bewusstseins-Entwicklung und zur spirituellen Verwirklichung werden bewusst angeboten.

Kreativität

Kreativität ist ein wesentlicher Bestandteil innovativer Unternehmenskultur. Sie fördert die Freude am „Großen Ganzen“, die Freude an gegenseitiger Inspiration und die Freude, selbst Teil eines schöpferischen Prozesses zu sein. Kreativität entfaltet sich aus einem inneren Freiraum, innerer Wachheit und schöpferischer Offenheit. Im Verhalten zeigt es sich im Ausdruck von Ideen, Vorschlägen, Konzepten und Visionen. Eine Kreativitätskultur ermutigt, fördert und entwickelt tiefe Spielräume für Innovation, Entwicklung und Wachstum. Im Ideen- und Innovationsmanagement werden die kreativen Impulse und Ideen aufgegriffen, weiterentwickelt und realisiert.

Entwicklung und Lernen

Menschen im Unternehmen und auch die Unternehmensstrukturen werden nicht als statisch verstanden, sondern als wandlungsfähig und wandlungsbereit. Wandlung und Wandlungskompetenz sind somit wichtige Merkmale der Unternehmenskultur. Ein aktives Lernverhalten und eine eigenaktive Weiterentwicklung tragen in einem entwicklungsfördernden und wachstumsfördernden Klima zu einer „Lernenden Organisation“ bei.

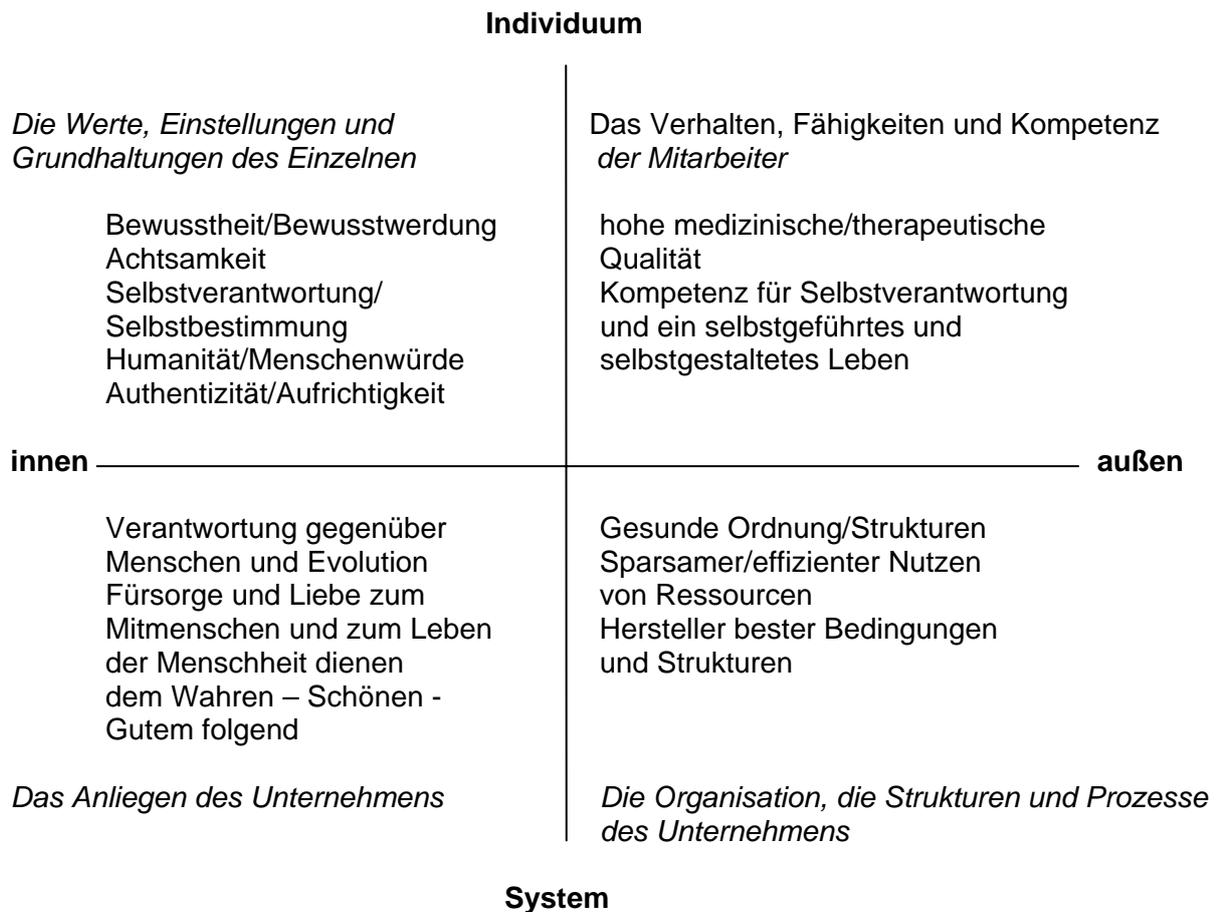
Für die Entfaltung der Unternehmenskultur fühlen sich die Geschäftsleitung und die Personalentwicklung verantwortlich. Zu allen Dimensionen der Unternehmenskultur wurden Strukturen geschaffen und ein umfangreicher Maßnahmenkatalog aufgestellt. Die Maßnahmen beziehen sich auf das Erleben, Verhalten, das Klima und die Arbeitsbedingungen.

1.7. Werte

Werte im Unternehmen dienen dazu, dem persönlichen und unternehmerischen Handeln eine Orientierung zu geben. Die Werteorientierung leitet sich aus den humanistischen Grundwerten, der Unternehmensphilosophie, dem Leitbild und den strategischen Unternehmenszielen ab. Im Wertedialog geht es darum, widersprechende Ansichten und Haltungen gegeneinander abzuwägen um daraus Entscheidungen zu treffen, die ein Höchstmaß der vom Unternehmen angestrebten Werteziele repräsentieren.

Unser Wertekodex beinhaltet sowohl Aussagen zu den positiven und anzustrebenden Werten, als auch Aussagen zu den negativen und zu vermeidenden Haltungen und Handlungen. Der positive Wertekodex bezieht sich auf vier Dimensionen:

- die subjektive Perspektive des Einzelnen, die in einer verinnerlichten persönlichen Werthaltung empfunden wird,
- das individuelle Handeln des Einzelnen im Unternehmen,
- die Grundhaltung des Unternehmens in seinen Beziehungen und seiner Wirkung nach Außen,
- die vom Unternehmen geschaffenen Ordnungssysteme.



Der Negativ-Kodex zeigt Handlungen und Haltungen auf, die zu vermeiden sind:

- Selbsttäuschung und Täuschung anderer
- Demütigung, Gewalt und Entwürdigung
- Machtmissbrauch
- Ausbeutung und Unterdrückung
- Verschwendung von Ressourcen
- Korruption, Kriminalität und Wirtschaftskriminalität
- Intrigen
- Fundamentalismus und Fanatismus

Seit Januar 2006 wird im Unternehmen ein systematisches Wertemanagement eingeführt. In diesem System sind alle Mitarbeiter über alle Berufsgruppen und Hierarchieebenen hinweg eingebunden.

1.8. Wettbewerbe und Auszeichnungen

Die Heiligenfeld Kliniken erhielten in den letzten Jahren eine Reihe von Auszeichnungen:

- 2004 wurde die Klinik im Rahmen eines europäischen Wettbewerbs mit dem Siegel der „50 besten deutschen Arbeitgeber“ von der Zeitschrift Capital ausgezeichnet.
- 2005 wurde die Klinik von der Firma „Compamedia“ unter der Schirmherrschaft von Ulrich Wickert als Vorreiter ethischen Handelns im Mittelstand mit dem Gütesiegel „Ethics in Business“ ausgezeichnet.
- 2005 erhielt das Unternehmen zusammen mit weiteren sieben Unternehmen aus den USA, Indien und Australien den „International Spirit at work Award“ für wirtschaftlich erfolgreiche und spirituell orientierte Unternehmensführung.
- 2007 erreichten die Heiligenfeld-Kliniken Platz 1 im Wettbewerb der Besten Arbeitgeber im Gesundheitswesen und Platz 6 im branchenübergreifenden Wettbewerb „Deutschlands beste Arbeitgeber“.

2. Geschäftsumfeld

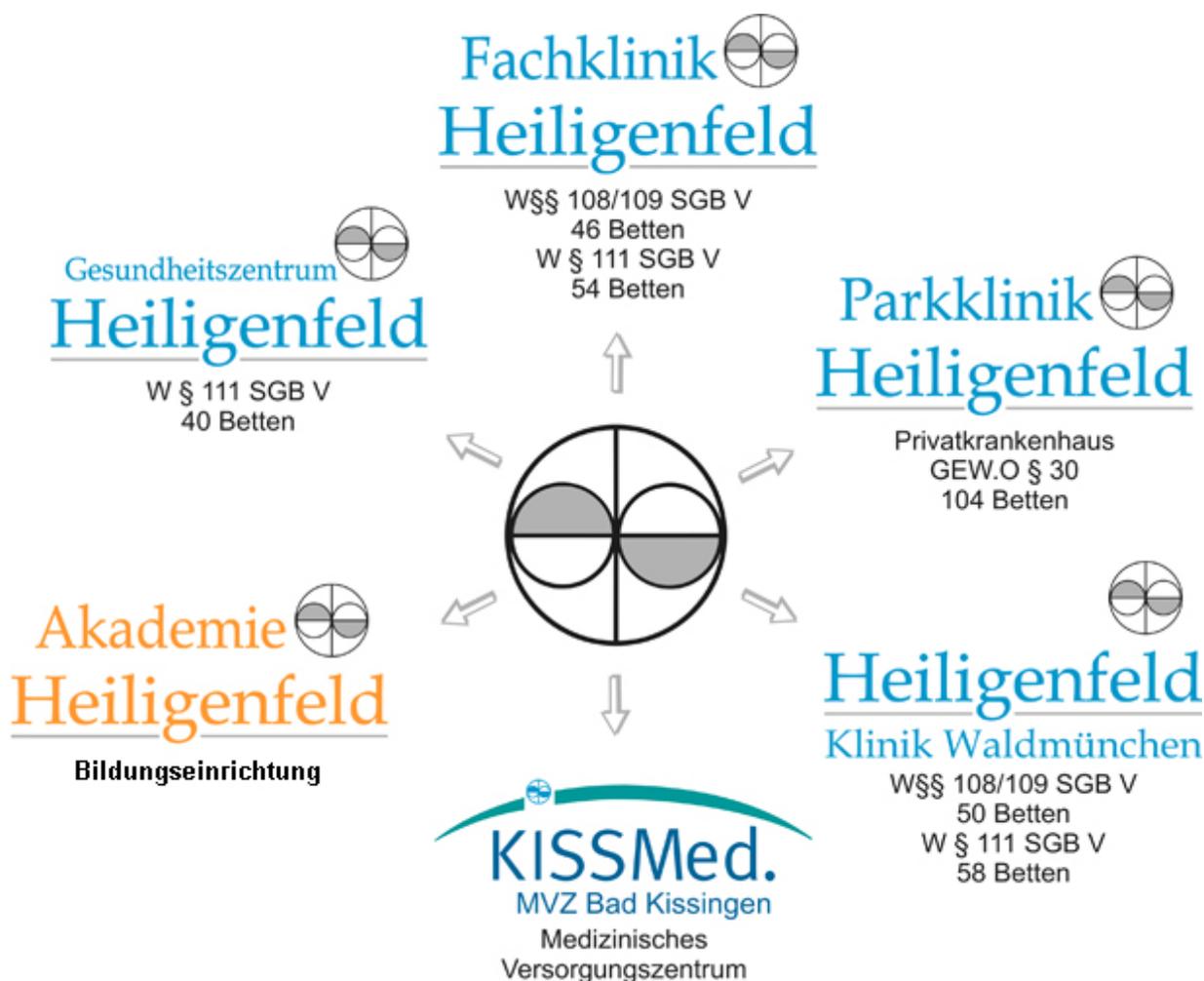
Die Heiligenfeld Kliniken sind Bestandteil des stationären Versorgungssystems im Bereich Akutversorgung und Rehabilitation.

Der Betrieb der Fachklinik Heiligenfeld ist geregelt durch die §§108 und 109 des SGB V (46 Krankenhaus-Betten) und durch den § 111 SGB V (54 Rehabilitations-Betten).

Der Betrieb des Gesundheitszentrums Heiligenfeld wird geregelt durch den § 111 SGB V (40 Rehabilitations-Betten).

Die Parkklinik Heiligenfeld ist eine Privatklinik und arbeitet auf der Grundlage des § 30 der Gewerbeordnung (104 Krankenhaus-Betten).

Die Heiligenfeld-Klinik Waldmünchen besitzt ebenfalls eine Zulassung nach § 108 SGB V (50 Krankenhaus-Betten) und nach § 111 SGB V (58 Rehabilitations-Betten).



Die von den Heiligenfeld Kliniken vertretenen Fachdisziplinen sind die Psychosomatische Medizin und Psychotherapie, Psychiatrie und Psychotherapie.

Die Kostenträger sind die gesetzlichen und privaten Krankenversicherungen, die Rentenversicherungen, die Beihilfestellen und die Berufsgenossenschaften. Die Einbindung der Heiligenfeld Kliniken in das gesetzlich geregelte Gesundheits- und Sozialsystem bedeutet, dass die vorhandenen gesetzlichen Rahmenbedingungen den Handlungsspielraum in der Unternehmensführung bestimmen. Die Herausforderungen für unsere Einrichtungen liegen demnach darin, die gesetzlichen Vorgaben der Gesundheits- und Sozialpolitik, die Rahmenbestimmungen der Kostenträger, die individuellen Bedürfnisse und Erwartungen der

Patienten und die Ziele und Wertvorstellungen der Unternehmensführung miteinander zu verbinden.

Durch die Gesundheitsreform der großen Koalition verändern sich die gesetzlichen Rahmenbedingungen, was direkte und teilweise massive Auswirkungen auf die Patienten, die Kostenträger und die ambulanten und stationären Leistungserbringer hat. Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen sind für uns immer Chance und Risiko zugleich. So kann die Stärkung des Wunsch- und Wahlrechts der Patienten auf Grund unserer hohen Behandlungsqualität für uns als Chance gesehen werden, während die Einführung eines Gesundheitsfonds und die sich daraus ergebenden Veränderungen bei den gesetzlichen Krankenkassen und den privaten Krankenversicherungen eher als Risiko einzuschätzen ist.

Durch die Europäisierung und Globalisierung des Gesundheitsmarktes erwarten wir in Zukunft, dass ausländische Patienten verstärkt unser Behandlungs-Angebot in Deutschland annehmen. Wir sehen auch realistische Chancen darin, im europäischen Ausland stationäre Einrichtungen zur psychosomatischen Versorgung zu betreiben.

Die hohe Behandlungsqualität und das Know-how in der stationären psychosomatischen Versorgung ist in Deutschland auf sehr hohem Niveau, so dass dies als marktfähiges und attraktives „Exportgut“ einzuschätzen ist.

Unsere fachlichen Kooperationspartner im Gesundheitsmarkt sind die ambulant tätigen Ärzte, Psychotherapeuten und Heilpraktiker und die Fachkräfte von psychosozialen Beratungsstellen, Fachabteilungen von Krankenhäusern und Fachkliniken. Zu diesem Personenkreis pflegen wir einen differenzierten und zeitnahen Austausch relevanter Informationen. Die Kommunikation erfolgt dabei in zwei Richtungen: Zum einen informieren wir diesen Personenkreis regelmäßig über Therapiemöglichkeiten und Behandlungskonzepte in unserem Haus und zum anderen holen wir aktiv Informationen über die aktuelle Situation und die Veränderungen in der ambulanten Versorgung ein. Diese gute Kooperation kommt in erster Linie dem Not leidenden Patienten zu gute und ist ein wesentliches Element für gute Behandlungsergebnisse.

In einem "third-party-system" (Patient - Leistungserbringer - Kostenträger) wie dem Gesundheitswesen ist eine an den Bedürfnissen des Patienten orientierte gute Kooperation mit den Kostenträgern von großem Wert. Die seit Jahren kontinuierlich guten Ergebnisse der Behandlungsqualität unserer Einrichtung sind für die Verantwortlichen der gesetzlichen und privaten Krankenversicherungen ein wesentliches Argument bei der Belegung unserer Klinik. Auf der Ebene der Kooperation mit dem Sachbearbeiter gilt es die persönliche und vertrauensvolle Zusammenarbeit weiter zu vertiefen, um dem in die Krise geratenen Patienten eine rasche, fachgerechte und effektive Hilfe anbieten zu können.

3. Perspektiven und Ziele des Unternehmens

3.1. Erwartungen an die Wissensbilanz

Bei der Entscheidung, eine Wissensbilanz im Unternehmen zu erstellen, ist zu fragen, welche Ziele mit der Wissensbilanz verfolgt werden. In unserem Unternehmen wurden folgende Ziele identifiziert:

3.1.1. Behandlungsqualität

Die finanzielle Situation im deutschen Gesundheitswesen führt dazu, dass die von den Kostenträgern genehmigten Aufenthaltsdauern für psychosomatische Rehabilitation permanent verkürzt werden. Durch strukturelle Veränderungen konnten in der Vergangenheit die Behandlungsergebnisse trotz einer Halbierung der durchschnittlichen Aufenthaltsdauer in den letzten zehn Jahren kompensiert werden. Durch die interne und externe Evaluation wird nachgewiesen, dass trotz der ungünstigen externen Bedingungen unsere Behandlungsqualität weiterhin auf sehr hohem Niveau liegt. Um die in unserem Leitbild formulierten Ziele ("Hohe Behandlungsqualität für die Patienten und Mitarbeiterorientierte Arbeitsbedingungen") zu erreichen, gilt es die wirksamsten Hebel für Veränderungsmaßnahmen zu identifizieren.

3.1.2. Personenwissen-Unternehmenswissen

In der Psychosomatik und Psychotherapie sind Wissen und Erfahrung die wesentlichsten Wirkfaktoren für hohe Behandlungsqualität. So ist es für die Kontinuität der Behandlungsqualität erforderlich, neueste Behandlungsmethoden zu erfassen und in die internen Behandlungskonzepte zu integrieren. Es ist außerdem wichtig, dem Unternehmen Wissen zu erhalten und aus personenabhängigem Wissen Unternehmenswissen zu generieren. Dazu bedarf es geeigneter Strukturen und Prozesse. Von der Wissensbilanz erwarten wir Hinweise darauf, wie diese Prozessorganisation effizient gestaltet werden kann.

3.1.3. Generationenwechsel

Wie in jedem gründergeführten mittelständischem Unternehmen ist es zur langfristigen Unternehmenssicherung notwendig, sich rechtzeitig auf einen Generationenwechsel vorzubereiten. Von der Wissensbilanz erhoffen wir uns Hinweise darauf, wie Strukturen zu schaffen sind, das Gründerwissen und Verantwortlichkeiten an die nächste Generation zu übertragen.

3.1.4. Kapitalmarkt

Gegenüber dem Kapitalmarkt sollen durch die Wissensbilanz die wesentlichen Faktoren des Geschäftserfolges aufgezeigt werden. Die Wissensbilanz ist ein Instrument zur Darstellung des immateriellen Vermögenswertes unseres Unternehmens.

3.1.5. Erfahrungsaustausch

Die Heiligenfeld Kliniken sind daran interessiert, mit anderen KMUs auch aus anderen Branchen in einen Dialog einzutreten, um eigenes Wissen weiterzugeben und von anderen Unternehmen zu lernen.

3.2. Strategische Unternehmensziele

Nach der Formulierung der Erwartungen, die wir an das Erstellen einer Wissensbilanz knüpfen, wurden auf der Grundlage der Unternehmensvision strategische Unternehmensziele formuliert. Diese strategischen Ziele waren in allen Phasen der Wissensbilanzierung der Orientierungspunkt, auf den hin die Fragen formuliert und die Bewertungen vorgenommen wurden.

3.2.1. Exzellenzziel

In den letzten Jahren wurde verstärkt in Maßnahmen zur Organisationsentwicklung investiert. Durch die Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagements konnten die Organisationsstrukturen und die Kern- und Unterstützungsprozesse in allen wesentlichen Unternehmensbereichen auf hohem Niveau organisiert werden. In Anlehnung an das Reifegrad-Modell von Christian Mallorny („TQM Umsetzen“) werden vier Phasen (Reifegrade) im Qualitätsentwicklungsprozess unterschieden:

- "Sensibilisierungsphase": Veränderungsbereitschaft bei Mitarbeitern wecken und fördern,
- "Realisierungsphase": die unternehmensweite Anwendung und Entfaltung des Qualitätsmanagements,
- "Stabilisierungsphase": Systematisierung und Automatisierung der Verbesserungsprozesse,
- "Phase der Exzellenz": Durchdringung des QM-Gedankens bei allen Mitarbeitern.

Die Heiligenfeld Kliniken befinden sich derzeit im Übergang von der Stabilisierungsphase zur Phase der Exzellenz. So sind die Haupt- und Unterstützungsprozesse strukturiert und stabil. Die Strukturen sind transparent. Im Bewusstsein der Mitarbeiter ist das Qualitätsmanagement fester Bestandteil des Aufgabenfeldes, und die Organisation des Qualitätsmanagements ist ausgereift und wird permanent weiterentwickelt. Weiterhin sind die Ziele für die Phase der Exzellenz formuliert und werden systematisch im Unternehmen kommuniziert.

Exzellenz zeichnet sich durch zwei Aspekte aus:

1. Fachkompetenz und hohe Managementqualität der Mitarbeiter und des gesamten Unternehmens.

2. Das Bewusstsein der einzelnen Mitarbeiter für ein beseeltes, fachliches Handeln, das in das gesamte Unternehmen hineinstrahlt und umgekehrt.

Die Phase der Exzellenz ist die Quelle von Kreativität, Innovation und Vertrauen in die eigene Stärke und die Ausstrahlung des Unternehmens. In dieser Phase wird auch die Unternehmensphilosophie von den Mitarbeitern verinnerlicht, und die Mitarbeiter auf allen Ebenen handeln in diesem Sinne beseelt und inspiriert.

Von der Wissensbilanz erwarten wir in diesem Bereich Hinweise darauf, welche sensiblen und erfolgskritischen Faktoren zu berücksichtigen sind, um mit gezielten Maßnahmen die Reifung zur Exzellenz zu erreichen.

3.2.2. Wissensziele

Die definierten Wissensziele ergeben sich aus folgenden Aufgabenstellungen: Komplexität managen, Wissenstransfer sichern, Mitarbeiterkompetenzen fördern.

Komplexität managen: In einer psychosomatischen Klinik ist der Kernprozess die Diagnostik und Behandlung des einzelnen Patienten. Der gesamte Behandlungsprozess kann zeitlich in der prästationären, stationären und poststationären Phase betrachtet werden. Da in jeder Phase verschiedene Berufsgruppen mit unterschiedlichen Aufgaben an diesem Prozess beteiligt sind, spielt der reibungslose und zeitnahe mündliche und schriftliche Austausch von Informationen eine entscheidende Rolle im Behandlungsprozess. Ein weiterer Grund für den hohen Grad an Komplexität ergibt sich daraus, dass ein Patient während seines stationären Aufenthaltes aufgrund unseres differenzierten Behandlungskonzeptes von bis zu 10

Therapeuten in den verschiedenen Gruppen und in Einzelsettings betreut wird. Unter diesen Aspekten ist es relevant, wie die Informationsflüsse so gestaltet werden können, dass alle am "Kernprozess Patientenbehandlung" beteiligten Mitarbeiter jederzeit auf die notwendigen Informationen zugreifen können.

Wissenstransfer sichern: Berufserfahrung und Lebenserfahrung spielt für die Behandlungsqualität in der Psychotherapie eine wesentliche Rolle. Das fachliche Wissen im Managementbereich und im Supportbereich ist teilweise sehr an einzelne Personen gebunden. Beziehungen zu wichtigen Stakeholdern sind häufig sehr individuell geprägt. Die Herausforderung liegt darin, das personengebundene Wissen transparent zu machen und so zu strukturieren, dass dieses auf mehrere Mitarbeiter zu verteilen ist. Gleichzeitig ist ein Bewusstseinsprozess bei den Wissensträgern zu fördern, in diesem Sinn proaktiv im Interesse des ganzen Unternehmens zu handeln. Der Wissenstransfer ist somit aus zwei Perspektiven von Bedeutung: 1. Funktionieren des operativen Tagesgeschäfts. 2. Spezialisiertes Einzelwissen generalisieren (bei Ausscheiden von Mitarbeitern, Generationenwechsel).

Mitarbeiterkompetenzen fördern: Durch das rasche Wachstum des Unternehmens und durch eine hohe Mitarbeiterfluktuation im therapeutischen Bereich (Ausbildungseinrichtung) müssen immer wieder neue Mitarbeiter in den Betrieb integriert werden. Durch das Wachstum hat sich auch die Anzahl der leitenden Mitarbeiter in den letzten Jahren stark erhöht. Die Herausforderung besteht darin, die leitenden Mitarbeiter zur Führung ihrer Abteilung im Bereich der Fachkompetenz, der Arbeitsorganisation und im Sinne der Heiligenfelder Unternehmenskultur zu befähigen.

Vor der Wissensbilanz erwarten wir Ansatzpunkte, wie welche Kompetenzen einzelner Mitarbeiter zu fördern sind, welche Strukturen und Prozesse verändert werden müssen und wie diese zielführend eingeführt und umgesetzt werden können.

3.2.3. Expansion

Um als mittelständisches Unternehmen im deutschen Gesundheitswesen im Markt mit großen Krankenhausbetreibern und Krankenhausketten auch in Zukunft bestehen zu können, ist eine bestimmte Unternehmensgröße notwendig. Im Sinne unseres Leitbildes, dass Heiligenfeld ein "Ort der Heilung" ist, an dem eine "beseelte Psychotherapie und Medizin" verwirklicht wird, gibt es in der stationären Versorgung in Deutschland einen großen Bedarf, solche Konzepte auch in anderen psychosomatischen Kliniken zu implementieren. Neben der Ausdehnung im Kerngeschäft (stationäre Psychotherapie mit Erwachsenen) gibt es auch einen großen Bedarf an ganzheitlichen Therapiekonzepten im Kinder- und Jugendlichenbereich und im Seniorenbereich.

Die gesetzlichen Vorgaben der Gesundheitspolitik fordern den Aufbau von fach- und sektorenübergreifenden integrierten Versorgungszentren (MVZ). In einem solchen Projekt sind wir bereits in der Eröffnungsphase und können alleine oder mit anderen Partnern weitere solche Projekte initiieren.

Von der Wissensbilanz erwarten wir Hinweise, welches Wissen für das Expansionsziel intern generiert werden muss oder extern einzukaufen ist.

4. Erstellen einer Wissensbilanz

Das Erstellen einer Wissensbilanz hat grundsätzlich zwei Perspektiven:

Wissensbilanz als Managementinstrument

Bei dieser Perspektive werden Stärken und Entwicklungspotenziale des Unternehmens aufgezeigt, die den bisherigen Geschäftserfolg ausmachten und den zukünftigen Geschäftserfolg sichern. So werden für die Geschäftsergebnisse und den Geschäftserfolg relevante Daten des Unternehmens erfasst, um daraus eine detaillierte Erfassung der erfolgskritischen, immateriellen Faktoren zu erschließen. Diese bilden dann die Basis für das Management, entsprechende kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen abzuleiten. Die aus der Wissensbilanz gewonnenen Erkenntnisse dienen der Validierung intuitiver Einschätzungen und stützen damit die strategischen Ausrichtungen des Unternehmens. Die Wissensbilanz beantwortet auch die Frage, welche relevanten Faktoren den Geschäftserfolg bedingen und welcher Nutzen in Bezug auf den angestrebten Geschäftserfolg oder eine Investition in einem bestimmten Bereich zu erwarten ist. Erst durch eine systematische Analyse der Ursache und Wirkungszusammenhänge durch die Wissensbilanz können die für den Wirtschaftsprozess relevanten Faktoren ermittelt werden. Die Analyseergebnisse der Wissensbilanz zeigen auch auf, in welchem Zeithorizont nach der Implementierung von Maßnahmen mit einer Veränderung zu rechnen ist. In einer Unternehmenskultur, die geprägt ist von Mitverantwortung und Transparenz, kann das Management die Ergebnisse der Wissensbilanz dazu benutzen, den Mitarbeitern gegenüber Innovationsmaßnahmen zu erklären.

Der Prozess der Bilanzierung des intellektuellen Kapitals stellt einen Lernprozess für die Beteiligten und die gesamte Organisation dar. Komplexe Zusammenhänge werden im Bilanzierungsprozess identifiziert und mit den Beteiligten kritisch diskutiert. Dies führt zu einem deutlichen Anstieg des organisationalen Wissens des Unternehmens über sich selbst.

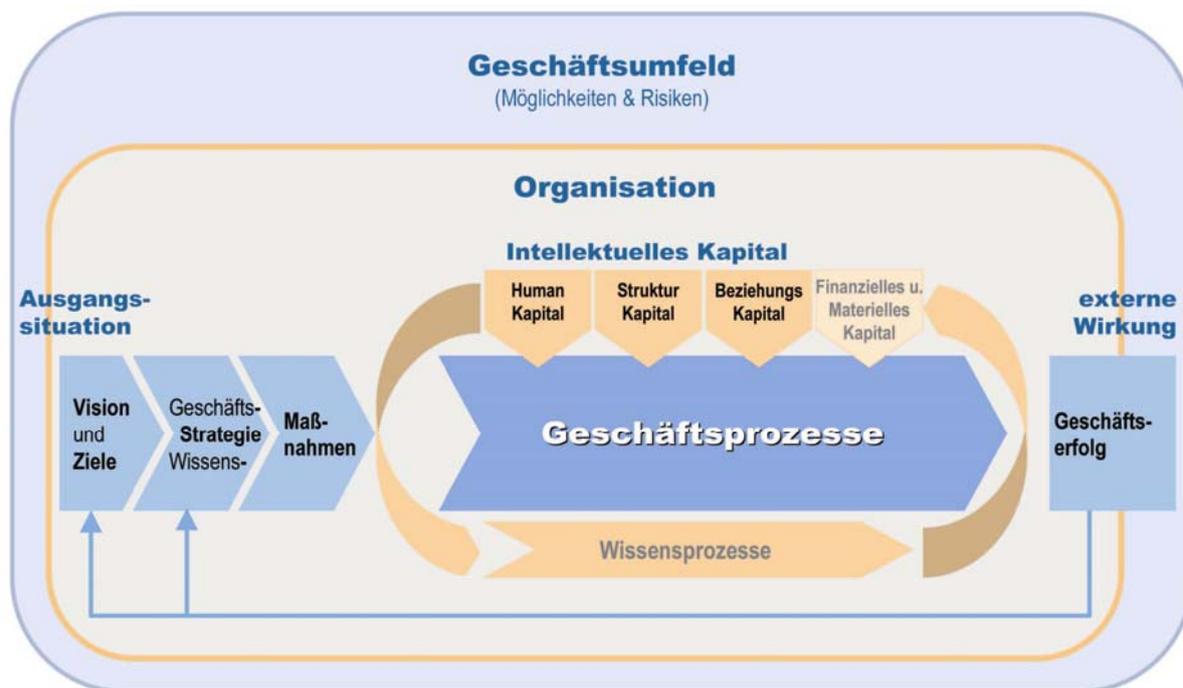
Markt – und Buchwert

Je stärker ein Unternehmen seinen Geschäftserfolg aus dem nichtmateriellen Vermögen generiert, desto stärker setzt sich der Vermögenswert des Unternehmens aus immateriellen Gütern zusammen. Die traditionellen finanzorientierten Unternehmensbewertungen orientieren sich an materiellen Geschäftswerten und dem finanziellen Vermögenswert. Außerdem kann bei dieser Unternehmensbewertung nur ein Rückschluss auf die bisherige Unternehmensentwicklung erfolgen. Für den zukünftigen Geschäftserfolg sind jedoch Parameter wie Innovationsfähigkeit, Flexibilität und „Wissen über das Wissen“ eines Unternehmens, von größerer Bedeutung. Die in der Wissensbilanz untersuchten Bereiche des Strukturkapitals, des Beziehungskapitals und des Humankapitals werden in einer immer wissensintensiveren Wirtschaftswelt und unter dem Aspekt der Halbzeitwerte von Innovationen zu einer immer bedeutender werdenden Einflussgröße auf die Zukunftschancen eines Unternehmens. Bei Fusionen und Geschäftsübernahmen hängt der Erfolg einer solchen Maßnahme in immer größerem Maße von dem Reifegrad der Strukturen und Prozesse und der Innovationsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter ab. Im Gesundheitswesen findet in den letzten Jahren und auch zukünftig ein enormer Wandlungsprozess statt. In diesem Bereich können nur Einrichtungen überleben, die die Fähigkeit zu rascher Anpassung und Innovationskraft mitbringen.

Ein zuverlässiges Berichtsinstrument, wie es die Wissensbilanz darstellt, kann helfen, Informationsdefizite zwischen dem Kapitalmarkt und dem Unternehmen abzubauen. So kann die Wissensbilanz dazu dienen, strategische Überlegungen und die daraus abgeleiteten operativen Maßnahmen transparent zu machen um damit dem Informationsdefizit des Kapitalmarktes gerecht zu werden.

4.1. Schritte bei der Erstellung einer Wissensbilanz

Die folgende Abbildung zeigt schematisch den Einfluss des intellektuellen Kapitals auf die Geschäftsprozesse im Unternehmen. Aus der Unternehmensvision und den Zielen wird eine Wissens- und Geschäftsstrategie entwickelt und entsprechende Maßnahmen werden abgeleitet. Auf den eigentlichen Geschäftsprozess wirken eine Vielzahl immaterieller Einflussfaktoren, die den Geschäftserfolg beeinflussen. Sie sind Teil des intellektuellen Kapitals und werden nach Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital differenziert.



Die Vorgehensweise bei der Erstellung der Wissensbilanz lässt sich in einem 6 Schritte-Prozess abbilden:

Schritt 1:	Definition von Wissenszielen	- Zukunftsplan/Sollzustand
Schritt 2:	Bestimmung des intellektuellen Kapitals	- Ist- Zustand
Schritt 3:	Systematisierung der Einflussfaktoren nach Qualität, Quantität und Systematik	- Stärken und Schwächen
Schritt 4:	Ermittlung der Wechselwirkungen der Einflussfaktoren	- Wirkungszusammenhänge
Schritt 5:	Erstellen eines Aktivitätsplanes	- Maßnahmenplanung
Schritt 6:	Formulierung von Indikatoren	- Erfolgsmessung

4.2. Definition der Wissensziele

Die Arbeitsschritte beim Erstellen der Wissensbilanz beginnen mit der Definition von relevanten Wissenszielen, die von unserem Unternehmen identifiziert wurden, um die strategischen Ziele zu erreichen. Die Wissensziele zeigen auf, welchen Beitrag das intellektuelle Kapital zum Unternehmenserfolg beitragen kann, und welches Wissen langfristig für das Unternehmen wichtig ist. Wissensziele dienen als Ergänzung zu den Unternehmenszielen und ergänzen die betriebswirtschaftlichen Unternehmensziele wie z.B. Eigenkapitalrendite, Umsatzrentabilität, Wachstum im Markt, usw.

Wissensziele sind aus den Unternehmenszielen abgeleitet. Das Management der Heiligenfeld Kliniken hat folgende Unternehmensziele definiert:

1. Die ideelle Unternehmensphilosophie zielt ab auf die Verwirklichung humanistischer und spiritueller Prinzipien und Werte bei Patienten, Mitarbeitern und in der Welt.
2. Bei der Behandlung der Patienten werden eine hohe Qualität, eine hohe Behandlungswirksamkeit, vor allem bezogen auf eine Symptomverbesserung und eine hohe Patientenzufriedenheit angestrebt.
3. Eine gute kooperative Zusammenarbeit mit Kostenträgern und Einweisern soll ständig weiterentwickelt werden.
4. Für die Mitarbeiter streben wir Gesundheit, gute Arbeitsbedingungen und ein gutes kooperatives Betriebsklima an.
5. In ökonomischer Perspektive ist das Unternehmen ausgerichtet auf Wirtschaftlichkeit, Gewinn und Unternehmenssicherheit.

Diese wichtigsten Ziele wollen wir in unserer Unternehmensführung und in unserer Unternehmensentwicklung miteinander verbinden und in ein Gleichgewicht bringen. Diesen Zielen untergeordnet sind weitere, speziell auf die verschiedenen Zielgruppen der Klinik ausgerichteten Ziele: auf die Patienten, die Angehörigen der Patienten, die Einweiser, die Kostenträger, die Mitarbeiter der Klinik, die Klinikträger und das gesellschaftliche Umfeld der Klinik, insbesondere die Gesundheitspolitik, Bürger und Versicherte.

Daraus wurden im Rahmen der Wissensbilanzierung folgende Wissensziele definiert:

1. Den Prozess der Wissensbilanzierung selbst verstehen wir als Lernprozess, um Indikatoren für den Geschäftserfolg eruieren zu können. Somit ist der Prozess der Wissensbilanzierung selbst als Wissensziel zu verstehen.
2. Das stark personenabhängige Wissen im Unternehmen soll transparent gemacht werden, in Strukturen überführt werden und auf mehrere Köpfe verteilt werden. Ziel ist, die personale Abhängigkeit von einzelnen Know-How Trägern zu reduzieren.
3. Für unsere Unternehmensvision (Expansion) gilt es, das Wissen zu systematisieren, strukturieren und generalisieren, um bei Übernahmen oder Erweiterungen die Managementprozesse und Strukturen effizient implementieren zu können.
4. Die hohe Qualität der Behandlungsergebnisse ist die Grundlage der erfolgreichen Geschäftsentwicklung und strategisches Ziel. Die Wissensbilanz soll Ansätze aufzeigen, mit welchen Maßnahmen dieses hohe Behandlungsniveau stabilisiert und ausgebaut werden kann.
5. Von der Wissensbilanz erwarten wir Hinweise darauf, wie wir unser exzellentes Behandlungs-Know-How besser nach Außen darstellen können und die Marke „Heiligenfeld“ zum Markenfürer im Bereich der stationären psychosomatischen Rehabilitation führen können.

4.3. Definition der Geschäftsprozesse

Die Identifikation der Geschäftsprozesse stellt das Herzstück der Wissensbilanz dar. Die Geschäftsprozesse beschreiben die wesentlichsten Einflussgrößen auf den Geschäftserfolg unseres Unternehmens. Folgende Geschäftsprozesse wurden im Rahmen der Wissensbilanzierung definiert:

Diagnostik und Therapie

Am Geschäftsprozess „Diagnostik und Therapie“ sind ca. 90 Mitarbeiter (45% aller Mitarbeiter) beteiligt. Die Qualität dieses Geschäftsprozesses ist die einflussreichste Größe auf die Behandlungsqualität und die Zufriedenheit von Patienten und Einweisern. Dieser

Geschäftsprozess ist der Kernprozess unseres Unternehmens. Er hat den größten Anteil an der Wertschöpfung.

Die Qualität dieses Geschäftsprozesses ist auch das entscheidende Kriterium für die Imagebildung des Unternehmens im Markt, z.B. bei einweisenden Ärzten und Therapeuten, den Patienten und deren Angehörigen und den Kostenträgern.

Marketing und Aufnahmemanagement

In diesem Bereich sind 15 Mitarbeiter des Managementteams einschließlich der Akademie Heiligenfeld und 8 Mitarbeiter im Aufnahmemanagement beteiligt. Marketing und Aufnahmemanagement haben die zentrale Funktion, die Belegung der Klinik zu sichern. Sie sind somit verantwortlich sowohl für die Sicherung des derzeitigen Unternehmenserfolges, als auch für die Erschließung neuer Geschäftsfelder. Dieser Prozess ist dem Diagnostik- und Therapieprozess vorgeschaltet (Marketing und Aufnahme) und wird nach Abschluss des stationären Aufenthaltes durch Nachsorgeprozesse ergänzt (Nachsorgekonzept und Aktivitäten zur Kundenbindung, Weiterempfehlung durch Patienten).

Support

In diesem Bereich arbeiten ca. 100 Mitarbeiter aus den Bereichen Verwaltung, Service, Hauswirtschaft, Rezeption und Küche. Die Supportprozesse dienen der Unterstützung unseres Kernprozesses „Diagnostik und Therapie“. Hochorganisierte und effiziente Supportprozesse dienen einer optimalen Ausschöpfung der Ressourcen (z.B. EDV, Verwaltung, Buchhaltung), während andere Supportprozesse unmittelbar auf die Zufriedenheit der Patienten und Unternehmenskultur wirken (Küche, Service, Empfang, Hauswirtschaft und Handwerker).

4. 4. Definition des Geschäftserfolges

Der Geschäftserfolg ist das Resultat richtiger strategischer Entscheidungen und daraus abgeleiteter Maßnahmen in den wesentlichen Unternehmensbereichen. Die Einflussfaktoren, die im Rahmen der Wissensbilanz festgestellt wurden sind:

<u>ID</u>	<u>Einflussfaktor</u>	<u>Definition</u>
GE-1	Wirtschaftlichkeit	Gewinn
GE-2	Behandlungsqualität	Wirksamkeit der Behandlung, allgemein und bezüglich Symptomverbesserung beim Patienten.
GE-3	Kundenzufriedenheit	Als Kunden wurden definiert: Die behandelten Patienten, der einweisende Arzt oder Therapeut, die Krankenkassen als Kostenträger der Behandlung.
GE-4	gute Arbeitsbedingungen	Ausstattung der Arbeitsräume, Gesundheit von Mitarbeitern als Teil der Unternehmenskultur, Caring-Angebote für Mitarbeiter, Möglichkeit zum unbezahlten Urlaub, Einarbeitungskonzepte für neue Mitarbeiter, Supervision und Coaching.
GE-5	gesellschaftliche Verantwortung	Wertebewusstsein, Bewusstseinsbildung für Menschlichkeit, soziale und ökologische Verantwortung, Ästhetik, Sensibilisierung der Gesellschaft für das Thema „Sinn und Werte“.

4 .5. Definition der Einflussfaktoren des Humankapitals

Ein Einflussfaktor ist dadurch gekennzeichnet, dass er bei Veränderung der Quantität, Qualität oder des Strukturniveaus Einfluss auf den Geschäftserfolg und die Zielerreichung der Organisation hat. Im Prozess der Wissensbilanzierung wurden die folgenden Einflussfaktoren des Humankapitals, des Strukturkapitals und des Beziehungskapitals definiert. Die folgende

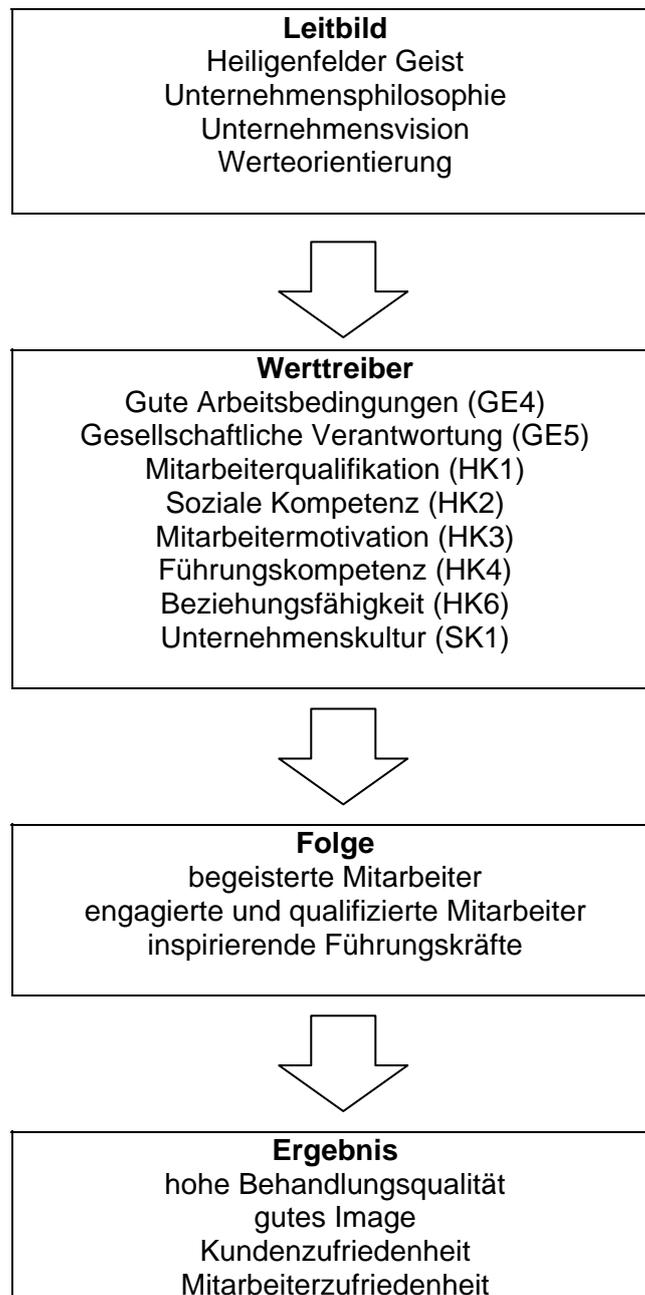
Übersicht zeigt die vom Wissensbilanzteam eruierten erfolgskritischen Einflussfaktoren in den jeweiligen Bereichen.

Als Humankapital werden Kompetenzen, Erfahrungen, Ausbildungen und Weiterbildungen, Motivation und Einstellungen der Mitarbeiter verstanden.

<u>ID</u>	<u>Einflussfaktor</u>	<u>Definition</u>
HK-1	Mitarbeiterqualifikation und Erfahrung	Fachliche Qualifikation, die durch die Berufsausbildung, die akademische Laufbahn, sowie durch Schulungen und Zusatzausbildungen erworben wird. Kernkompetenzen sind hier Techniken und Methoden, um psychosomatische Erkrankungen erfolgreich zu behandeln. Zur Mitarbeiter-Qualifikation zählen auch Erfahrungen des Einzelnen, die er in seiner beruflichen Laufbahn innerhalb und außerhalb der Organisation erworben hat.
HK-2	Soziale Kompetenz	Sie umfasst die Fähigkeit mit anderen Menschen konstruktiv und zielorientiert zu kommunizieren. Soziale Kompetenz ist auch Basis für eine vertrauensvolle und ergebnisorientierte Zusammenarbeit. Soziale Kompetenz meint auch Lernfähigkeit, konstruktiver Umgang mit Kritik und Risiken, Kreativität und Flexibilität der Mitarbeiter.
HK-3	Mitarbeitermotivation	Bereitschaft der Mitarbeiter die Aufgaben des Arbeitsbereiches engagiert zu erledigen, Verantwortung zu übernehmen und in einen offenen Wissensaustausch einzutreten. Begünstigende Faktoren für eine hohe Mitarbeitermotivation sind: Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, Freude bei der Arbeit, Identifikation mit dem Unternehmen, Erfolgserlebnisse und Erfolgsbeteiligungen.
HK-4	Führungskompetenz	Fähigkeiten und Fertigkeiten Menschen zu führen und zu motivieren, Strategien und Visionen zu entwerfen, mitzuteilen und mit Nachdruck umzusetzen. Verhandlungsgeschick, Durchsetzungsvermögen, Konsequenz und Glaubwürdigkeit. Die Fähigkeit, Freiräume für eigenverantwortliches Handeln, Kreativität und Eigeninitiative zu schaffen.
HK-5	Spiritualität	Innere Haltung des Mitarbeiters zu sich selbst, zu den Mitmenschen, zur Welt und zum Absoluten. Spiritualität ist gekennzeichnet durch einen inneren Bezug zur Transzendenz, zu Gott, zum Überpersönlichen. Es geht dabei um eine individuelle aufgeklärte, überkonfessionelle Position, die nicht an ein bestimmtes Glaubenssystem gebunden ist.
HK-6	Beziehungsfähigkeit	Beziehungsfähigkeit ist im psychotherapeutischen Kontext zu Patienten von grundlegender Bedeutung. Beziehungsfähigkeit ist einer der Basisfaktoren für einen Therapieerfolg und besteht aus Empathie, Nähe-Distanz-Regulierung und flexibler und tragender Beziehungsgestaltung.

Das Humankapital in der Wertschöpfungskette

Aus der Perspektive des Wertschöpfungsprozesses bildet das Humankapital den entscheidenden Wettbewerbsvorteil in unserem Unternehmen. Die Art und Weise, wie die Mitarbeiter ihre Fachkompetenz und ihr Engagement im direkten Umgang mit den Patienten leben, ist von entscheidender Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Eine wesentliche Voraussetzung für ein stabiles Humankapital ist die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich sowohl in Belangen des Kerngeschäftes (Therapie) zu engagieren, als auch die Heterogenität im Team (Altersstruktur, Qualifikation, unterschiedliche Professionen) zu balancieren. Die gegenseitige Unterstützung und Förderung kann nur durch einen gemeinsamen Geist getragen werden, der in der Unternehmensphilosophie und den Unternehmenswerten eingebunden ist.



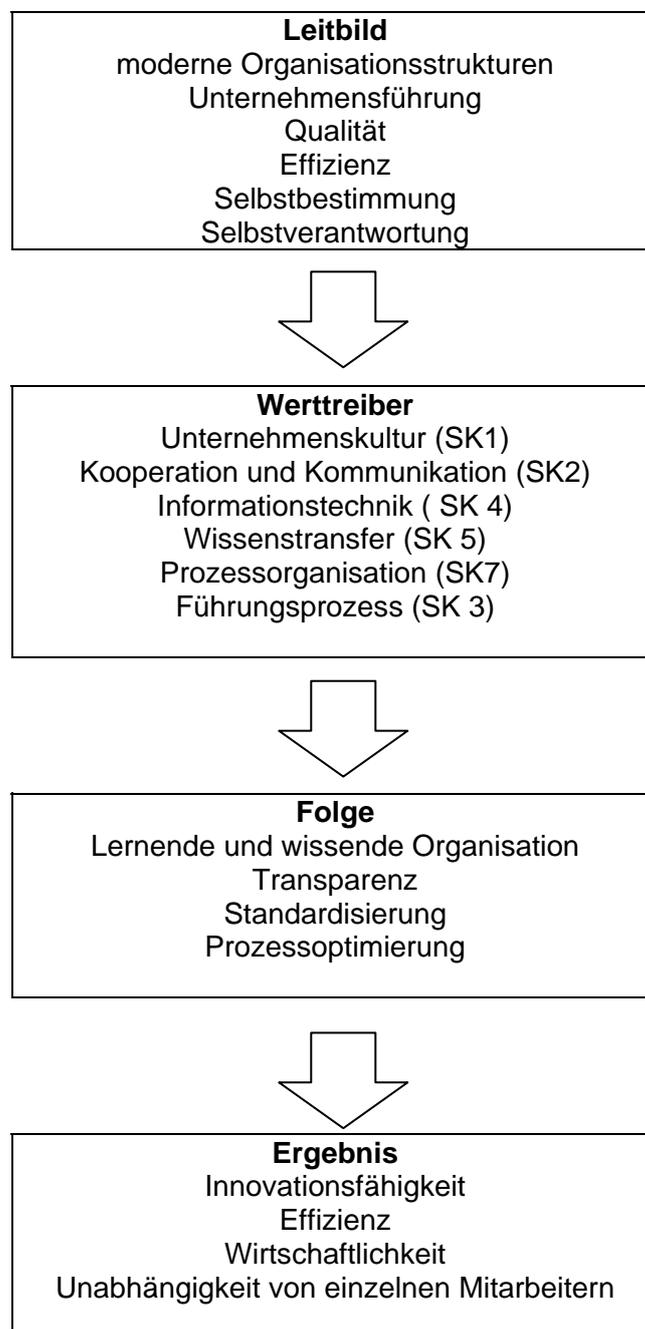
4.6. Definition der Einflussfaktoren des Strukturkapitals

Das Strukturkapital umfasst alle implementierten Strukturen und Prozesse, um die betrieblichen Abläufe effizient und ziel- und ergebnisorientiert zu organisieren. Mit ihnen können die Mitarbeiter produktiv und innovativ arbeiten. Das Strukturkapital repräsentiert auch das Mitarbeiterunabhängige Know-How eines Unternehmens.

<u>ID</u>	<u>Einflussfaktor</u>	<u>Definition</u>
SK-1	Unternehmenskultur	Unternehmenskultur umfasst die von allen getragenen Werte und Normen, die im Umgang miteinander, dem Wissensaustausch und der Art zu arbeiten wirken. Hierzu gehören Regeltreue, Formen des Umgangs miteinander, Wissen und Gestalten von Handlungsspielräumen, Do's and Dont's, Umgang mit Fehlern. Unternehmenskultur spiegelt sich in der Gestaltung der Infrastruktur und der Ästhetik. Wesentliche Bestandteile der Unternehmenskultur sind das Wertemanagement, das Gesundheitsmanagement, das Kreativitätskonzept und das Caring-System.
SK-2	Kooperation und Kommunikation innerhalb der Organisation	Es ist die Art und Weise wie Mitarbeiter, Organisationseinheiten und unterschiedliche Hierarchieebenen wichtige Informationen austauschen und die Zusammenarbeit organisieren.
SK-3	Führungsprozess	Es ist die Art und Weise wie Entscheidungen gefällt und die definierten Informationswege für Entscheidungen genutzt werden. Hierzu gibt es definierte Führungsgrundsätze und Regelungen für Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sowie die daraus abgeleiteten Rechte und Pflichten der Führungskräfte.
SK-4	Informationstechnik und explizites Wissen	Gemeint ist das komplette computergestützte Arbeitsumfeld inklusive aller expliziten Wissensselemente. Hierzu zählen die Hardware und Software, aber auch spezielle technische Arbeitssysteme, Netzwerke, File-Server, Intra- und Extranet, Datenbanken aller Art und Software-Anwendungen.
SK-5	Wissenstransfer und – Sicherung	Es ist der zielorientierte Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern zur Steigerung der Produktivität und Erzeugung von Synergien. Wichtig sind hier der gezielte Wissenstransfer von langjährigen und neuen Mitarbeitern und der gezielte Wissenstransfer zwischen den Generationen zur Sicherung des Unternehmenswissens.
SK-6	Innovationsprozess	Es ist die kontinuierliche Optimierung und Verbesserung der internen Verfahren und Prozesse und die Entwicklung neuer Prozesse. Hierzu gehören z.B. die kontinuierliche Verbesserung aller Geschäftsprozesse, das Ideenmanagement und das Qualitätsmanagement. Es geht auch um Innovationen mit einer großen Tragweite für die zukünftige Weiterentwicklung des Unternehmens. Innovationen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie neue Produkte erschaffen oder Produkte zukunfts-orientiert grundlegend verändern.
SK-7	Prozessorganisation und Managementstruktur	Hierzu zählen sämtliche Regelungen und Verfahrensprozesse, Checklisten, das Qualitätsmanagement, das Projektmanagement und die Infrastruktur und Konzeption von Übernahmeprozessen.

Das Strukturkapital in der Wertschöpfungskette

Das Strukturkapital bildet die Voraussetzung für den reibungslosen Ablauf hochkomplexer Prozesse. Durch das rasche Wachstum seit der Gründung des Unternehmens vor 16 Jahren mussten Standards und Verfahren definiert werden, um innere Transparenz zu schaffen und neue Mitarbeiter reibungslos in das Unternehmen zu integrieren. Ein komplexes Besprechungssystem (unterschiedliche Hierarchieebenen und unterschiedliche Fachdisziplinen) sichern den Austausch wesentlicher Informationen. Zeitgerechte Rechnungsstellung, Standardisierung der medizinischen Dokumentation, Behandlungspfade und Leitlinien und das Internet sind weit entwickelt. Ein hohes Niveau des Strukturkapitals ist die Basis für Effizienz und geringe Reibungsverluste. Ein erfolgskritischer Aspekt liegt darin, dass die Prozesse und Strukturen der Unternehmensphilosophie angepasst sind und die Mitarbeiter diese Strukturen als Unterstützung erleben.



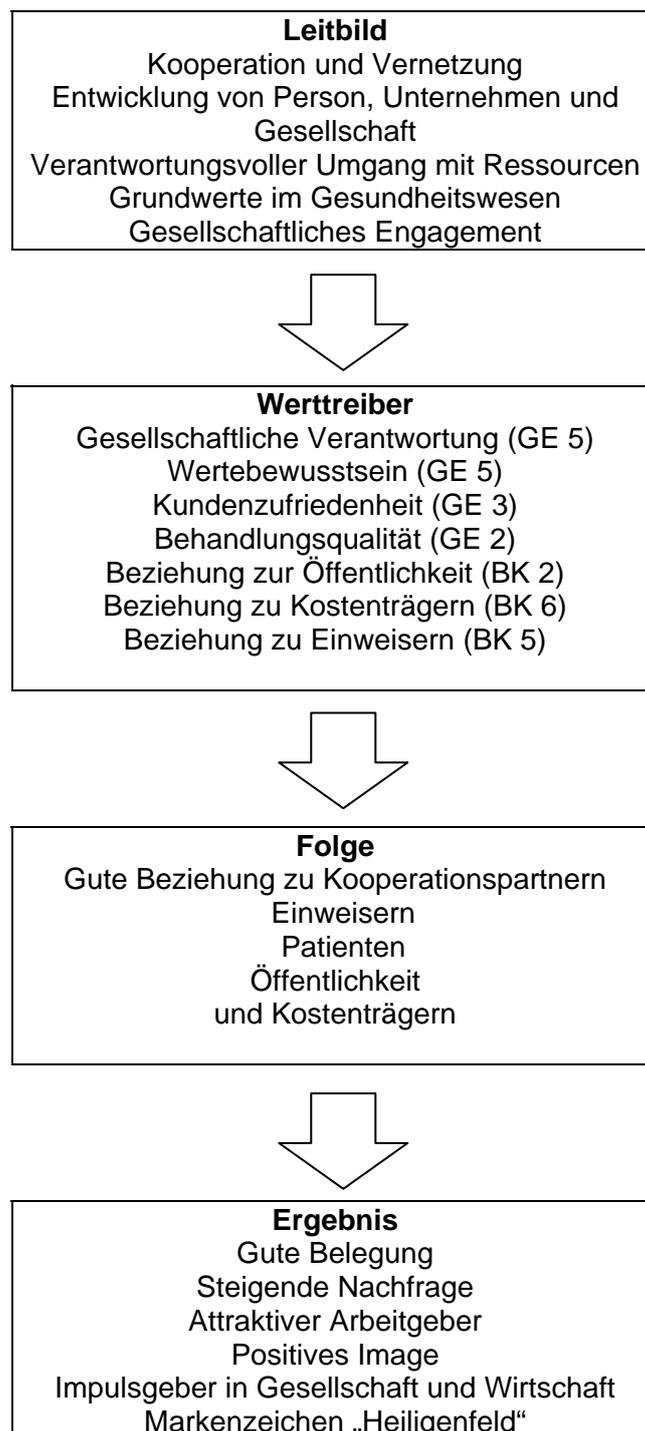
4.7. Definition der Einflussfaktoren des Beziehungskapitals

Während im Humankapital und im Strukturkapital die Einflussfaktoren ermittelt werden, die im Innenverhältnis auf das Unternehmen wirken, geht es beim Beziehungskapital um die Stellung und Vernetzung des Unternehmens im Markt und in die Gesellschaft hinein. Zum Beziehungskapital gehören die Beziehungen zu den definierten Kunden, den Lieferanten, den Kooperationspartnern, dem Kapitalmarkt und der Öffentlichkeit.

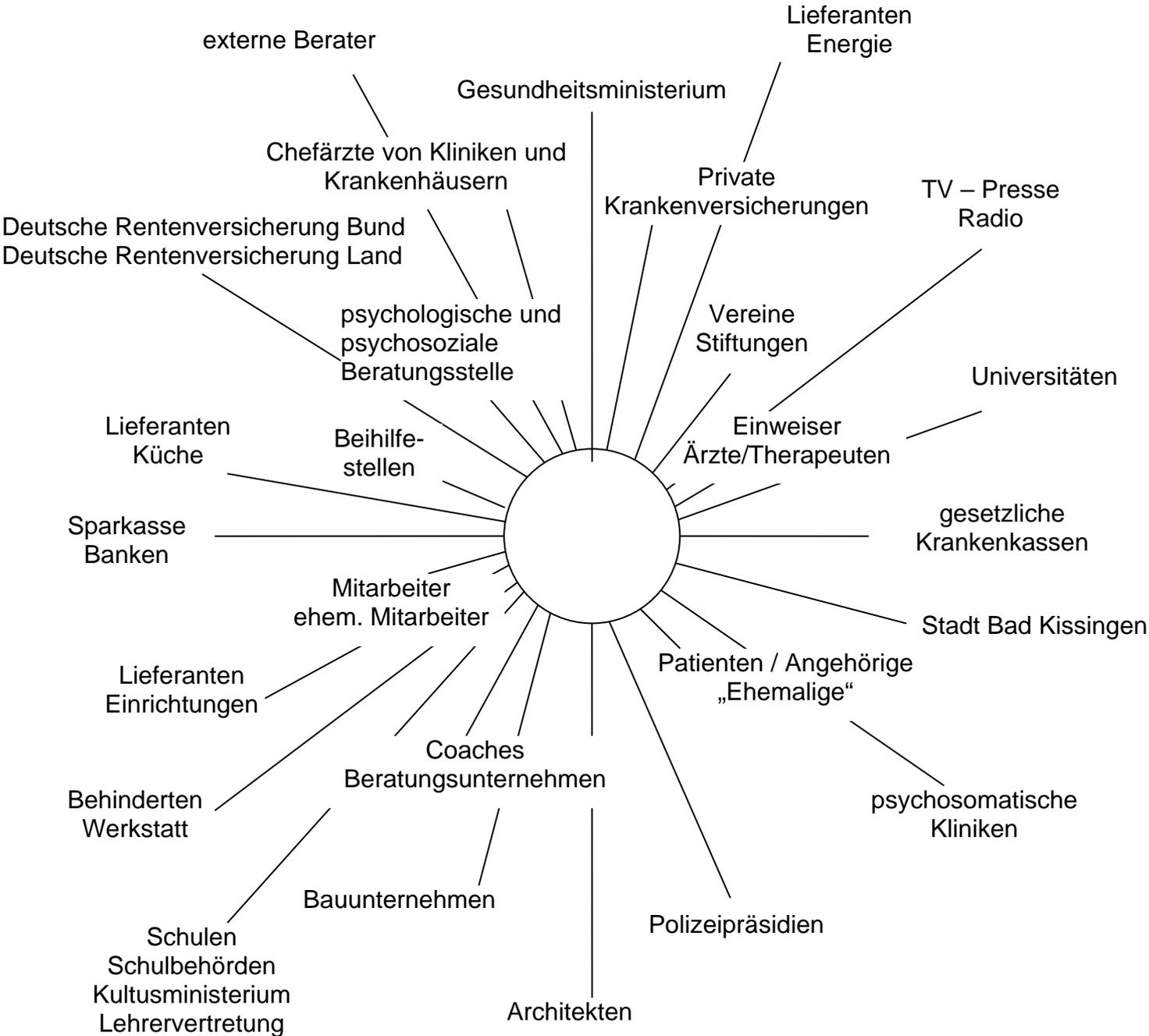
<u>ID</u>	<u>Einflussfaktor</u>	<u>Definition</u>
BK-1	Kundenbeziehungen zu Patienten	Es sind die Beziehungen zu ehemaligen, aktuellen und zukünftigen Patienten und deren Angehörigen. Hierzu gehören alle Aktivitäten wie Marketing, Vertrieb, CRM und die persönliche Pflege der Kunden durch Mitarbeiter.
BK-2	Beziehungen zu Öffentlichkeit, Politik und Lieferanten	Hierunter fallen unter anderem die Beziehungen zu ehemaligen und zukünftigen Mitarbeitern und zur lokalen und überregionalen Öffentlichkeit. Zum Management dieser Beziehungen gehören alle Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit, sowie regionales Engagement, z.B. durch Durchführung von Veranstaltungen, Aktionen und die Unterstützung bei wichtigen Ereignissen und Projekten.
BK-3	Beziehung zu Kapitalgebern	Hierunter fallen die Beziehungen zu Fremd- und Eigenkapitalgebern, also zu Banken, Eignern und Investoren jeder Form. Hierzu gehören auch alle Aktivitäten zur gezielten Information dieser Gruppen, z.B. über Rechenschaftslegung, Investorsrelation, Verhandlungen.
BK-4	Beziehungen zu Kooperationspartnern	Hierzu gehören Beziehungen zu anderen Kliniken, die Vernetzung zum Wissenstransfer, das Eruiere gemeinsamer Werte und Geschäftsinteressen. Zum Management dieser Beziehungen gehören Aktivitäten wie gemeinsame Akquisition von Kunden, Lieferanten, Kapitalgebern sowie der aktive Wissensaustausch über Forschungs- und Entwicklungspartnerschaften, Best practices, Transfer und Netzwerkaktivitäten.
BK-5	Beziehung zu Einweisern	Einweiser sind alle niedergelassenen Ärzte und Therapeuten, die ihren Patienten einen Aufenthalt in unseren Kliniken empfehlen. Bei der Beziehung zu Einweisern sind zwei Informationslinien von Bedeutung: In der Beziehungslinie von außen nach innen erhält unser Unternehmen Informationen über die Situation in der ambulanten Versorgung und in der Informationslinie von innen nach außen werden die ambulanten Ärzte und Therapeuten über Behandlungsqualität, Behandlungsergebnisse und Behandlungsmöglichkeiten aktiv informiert.
BK-6	Beziehungen zu Kostenträgern	Die Kostenträger sind vor allem die gesetzlichen Krankenkassen, die Rentenversicherungsträger, die privaten Krankenversicherungen und die Beihilfe. Die Beziehungen zu Kostenträgern sind sowohl für die Kostenübernahmen von Behandlungen als auch für die Pflegesatzverhandlungen von Bedeutung.

Das Beziehungskapital in der Wertschöpfungskette

Die Bedeutung des Beziehungskapitals ist für Einrichtungen im Gesundheitsmarkt von größter Bedeutung. Ein hoher Bekanntheitsgrad, vertrauensvolle Beziehungen zu einweisenden Ärzten und Therapeuten und gute Kooperationen mit den Kostenträgern sind die Grundlage für die Belegung der Klinik. Da eine gesicherte Belegung nicht über den regionalen Markt zu erreichen ist, müssen die Kooperationen bundesweit angelegt sein. Eine zusätzliche Herausforderung besteht in der hochdifferenzierten Struktur unserer Zielgruppe „Psychosomatische Patienten“. Die Ansprache dieser Zielgruppe gestaltet sich deshalb so schwierig, da diese Gruppe mit einer Vielzahl von Diagnosen in unterschiedlichsten ambulanten und stationären Einrichtungen erreicht werden muss.



Das Beziehungsgeflecht von Heiligenfeld zeigt den hohen Grad der Differenzierung.



4.8. Bewertung und Systematisierung der Einflussfaktoren

Nach der Identifikation und Definition der erfolgsrelevanten Einflussfaktoren wurden im nächsten Schritt der Wissensbilanzierung die Bewertungen und Gründe für die Bewertung erfasst. Dabei wurde jeder Einflussfaktor hinsichtlich des operativen Geschäftes und hinsichtlich der strategischen Zielsetzung bewertet.

Die so genannte QQS-Bewertung erfolgte hinsichtlich der Dimensionen:

1. Quantität

Die Kernfrage lautet: Hat das Unternehmen vom Einflussfaktor XY genug, um die operativen und strategischen Ziele zu erreichen?

2. Qualität

Die Kernfrage lautet: Hat das Unternehmen genügend qualitatives Niveau vom Einflussfaktor XY, bezogen auf die operativen und strategischen Ziele?

3. Systematik

Die Kernfrage lautet: Mit welcher Systematik ist der Einflussfaktor im Unternehmen entwickelt?

Zur Bewertung wird dabei folgendes Schema benutzt:

0% = die Quantität, die Qualität oder die Systematik sind nicht oder noch nicht ermittelbar, bzw. noch nicht vorhanden.

30%= die Quantität, die Qualität oder die Systematik sind teilweise ausreichend.

60%= die Quantität, die Qualität oder die Systematik sind meistens ausreichend vorhanden.

90%= die Quantität, die Qualität oder die Systematik sind immer und oder absolut ausreichend.

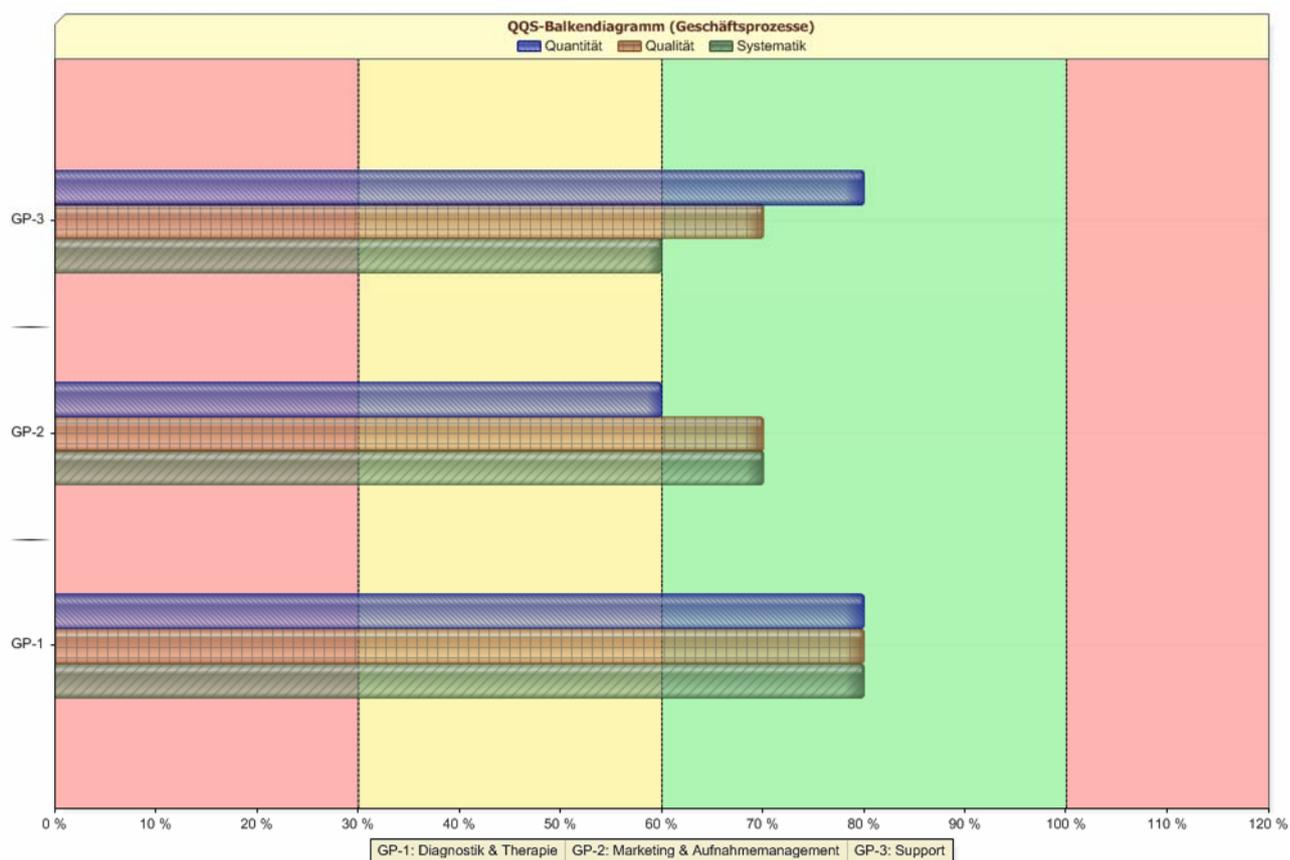
120%= die Quantität, die Qualität oder die Systematik sind besser, oder mehr als erforderlich ausgeprägt.

Bei dieser Auswertung sind prozentuale Zwischenergebnisse möglich. Die Bewertungsdimension 120% ist deshalb von Bedeutung, damit auch Einflussfaktoren identifiziert werden können, die überdurchschnittlich ausgeprägt sind und bei denen entweder ein Einsparpotenzial möglich ist, oder wo sich eine Investition in diesem Einflussfaktor nicht oder nur geringfügig auf den Geschäftserfolg auswirkt.

5. Analyse der Wissensbilanz

Nach der Erfassung, Systematisierung und Bewertung der Einflussfaktoren lassen sich anhand der QQS-Bewertung erste Interpretationen des Ist-Zustandes ableiten. So ergibt sich eine erste Übersicht über die Stärken und Schwächen in den jeweiligen Feldern. Die folgenden Übersichten zeigen die Bewertungen der Geschäftsprozesse, der Geschäftsergebnisse, des Humankapitals, des Strukturkapitals und des Beziehungskapitals und eine Interpretation der Bewertung.

5.1. QQS-Balkendiagramm: Geschäftsprozesse



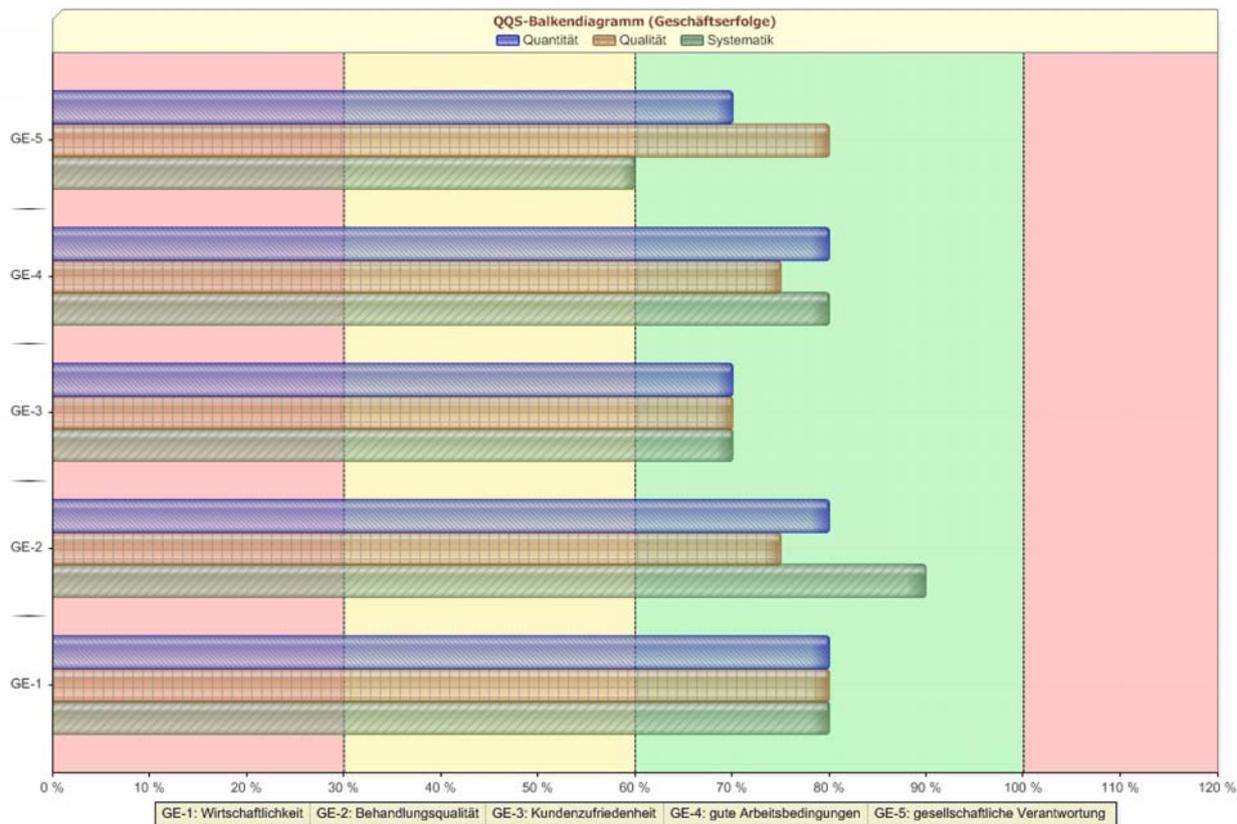
Interpretation:

Der Geschäftsprozess Diagnostik und Therapie ist sowohl hinsichtlich der Quantität, Qualität und Systematik sehr gut ausgeprägt. In diesem Bereich gilt es, die in den letzten Jahren unternommenen Maßnahmen weiter zu systematisieren und optimieren.

Im Geschäftsprozess Marketing und Aufnahmemanagement ist der Umfang noch weiter ausbaufähig.

Im Geschäftsprozess Support sind Verbesserungen primär im Qualitätsbereich und in der Systematik sinnvoll.

5.2. QQS-Balkendiagramm: Geschäftserfolg



Interpretation:

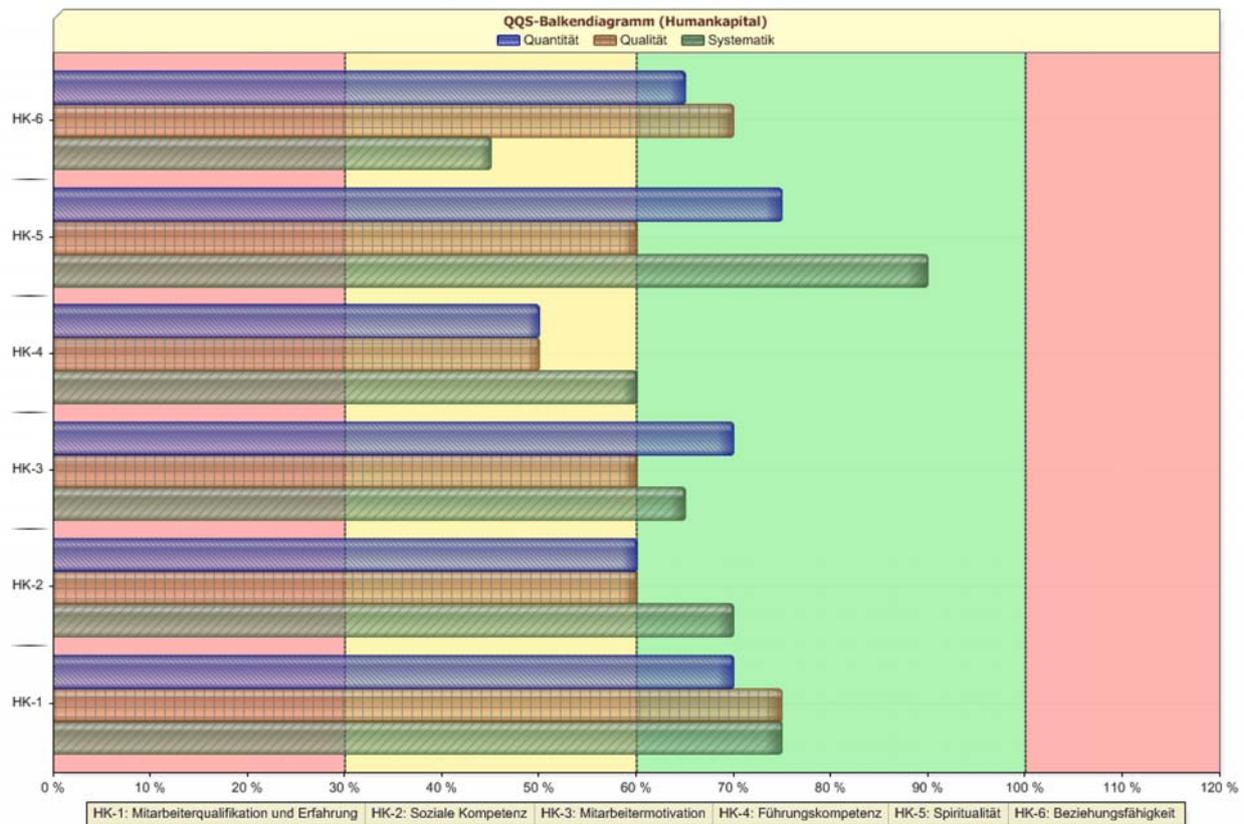
Die Wirtschaftlichkeit hat sich in den letzten zwei Jahren auf einem guten Niveau stabilisiert. Bei der Behandlungsqualität ist durch die systematische Umsetzung des Qualitätsmanagements ein hohes Strukturniveau erreicht. Die Herausforderung für die Zukunft liegt darin, die Behandlungsqualität trotz ungünstiger Rahmenbedingungen (kürzere Verweildauer), noch weiter zu verbessern. Ein Verbesserungspotenzial wird in der Entwicklung des Unternehmens hin zur Exzellenz (QM) und in einem verbesserten Wissensmanagement gesehen.

Beim Geschäftsergebnis Kundenzufriedenheit zeigt sich, dass eine hohe Zufriedenheit bei Patienten und Einweisern vorhanden ist. Verbesserungspotenziale werden hauptsächlich in Teilbereichen (z. B. Einzelgespräche, ältere Patienten) und gegenüber den Kostenträgern gesehen.

Bei den guten Arbeitsbedingungen haben sich die Aktivitäten im Bereich der Personalentwicklung in den letzten Jahren sehr positiv ausgewirkt. Neue Projekte wie z.B. Gesundheit von Mitarbeitern werden derzeit umgesetzt.

Im Bereich gesellschaftlicher Verantwortung werden wir in der Öffentlichkeit als werteorientiertes Unternehmen wahrgenommen, was sich durch die große Resonanz bei Veranstaltungen zu diesem Thema und die Auszeichnungen und Awards ausdrückt.

5.3. QQS-Balkendiagramm: Humankapital



Interpretation:

Im Bereich der Mitarbeiterqualifikation verfügt das Unternehmen über eine große Zahl erfahrener und langjähriger Mitarbeiter. Wie branchenüblich gibt es auch viele Berufsanfänger (Klinik ist als Ausbildungsklinik anerkannt). Das Fortbildungsprogramm für Mitarbeiter kann weiter entwickelt werden.

Die Sozialkompetenzen müssen in einem Geschäftsumfeld, in dem Kommunikation eine zentrale Funktion in der Therapie übernimmt, überdurchschnittlich hoch sein. Deshalb werden hier auch besonders hohe Maßstäbe bei der Bewertung angelegt. Grundsätzlich kann man feststellen, dass es eine sehr hohe Sozialkompetenz bei den therapeutischen Mitarbeitern gibt.

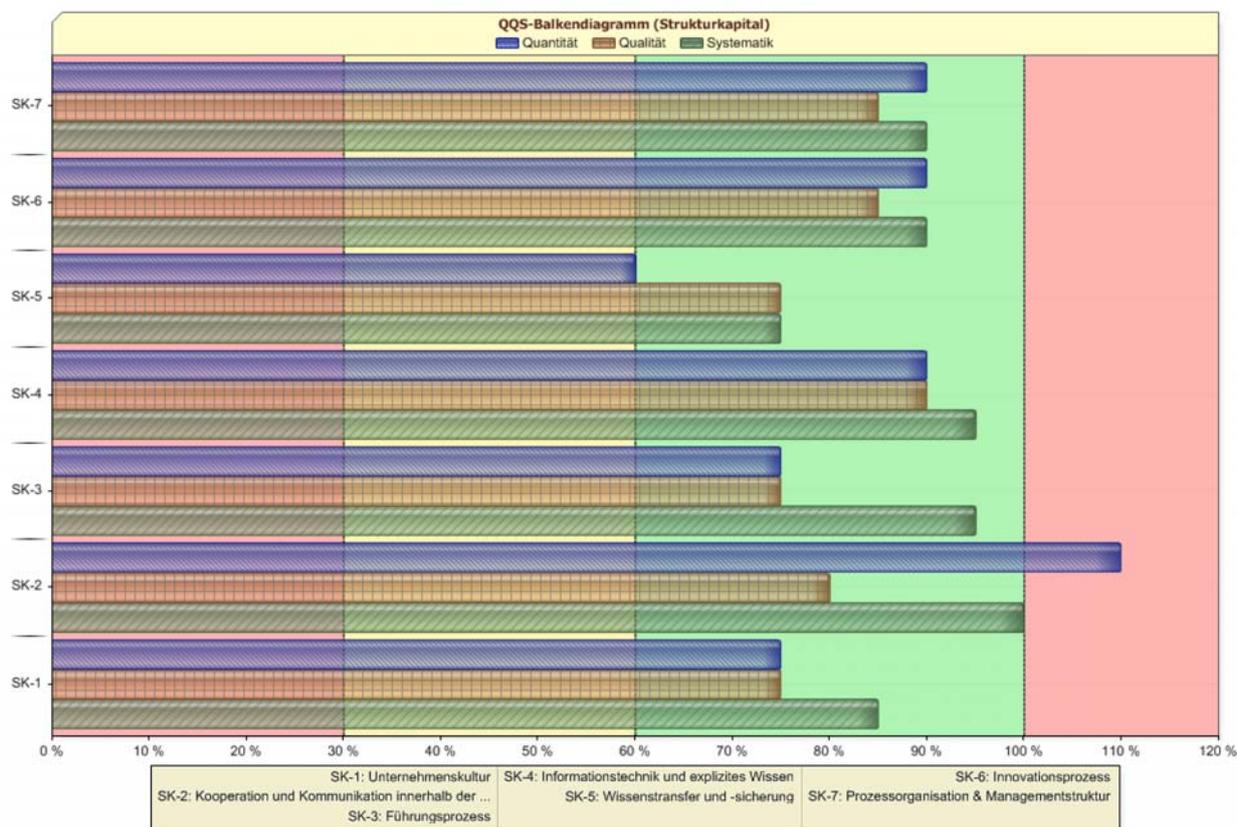
Der Bereich der Mitarbeitermotivation ist gut bewertet. Es gilt das Niveau zu stabilisieren. In den Bereichen Fehlermanagement und Umgang mit Kritik gibt es Verbesserungsbedarf.

Bei der Führungskompetenz zeigt sich ein noch sehr heterogenes Bild. Ein Entwicklungsbedarf liegt darin, die Führung noch stärker an den strategischen Unternehmenszielen auszurichten.

Im Bereich Spiritualität sind viele Mitarbeiter mit der Unternehmensphilosophie identifiziert, Durch das Wertemanagement kann eine Vertiefung und Durchdringung im Alltag erreicht werden.

Hinsichtlich der Beziehungsfähigkeit werden hohe Anforderungen an die Mitarbeiter gestellt. Die verantwortungsvolle Aufgabe, mit Menschen in schwierigen Lebenskrisen zu arbeiten erfordert weiterhin ein besonderes Engagement der Personalentwicklung.

5.4. QQS-Balkendiagramm: Strukturkapital



Interpretation:

Die Unternehmenskultur ist hoch entwickelt, der „Heiligenfelder Geist“ ist eine der Stärken des Unternehmens. Die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur sollte permanent fortgeführt werden.

Im Bereich Kooperation und Kommunikation innerhalb der Organisation verfügen wir über ein sehr differenziertes und ausgereiftes Besprechungs- und Protokollsystem. Verbesserungspotenziale könnten hier in einer gezielten Reduktion und einer stärkeren Zielorientierung liegen.

Im Bereich der Führungsprozesse besteht ein sehr strukturiertes Supportsystem (Coaching, Führungsseminare). Die individuelle Förderung der unteren Führungsebene ist weiter ausbaufähig.

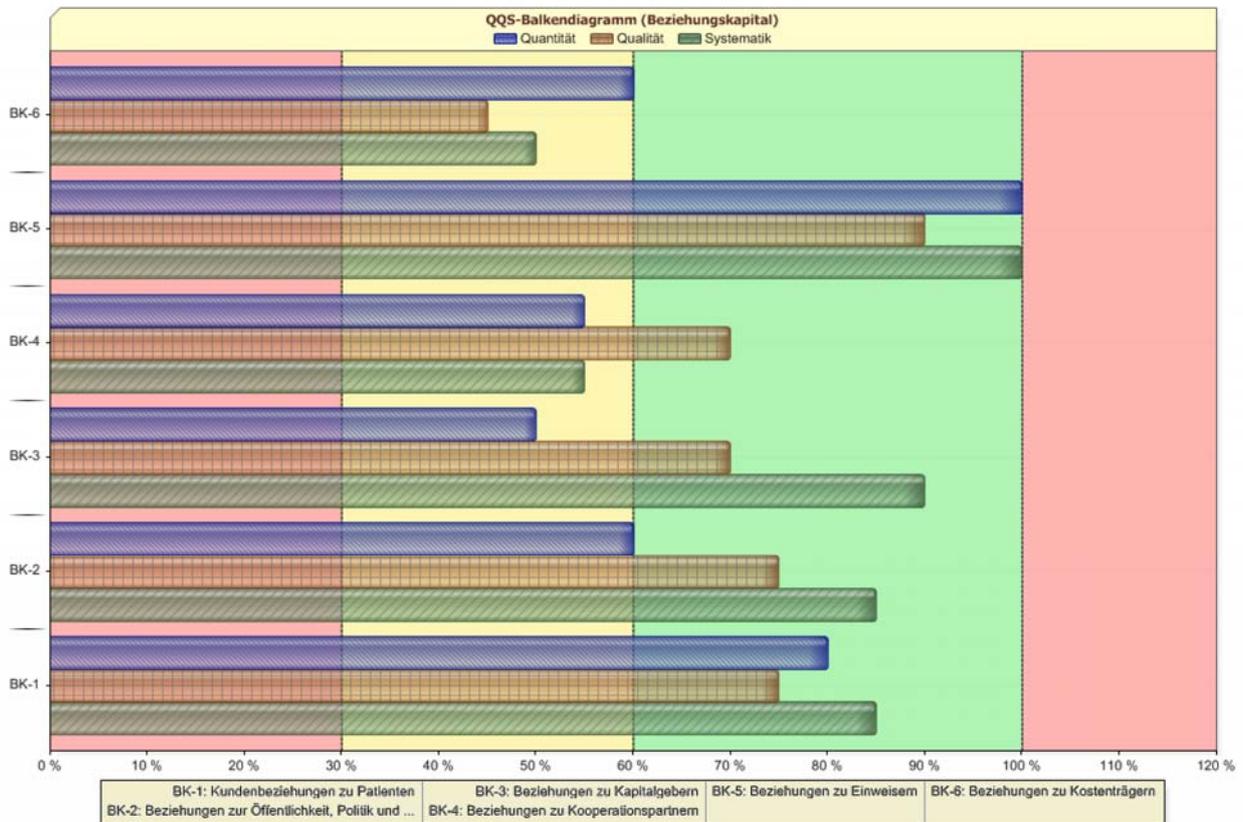
Im Bereich Informationstechnik ist eine hohe Systematik erreicht. Es werden individuelle Lösungen für Abteilungen von der hausinternen EDV entwickelt. In der Therapie sind computergestützte Behandlungspfade implementiert. Die gesetzliche Forderung nach einer evidenzbasierten Behandlung wird sich in Zukunft weiterhin verstärken, so dass in diesem Bereich weiterhin Investitionen notwendig bleiben.

Bezüglich Wissenstransfer und Wissenssicherung ist ein sehr hohes Fachwissen in den verschiedenen Bereichen vorhanden. Dieses kann noch systematischer erfasst, standardisiert und verbreitet werden. Die Anwendung des vorhandenen Unternehmenswissens kann verbessert werden, die systematische Navigation von Wissensströmen kann optimiert werden.

Für Innovationsprozesse zeigt sich vor allem die Geschäftsleitung verantwortlich und setzt permanent neue Impulse für die Weiterentwicklung. Bei der Quantität könnte die Innovationsgeschwindigkeit reduziert werden, ohne dass es zu einer Verschlechterung käme. In Zukunft könnten die Ideen von Mitarbeitern noch stärker angefragt und umgesetzt werden. Das Thema Innovationen wird systematisch verfolgt (z.B. durch Strategietage).

Prozessorganisation und Managementstrukturen sind auf hohem Niveau. Ein systematisches Qualitätsmanagement ist eingeführt, das Controlling wird permanent weiterentwickelt. Bezogen auf das Unternehmensziel „Exzellenz“ gibt es noch Entwicklungsspielraum.

5.5. QQS-Balkendiagramm: Beziehungskapital



Interpretation:

Im Bereich Kundenbeziehungen zu Patienten ist der After sales Service sehr gut ausgebaut. Die Kunden- und Serviceorientierung kann jedoch noch verbessert werden. Ebenso lassen sich in der Entwicklung zur Exzellenz noch Verbesserungen von Kundenzufriedenheit zu Kundenbegeisterung erzielen.

Die Beziehung zu Öffentlichkeit, Politik und Lieferanten ist weiter ausbaufähig. Das Ansehen in der Öffentlichkeit ist sehr hoch. Die „Marke“ Heiligenfeld hat hohen Stellenwert.

Bei den Beziehungen zu Kapitalgebern wirken sich die gesetzlichen Rahmenbedingungen im Gesundheitswesen und die noch unklaren Formen der Gesundheitsreform ungünstig aus. Die Gesundheitsbranche wird von Banken und Kapitalgebern zurückhaltend eingeschätzt. Mit den bestehenden Kapitalgebern bestehen gute bis sehr gute Verbindungen.

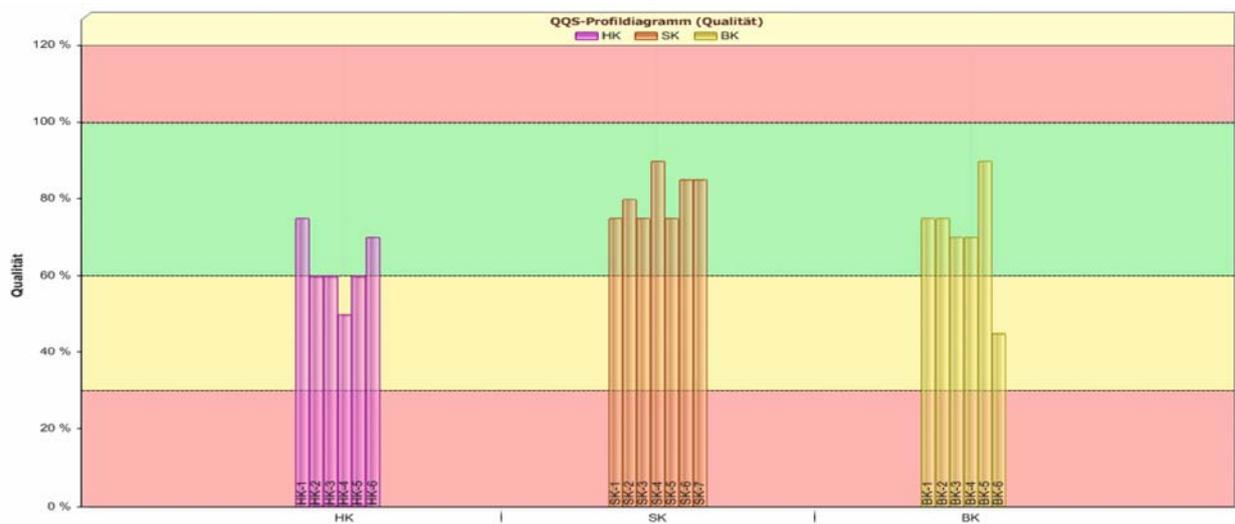
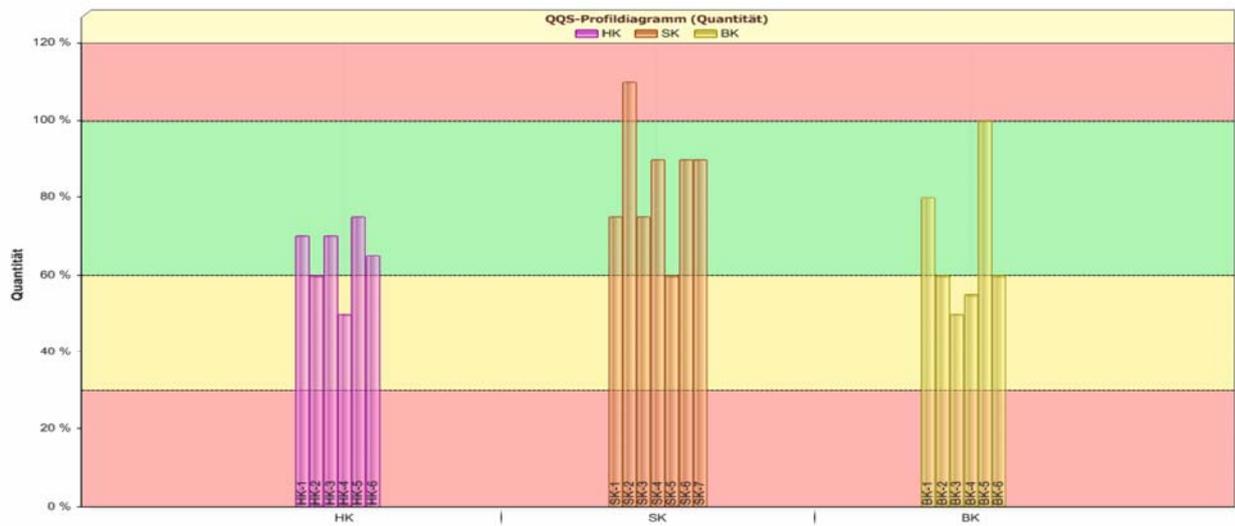
Bei den Beziehungen zu Kooperationspartnern besteht auf der Chefarzzebene eine intensive Vernetzung.

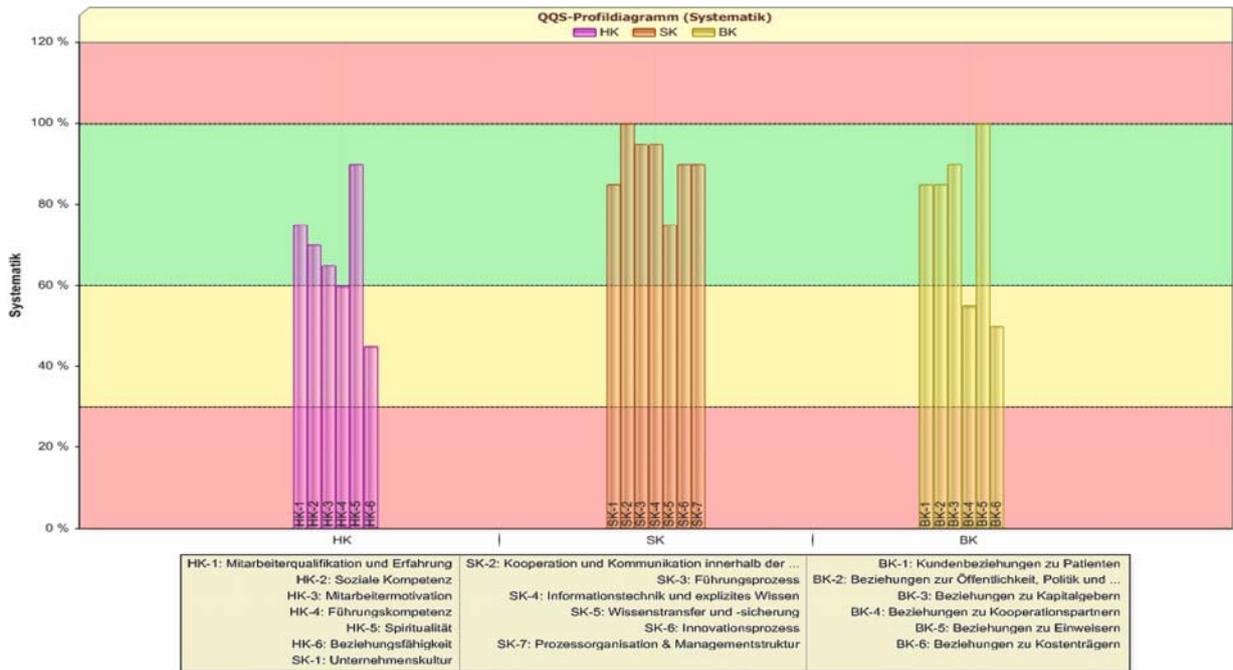
Bei den Beziehungen zu Einweisern sind wir auf einem hohen Niveau, sowohl was die Qualität, als auch die Systematik betrifft. In diesem Bereich gilt es das Niveau zu stabilisieren. Die Beziehungen zu Kostenträgern sind durch die gesetzlichen Rahmenbedingungen formal festgelegt. Hier könnten gemeinsame innovative Projekte zu positiven Effekten für alle beteiligten Akteure führen.

5.6. Zusammenfassung:

Legt man die drei Dimensionen Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital nebeneinander, so ist festzustellen, dass die höchste Ausprägung sowohl der Qualität als

auch der Quantität und dem Strukturierungsgrad, im Bereich des Strukturkapitals liegt. Dieses Ergebnis lässt sich auf die Investitionen in den letzten Jahren zurückführen. Es wurden sehr viele Ressourcen in die strukturellen Verbesserungen gelegt. Diesen Bereich gilt es auch weiterhin zu stabilisieren, da das Strukturkapital der Bereich ist, der am wenigsten durch die äußeren Bedingungen (Beziehungen zum Markt) und durch das Humankapital (Abwanderung von Mitarbeitern) ungünstig zu beeinflussen ist. Investitionen in diesem Bereich lohnen sich besonders vor dem Hintergrund der strategischen Zielsetzung (Erweiterung und Expansion). Investitionen im Bereich Humankapital sind in einem sehr stark personenzentrierten Geschäftsumfeld permanent notwendig.





5.7. Wissenslandkarte - Bewertungsportfolio

Diese Übersicht gibt einen guten Gesamtblick auf die ermittelten Werte des intellektuellen Kapitals. Allgemein kann man sagen, dass je weiter die Werte nach rechts oben tendieren, der Handlungsbedarf abnimmt, bzw. die vorhandenen Kompetenzen zu stabilisieren sind. Je weiter die Kriterien im linken unteren Bereich angesiedelt sind, desto stärker ist der Handlungsbedarf in diesem Bereich.

Das Gesamtbild zeigt, dass das Unternehmen in einem sehr stabilen Zustand ist und sich in einer guten Entwicklung befindet.



6. Auswertung und Maßnahmen

Zum Abschluss der Wissensbilanz werden die erzielten Ergebnisse in Beziehung zu den strategischen Unternehmenszielen gesetzt. Aus dieser Analyse werden dann in der Maßnahmenplanung konkrete Projekte, Investitionen und Veränderungen geplant und durchgeführt.

6.1. Strategische Unternehmensziele

6.1.1. Exzellenzziele

„Von der Wissensbilanz erwarten wir Hinweise darauf, mit welchen Maßnahmen die Reifung zur Exzellenz zu erreichen ist“.

Die Qualität, Quantität und das Strukturniveau des Strukturkapitals ist sehr hoch ausgeprägt. Die treibenden Faktoren für die Zielerreichung „Exzellenz“ liegen jedoch in der Weiterentwicklung des Humankapitals.

6.1.2. Wissensziele

„Strategisches Ziel des Unternehmens ist es „Personenabhängiges Wissen transparent zu machen, zu strukturieren und auf eine größere Anzahl von Mitarbeitern zu verteilen“.

Ausgehend von diesem Ziel wird deutlich, dass die bisherigen Investitionen in das Strukturkapital in einer „lernenden Organisation“ zielführend sind. Das Strukturkapital ist das von Mitarbeitern unabhängige Wissen einer Organisation, das die Basis zur Weiterentwicklung der Innovationsfähigkeit und der Wissensperformance ausmacht.

6.1.3. Behandlungsqualität

Das Ziel „hohe Behandlungsqualität“ ist auf Grund der gesetzlichen Rahmenbedingungen und der starken Reduzierung der Behandlungsdauer durch die Kostenträger, nur durch ein hohes Niveau im Bereich Humankapital und Strukturkapital zu erreichen.

Die Ergebnisse der Wissensbilanz zeigen, dass sich die hohe Behandlungsqualität durch Investitionen in das Humankapital weiter verbessern lässt.

6.1.4. Innovationsfähigkeit

Um die Innovationsfähigkeit und Flexibilität in dem schwer kalkulierbaren Umfeld des Gesundheitswesens noch stärker zu entwickeln, sind Investitionen in das Humankapital und in Teilbereiche des Strukturkapitals angezeigt.

6.1.5. Expansion

Um im Geschäftsumfeld „Stationäre psychosomatische Behandlung“ als KMU im Wettbewerb bestehen zu können, spielt die Größe des Unternehmens eine wichtige Rolle. Eine permanente Optimierung des Strukturkapitals ist zielführend.

6.2. Maßnahmenplanung

Das immaterielle Vermögen des Humankapitals, des Strukturkapitals und des Beziehungskapitals wurden im nächsten Schritt unter dem Aspekt „Erreichung der strategischen Ziele“ analysiert. Dabei wurden folgende Maßnahmen beschlossen:

6.2.1. Bereich: Humankapital

Investitionen erfolgend in den Bereichen:

Soziale Kompetenz der Therapeuten.

Führungskompetenz der Leitenden.

Integration neuer therapeutischer Mitarbeiter.

Mehr Supervision und Fortbildung.

Verstärkung der „individualisierten Personalentwicklung“.

6.2.2. Bereich: Strukturkapital

Einführung des Wertemanagements.

Maßnahmen zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit und Kreativität.

Verbesserung des Informationssystems.

Ausbau der EDV.

Ausbau des Qualitätsmanagements.

Marketingcontrolling.

6.2.3. Beziehungskapital

Erweiterung des Zielgruppenmarketings aufgebaut.

Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit intensiviert.

Die Anzahl von Auftritten von Mitarbeitern (Vorträge und Präsentationen) bei Kongressen und Fachsymposien wird erhöht und von der Marketingabteilung durch die Bereitstellung von Vorträgen und Infomaterial unterstützt.

Die Kongresse und Veranstaltungen der Akademie Heiligenfeld werden ausgebaut.

6.3. Umsetzung der Maßnahmen

Der letzte Schritt in der Wissensbilanz ist die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen. In unserem Unternehmen werden die durch die Wissensbilanz eruierten Maßnahmen in Projektgruppen im Rahmen etablierte und systematische Qualitätsmanagements umgesetzt. Das Controlling der Maßnahmen erfolgt über die im QM-Prozess enthaltenen Steuerungsinstrumente.

Folgende Zuständigkeitsbereiche für die geplanten Maßnahmen wurden definiert:

Geschäftsleitung:	Unternehmenskultur, Innovation und Kreativität, Investitionen und Stellenausbau.
Personalentwicklung:	Fort- und Weiterbildung, Supervision und Coaching für die mittlere Führungsebene, individualisierte Personalentwicklung.
Managementteam:	Neue Zielgruppen, Öffentlichkeitsarbeit, Marketingcontrolling.
Akademie Heiligenfeld:	Kongresse, Veranstaltungen und Pressearbeit.
Qualitätsmanagement:	Unternehmenskultur, Wertemanagement, Weiterentwicklung des QM.

7. Ausblick

Nach diesen ersten Erfahrungen mit der Wissensbilanz bewerten wir dieses Instrument als sehr positiv. Die Arbeit in der „Projektgruppe Wissensbilanz“, die aus den Mitgliedern der Strategischen Leitungsgruppe des Unternehmens bestand, war sehr lebendig und inspirierend. Mit der Wissensbilanz wurde das Bewusstsein für komplexe Zusammenhänge, nichtlineare Unternehmensentwicklung und Ursache-Wirkungs-Mechanismen geschärft.

Wir werden die Wissensbilanz auch in Zukunft erstellen und dabei besonders strategische Fragestellungen (z.B. Fragen zu Expansion) einfließen lassen, bzw. eine Wissensbilanz für eine spezielle Fragestellung anfertigen.

Die entwickelte Software ist mit dem angefügten Lernprogramm sehr benutzerfreundlich aufgebaut. Im Unternehmensalltag können Vorschläge und Ideen mit der Wissensbilanz als zusätzlichem Wissenspool abgeglichen werden.

Das Verfahren und die Ergebnisse der Wissensbilanz werden wir intern unseren Mitarbeiter vorstellen und diskutieren. Nach außen werden wir differenziert unsere externen Partner über die Ergebnisse informieren.

Wir wünschen uns, dass die Wissensbilanz in Klein- und Mittelständischen Unternehmen eine weite Verbreitung findet. Um für unser Unternehmen die Wissensbilanz auch im Kapitalmarkt zu nutzen wünschen wir uns, dass dieses Instrument auch bei Banken und Geldinstituten, Ratingagenturen und Steuerberatern in das Bewertungsportfolio einfließt.

Wir freuen uns über einen konstruktiven Dialog mit anderen Unternehmen, die bereits eine Wissensbilanz angefertigt haben und mit Unternehmen, die eine Wissensbilanz erstellen wollen.

Mitglieder der „Projektgruppe Wissensbilanz“:

Dr. Joachim Galuska (Geschäftsführer, Ärztlicher Direktor)

Fritz Lang (Geschäftsführer, Kaufmännische Direktor)

Prof. Dr. Kollenbaum (Chefarzt Fachklinik Heiligenfeld)

Erwin Schmitt (Chefarzt Parkklinik Heiligenfeld),

Dorothea Galuska (Leiterin Personalentwicklung)

Birgit Winzek (Pflegedienstleitung)

Michael Lang (Klinikmanager),

Brigitte Wettengel (Leiterin Akademie Heiligenfeld)

Albert Pietzko (Leiter des Projekts)