



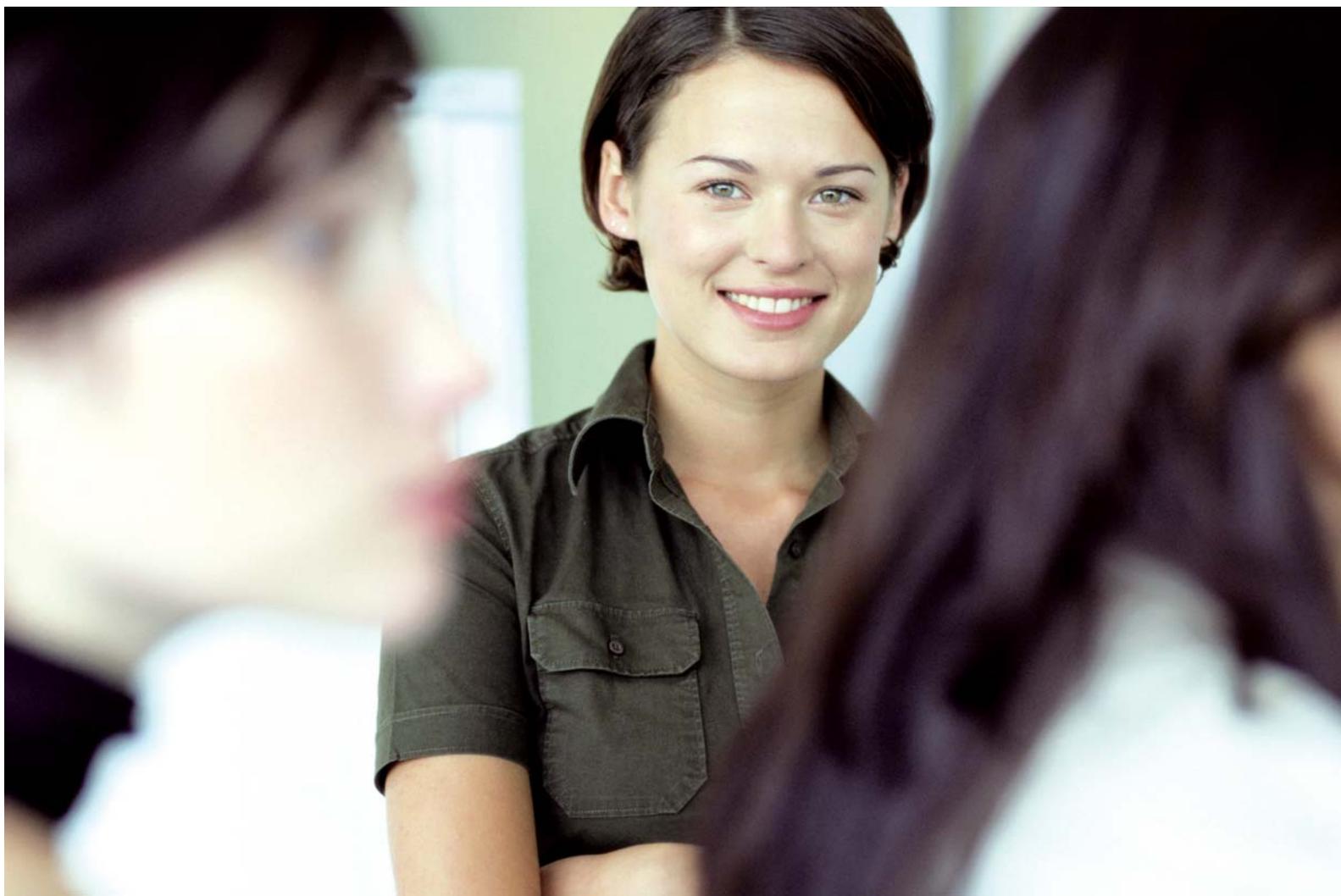
Wissensbilanz 2004

Das intellektuelle Kapital

von

domino-world™

August 2004



1. Vorwort

Wissens- und Innovationsvorsprünge sind heute entscheidende Wettbewerbsvorteile. domino-world™ hat sich für eine Strategie entschieden, die auf die Entwicklung von hochspezialisiertem Wissen und Können setzt.

Deshalb ist domino-world™ zu dem innovativ und qualitativ führenden Pflegeunternehmen in Deutschland geworden. Mit dem domino-coaching™ haben wir ein Verfahren entwickelt, das bislang verschlossene Dimensionen eröffnet und für die betroffenen Menschen neue Hoffnung bedeutet.

Dabei wenden wir Methoden an, die nicht nur ungewöhnlich sind, sondern auch hochkomplex. Dahinter steht ein System an Wissen, das wir mit hohem Aufwand entwickelt haben und das domino-world™ und seine Dienstleistungen einzigartig machen.

Diese Wissensbilanz zeigt allen Interessierten, was domino-world™ inzwischen erreicht hat. Hier wird unser intellektuelles Kapital des Jahres 2004 bilanziert. Und die Wissensbilanz zeigt uns darüber hinaus auf, woran wir arbeiten müssen, um zukünftig noch besser zu werden.

Unser Leitbild

1. Das domino-coaching™ macht unser Unternehmen in Deutschland über die Branche hinaus bekannt und erfolgreich. Es übt eine starke Anziehungskraft auf Kunden, Mitarbeiter und Öffentlichkeit aus. Als Pflegemodell der nächsten Generation gewinnt das domino-coaching™ Vorbildfunktion in der deutschen Pflege.
2. Um diese Ziele zu erreichen, bedienen wir uns einer ganzheitlichen und exzellenten Unternehmensführung. Den Maßstab dabei bilden die besten Unternehmen Deutschlands. Unsere Unternehmensführung wird zu unserem Aushängeschild und zum Orientierungspunkt für Kunden und Partner.
3. Wir verstehen domino-world™ als eine Gemeinschaft, die Ideale und Werte miteinander teilt. Die 10 domino-Regeln bilden dabei das Fundament, auf dem wir unsere Beziehungen und unser Handeln gestalten. Unsere beiden wichtigsten Werte heißen Entwicklungsorientierung und Wertschätzung.
4. Unsere Mission sehen wir darin, die gesellschaftliche Emanzipation von pflegebedürftigen alten Menschen in Deutschland voranzutreiben. Mit dem domino-coaching™ fördern wir die Idee von Selbstbestimmtheit, Weiterentwicklung und gesellschaftlicher Integration im Alter.

2. domino-world™ - Wer wir sind ...

domino-world™, das sind heute insgesamt elf ambulante, stationäre und teilstationäre Pflege- und Betreuungseinrichtungen in Berlin und Brandenburg, in denen rund 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine von uns völlig neu entwickelte und in Deutschland einzigartige Pflegemethode, das domino-coaching™, umsetzen. Unser Credo heißt: Vitalität und Lebensfreude sind keine Frage des Alters und Pflegebedürftigkeit muss nicht zwangsläufig in einer Einbahnstraße enden. Mit unserem domino-coaching™ ist es uns gelungen, ein Pflegemodell zu entwickeln, das alten und pflegebedürftigen Menschen zu neuer geistiger und körperlicher Vitalität verhilft und verlorengangene Selbständigkeit wiederherstellt.

Unser wichtigstes Kapital sind unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sind es, die unser Therapiekonzept domino-coaching™ jeden Tag neu verwirklichen und die dafür sorgen, dass sich täglich rund 1000 alte und pflegebedürftige Menschen bei uns in guten Händen fühlen. Wir begreifen uns als eine Wertegemeinschaft, die keinen Stillstand akzeptiert und die Hoffnung auch da behält, wo andere längst aufgeben.

domino-world™ wurde 1982 als Verein in Berlin gegründet. Aus einem kleinen, mit öffentlichen Mitteln geförderten Sozialprojekt, wurde im Laufe von 22 Jahren ein hochprofessionell geführtes Unternehmen mit mehreren hundert Mitarbeitern, das sich dem Gedanken von Business Excellence verpflichtet fühlt. Wir arbeiten nach den Standards der European Foundation for Quality Management (EFQM) und lassen unser Unternehmen jährlich im Rahmen eines europäischen Qualitätswettbewerbes von unabhängiger Seite überprüfen und beurteilen. Unser Qualitätsmanagement erfüllt die Norm der DIN EN ISO 9001:2000 und wurde erstmalig in 2000 zertifiziert.

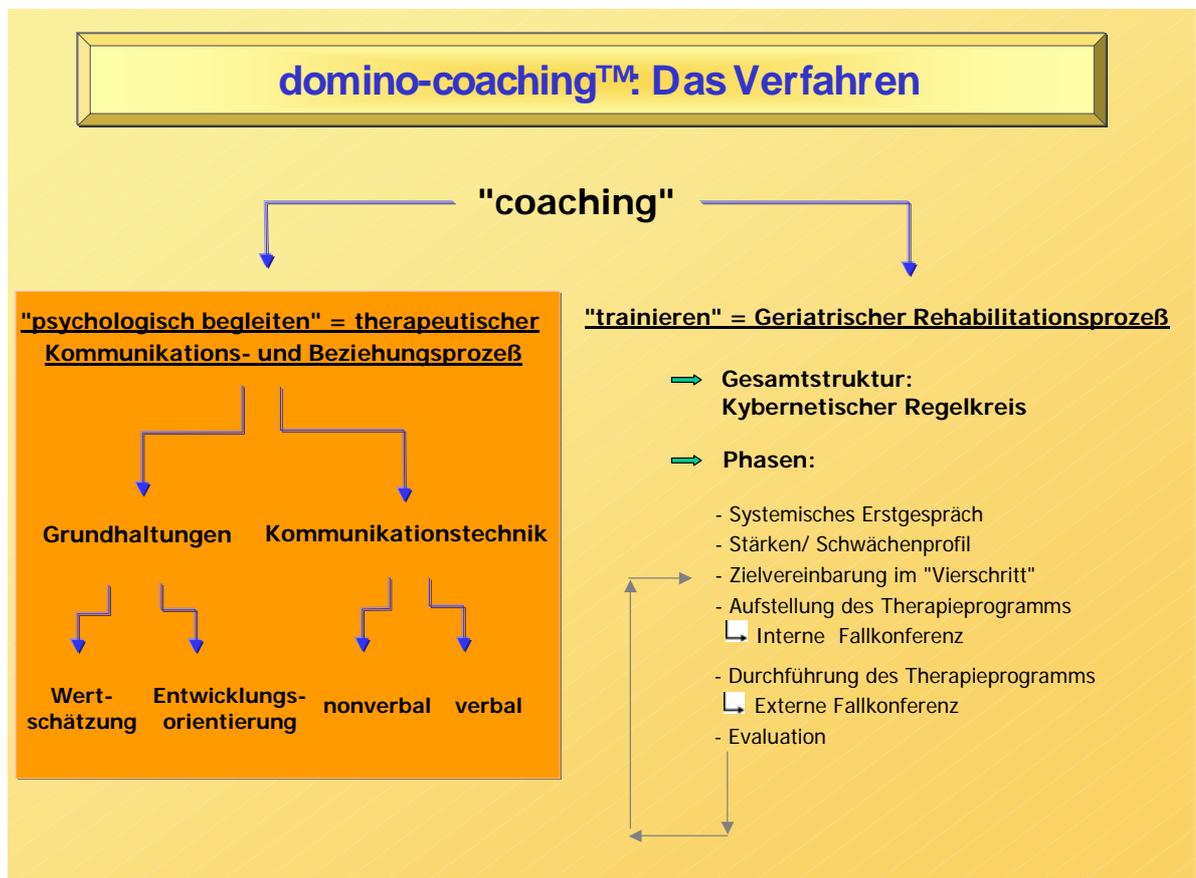
Die Rahmenbedingungen, unter denen wir arbeiten und wirtschaften, sind in den letzten Jahren immer schwieriger geworden. Unternehmerische Risiken und Chancen liegen heute in einem sich rasch wandelnden Gesundheitsmarkt dicht beieinander. Unser bisheriger Erfolg macht uns Mut, unseren ganz besonderen Weg fortzusetzen. Obwohl – oder gerade weil – dieser Weg eher untypisch für die Pflegebranche ist.

3. Die domino-world™ - Strategie

In einem Markt, der einerseits von traditionellen Strukturen und Vorgehensweisen geprägt ist, aber andererseits hart umkämpft wird, setzt domino-world™ mit neuen Ideen Maßstäbe. Vor einigen Jahren fanden wir heraus, dass keines der bisher in Deutschland praktizierten Pflegeverfahren das Schlüsselproblem von pflegebedürftigen alten Menschen zu lösen im Stande war: alle Pflege- und Betreuungsmethoden erschöpfen sich letztlich in der Kompensation jener Einschränkungen, die durch multimorbide Krankheitsbilder bei alten Menschen hervorgerufen werden. „Satt und Sauber“ ist dafür das geflügelte Wort, das keiner gerne hört, das aber die bisherige Pflege charakterisiert.

Deshalb begannen wir im Jahr 2000 ein Verfahren zu entwickeln, das eine neue Dimension in die deutsche Pflege einführt: das domino-coaching™ besitzt einen therapeutischen und rehabilitativen Fokus. Statt „Satt und Sauber“ heißt das neue Ziel: Verbesserung des Gesundheitszustands und Wiedergewinnung von verlorenen Fähigkeiten. Mehr Selbständigkeit und echte Lebensqualität sind die Ziele des domino-coachings™.

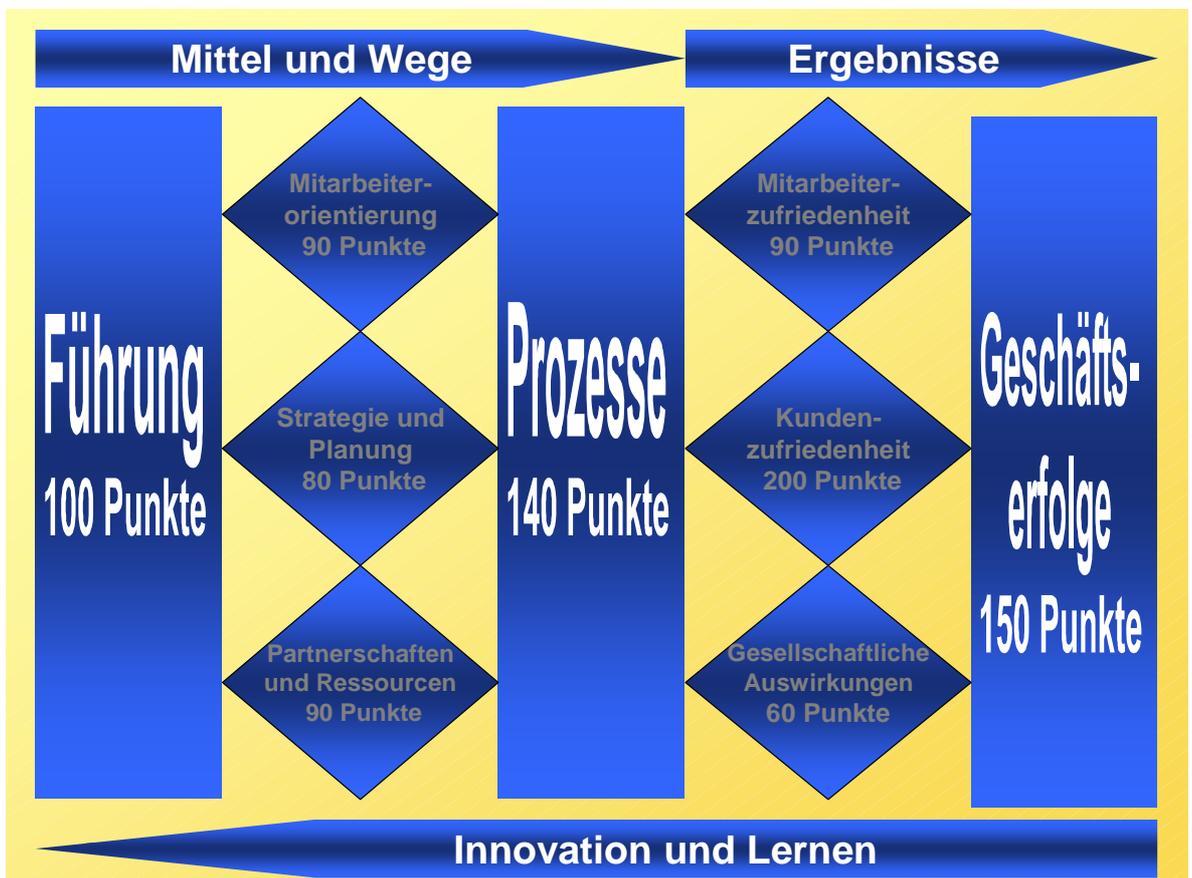
Eine wissenschaftliche Studie des Fraunhofer Instituts belegt die signifikante Überlegenheit des Vorgehens eindrucksvoll.



Damit sind wir erstmals in Deutschland in der Lage, das Schlüsselproblem von pflegebedürftigen Menschen, nämlich die dramatischen Einschränkungen von Lebensqualität, wirkungsvoll zu bearbeiten und haben uns so eine unverwechselbare Marktposition erarbeitet, die man Unique Selling Position (USP) nennt (zu deutsch etwa: Alleinstellungsmerkmal) und die domino-world™ langfristig einen deutlichen Vorsprung im Wettbewerb verschafft.

Darüber hinaus ist das domino-coaching™ ein Pflegemodell der nächsten Generation und ein Meilenstein in der Entwicklung der deutschen Pflege. Wir sehen darin unseren Beitrag, um die längst überfällige gesellschaftliche Emanzipation von pflegebedürftigen alten Menschen in Deutschland voranzutreiben. Getragen und ergänzt wird die Strategie unseres auf ganzheitlichen und systemischen Ansätzen beruhenden domino-coachings™ durch ein Managementsystem, das ebenfalls auf ganzheitlichen und systemischen Lösungsansätzen basiert: einem Total Quality Management, das sich am Business-Excellence-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) orientiert.

Das EFQM-Modell





Mit dem Business-Excellence-Modell der EFQM haben wir ein Managementsystem zur Verfügung, das auf Ganzheitlichkeit und Nachhaltigkeit setzt, das weniger symptomorientiert, aber dafür entwicklungsorientiert arbeitet und das den fairen Umgang mit Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern ebenso fordert wie die Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft. Das Business-Excellence-Modell der EFQM ist der ideale Managementrahmen, in dem das domino-coaching™ seine Potenzen für Kunden, Mitarbeiter und Partner entwickeln und ausspielen kann.

Um den Fortschritt unseres so verstandenen Unternehmensführungssystems zu überprüfen, nehmen wir seit einigen Jahren am bedeutendsten Qualitätsmanagementwettbewerb deutscher Unternehmen teil: dem Wettbewerb um den „Ludwig-Erhard-Preis“. In 2002 wurde domino-world™ im Rahmen dieses Wettbewerbs als erstes ostdeutsches Unternehmen und als erstes Unternehmen aus dem Gesundheitsbereich überhaupt mit der EFQM-Urkunde „Recognised for Excellence“ ausgezeichnet. Diese Auszeichnung belegt unser strategisches Engagement als Qualitätsführer der Pflegebranche.

Aber auch die besten Ideen fangen erst an zu leben durch die Menschen, die sie verwirklichen. Es sind die Mitarbeiter, die domino-world™ zu dem machen, was es geworden ist. Unsere Mitarbeiter sind die Kraft, die aus Modellen, Theorien und Managementsystemen greifbare Leistungen für unsere Kunden machen.

Deshalb setzt die domino-world™-Strategie auf die Entwicklung einer Gemeinschaft, die Ideale und Werte miteinander teilt. Wir haben uns einen Wertekodex gegeben, der das Fundament für unser tägliches Handeln im Unternehmen darstellt: die 10 domino-Regeln.

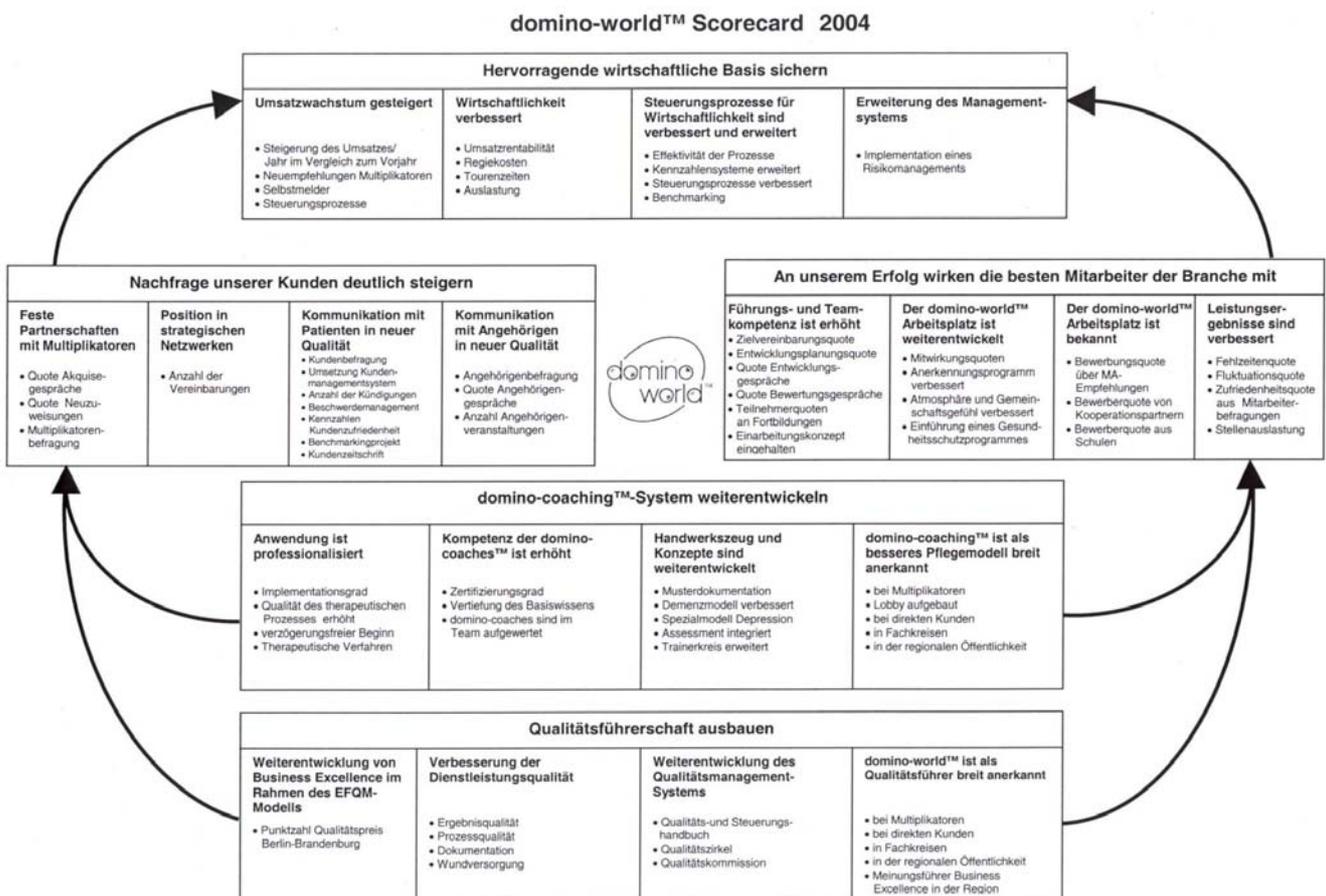
10 domino-Regeln

1. Glaube daran, dass jeder Mensch fähig ist, sich zu verändern, sich weiterzuentwickeln und über sich hinauszuwachsen. Aus Fehlern kannst du lernen.
2. Betrachte jeden Menschen als prinzipiell okay, gleich wertvoll und in seinen Besonderheiten liebenswert. Erkenne dies, zeige es dem anderen und bringe ihm deine Wertschätzung zum Ausdruck.
3. Begegne anderen Meinungen und Andersartigkeiten mit Toleranz und Achtung. Unterschiede bereichern.
4. Schenke anderen Vertrauen und du bekommst es doppelt zurück. Vertrauen ist die Grundlage jeder guten Beziehung. Sei ehrlich und offen. Dies fördert Vertrauen.
5. Lerne Stärken in dir und in anderen zu sehen und du wirst erfolgreich, indem du sie nutzt.
6. Betrachte Schwächen als Blockaden im Fluss der Antriebsquellen oder als unbestellte Felder.
7. Glaube daran, dass Motivation und Antrieb stets von innen kommen und dass jeder diese Quellen in sich trägt. Manchmal bedarf es eines Anstoßes von außen, um sie zum Sprudeln zu bringen.
8. Jeder muss seinen eigenen Weg suchen. Zufriedenheit und Erfolg findest du nur in dir selbst.
9. Jede Veränderung in der Außenwelt, die du bewirken willst, fängt mit deiner eigenen Veränderung in deinem Kopf und in deinem Herzen an.
10. Vergiss nie den Spaß und die Freude im Leben. Sie sind ein Lebenselixier und ein wahrer Schatz.

Auf der Grundlage dieser Ideen- und Wertegemeinschaft investieren wir enorm viel Zeit, Kraft und Geld in die fachliche und persönliche Weiterentwicklung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Unsere Fortbildungs- und Trainingsprogramme, unsere Supervisions- und Entwicklungsprogramme sind in Umfang und qualitativem Anspruch richtungsweisend im Gesundheitsbereich. Die besonderen Entfaltungs-, Mitwirkungs- und Entwicklungsmöglichkeiten für unsere Mitarbeiter prägen die Besonderheit unseres „domino-world™-Arbeitsplatzes“.

Jede Strategie ist nur so gut, wie ihre Ergebnisse. Die domino-world™-Strategie ist letztendlich ausgerichtet auf ein moderates, aber beständiges Wachstum, eine überdurchschnittliche Wirtschaftlichkeit, eine solide Eigenkapitalausstattung und hohe Liquiditätsreserven, um jederzeit uneingeschränkt handlungsfähig zu sein. Die domino-world™-Strategie ist weniger auf kurzfristige Erfolge als auf langfristige und dauerhafte Entwicklung ausgelegt. Nachhaltiges Handeln und Wirtschaften stehen dabei im Vordergrund.

Der Zusammenhang der Bestandteile der domino-world™-Strategie und ihre Umsetzung im Rahmen unserer Balanced Scorecard soll veranschaulicht werden durch unsere Strategiekarte 2004.



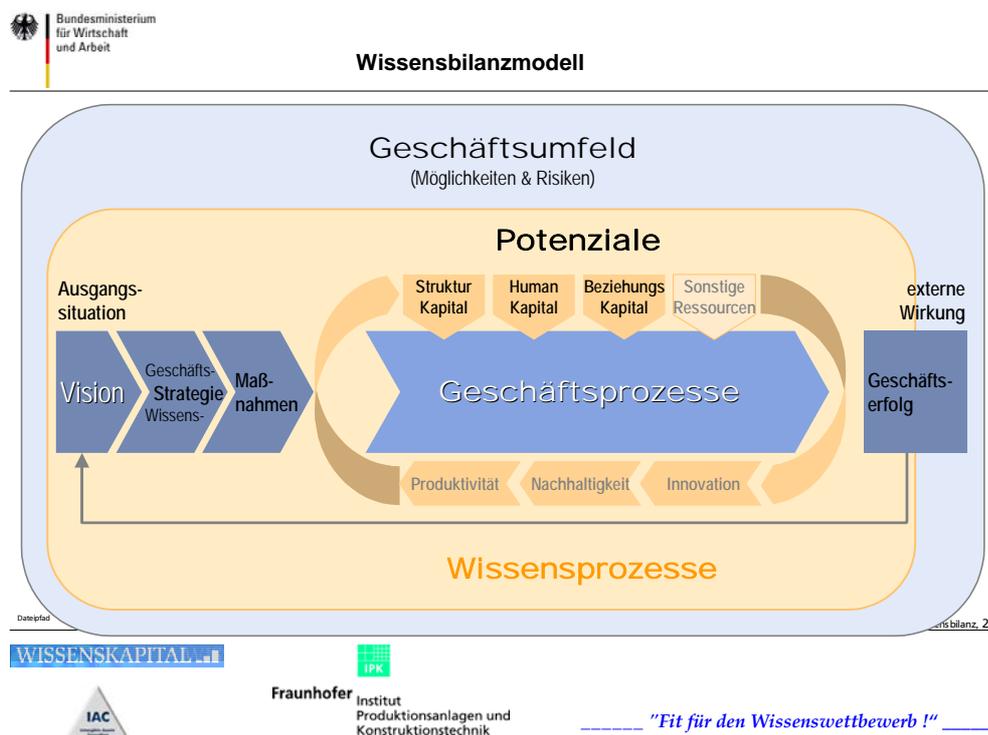
4. Vorgehen im Wissensbilanzmodell

Das intellektuelle Kapital als Quelle von Wissen, Innovation und Qualität entscheidet in zunehmendem Maße über den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Darüber hinaus ist die Kommunikation von eigenen Kompetenzen gegenüber Kunden und Partnern zu einem ausschlaggebenden Erfolgsfaktor geworden. Die domino-world™-Strategie demonstriert diese Einsichten und setzt alles auf das „richtige“ know-how und die „richtige“ Kommunikation.

Der Wert eines Unternehmens in der Informations- und Wissensgesellschaft lässt sich nicht mehr erschöpfend in der Aktiv- und Passiv-Position einer betrieblichen Bilanz darstellen. Nicht-finanzielle Größen wie die Kompetenz und die Motivation der Mitarbeiter, die Güte von Schlüsselprozessen oder der Wert von Kundenbeziehungen sind Erfolgsfaktoren, die sich mit finanzwirtschaftlichen Kenngrößen und Controllinginstrumenten weder abbilden noch steuern lassen. Dazu bedarf es neuer Modelle und Instrumente.

Die hier vorgelegte Wissensbilanz ist solch ein neues Modell, das das intellektuelle Kapital eines Unternehmens erfasst, bewertet und als „harten“ Fakt einsetzt. Gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit hat das Fraunhofer Institut in einem aus internationalen Experten zusammengesetztem Arbeitskreis das Modell „Wissensbilanz – made in Germany“ entwickelt und in 13 prototypischen deutschen mittelständischen Unternehmen erprobt. Eins dieser 13 Pilotunternehmen ist domino-world™.

Unser Vorgehen in diesem Modell des Fraunhofer Instituts kann wie folgt visualisiert werden:



Unter **Geschäftsumfeld** kann man den Gesundheitsmarkt fassen, der unsere Ausgangssituation vorgibt und in der wir unsere Geschäftstätigkeit ausüben. Durch das Geschäftsumfeld sind die Chancen und Risiken unseres Unternehmens determiniert.

Mit **Potenzialen** sind das intellektuelle (inmaterielle) und materielle Kapital gemeint, das wir in unseren Geschäftsprozessen anwenden und mit dessen Hilfe wir unsere Dienstleistung erbringen.

Die **Geschäftsprozesse** sind jene Aktivitäten, in denen die Potenziale zu Dienstleistungen und letztlich zum Geschäftserfolg geführt werden.

Wissensprozesse sind die zum Geschäftsprozess parallelen Prozesse, in denen Innovationen erzeugt und nachhaltig produktiv gemacht werden.

Das Kernstück des Modells aber liegt in der besonderen Definition des „**intellektuellen Kapitals**“:

Es sind nicht-finanzwirtschaftlich geprägte Einflussfaktoren, die das know-how des Unternehmens darstellen, die sich in den Herzen und Hirnen seiner Mitarbeiter finden und die sich in den Beziehungen des Unternehmens zu seinen Kunden und Partnern ausdrücken.

Das **intellektuelle Kapital** wird in diesem Modell unterschieden in:

- > **Humankapital**, d.h. Kompetenzen, Motivation und Lernfähigkeit der Mitarbeiter etc.
- > **Strukturkapital**, d.h. Infrastrukturen und Prozesse, die das Unternehmen produktiv werden lassen; Informations- und Kommunikationssysteme; administrative Prozesse; Labor- und Büroarchitektur etc. sowie
- > **Beziehungskapital**, d.h. Beziehungen zu Kunden und Lieferanten, Eignern und Mitarbeitern sowie Kooperationen und Netzwerke mit Forschungseinrichtungen, öffentlichen Organisationen, anderen Firmen etc.

Unter der Moderation des Arbeitskreises Wissensbilanz des Fraunhofer Instituts hat domino-world™ im Frühjahr 2004 innerhalb mehrerer Workshops jene Einflussfaktoren untersucht, die das spezifische intellektuelle Kapital des Unternehmens ausmachen. Im folgenden ist das intellektuelle Kapital von domino-world™ dargestellt, seine Ausprägungsgüte bewertet und die Wechselwirkung der einzelnen Einflussfaktoren bestimmt. Neben der Sichtbarmachung dieser ansonsten eher „unsichtbaren“ Unternehmenswerte für die Öffentlichkeit war ein weiteres, internes Ziel, **im Rahmen des EFQM-Modells eine Priorisierung von Prozessverbesserungen für das Unternehmen zu erreichen**. Unter dem Motto: Welche von vielen möglichen Verbesserungen bringt für unsere Kunden, für unsere Mitarbeiter und für domino-world™ den größten Nutzen?



5. Status Quo

5.1 Einflussfaktoren auf den domino-world™-Geschäftserfolg

In unserer Wissensbilanz unterscheiden wir 3 Bereiche des intellektuellen Kapitals, die für den domino-world™-Geschäftserfolg verantwortlich sind:

1. Das **Humankapital**, d.h. Fähigkeiten, Motivation, Einstellungen und Eigenschaften unserer Mitarbeiter sowie ihre Lernbereitschaft und Lernfähigkeit
2. das **Strukturkapital** (besser Prozesskapital), d.h. alle Infrastrukturen und Prozesse in unserem Unternehmen, die domino-world™ produktiv machen und
3. das **Beziehungskapital**, d.h. unsere Beziehungen zu unseren Kunden und Partnern.

5.1.1 Das domino-world™-Humankapital

Das spezifische Wissen und Können als auch die innere Einstellung unserer **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** zu unseren Unternehmenszielen und Unternehmenswerten ist für unseren langfristigen und dauerhaften Erfolg das eigentliche Nadelöhr unserer domino-world™-Strategie. Dabei setzen wir auf 4 Eigenschaften, die bei unseren Mitarbeitern vorhanden sein sollten und die wir entsprechend fördern, damit wir unsere Ziele erreichen:

1. Eigenschaft: Die Beziehungs-/Kommunikationsfähigkeit und fachliche Kompetenz unserer Mitarbeiter

Unter Beziehungs-/Kommunikationsfähigkeit verstehen wir zunächst die ausgeprägte Fähigkeit positive und vertrauensvolle Beziehungen zu anderen Menschen aufbauen zu können. Dafür ist eine wertschätzende und entwicklungsorientierte Grundhaltung unserer Mitarbeiter erforderlich und die Fähigkeit sich in andere Menschen hineinversetzen und ihnen gut zuhören zu können. Unsere domino-coaches™ aber auch unsere Führungskräfte benötigen und beherrschen diese Fähigkeit in besonderem Maße aufgrund geschulter Kommunikationstechniken. Darüber hinaus messen wir der jeweils spezifischen fachlichen Kompetenz unserer Mitarbeiter eine ebenso wichtige Rolle zu. Die wissensintensiven Verfahren, die wir anwenden, machen dies unumgänglich (z. B. unser streng prozessorientiertes Vorgehen in allen Bereichen).

2. Eigenschaft: Die Motivation unserer Mitarbeiter zu Spitzenleistungen und Excellence

Höchste Motivation unserer Mitarbeiter, d.h. die von innen gespeiste Bereitschaft und Lust, Dinge perfekt tun zu wollen und der Ehrgeiz höchste Ziele anzustreben, sind unverzichtbare Eigenschaften, um eine Excellence-Strategie, wie es die domino-world™-Strategie ist, umzusetzen. Dies setzt einerseits bereits einen gewissen „Persönlichkeitstyp“ von Mitarbeitern voraus, andererseits wird diese Eigenschaft durch das Führungsverhalten von Vorgesetzten stark beeinflusst. Nur exzellentes Führungsverhalten kann das in jedem Menschen unterschiedlich vorhandene Excellence-Potenzial vollständig aktivieren und für den persönlichen wie unternehmerischen Erfolg verfügbar machen.

3. Eigenschaft: Die Lern-, Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit unserer Mitarbeiter

Neben der Kompetenz und Motivation hängt die erfolgreiche Umsetzung der domino-world™-Strategie in hohem Maße von der Lern- und Veränderungsfähigkeit unserer Mitarbeiter ab. Freude am Lernen und an der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung sind Voraussetzungen, um den raschen Entwicklungen bei domino-world™ zu folgen. Dafür braucht es Mitarbeiter, die keine Angst vor Neuem haben und positiv denken. Eigenschaften, wie sie hier beschrieben werden, sind in Menschen auf tiefen neurologischen Ebenen verwurzelt und nur schwer veränderbar. Dennoch können diese Eigenschaften auch systematisch gefördert und entwickelt werden.

4. Eigenschaft: Die gelebte Werteorientierung im Sinne der domino-world™-Philosophie

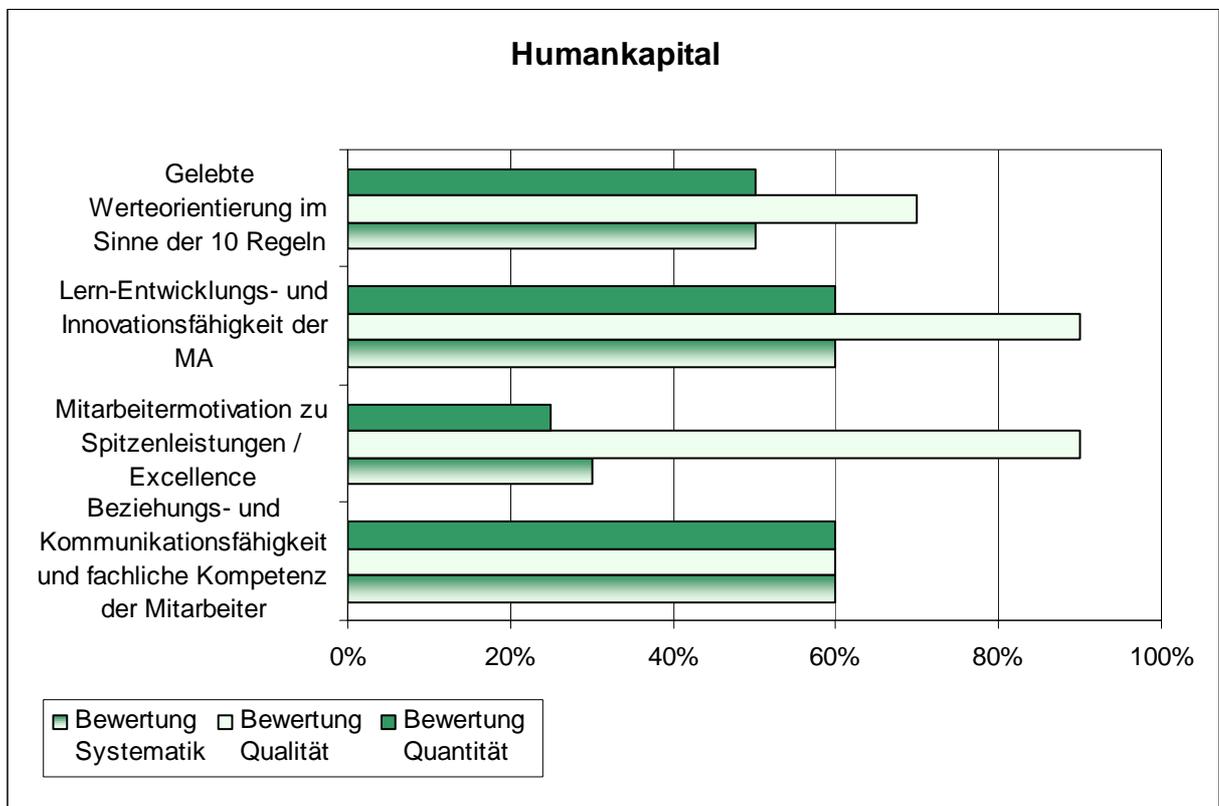
Die gelebte Werteorientierung im Sinne der domino-world™-Philosophie sehen wir in einer hohen Identifikation mit den Idealen und Werten von domino-world™, die 4. Eigenschaft, die unsere Mitarbeiter besitzen sollten. Darunter verstehen wir einerseits die Verinnerlichung der Grundideen, die hinter unserem therapeutischen Ansatz (domino-coaching™) stehen und andererseits die Akzeptanz der 10 domino-Regeln als Richtschnur des täglichen Handelns. Gelebte Wertschätzung und Entwicklungsorientierung gelten bei domino-world™ als kategorischer Imperativ.

Bewertung des Humankapitals

Um die Ausprägungsgüte dieser 4 Einflussfaktoren des Humankapitals bei domino-world™ festzustellen, haben wir jeden einzelnen Einflussfaktor nach

- > Quantität, d.h. Umsetzungs- und Realisierungsgrad
- > Qualität, d.h. qualitative Güte sowie
- > Systematik, d.h. systematisch gesteuerte Verbesserung und Kommunikation untersucht.

Aus der nachfolgenden Grafik wird das Ergebnis aus dieser Bewertung deutlich.



Interpretation der Ergebnisse:

Alle Einflussfaktoren der Humankapitaldimension erhalten hinsichtlich ihrer qualitativen Ausprägung eine positive Bewertung. Allerdings besteht im Vergleich zum Strukturkapital sowohl bei der Lern-, Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit und der Beziehungs- und Kommunikationsfähigkeit und fachlichen Kompetenz noch Verbesserungspotenzial im systematischen Umgang mit den Faktoren, der notwendig ist, um die bereits vorliegende hohe Qualität und Quantität dieser Faktoren nachhaltig zu sichern. Die Mitarbeitermotivation zu Spitzenleistungen und Exzellenz und die gelebte Werteorientierung liegen zwar die Qualität betreffend im positiven Bereich, aber die Quantität und der systematische Umgang mit dieser genügt noch nicht unseren hohen Anforderungen.

Mit den folgenden **Kennzahlen und Leistungsindikatoren** bewerten und steuern wir unser Humankapital:

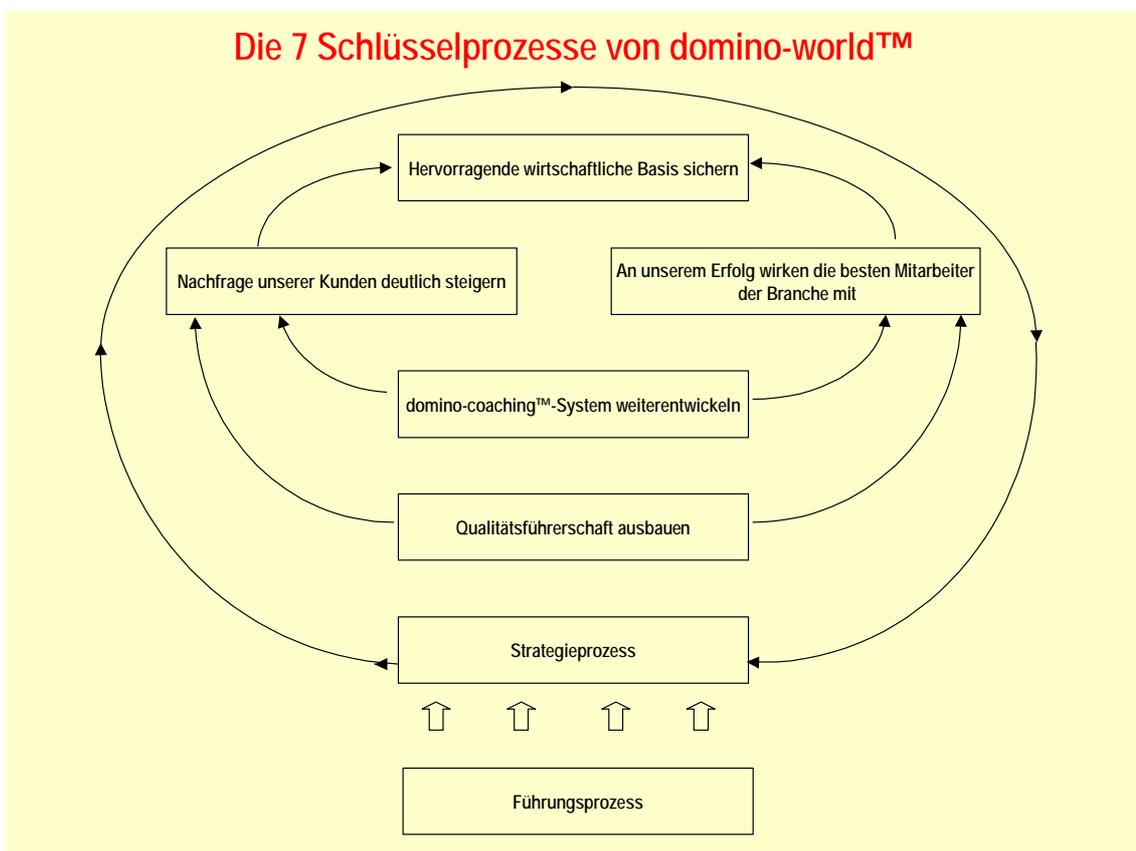
Humankapital	Wert 2003	Bewertung	Ziel
Mitarbeiter-Struktur			
Anzahl der Mitarbeiter gesamt	400		↔
Frauenanteil	89,33%	☺	↔
Durchschnittsalter Mitarbeiter in der Pflege	42	☺	↔
durchschnittliche Betriebszugehörigkeit pro Mitarbeiter in Jahren	6	☺	↔
Mitarbeiter-Entwicklung			
Fachkraftquote ambulanter Bereich	41,3%	☺	↔
Fachkraftquote stationärer Bereich	50,0%	☺	↔
Auszubildende	6	☺	↔
Fortbildungsgebühren für externe Workshops und Seminare pro VZÄ	110,00 €	☺	↔
Anzahl bezahlter Fort- und Weiterbildungstage pro VZÄ/Jahr	4,2	☺	↔
Anzahl der abgeschlossenen Qualifizierungsmaßnahmen für MA	31	☺	↔
Mitarbeiter-Führung			
Mitarbeiter-Fluktuation	18,80%	☹	↔
Mitarbeiter-Fehlzeiten	6,58%	☹	↔
Qualitätsnote als Ergebnis der internen Qualitätskontrollen	2,1	☺	↔
Anteil der Mitarbeiter, die lt. MA-Befragung mit den Untern.-Zielen voll übereinstimmen	75%	☺	↔
Anteil der Mitarbeiter, die lt. MA-Befragung voll mit den Werten u. Idealen übereinstimmen	55%	☹	↔
Anteil der Mitarbeiter, die sich lt. MA-Befragung mit den Werten u. Idealen identifizieren können	36,7%	☺	↔

5.1.2 Das domino-world™ Strukturkapital

Das Prozessmanagement von domino-world™ bildet das Grundgerüst, das dafür sorgt, dass die täglichen Abläufe und Handlungen unserer Mitarbeiter, die unsere Kunden am Ende als Dienstleistung wahrnehmen, wohlgestaltet, kontinuierlich und verlässlich stattfinden – kurz: auf höchstem Qualitätsniveau erfolgen. Unser internes Prozessmanagement stellt im Wesentlichen das Strukturkapital im Sinne des Wissensbilanzmodells dar. Es besteht aus 6 der insgesamt 7 sogenannten Schlüsselprozesse, die aus der domino-world™-Strategie und unserer spezifischen Balanced Scorecard abgeleitet wurden und die uns als erfolgskritisch im Sinne der domino-world™-Strategie gelten.

Diese 6 Schlüsselprozesse umfassen:

- > das Finanz- und Wirtschaftsmanagement (1)
- > das Mitarbeitermanagement (2)
- > das Dienstleistungs- und Markenmanagement (3)
- > das Qualitätsmanagement (4)
- > den Strategieprozess (5) sowie
- > den Führungsprozess (6).





Jeder Schlüsselprozess ist 3-stufig untergliedert (Schlüsselprozess → mehrere Subprozesse → etliche Einzelprozesse). Wir zeigen hier lediglich die ersten 2 Stufen, den Schlüsselprozess und seine Subprozesse:

1. Das Finanz- und Wirtschaftsmanagement

Ziel dieses Schlüsselprozesses ist die langfristige Sicherung einer hervorragenden wirtschaftlichen Basis für domino-world™. Seine Untergliederung in Subprozesse beinhaltet:

- 1.1 Subprozess: Wirtschaftlichkeit ist verbessert
- 1.2 Subprozess: Umsatzwachstum
- 1.3 Subprozess: verbesserte Ressourcennutzung
- 1.4 Subprozess: verbesserte Steuerungsprozesse Wirtschaftlichkeit.

2. Das Mitarbeitermanagement

Ziel dieses Schlüsselprozesses ist es dafür zu sorgen, dass bei domino-world™ in immer höherem Maße die besten Mitarbeiter aus der Pflegebranche zu finden sind. Dieser Schlüsselprozess gliedert sich in folgende Subprozesse:

- 2.1 Subprozess: Mitarbeiter-Planung
- 2.2 Subprozess: Mitarbeiter-Akquisition
- 2.3 Subprozess: Mitarbeiter-Entwicklung
- 2.4 Subprozess: Mitarbeiter-Bindung.

3. Das Dienstleistungs- und Markenmanagement

Ziel dieses Schlüsselprozesses ist die Anwendung, Weiterentwicklung und Bekanntmachung des domino-coachings™ im Rahmen der Marke domino-world™. Die dazugehörigen Subprozesse gliedern sich wie folgt:

- 3.1 Subprozess: Modell- und Verfahrensbeschreibung, Dokumentation, Weiterentwicklung
- 3.2 Subprozess: Umsetzung des Verfahrens (Quantität, Qualität)
- 3.3 Subprozess: Weiterbildung der Mitarbeiter
- 3.4 Subprozess: Kommunikation des Modells.

4. Das Qualitätsmanagement

Ziel dieses Schlüsselprozesses ist die Sicherung und der Aufbau unserer strategischen Position als Qualitätsführer in der Pflegebranche. Hier findet sich folgende Untergliederung:

- 4.1 Subprozess: Verbesserung der Dienstleistungsqualität
- 4.2 Subprozess: Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems
- 4.3 Subprozess: Kommunikation des Qualitätsmanagements.

5. Der Strategieprozess

Der Strategieprozess hat die Aufgabe, die jeweils beste Strategie für domino-world™ zu eruiieren, ihre Umsetzung sicherzustellen und auf der Grundlage der erzielten Geschäftsergebnisse Strategiefindung und –umsetzung weiter zu optimieren. Subprozesse hierfür sind:

- 5.1 Subprozess: Strategiefindung und –anpassung
- 5.2 Subprozess: Strategieumsetzung und –überprüfung
- 5.3 Subprozess: Verbesserung des Strategieprozesses.

6. Der Führungsprozess

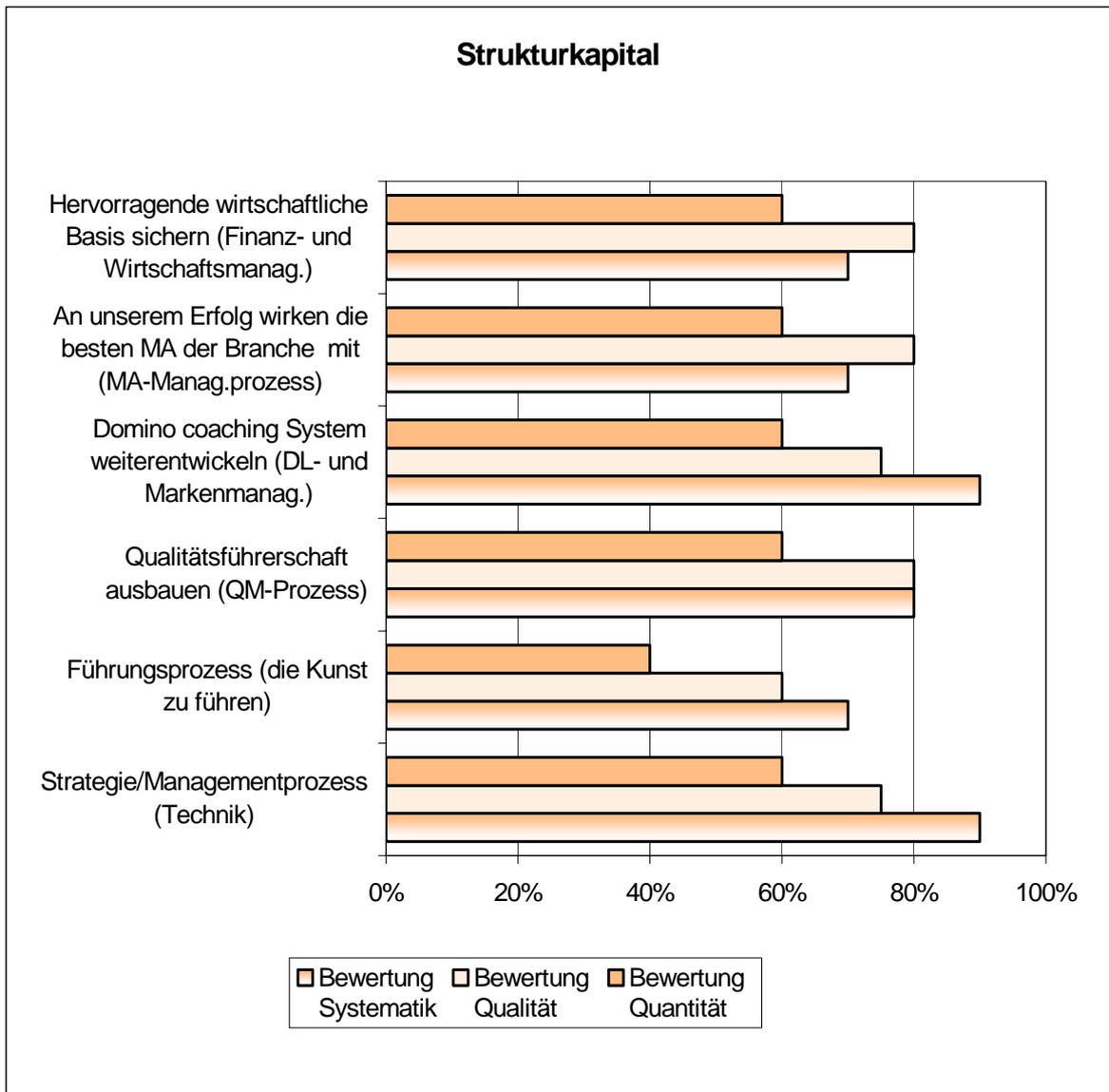
Der Führungsprozess zielt darauf ab, durch gelungene Führungsarbeit unserer Führungskräfte die Herzen unserer Mitarbeiter zu erreichen, um aus ihnen eine starke und erfolgreiche Gruppe im Sinne der domino-world™-Philosophie zu machen. Die Subprozesse untergliedern sich hier in:

- 6.1 Subprozess: Entwicklung, Verbesserung und Kommunikation von Leitbild und Wertekodex (10 domino-Regeln)
- 6.2 Subprozess: Entwicklung, Schulung und Anwendung unseres Führungsmodells
- 6.3 Subprozess: Ergebnismessung und Verbesserung des Führungsprozesses.

Bewertung des Strukturkapitals

Auch hier haben wir wieder die 6 Einflussfaktoren unseres Strukturkapitals einer Bewertung hinsichtlich Quantität, Qualität und Systematik unterzogen.

Es ergibt sich folgendes Bild:



Interpretation der Ergebnisse:

Das Bewertungsdiagramm zeigt ein überaus positives Bild des Strukturkapitals, da fast alle Einflussfaktoren die für die Strategie notwendige Quantität und Qualität ausreichend aufweisen und auch der systematische Umgang mit ihnen im ausreichenden Maße gegeben ist. Lediglich beim Führungsprozess zeigt sich im Vergleich noch Potenzial im Hinblick auf die Qualität.

Mit folgenden **Kennzahlen und Leistungsindikatoren** bewerten und steuern wir unser Strukturkapital:

Strukturkapital	Wert 2003	Bewertung	Ziel
Qualitätsführerschaft			
Anwendung des EFQM-Modells	✓	☺	↔
EFQM Urkunde - Recognised for Excellence	✓	☺	↔
DIN EN ISO 9000: 2000	✓	☺	↔
Anzahl der Steuerungsprozesse/Ablaufprozesse	50	☺	↔
Ergebnis interner Qualitätskontrollen	2,1	☺	↔
Einhaltung des Standards der Pflegevisiten	88%	☺	↔
domino-coaching™ weiterentwickeln			
Implementationsgrad des domino-coachings™	80%	☺	↔
Kontinuierlicher Verlauf des therap. Prozesses; Anz.Gespr./Pat./Jahr	9,3	☺	↔
Kontinuierliche Begleitung der coaches im therap. Prozess; Anz. SV/coach/Jahr	9	☺	↔
Mitarbeitermanagement			
Moderation und Referententätigkeit der Mitarbeiter bei Teamsitz. und Fortbildungen	65,5%	☺	↔
Fortbildungskonzepte für Führungskräfte, d.-coaches, Pflegekräfte	11		
Mitarbeiter-Befragung/Rücklauf	88,10%	☺	↔
Anzahl eingereicherter Verbesserungsvorschläge durch Mitarbeiter	304	☺	↔
Anzahl der Steuerungsprozesse/Ablaufprozesse im Mitarbeiter-Management	22	☺	↔
Finanz- und Wirtschaftsmanagement			
Anlagevermögen	10.647 T€	☺	↔
Eigenkapitalquote	69,60%	☺	↔
Anzahl der Dienstfahrzeuge	35-40	☺	↔
Anzahl der Steuerungsprozesse/Ablaufprozesse im Ressourcenmanagement	10	☺	↔

5.1.3 Das domino-world™-Beziehungskapital

Der 7. Schlüsselprozess, der erfolgskritisch für die Umsetzung der domino-world™-Strategie ist, ist unser Kundenmanagement, d.h. wie wir unsere Beziehungen zu unseren Kunden und Partnern gestalten und entwickeln. Unser Kundenmanagement stellt somit das Beziehungskapital im Sinne der Wissensbilanz dar. Wir unterscheiden dabei 3 Zielgruppen, die ganz unterschiedliche Bedürfnisse haben und deshalb auch ganz unterschiedliche Anforderungen an unser Kundenmanagement stellen:

1. **Unsere direkten Kunden,**
2. **Multiplikatoren, die mit uns zusammenarbeiten und**
3. **die Öffentlichkeit.**

Das **Management der direkten Kunden (1)** umfasst die Aufnahme und Betreuung der direkten Kunden, d.h. hier stehen die pflegebedürftigen alten Menschen und ihre Angehörigen für uns im Mittelpunkt. Kundengewinnung, Wiederkaufverhalten und positives Empfehlungsverhalten sind Einflussgrößen, die entscheidend für den Erfolg von domino-world™ sind.

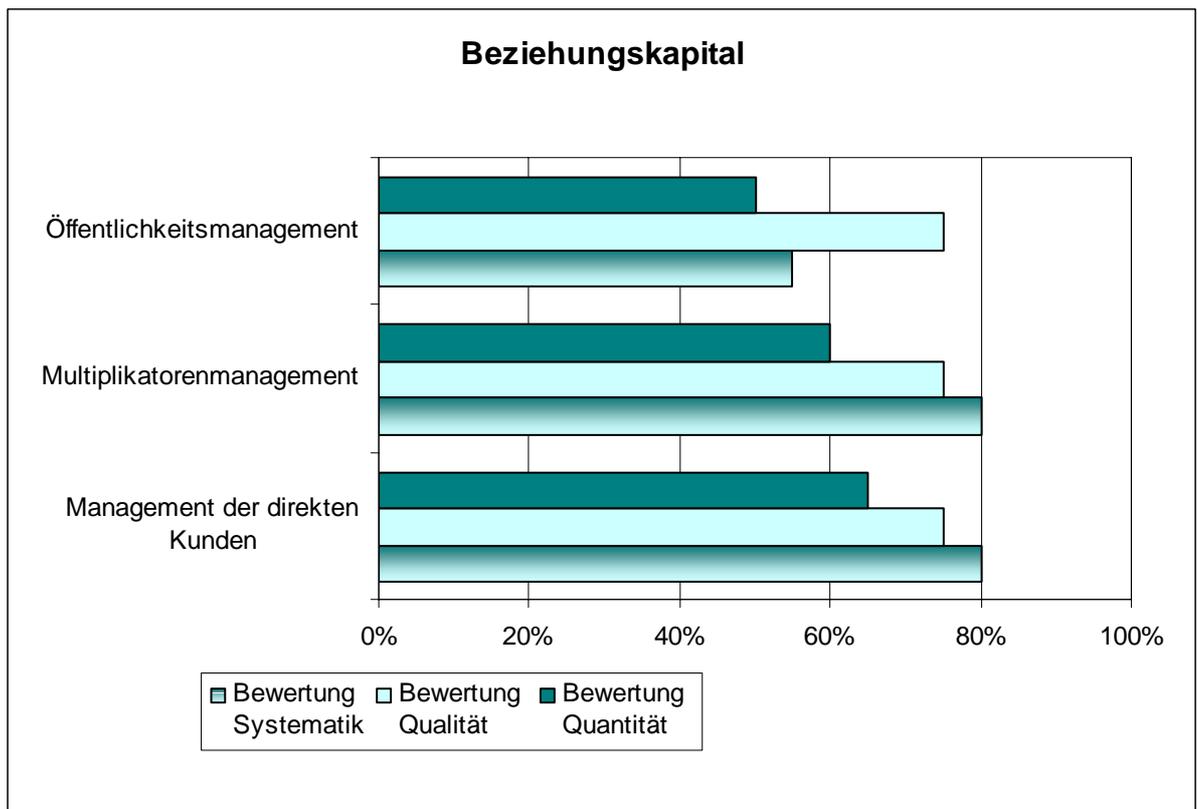
Das **Multiplikatorenmanagement (2)** richtet sich an Partner im Gesundheitswesen, wie niedergelassene Ärzte, Krankenhäuser und Krankenkassen. Der Aufbau guter und fester Beziehungen mit diesen für uns äußerst wichtigen Schlüsselpartnern ist ein eigener Bereich im Kundenmanagement.

Und schließlich ist das **Öffentlichkeitsmanagement (3)** ein weiterer wichtiger Baustein, um unseren Ruf als innovativ und qualitativ führendes Pflegeunternehmen zu festigen und weiter auszubauen. Unser Öffentlichkeitsmanagement umfasst die Kommunikation mit der Fachöffentlichkeit des Gesundheitswesens ebenso wie die regionale Öffentlichkeit und Lobbygruppen.



Bewertung des Beziehungskapitals

Ebenso wie beim Human- und Strukturkapital haben wir diese 3 Einflussfaktoren des Beziehungskapitals nach Quantität, Qualität und Systematik bewertet und folgendes Resultat erhalten:



Interpretation der Ergebnisse:

Das Multiplikatorenmanagement und das Management der direkten Kunden weisen nicht nur die für das laufende Geschäft notwendige Quantität und Qualität meist ausreichend auf, sondern auch der systematische Umgang mit ihnen ist im ausreichenden Maße gegeben. Verbesserungsmöglichkeiten hinsichtlich der Quantität und der Systematik bestehen dagegen noch beim Öffentlichkeitsmanagement.

Mit folgenden **Kennzahlen und Leistungsindikatoren** bewerten und steuern wir unser Beziehungskapital:

Beziehungskapital	Wert 2003	Bewertung	Ziel
Patienten /Bewohner			
Anzahl der betreuten Patienten/Bewohner pro Tag	1000	☺	↗
Anzahl der Selbstmelder	267	☹	↘
Rücklaufquote Patienten-, Bewohnerbefragung	76,00%	☺	↗
Weiterempfehlungsrate gemäß Kundenbefragung	93,00%	☺	↗
Beschwerden (Anteil der ja-Antworten gemäß Kundenbefragung)	23,00%	☹	↘
Anerkennung des domino-coaching™ als erfolgreiches Pflegemodell	47,80%	☹	↘
Anerkennung von domino-world™ als Qualitätsführer	78,90%	☺	↗
Angehörige			
Rücklaufquote Angehörigenbefragung	70,60%	☺	↗
Weiterempfehlungsrate gemäß Angehörigenbefragung	98,30%	☺	↗
Anerkennung des domino-coaching™ als erfolgreiches Pflegemodell	66,20%	☺	↗
Multiplikatoren			
Anz. niedergel. Ärzte/Krankenhäuser m. Interesse an fachl. Austausch	312	☺	↗
Anz. der Neuempfehlungen von Multiplikatoren	707	☺	↗
Rücklaufquote Multiplikatorenbefragung	32,00%	☺	↗
Positive Beurteilung der Potenzen des domino-coaching™	68,00%	☺	↗
Positive Beurteilung d. Gesamtleistung von domino-world™ gem. Multiplikatorenbefragung	86,00%	☺	↗
Öffentlichkeit			
Anz. der Artikel in regionalen Medien	32	☺	↗
Anzahl öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen	6	☺	↗

5.1.4 Der domino-world™ Geschäftserfolg

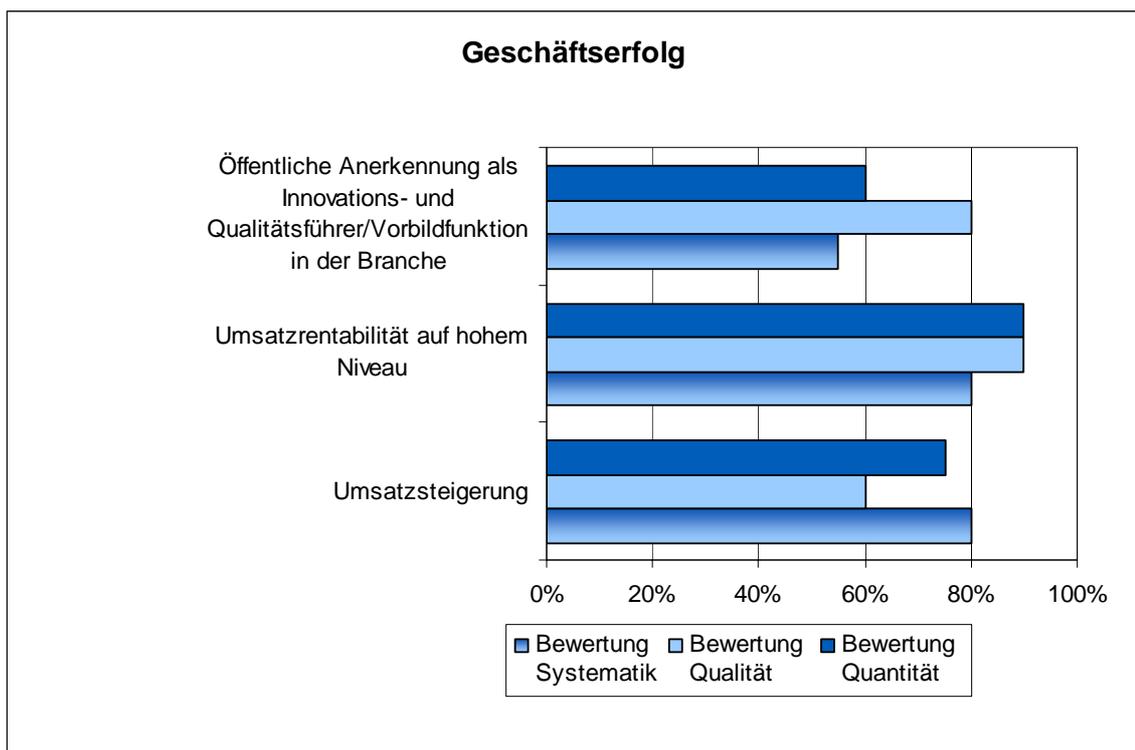
Ausgehend von der domino-world™-Strategie haben wir **3 Kennzahlen** identifiziert, die die Beurteilung des Erfolgs unseres Vorgehens ermöglicht:

1. Die Steigerung des Umsatzes pro Jahr im Vergleich zum Vorjahr
2. Die Umsatzrentabilität
3. Die öffentliche Anerkennung von domino-world™ als Innovations- und Qualitätsführer.

Umsatzsteigerung (1) und Umsatzrentabilität (2) sind gängige finanzwirtschaftliche Kenngrößen, die hier nicht weiter erläutert werden brauchen.

Die **öffentliche Anerkennung als Innovations- und Qualitätsführer (3)** beinhaltet den Bekanntheitsgrad des Unternehmens und der Marke domino-world™ in der Fachöffentlichkeit und regionalen Öffentlichkeit, die externe Anerkennung des domino-coachings™ als Pflegemethode der nächsten Generation, domino-world™ als Meinungsführer von Business Excellence/EFQM/TQM, und dass das domino-coaching™ eine Vorbildfunktion in der Branche und in der Fachöffentlichkeit gewinnt.

Bewertung des Geschäftserfolgs



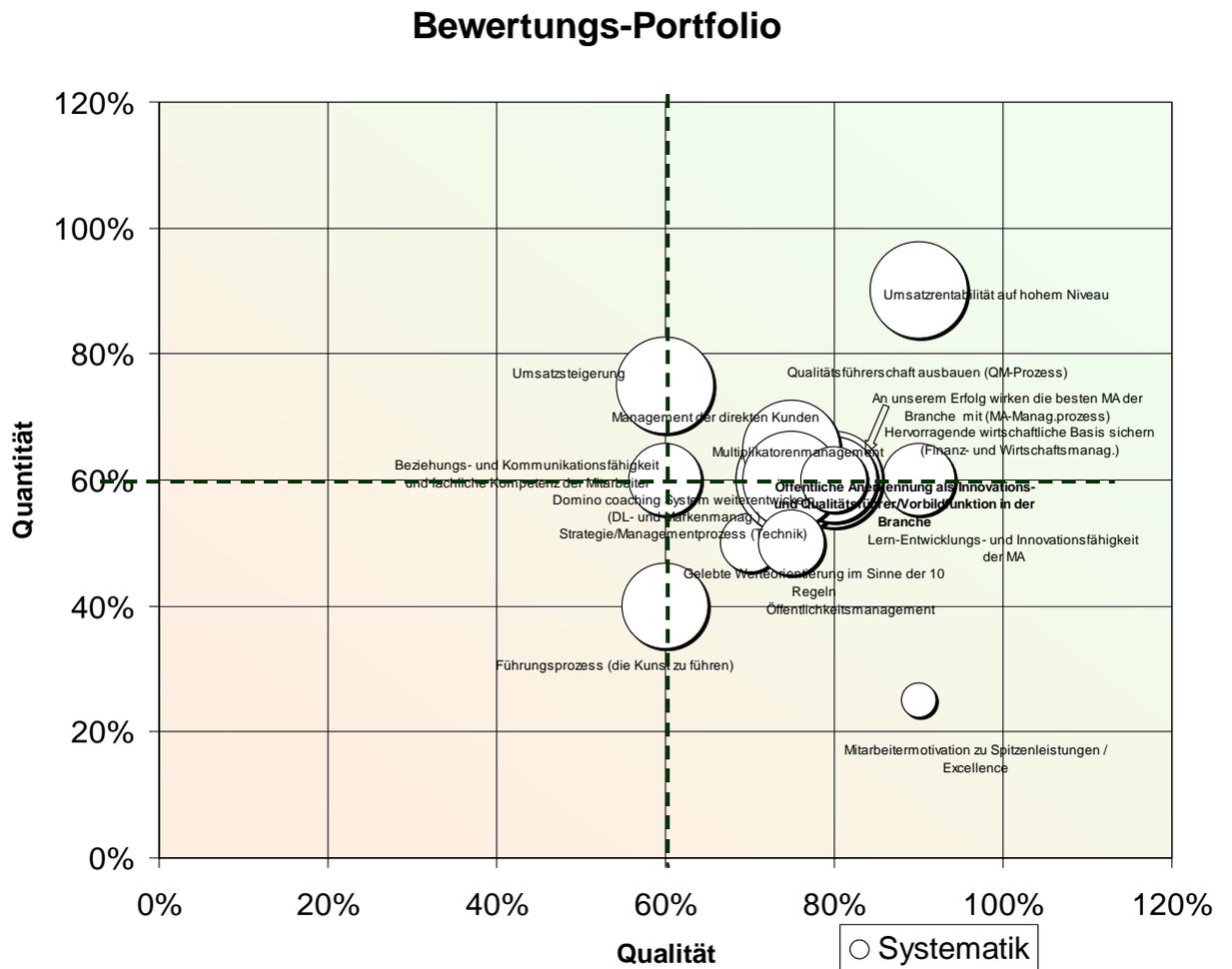
Interpretation der Ergebnisse:

Seit mehr als 5 Jahren erzielen wir Umsatzrenditen, die weit über dem Branchendurchschnitt liegen. Unser Wachstum (Umsatzsteigerung) ist moderat aber beständig. Die öffentliche Anerkennung als Innovations- und Qualitätsführer in der Branche wird untermauert durch Preisgewinne und Imageabfragen. Die Systematik muss hier aber noch verbessert werden.

Geschäftserfolg	Wert 2003	Bewertung	Ziel
Umsatzsteigerung			
Umsatzsteigerung in den letzten fünf Jahren	20,85%	☺	➡
Umsatzrentabilität auf hohem Niveau	weit über Branchendurchschnitt	☺	➡
Öffentliche Anerkennung als Innovations- und Qualitätsführer			
Punktzahl Ludwig-Erhard-Preis	411	☺	➡
Anzahl der Artikel in Pflegefachmedien	10	☺	➡
Anzahl der Vorträge auf überregionalen Fachkongressen	6	☺	➡
Anzahl der Vorträge auf regionalen Tagungen	17	☺	➡

5.1.5 Zusammenfassung aller Ergebnisse und Bewertungen:

Die einzelnen Faktoren haben wir in der Bewertung nach Qualität, Quantität und Systematik in dem nachfolgenden Schaubild nochmals zusammengefasst.





5.2 Einfluss- und Potenzialanalyse

Nachdem wir zunächst 13 Einflussfaktoren identifiziert hatten, die das intellektuelle Kapital von domino-world™ darstellen, nämlich

> 4 Faktoren, die unser Humankapital darstellen

> 6 Faktoren, die unser Strukturkapital darstellen

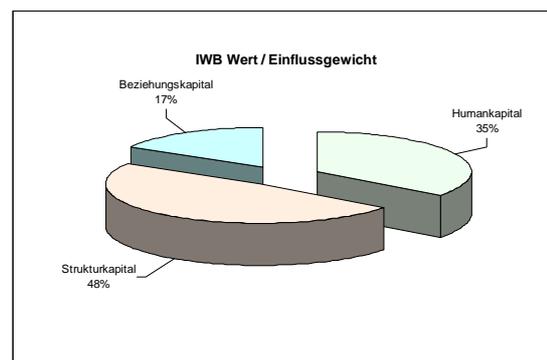
> 3 Faktoren, die unser Beziehungskapital darstellen

und weitere 3 Kennzahlen ermittelt hatten, die unseren Geschäftserfolg ausdrücken, hatten wir diese insgesamt 16 Einflussfaktoren nach Qualität, Quantität sowie Systematik bewertet und zusammenfassend im Bewertungsportfolio dargestellt.

Im nächsten Schritt wollen wir eine Einflussanalyse dieser Faktoren vornehmen und deren gegenseitige Wechselwirkung betrachten, d.h. wir wollen sowohl ihr aktives Einflussgewicht auf andere Faktoren betrachten als auch inwieweit sie selbst wiederum durch diese anderen Faktoren beeinflusst werden. Ziel der Einflussanalyse ist, zu eruieren, inwieweit jeder einzelne Faktor zur Steuerung und effizienten Verbesserung des Gesamtsystems taugt.

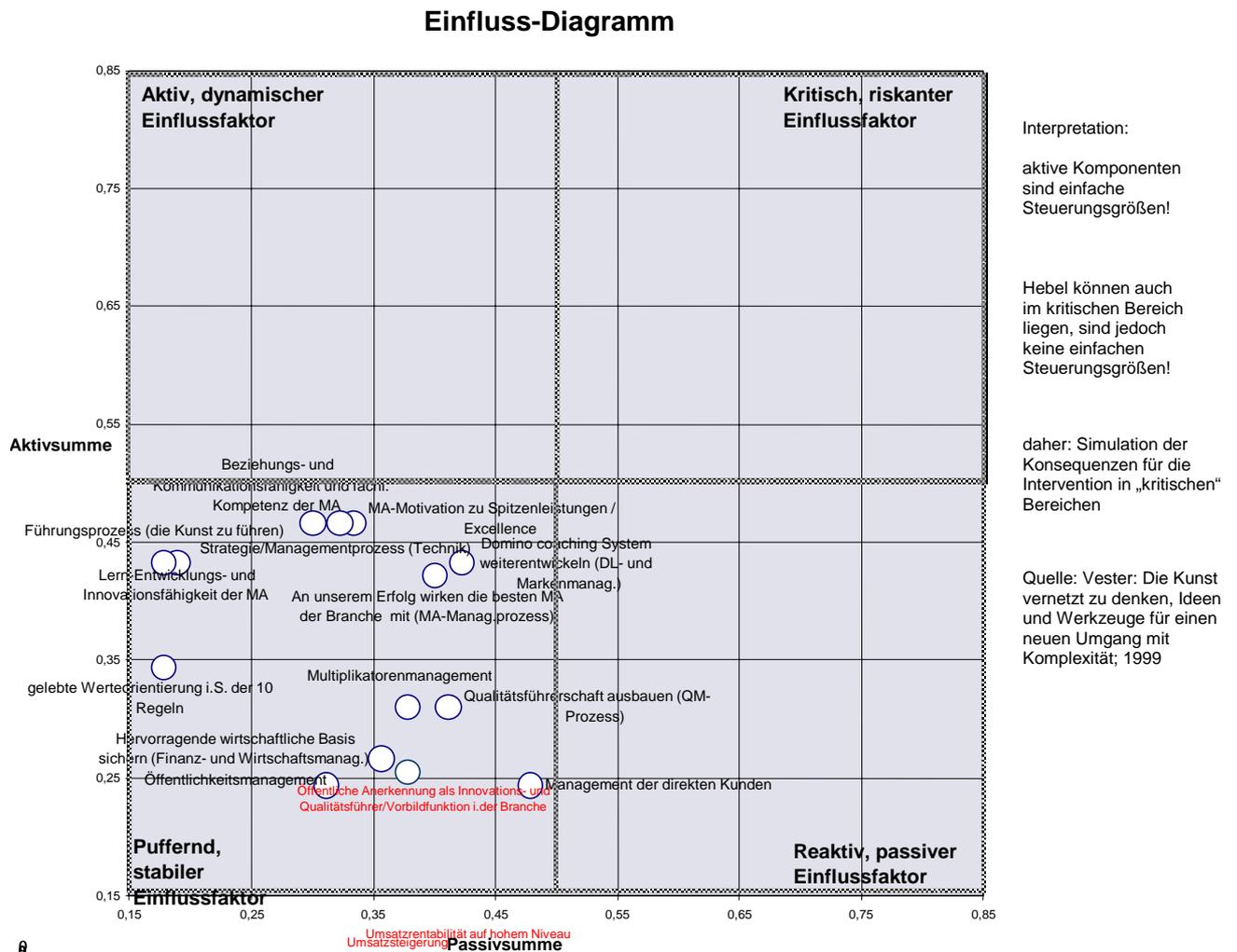
5.2.1 Einflussgewicht

Durch das Bestimmen der Einflussgewichte der einzelnen Faktoren zeigt sich, dass das Strukturkapital den größten Einfluss im System aufweist. Damit verfügt domino-world™ über viel Struktur (48%), die als Eigentum in der exklusiven Verfügungsmacht des Unternehmens steht und damit an dieses gebunden ist. Allerdings muss darauf geachtet werden, dass die Struktur nicht über die Zeit erstarrt und damit zu weniger Flexibilität und Dynamik im Unternehmen führt. Gleichzeitig wird deutlich, dass auch das Humankapital das System erheblich beeinflusst (38%). Für domino-world™ besteht damit ein Verlustrisiko in Form von Abwanderung. Die Pflege und Betreuung macht sehr individuelle Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Kunden erforderlich, so dass eventuelles Abwandern von speziell nach der domino-coaching™ Methode geschulten Mitarbeitern zu Einbußen in der Kundenbetreuungs- und Kundenbeziehungsqualität führen können. Im Detail betrachtet, sind neben der Beziehungs- und Kommunikationsfähigkeit und der fachlichen Kompetenz der Mitarbeiter, die Mitarbeitermotivation zu Spitzenleistungen und Exzellenz und der Strategie- und Managementprozess die Faktoren bei domino-world™ mit dem größten Einflussgewicht auf den Geschäftserfolg.



5.2.2 Einflussdiagramm

Das Einflussdiagramm zeigt die Analyse der 16 Faktoren sowohl hinsichtlich ihrer Aktivität als Einflussfaktor als auch hinsichtlich ihrer passiven Beeinflussbarkeit durch andere Faktoren. Hier zeigt sich, dass sich alle 16 Faktoren im unteren linken Segment befinden, d.h. dass keiner der Faktoren einen überproportionalen Einfluss auf andere Faktoren ausübt oder überproportional von anderen Einflussgrößen abhängt. Alle Faktoren befinden sich in einem Bereich, der durch hohe Stabilität gekennzeichnet ist und durch die Fähigkeit durch Pufferwirkung flexibel zu reagieren.



Darin spiegelt sich die Tatsache wider, dass domino-world™ ein organisch gewachsenes Unternehmen ist, das ganzheitlich organisiert ist und seit 5 Jahren nach TQM-Prinzipien geführt und gesteuert wird.

Interpretation:

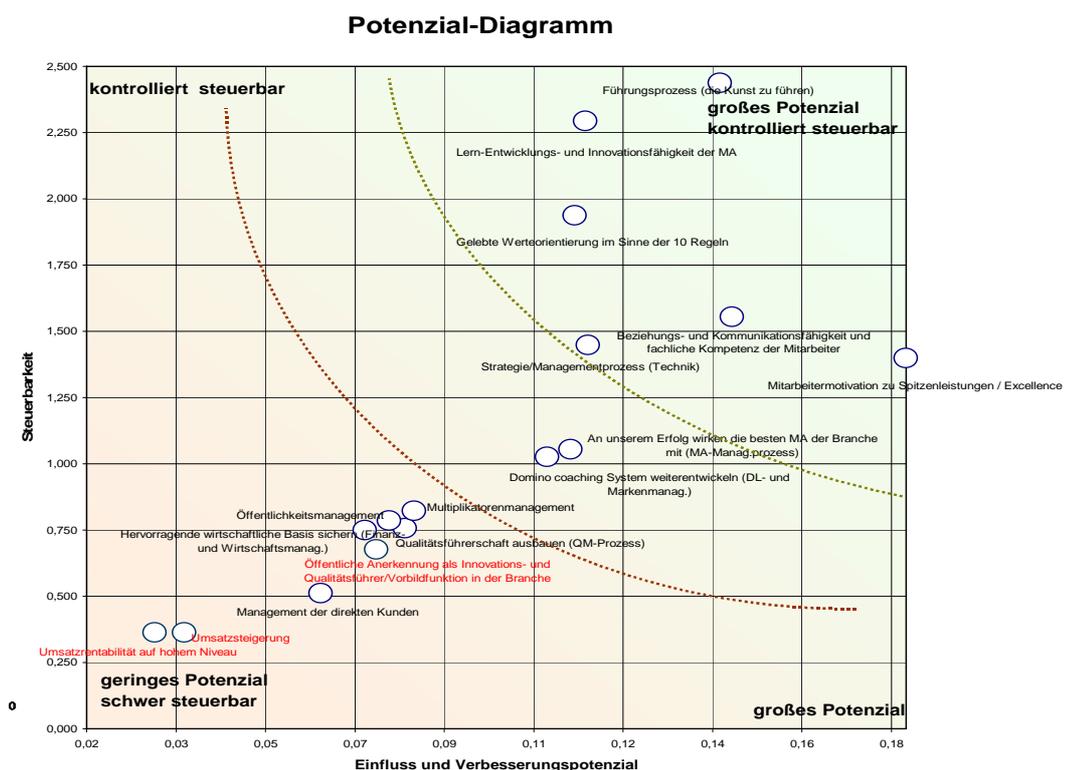
Größen, die weit oben stehen, sind sehr wichtig für das System und sollten stark beachtet und überwacht werden.

Größen, die weit links stehen, sind Einflussfaktoren mit großem Verbesserungspotenzial.

Größen, die weit links und oben stehen, sollten durch Verbesserungsmaßnahmen gestützt werden, um diese nach rechts zu verschieben.

5.2.4 Potenzial-Diagramm

Das Potenzialdiagramm zeigt neben dem Potenzial auch die Steuerbarkeit der einzelnen Einflussfaktoren. Interventionen im System durch Maßnahmen sollten idealerweise über diejenigen Faktoren erfolgen, die gut steuerbar sind, denn nur so bleiben die Auswirkungen der Maßnahmen kontrollierbar. Die Steuerbarkeit der Faktoren ergibt sich aus dem Verhältnis ihres Einflusses auf alle Faktoren im System und ihrer Beeinflussbarkeit durch die anderen Faktoren. Als gut steuerbare Faktoren ergeben sich bei domino-world™ der Führungsprozess, die Lern-, Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter und die gelebte Wertorientierung im Sinne der domino-Regeln. Über das größte Potenzial verfügen neben dem Führungsprozess, die Mitarbeitermotivation zu Spitzenleistungen und die Beziehungs- und Kommunikationsfähigkeit und fachliche Kompetenzen der Mitarbeiter, die aber im Vergleich nicht ganz so gut steuerbar sind.

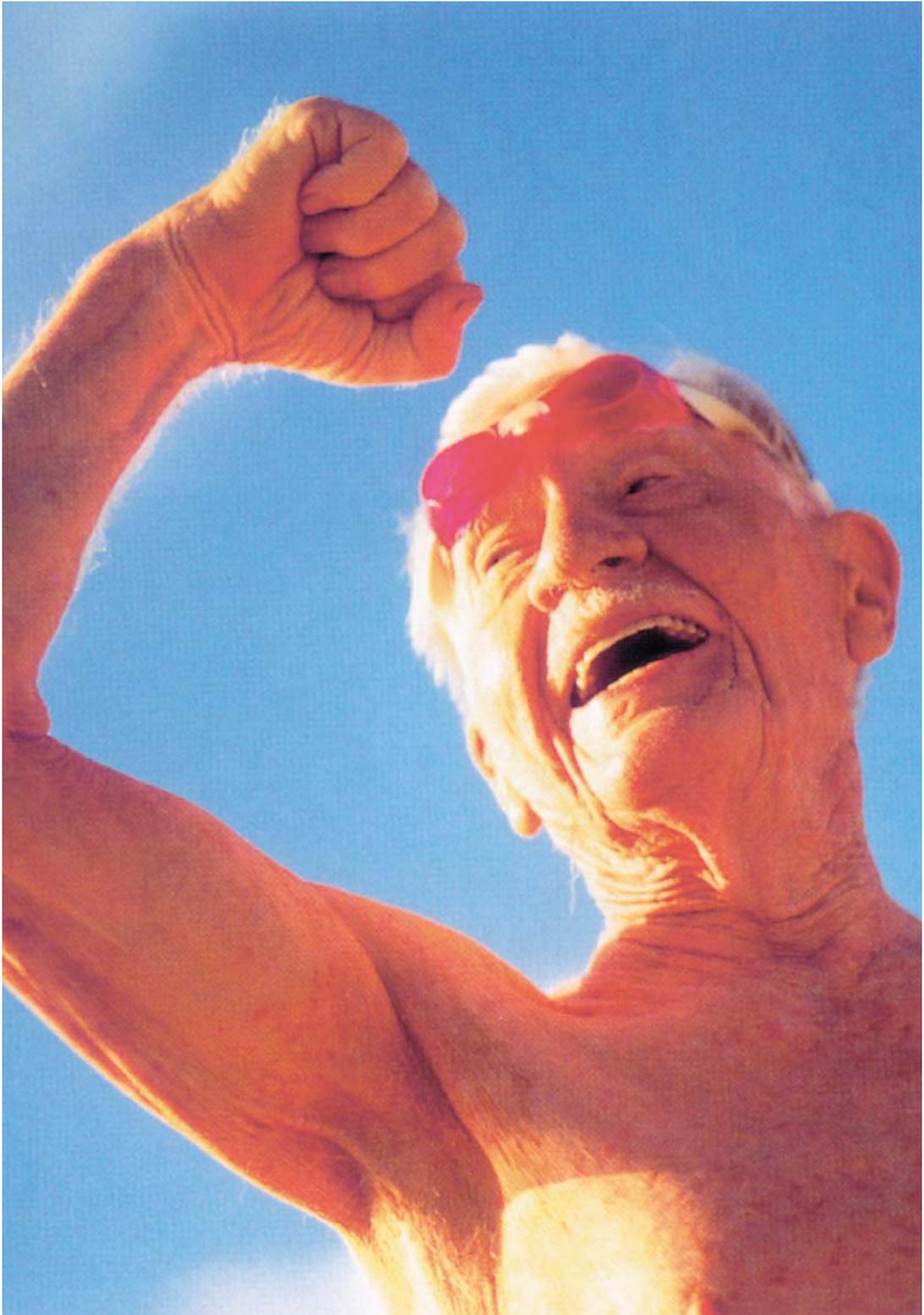


Interpretation:

Einflussfaktoren, die weit oben stehen, sind prinzipiell leichter kontrolliert zu steuern, als Größen, die weiter unten stehen.

Größen, die weit rechts stehen, haben ein großes Potenzial. Das heißt diese haben einen großen Einfluss und gleichzeitig großes Verbesserungspotenzial.

Die am besten geeignete Größe liegt möglichst weit rechts oben, da hier die Größen liegen, die sowohl großes Potenzial haben, als auch gut zu steuern sind.



6. Verbesserungsmaßnahmen, die aus der Wissensbilanz resultieren

Die Einfluss- und Potenzialanalyse (siehe Punkt 5.2) zeigt, **welche** Einflussfaktoren aus dem intellektuellen Kapital von domino-world™ sich am besten eignen, um hier durch gezielte Verbesserungen an Prozessen, die Qualität und den Erfolg des Unternehmens als Ganzes nachhaltig zu steigern.

Das Potenzialdiagramm (Punkt 5.2.4) zeigt in verdichteter Form 6 Einflussfaktoren, die einerseits ein hohes Verbesserungspotenzial besitzen und andererseits relativ gut im Gesamtsystem zu steuern sind:

- > 1. Der Einflussfaktor: **„Mitarbeitermotivation zu Spitzenleistungen und Excellence“** (Humankapital) ist hinsichtlich seiner quantitativen und systematischen Ausprägung stark verbesserungsfähig und ist mäßig gut zu steuern.
- > 2. Der Einflussfaktor: **„Gelebte Wertorientierung im Sinne der domino-world™-Philosophie“** (Humankapital) ist ebenfalls hinsichtlich seiner quantitativen und systematischen Ausprägung verbesserungsfähig und gut zu steuern.
- > 3. Der Einflussfaktor: **„Lern-, Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit unserer Mitarbeiter“** (Humankapital) ist hinsichtlich seiner quantitativen und systematischen Ausprägung zu verbessern und besitzt darüber hinaus eine sehr gute Steuerbarkeit.
- > 4. Der Einflussfaktor: **„Beziehungs-/Kommunikationsfähigkeit und fachliche Kompetenz“** (Humankapital) ist in allen drei Dimensionen (Quantität, Qualität, Systematik) zu Verbesserungen fähig und lässt sich relativ gut steuern.
- > 5. Der Einflussfaktor: **„Der Führungsprozess“** (Strukturkapital) ist vor allem in Bezug auf seine quantitative Ausprägung stark verbesserungsfähig, aber auch seine qualitative Güte lässt sich u. E. verbessern. Der „Führungsprozess“ ist darüber hinaus außerordentlich gut steuerbar.
- > 6. Der Einflussfaktor: **„Öffentlichkeitsmanagement“** (Beziehungskapital) ist verbesserungsfähig in den Punkten Quantität und Systematik, ist aber relativ schwer zu steuern.

Im folgenden werden die mittelfristig orientierten Verbesserungsmaßnahmen dargestellt, um die den Einflussfaktoren zugrundeliegenden Prozesse zu optimieren sowie Meßgrößen angeben, über die der Erfolg der Verbesserungsmaßnahmen evaluiert werden kann.

6.1 Einflussfaktor: Mitarbeitermotivation zu Spitzenleistungen und Excellence (Humankapital)

6.1.1 Status quo

Quantitative Ausprägung:	25 %	
Qualitative Ausprägung:	90 %	
Systematische Ausprägung:	30 %	
Bewertung:	0,48	(sehr großes Verbesserungspotenzial)
Einflussgewicht:	0,087	(sehr hohes Einflussgewicht)
Steuerbarkeit:	1,4	(mäßig gut steuerbar)

6.1.2 Verbesserungsmaßnahmen

- > Frageraster bei **Einstellung** von Mitarbeitern zur Motivation entwickeln
- > Konzept **Mitarbeiterentwicklung** modifizieren hinsichtlich Aufgabenbereicherung, Aufgabenerweiterung, Job rotation, Fortbildungen
- > **Mitarbeiterführung**
 - Delegation von Aufgaben und Abschluß von Zielvereinbarungen
 - Lob und Kritik gezielt einsetzen
 - Teamarbeit fördern – Wir-Gefühl erhöhen
- > **Kommunikation und Information**
 - Einführung eines Kennzahlencockpits für jede Einrichtung
 - Strategiekalender zur Verbesserung der Systematik
 - Team- und Fortbildungspläne
 - Qualität der Mitarbeitergespräche erhöhen
- > **Social Events** (Teamfeier, Betriebsfeier, Jubiläumsfeier, Gestaltung von Teamsitzungen – Konzept erneuern)
- > **Betriebliches Vorschlagswesen**
 - Durchführung von Innovationsworkshops auf MA-Ebene, EUL-Ebene und UL-Ebene.

6.1.3 Meßgrößen

- > Mitarbeiterfluktuation (in %)
- > Fehlzeiten (in %)
- > **Aus der Mitarbeiterbefragung:**
 - Mein Chef ist an meiner Mitwirkung interessiert:
 - Ich werde nach meiner Meinung gefragt.
 - Meine Ideen und Hinweise finden Beachtung.
 - Meine Verbesserungsvorschläge werden ernst genommen und ausgewertet.
 - Hindert Sie etwas daran, Entfaltungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten wahrzunehmen.
 - Mein Chef erkennt gute Leistungen lobend an.
 - Mit dem Betriebsklima in meinem Team bin ich zufrieden.

6.2 Einflussfaktor: Gelebte Werteorientierung im Sinne der domino-world™-Philosophie (Humankapital)

6.2.1 Status quo

Quantitative Ausprägung:	50 %	
Qualitative Ausprägung:	70 %	
Systematische Ausprägung:	50 %	
Bewertung:	0,56	(großes Verbesserungspotenzial)
Einflussgewicht:	0,064	(hohes Einflussgewicht)
Steuerbarkeit:	1,9	(gut steuerbar)

6.2.2 Verbesserungsmaßnahmen inklusive Meßgrößen

Quantität

Voll zu den 10 domino-world™-Regeln stehen entsprechend der Mitarbeiterbefragung 55% der Antworter, 36,7 % könnten sich mit den Regeln anfreunden. Um dieses Potenzial aufzuschließen bzw. die Identifikation immer wieder zu beleben, werden die domino-Führungskräfte in 2004

- > einen speziellen Leitfaden entwickeln, der die ersten Schritte des individuellen Aneignungsprozesses während der Einarbeitung unterstützt,
- > neue Mitarbeiter nach Bestand des Probezeitkolloquiums, das die Wertekongruenz einbezieht, zum „domino-world™-Mitarbeiter“ per Zertifikat küren.

Qualität

Die Qualität der Umsetzung der domino-coaching™-Regeln und damit der Grundwerte „Entwicklungsorientierung und Wertschätzung im zwischenmenschlichen Bereich“ wird durch

- > spezifische Führungsworkshops,
- > domino-Konferenzen,
- > Modultrainings zu den Themen „Beziehungsfähigkeit auf MA-Ebene“ und
- > „Teamsitzungen auf MA-Ebene“

stetig verbessert. Die Veranstaltungen, die sowohl der Interpretation der Werte als auch der praktischen Umsetzungsarbeit dienen, werden 1 bis 3 x jährlich durchgeführt.

Systematik

Die oben erwähnten Entwicklungsschritte zur Werteorientierung werden integraler Bestandteil der Strategiekalender für Führungskräfte und Mitarbeiter. Die Informationsweitergabe, Zielstellung, Unterstützung bei der praktischen Umsetzung, der SOLL-IST-Abgleich und die Steuerung bei Abweichung wird somit in die jährlichen Strategie- und Reviewmeetings übernommen. Folgende Instrumente zur Unterstützung der Identifikation werden projektiert: gemeinsam mit den Mitarbeitern erstellte Lernkartei, visuelle Übersetzung der Werte mittels Poster unter aktiver Beteiligung der Mitarbeiter erstellen lassen und prämiieren, Internetauftritt ergänzen.

6.3 Einflussfaktor: Lern-, Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit unserer Mitarbeiter (Humankapital)

6.3.1 Status quo

Quantitative Ausprägung:	60 %	
Qualitative Ausprägung:	90 %	
Systematische Ausprägung:	60 %	
Bewertung:	0,7	(mittleres Verbesserungspotenzial)
Einflussgewicht:	0,080	(sehr hohes Einflussgewicht)
Steuerbarkeit:	2,3	(sehr gut steuerbar)

6.3.2 Verbesserungsmaßnahmen inklusive Meßgrößen

Bei den Maßnahmen unterscheiden wir in:

1. Maßnahmen für zukünftige Mitarbeiter,
2. Maßnahmen für vorhandene Mitarbeiter.

Maßnahmen für zukünftige Mitarbeiter

- Entwicklung eines **Assessmentverfahrens** als zusätzlichen Einstellungsfilter zur objektiven Beurteilung des Lern-, Entwicklungs- und Innovationspotenzials von Bewerbern und Integration dieses Bewertungsinstrumentes in das bereits bestehende umfangreiche Bewerberauswahlverfahren.

Maßnahmen für vorhandene Mitarbeiter

- Entwicklung eines **Messinstrumentes** zur individuellen Bestimmung der Lern-, Entwicklungs- und Innovationspotenziale unserer Mitarbeiter.
- Erarbeitung eines **Konzeptes zur individuellen Förderung von Mitarbeitern**, bei denen Potenziale im Bereich Lern-, Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit durch das oben beschriebene Messinstrument erkannt wurden.
- **Ausbau/Schulung der didaktischen Fähigkeiten unserer Leitungsmitarbeiter**, um diese zu befähigen, bei den von ihnen durchgeführten Mitarbeiterschulungen und –trainings Lern- und Entwicklungsblockaden von Mitarbeitern zu erkennen und abzubauen, Maßnahmen zur Optimierung des Lernumfeldes zu ergreifen und eine Lernsituation herzustellen, die bei den Teilnehmern für Spaß- und Erfolgsmomente sorgt.



- Schaffung der neuen Funktionsebene des **domino-coach-Assistenten**, um Mitarbeiter, die bisher aus sehr unterschiedlicher Motivation die Weiterentwicklung zum zertifizierten domino-coach™ abgelehnt haben, den „Einstieg“ in unser innovatives Pflegemodell domino-coaching™ zu erleichtern.

6.4 Einflussfaktor: Beziehungs-/Kommunikationsfähigkeit und fachliche Kompetenz (Humankapital)

6.4.1 Status quo

Quantitative Ausprägung:	60 %	
Qualitative Ausprägung:	60 %	
Systematische Ausprägung:	60 %	
Bewertung:	0,6	(großes Verbesserungspotenzial)
Einflussgewicht:	0,087	(sehr hohes Einflussgewicht)
Steuerbarkeit:	1,6	(mäßig gut steuerbar)

6.4.2 Verbesserungsmaßnahmen inklusive Messgrößen:

Ableitend daraus, dass das domino-coaching™-Verfahren nur auf der Grundlage der Gesamtstrategie zu verstehen ist, finden halbjährlich **Einführungsseminare für alle neuen Mitarbeiter** statt, in dem die gesamte Unternehmensstrategie (Vision, Mission, Kultur- und Wertesystem, Managementsystem, TQM, BSC) einschließlich des domino-coaching™-Verfahrens vermittelt wird. Wesentliche Teile des Seminars werden von Centermanagern bzw. Teammanagern vermittelt. So können deren Kenntnisse und Erfahrungen aus der praktischen Arbeit stärker genutzt und wertgeschätzt werden. Den Erfolg dieser Maßnahme messen wir quantitativ (Teilnahme aller neuen Mitarbeiter, Anzahl der CM/TM, die sich an der Durchführung der Seminare beteiligen) und qualitativ über die Rückmeldungen der Mitarbeiter sowie der CM/TM in den Fragebögen zur Seminaredurchführung sowie im persönlichen Gespräch.

Im Rahmen einer Arbeitsgemeinschaft werden **„Modellfälle“ des domino-coaching™-Prozesses** für die interne Kommunikation, zur Schulung und als Nachschlagewerk aufbereitet. Eine Bewertung der Maßnahmen findet qualitativ über persönliche Rückmeldungen sowie die Auswertung der MA-Befragung, darüber hinaus über Rückmeldungen von Kunden im Rahmen der Qualitätskontrollen sowie der Kundenbefragung statt.

In festgelegten größeren Abständen wird jeweils **ein Mitglied der Unternehmensleitung an einer Teamsitzung in den Einrichtungen teilnehmen** und durch das Darstellen und Vorleben von Werten, Idealen, Vision, Mission sowie der strategischen Ausrichtung des Unternehmens den direkten Kontakt von Mitarbeitern zur Geschäftsführung zu fördern und für Fragen und Anregungen zur Verfügung zu stehen. Auch hier findet eine qualitative Bewertung über persönliche Rückmeldungen sowie die Auswertung der Mitarbeiter-Befragung statt.

Um den Mitarbeitern in der **Umsetzung des Geriatrischen Reha-Prozesses** mehr Sicherheit zu geben und ihre fachliche Kompetenz zu erhöhen, werden alle Verfahren des Geriatrischen Assessments in festgelegten Zeiträumen (Fortbildungsplan) in allen Einrichtungen wiederholt geschult; die Anwendung wird durch besonders qualifizierte Mitarbeiter bzw. Führungskräfte begleitet. Hinsichtlich weiterer pflegfachlich relevanter Assessments (Dekubitusrisiko, Sturzrisikoerkennung, MNA) wird analog verfahren. Als Indikator für der Erfolg der Maßnahme dient die Auswertung der Fortbildungspläne (Teilnahme aller Mitarbeiter). Eine weitere Bewertung des Erfolges der Maßnahme erfolgt durch die Auswertung der Pflegevisiten, Rückmeldungen von Kunden und Mitarbeitern.

Für die Führungskräfte wird durch die Entwicklung eines domino-world™-Strategiekalenders sichergestellt, dass relevante strategische Themen über das Jahr festgelegt systematisch durch die EUL bearbeitet werden. So ist sichergestellt, dass 2 x jährlich ein Führungsworkshop (Tagesveranstaltung) stattfindet. Künftig wird ein systematisches Führungskräfte-Assessment erfolgen, zunächst als 180° Beurteilung (Vorgesetzte, Mitarbeiter). Ziel ist in weiteren Schritten eine 360°-Beurteilung (Kunden, Kollegen, Vorgesetzte, Mitarbeiter).

6.5 Einflussfaktor: Der Führungsprozess (Strukturkapital)

6.5.1 Status quo

Quantitative Ausprägung:	40 %	
Qualitative Ausprägung:	60 %	
Systematische Ausprägung:	70 %	
Bewertung:	0,56	(großes Verbesserungspotenzial)
Einflussgewicht:	0,080	(sehr hohes Einflussgewicht)
Steuerbarkeit:	2,46	(außerordentlich gut steuerbar)

6.5.2 Verbesserungsmaßnahmen

Umsetzungsgrad erhöhen (Quantität):

- > Bessere und individuellere Schulung der Führungskräfte (modulare Trainingsprogramme)
- > Spezielle Trainingsformen für neue Führungskräfte
- > Verbesserte Auswahlverfahren für neue Führungskräfte (Einstellungsfiler)
- > Vollständige Implementation des neuen Führungskräfte-Assessments (180 %-Perspektive)
- > Fortlaufende Supervisionen für Führungskräfte

Güte des Modells verbessern (Qualität):

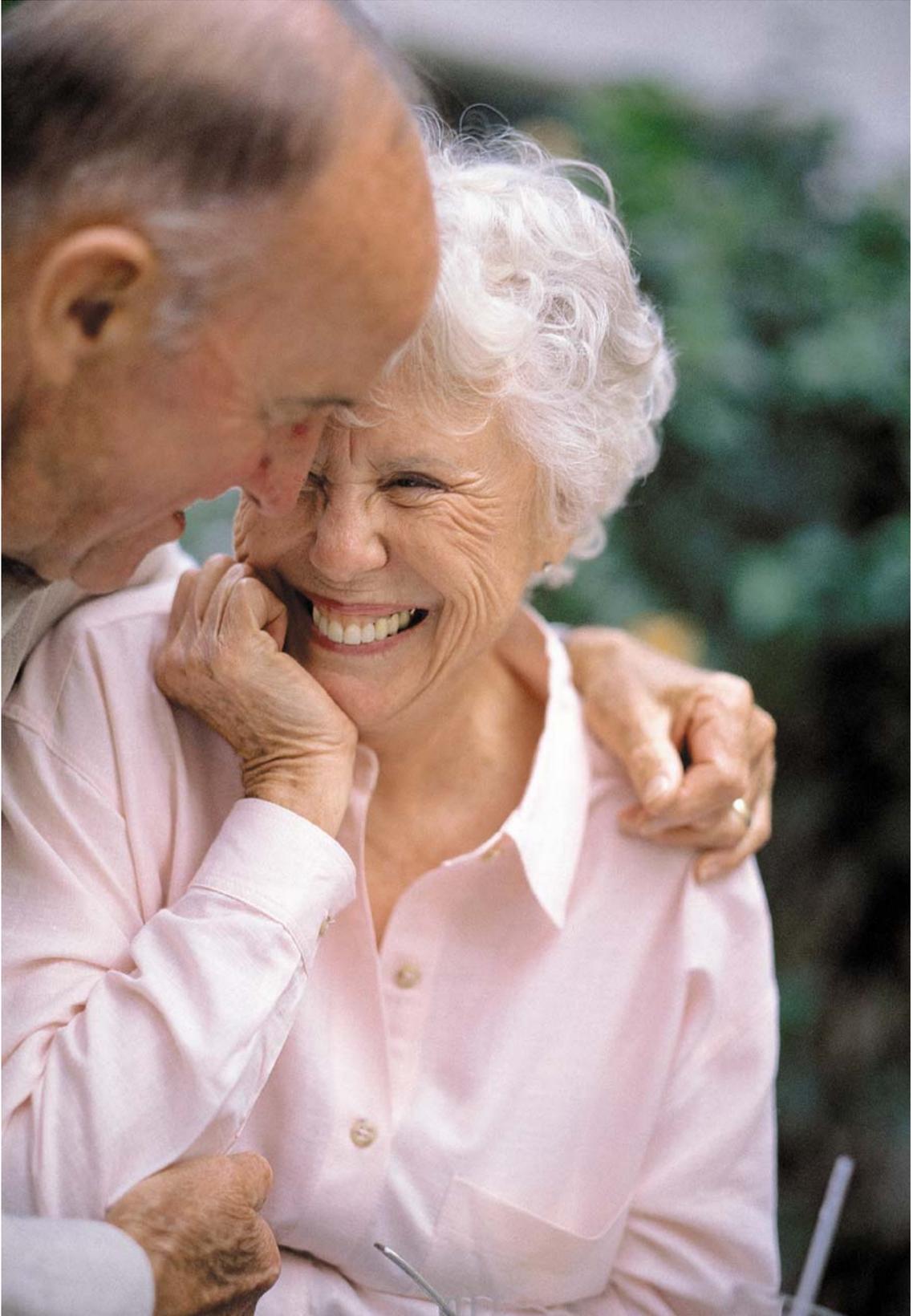
- > Überarbeitung und Neustart des domino-Führungsmodells: Nächste Schritte ausarbeiten
- > 8 Basics und 3 x 3 Leadership-Gebote aufstellen und implementieren
- > Leitbild-Update flächendeckend implementieren
- > Update / Neuinterpretation / bessere Integration: Wertekodex (10 domino-Regeln)

Systematik/Prozesshaftigkeit erhöhen:

- > Thema „Führung“ im Jahreskalender der EUL integrieren
- > Führungskräfteassessment-Auswertung 1 x jährlich unternehmensweit vornehmen
- > systematischere Schulung aller Führungskräfte

Messgrößen:

- > Fehlzeitenquote (Quantität)
- > Fluktuationsquote (Quantität)
- > Auswertung Mitarbeiter-Befragung (Quantität)
- > Ergebnisse Führungskräfte-Assessment (180 %)
- > Alle quantitativen Parameter aus Humankapital (Quantität Führung)
- > Alle qualitativen Parameter aus Humankapital (Qualität Führung)
- > Alle Parameter der Systematik aus Humankapital (Systematik Führung)



6.6 Einflussfaktor: Öffentlichkeitsmanagement (Beziehungskapital)

6.6.1 Status quo

Quantitative Ausprägung:	50 %	
Qualitative Ausprägung:	75 %	
Systemische Ausprägung:	55 %	
Bewertung:	0,6	(großes Verbesserungspotenzial)
Einflussgewicht:	0,045	(unterdurchschnittliches Einflussgewicht)
Steuerbarkeit:	0,8	(schwer steuerbar)

6.6.2 Verbesserungsmaßnahmen inklusive Meßgrößen

Grundlegend orientiert sich das Unternehmen auf die Bereiche Medien-PR, persönliche PR und Veranstaltungen. Innerhalb dieser Bereiche werden Systematik und Quantität wie folgt weiterentwickelt:

Medien-PR:

1. Territoriale Ausweitung der Medien-Arbeit von der Region Oberhavel auf die Region Berlin und damit Präsenz in allen Einzugsregionen.
2. Erweiterung der Medien-Arbeit vom Medium Presse auf die Medien Hörfunk und Fernsehen.
Messung: Anzahl der Artikel in Presse, Funk und Fernsehen.

Persönliche PR:

1. Konzeptionelle Planung und Durchführung der Kontakte zu den einzelnen Zielkunden durch die Unternehmensleitung.
2. Erweiterung der Kontakte auf den regionalen Ebenen durch die Leitungen der Einrichtungen des Unternehmens.
3. Konzeptionelle Planung und Durchführung der Kontakte auf den regionalen Ebenen.
Messung: Anzahl fester Kooperationspartner.

Veranstaltungen:

1. Ausweitung des Konzepts für Großveranstaltungen auf die Region Berlin
2. Inhaltliche Überarbeitung des Veranstaltungskonzepts
3. Konzeptionelle Planung und Durchführung der Veranstaltungen auf regionaler Ebene.
Messung: - Anzahl der Veranstaltungen und Teilnehmerzahl.



domino e.v. Gesundheits- und soziale Dienste

Karl-Marx-Straße 84-86

16547 Birkenwerder

Telefon: (03303) 29 37 60

Telefax: (03303) 29 37 70

eMail: zentrale@domino-world.de

Internet: www.domino-world.de