

Wissensbilanz 2006

Das intellektuelle Kapital

von

domino-world™

Januar 2006



Inhalt

Vorwort	3
1. domino-world™ - Wer wir sind	4
2. Die domino-world™-Strategie	6
3. Vorgehen im Wissensbilanzmodell	12
4. Status Quo	14
4.1 Einflussfaktoren auf den domino-world™-Geschäftserfolg	14
4.2 Einfluss- und Potenzialanalyse	38
5. Verbesserungsmaßnahmen, die aus der Wissensbilanz resultieren	48
5.1 Einflussfaktor: Mitarbeitermotivation zu Spitzenleistungen und Excellence	49
5.2 Einflussfaktor: Gelebte Werteorientierung im Sinne der 10 domino-Regeln	50
5.3 Einflussfaktor: Fachkompetenz unserer Mitarbeiter (50%/50%)	51
5.4 Einflussfaktor: Der Führungsprozess	53
5.5 Einflussfaktor: Lern-, Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit unserer Mitarbeiter	54
5.6 Einflussfaktor: Qualitätsmanagement	55
6 Resümee	56

Vorwort

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

Deshalb ist domino-world™ in den letzten Jahren zu einem der innovativ und qualitativ führenden Pflegeunternehmen in Deutschland geworden. Mit dem domino-coaching™ haben wir ein Verfahren entwickelt, das unsere Dienstleistung revolutioniert und für pflegebedürftige Menschen neue Hoffnung bedeutet.

In Pflege und Management 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.

Die hier vorgelegte Wissensbilanz 2006 ist – nach 2004 – die bereits 2. Wissensbilanz, die wir über domino-world™ erstellt haben. Sie zeigt allen Interessierten, was wir können und wo wir uns in den letzten zwei Jahren verbessert haben. Uns selbst zeigt die Wissensbilanz auf, **woran genau** wir arbeiten müssen, um zukünftig noch besser zu werden.

Birkenwerder, im Januar 2006

Lutz Karnauchow

Vorstand



Verleihung des Qualitätspreises Berlin-Brandenburg 2004 an domino-world™, vertreten durch Lutz Karnauchow (Mitte)

1. 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 verlorengegangene 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 24 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. Im Jahre 2002 sind wir im Wettbewerb um den Ludwig-Erhard-Preis als erstes deutsches Unternehmen aus dem Gesundheitswesen mit der Urkunde "Recognised for Excellence" ausgezeichnet worden. 2004 haben wir den Qualitätspreis Berlin-Brandenburg gewonnen.

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.

Leitbild

- 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 dominocoaching™ fördern wir die Idee von Selbstbestimmtheit, Weiterentwicklung und gesellschaftlicher Integration im Alter.



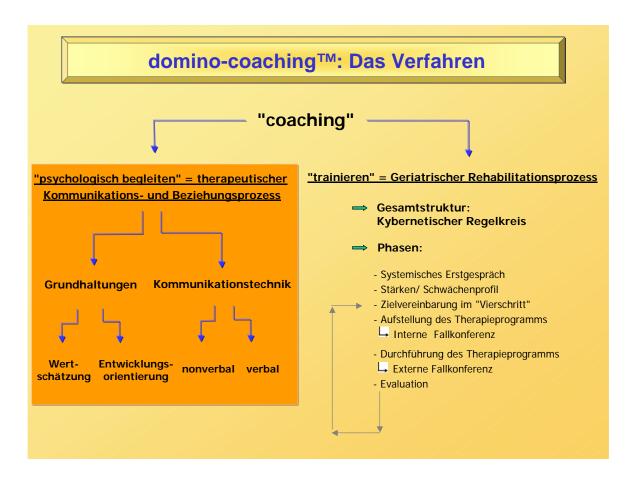
<u>Die Unternehmensleitung von domino-world™</u> Hintere Reihe: Nadja Grosse, Lutz Karnauchow, Dr. Petra Thees vorne: Susanne Raschka, Heike Golletz, Petra Kübler (jeweils v.l.)

2. 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™.

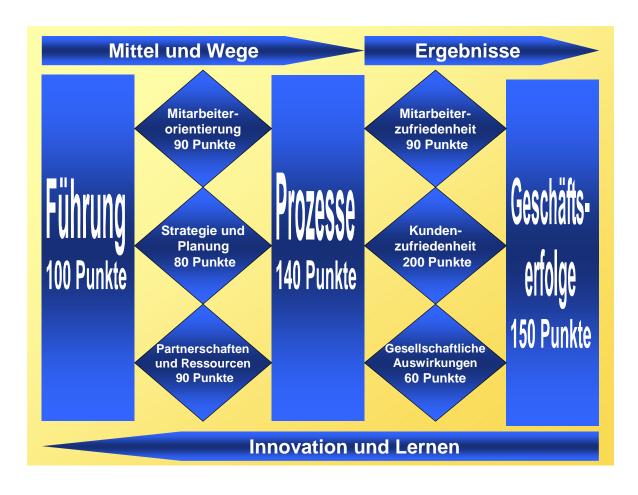
Eine wissenschaftliche Studie des Fraunhofer Instituts belegt die signifikante Überlegenheit des Vorgehens eindrucksvoll.



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. In 2004 haben wir den Qualitätspreis Berlin-Brandenburg in der Kategorie "große Dienstleister" gewonnen. Diese Auszeichnungen belegen 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.



Die 10 domino-Regeln



1. Glaube daran, dass jeder Mensch fähig ist, sich zu verändern, sich weiter zu entwickeln 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.

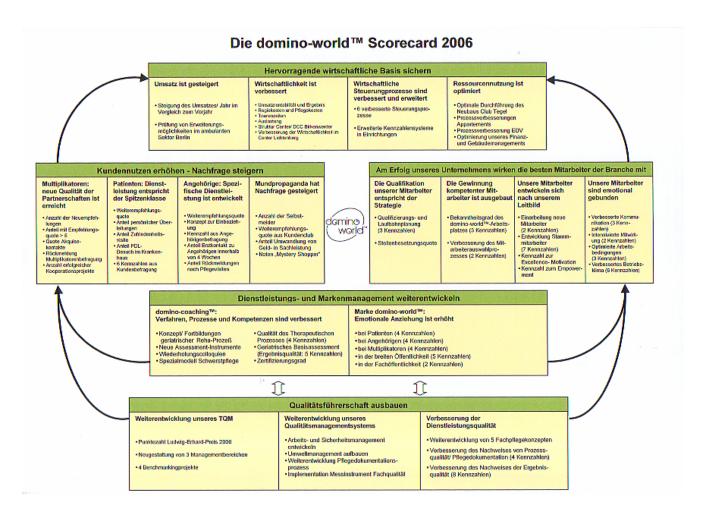


10. Vergiss nie den Spaß und die Freude im Leben. Sie sind ein Lebenselixier und ein wahrer Schatz.

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 2006.



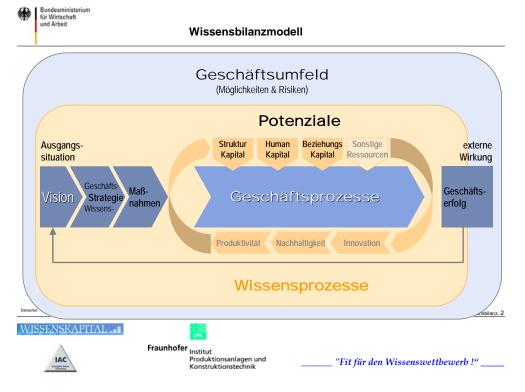
3. Vorgehen im Wissensbilanzmodell

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 2004 in 13 prototypischen deutschen mittelständischen Unternehmen erprobt. Eins dieser 13 Pilotunternehmen war 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™ erstmals im Frühjahr 2004 innerhalb mehrerer Workshops jene Einflussfaktoren untersucht, die das spezifische intellektuelle Kapital des Unternehmens ausmachen. Die hier vorgelegte Wissensbilanz 2006 ist die zweite umfassende Analyse und Bewertung unseres intellektuellen Kapitals. 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 dominoworld™ den größten Nutzen?

4. Status Quo

4.1 Einflussfaktoren auf den domino-world™-Geschäftserfolg

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

- das Humankapital, d.h. Fähigkeiten, Motivation, Einstellungen und Eigenschaften unserer Mitarbeiter sowie ihre Lernbereitschaft und Lernfähigkeit,
- 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.

4.1.1 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 fachliche Kompetenz unserer Mitarbeiter (50% fachliche Techniken, 50% Kommunikationsfähigkeit)

Neben den fachlichen Techniken, die unsere Mitarbeiter beherrschen müssen, spielen kommunikative Fähigkeiten bei unserer Dienstleistung eine besondere Rolle, denn die Gesundheit und Lebensqualität unserer Kunden hängt in hohem Maße von der Zuwendung und vom Einfühlungsvermögen unserer Mitarbeiter ab. Unter 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 Mitarbeiter aber auch unsere Führungskräfte benötigen und beherrschen diese Fähigkeit in besonderem Maße aufgrund geschulter Kommunikationstechniken.



Das Team unseres domino-world™ Centers in Berlin-Lichtenberg

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

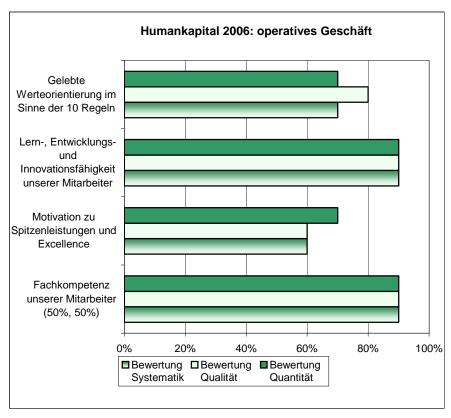
Um die Ausprägungsgüte dieser 4 Einflussfaktoren des Humankapitals bei domino-world™ festzustellen, haben wir jeden einzelnen Einflussfaktor nach

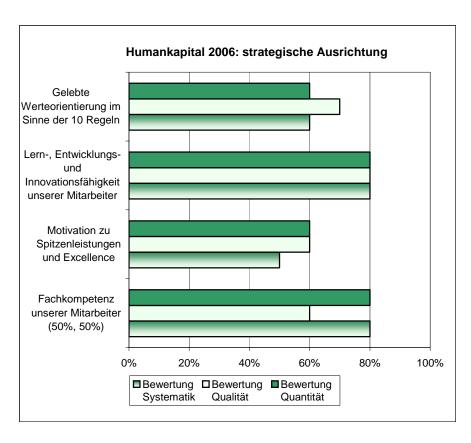
- ▶ Quantität, d.h. Umsetzungs- und Realisierungsgrad,
- ▶ Qualität, d.h. qualitative Güte sowie
- ► Systematik, d.h. systematisch gesteuerte Verbesserung und Kommunikation untersucht.

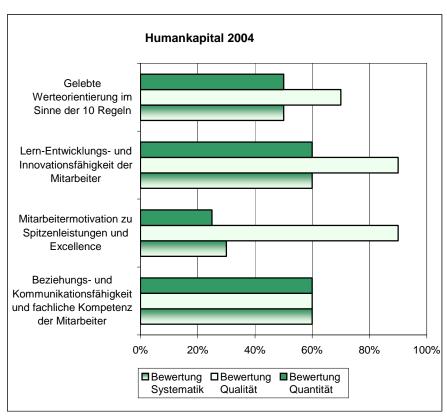
Dabei haben wir – abweichend von der Wissensbilanz 2004 – diese Bewertung erstmalig doppelt durchgeführt, indem wir **zwei unterschiedliche** Bewertungsmaßstäbe angelegt haben:

- 1. für das **operative Geschäft**, d. h. inwieweit die Einflussfaktoren ausreichen, damit das Tagesgeschäft und die Dienstleistungserstellung jederzeit reibungslos funktionieren kann und die Kunden aktuell ausreichend zufrieden gestellt werden können,
- für die strategische Ausrichtung der Organisation, d.h. inwieweit die Ausprägungsgüte der Einflussfaktoren geeignet ist, das Unternehmen fit für die Zukunft zu machen und auf zu erwartende Veränderungen vorbereitet zu sein.

Darüber hinaus stellen wir die (alten) Ergebnisse aus der Wissensbilanz 2004 dar, um die **Verbesserungen**, die in diesen zwei Jahren erzielt wurden, deutlich zu machen. Aus den nachfolgenden Grafiken wird das Ergebnis aus diesen Bewertungen deutlich:







Interpretation der Ergebnisse:

Zunächst fällt auf, dass sich alle 4 Einflussfaktoren des Humankapitals – verglichen mit den Ergebnissen aus 2004 – deutlich verbessert haben. Zurückzuführen ist das auf die konsequente Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen, die in der Wissensbilanz 2004 geplant wurden. Die besseren Bewertungen auf dem Hintergrund des operativen Geschäfts (rund 10% besser) – verglichen mit der Bewertung für die strategische Ausrichtung – sind nicht verwunderlich, schließlich werden die zukünftigen Anforderungen in einem sich rasch wandelnden Gesundheits- und Pflegemarkt höher sein. Die besten Ausprägungen weisen die Einflussfaktoren "Fachkompetenz" und "Lern-/Innovationsfähigkeit" auf, während der Faktor "Motivation", insbesondere was die systematische Entwicklung angeht, noch nicht unseren hohen Anforderungen genügt.

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

Humankapital	Wert 2004/2005	Bewertung	Ziel
Anzahl der Mitarbeiter gesamt	366		
durchschn. Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter i.J.	4,4		
Fachkraftquote amb. Bereich (VZÄ, in %)	40,56	\odot	$ \Box\rangle$
Fachkraftquote stat. Bereich (VZÄ, in %)	53,62	\odot	
Anzahl zertifizierter domino-coaches	77	\odot	
Stellenbesetzungsquote	99,49%	\odot	$ \Box \rangle$
Mitarbeiter-Befragung, "Ziele u. Philosophie meines Unternehmens geben mir das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist" *	66,9%	☺	ROUTERROUTER
Mitarbeiter-Befragung, Mitarbeiter stimmen mit Unternehmenszielen voll überein *	75,1%	\odot	
Mitarbeiter-Befragung, Mitarbeiter identifizieren sich voll mit Idealen und Werten des Unternehmens *	60,0%	☺	()
Rücklaufquote Mitarbeiter-Befragung	92,8%	\odot	
Rücklaufquote Führungskräfte-Befragung	91,10%)	
krankheitsbedingte Fehlzeitenquote	5,87%	$\stackrel{ ext{ }}{\odot}$	
Fluktuation	16,6%	\otimes	
Mitarbeiter-Befragung, "Meine Kollegen sind bestrebt, Arbeit von hoher Qualität zu leisten" *	55,9%	\odot	$\langle \rangle$
Qualitäts-Note als Ergebnis interner Qualitätskontrollen	2,1	☺	
Mitarbeiter-Befragung, "Bei der Arbeit gibt es jemanden, der mich in meiner Entwicklung fördert" *	54,7%	\odot	$\langle \rangle$
Anzahl Entwicklungsgespräche pro Mitarbeiter/Jahr	5,15	\odot	
Moderation+Referententätigkeit der Mitarbeiter bei Teamsitzungen	60,3%	$\stackrel{ ext{ }}{\odot}$	
und internen Fortbildungen (Anteil der Veranst. mit Mitwirkung der Mitarbeiter)	64,3%	⊕	$\langle \rangle$
Fortbildungsgebühren für externe Workshops und Seminare pro VZÄ	122,88 €	\odot	□
Anzahl bezahlter Fort- und Weiterbildungstage pro VZÄ/Jahr	4,3	\odot	$ \Box \rangle$
durchschn. Anzahl interner Teamsitzungen pro Einrichtung	21,6	$\stackrel{ ext{ }}{ ext{ }}$	
durchschn. Anzahl interner Fortbildungen pro Einrichtung	21,3	⊕	
Mitarbeiter-Befragung, "Für bestimmte Tätigkeiten in meinem Aufgabenbereich fehlt mir das Fachwissen" *	3,7%	$\stackrel{\odot}{=}$	
Mitarbeiter-Befragung, "Ich habe bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann"*	55%	☺	
*Mitarbeiter-Befragung: Es sind jeweils die Antworten der höchsten Kategorie "trifft voll zu" erfasst.			

4.1.2 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 Ressourcenmanagement

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

1.1 Subprozess: Management der Wirtschaftlichkeit und der Finanzen

1.2 Subprozess: Umsatzmanagement

1.3 Subprozess: Ressourcenmanagement

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: Mitarbeiterplanung

2.2 Subprozess: Mitarbeiterakquisition

2.3 Subprozess: Mitarbeiterentwicklung

2.4 Subprozess: Mitarbeiterbindung

3. Das Dienstleistungs- und Markenmanagement

Ziel dieses Schlüsselprozesses ist die Anwendung, Weiterentwicklung und Bekanntmachung des domino-coachings™ im Rahmen der Marke domino-world™. Die dazugehörenden 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 eruieren, ihre Umsetzung sicherzustellen und auf der Grundlage der erzielten Geschäftsergebnisse Strategiefindung und –umsetzung weiter zu optimieren. Subprozesse hierfür sind:

- 5.1 Subprozess: Strategieentwicklung, Strategiereview, Strategieaktualisierung
- 5.2 Subprozess: Strategieumsetzung
- 5.3 Subprozess: Bewertung von Schlüsselprozessen und Priorisierung von Prozessverbesserungen
- 5.4 Subprozess: Innovationsgenerierung

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:

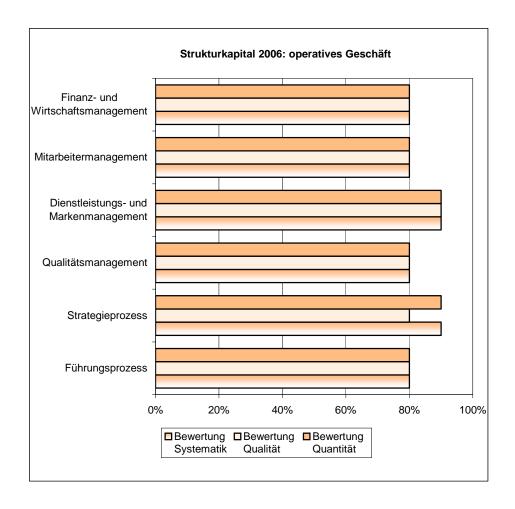
- 6.1 Subprozess: Vision/Mission "Unser Leitbild"
- 6.2 Subprozess: Wertesystem "Die 10 domino-Regeln"
- 6.3 Subprozess: Führungsmodell "Der domino-Führungszirkel"
- 6.4 Subprozess: Erfolgsdimensionen "Die 4 großen Ziele von Führung"

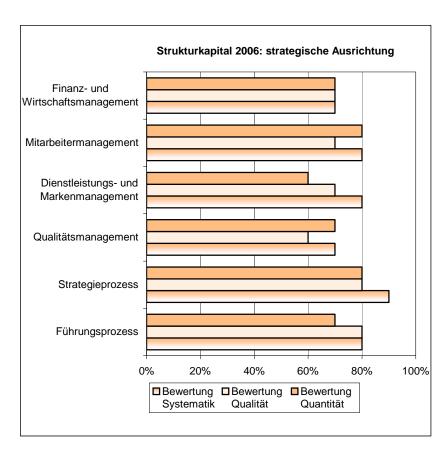
Bewertung des Strukturkapitals

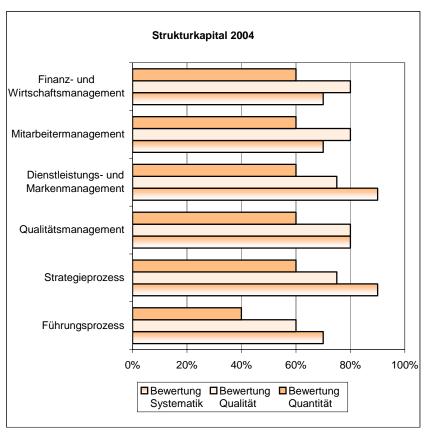
Auch hier haben wir wieder die 6 Einflussfaktoren unseres Strukturkapitals einer Bewertung hinsichtlich Quantität, Qualität und Systematik unterzogen.

Ebenso haben wir für 2006 eine doppelte Bewertungsgrundlage angewandt: die für das "operative Geschäft" und die für die "strategische Ausrichtung". Darüber hinaus stellen wir auch hier die Veränderungen gegenüber 2004 dar.

Es ergibt sich folgendes Bild:







Interpretation der Ergebnisse:

Auch im Bereich des Strukturkapitals wird deutlich, dass sich seine 6 Einflussfaktoren gegenüber 2004 größtenteils verbessert darstellen. Insbesondere in Hinblick auf das operative Geschäft liegen alle Faktoren in einem sehr hohen Bereich, aber auch mit Blick auf die strategische Ausrichtung haben sich 4 von 6 Faktoren verbessert. Das Mitarbeitermanagement ist ähnlich wie in 2004 bewertet worden, lediglich das Qualitätsmanagement wurde aus strategischer Perspektive eher schlechter als zuvor bewertet. Die größten Verbesserungen erzielt der Führungsprozess, was auf eine sehr konsequente Umsetzung der in 2004 geplanten Verbesserungsmaßnahmen hindeutet.

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

Strukturkapital	Wert 2005	Bewertung	Ziel
Finanz- und Wirtschaftsmanagement			
Anlagevermögen	12.206 T€	\odot	
Eigenkapitalquote	74,5%	\odot	
Anzahl der Steuerungsprozesse	10	☺	
Mitarbeitermanagement (siehe Humankapital)			
Dienstleistungs- und Markenmanagement			
Implementationsgrad des domino-coachings™	91%	\odot	
Kontinuierlicher Verlauf des therap. Prozesses; Anz.Gespräche/Pat./Jahr	10,6	☺	000000
Kontinuierliche Begleitung der coaches im therap. Prozess; Anz. SV/coach/Jahr	9,69	\odot	
halbjährliche Durchführung des Geriatrischen Assessments	95,8%	☺	
Beginn der Umsetzung des Therapieprogramms in Tagen	22,5	\odot	
Qualitätsmanagement			
Qualitätspreis Berlin-Brandenburg 2004	\checkmark	\odot	
Anwendung des EFQM-Modells	\checkmark	☺	
DIN EN ISO 9000:2000	\checkmark	\odot	
Anzahl der Steuerungsprozesse/Ablaufprozesse	55	☺	
Ergebnis interner Qualitätskontrollen	2,0	\odot	
Einhaltung des Standards der Pflegevisiten	93%	☺	
Implementation der relevanten Expertenstandards	3	☺	WOO WANTER
Implementation der relevanten Pflegest. und Prophylaxen	22	☺	
Der Führungsprozess (siehe Humankapital)			

4.1.3 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 4 Zielgruppen, die ganz unterschiedliche Bedürfnisse haben und deshalb auch ganz unterschiedliche Anforderungen an unser Kundenmanagement stellen:

- 1. unsere Patienten,
- 2. deren Angehörige,
- 3. Multiplikatoren, die mit uns zusammenarbeiten und
- 4. die Öffentlichkeit.

Demzufolge gliedern sich die Subprozesse in unserem Kundenmanagement in die 4 folgenden Bereiche:

- 1. Patientenmanagement
- 2. Angehörigenmanagement
- 3. Multiplikatorenmanagement
- 4. Öffentlichkeitsmanagement

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

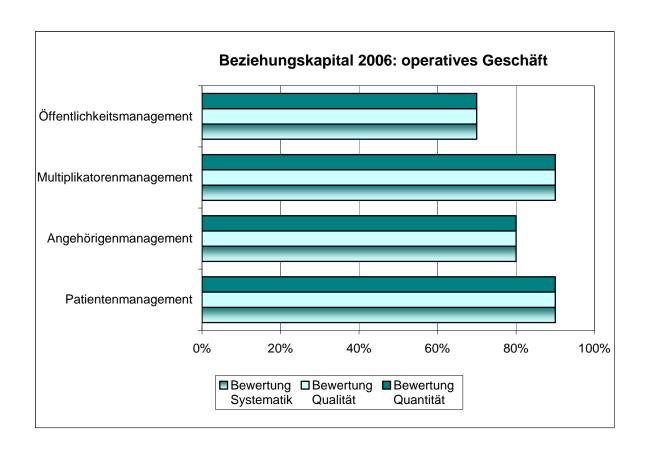
Das **Management der Angehörigen (2)** zielt auf die Entwicklung und Implementierung einer spezifischen Dienstleistung ab, die dieser Zielgruppe einen besonderen Nutzen garantiert.

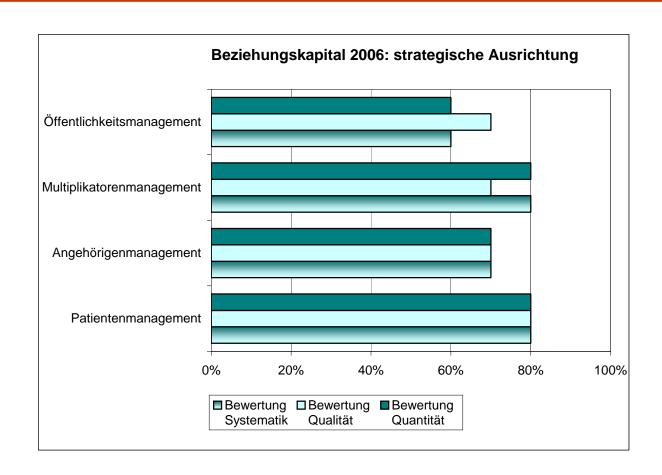
Das **Multiplikatorenmanagement (3)** richtet sich an Partner im Gesundheitswesen, wie niedergelassene Ärzte, Krankenhäuser und Krankenkassen. Der Aufbau guter und fester Beziehungen mit diesen für uns äußerst wichtigen Schlüsselpartnern ist ein eigener Bereich im Kundenmanagement.

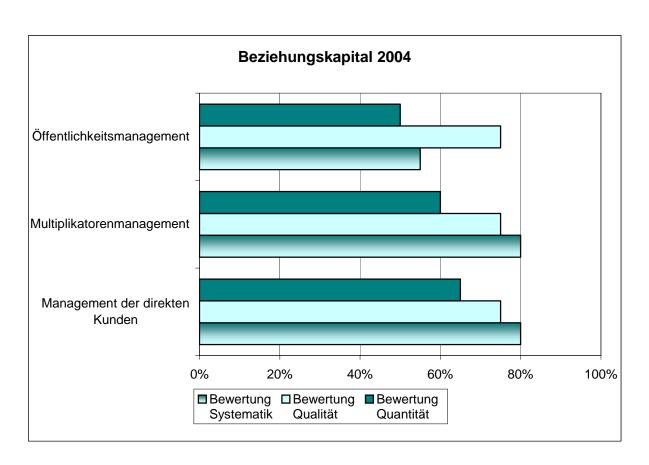
Und schließlich ist das Öffentlichkeitsmanagement (4) ein weiterer wichtiger Baustein, um unseren Ruf als innovativ und qualitativ führendes Pflegeunternehmen zu festigen und weiter auszubauen. Unser Öffentlichkeitsmanagement umfasst die Kommunikation mit der Fachöffentlichkeit des Gesundheitswesens ebenso wie die regionale Öffentlichkeit und Lobbygruppen.

Bewertung des Beziehungskapitals

Ebenso wie beim Human- und Strukturkapital haben wir diese Einflussfaktoren des Beziehungskapitals nach Quantität, Qualität und Systematik sowie aus zwei Perspektiven (operativ – strategisch) bewertet und stellen darüber hinaus die Ergebnisse aus 2004 zum Vergleich dar. Dabei ist zu beachten, dass nunmehr 4 Einflussfaktoren des Beziehungskapitals differenziert werden (2004: 3 Einflussfaktoren, wobei "Management der direkten Kunden" das Patientenmanagement sowie das Angehörigenmanagement umfasste).







Interpretation der Ergebnisse:

Ebenso wie im Human- und im Strukturkapital fällt auf, dass sich die untersuchten Einflussfaktoren unseres Beziehungskapitals gegenüber 2004 deutlich verbessert haben. Die beste Bewertung erhält unser Patientenmanagement (operativ: 90%, strategisch: 80%), die schlechteste Bewertung hat nach wie vor unser Öffentlichkeitsmanagement (operativ: 70%, strategisch: 63%). Auch hier sind die Verbesserungen auf die in der Wissensbilanz 2004 geplanten und umgesetzten Maßnahmen zurückzuführen.

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

Beziehungskapital	Wert 2005	Bewertung	Ziel
Patienten /Bewohner			
Anzahl der betreuten Patienten/Bewohner pro Tag	1000	\odot	
Anzahl der Selbstmelder	450	\odot	
Rücklaufquote Patienten-, Bewohnerbefragung	80%	\odot	
Weiterempfehlungsrate gemäß Patientenbefragung	92,5%	☺	
Anerkennung des domino-coaching™ als erfolgreiches Pflegemodell	64%	\odot	00000
Anerkennung von domino-world™ als Qualitätsführer	87,2%	☺	
Angehörige			
Rücklaufquote Angehörigenbefragung	79,4%	☺	
Weiterempfehlungsrate gemäß Angehörigenbefragung	77%	☺	DODODODO
Anerkennung des domino-coaching™ als erfolgreiches Pflegemodell	70,8%	☺	
Multiplikatoren			\triangle
Anz. der Neuempfehlungen von Multiplikatoren	600	☺	
Rücklaufquote Multiplikatorenbefragung	43%	☺	
Positive Beurteilung der Potenzen des domino-coaching™	77%	☺	
Positive Beurteilung der Gesamtleistung von domino-world™ gem. Multiplikatorenbefragung	95%	☺	
Öffentlichkeit			
Anz. der Artikel in regionalen Medien und Fachmedien	33	⊕	$\langle \rangle$
Rücklaufquote Gesellschaftsbefragung	22%	☺	
Weiterempfehlungsrate gemäß Gesellschaftsbefragung	100%	\odot	\Box

4.1.4 Der domino-world™-Geschäftserfolg

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

- 1. eine überdurchschnittlich hohe Umsatzrentabilität,
- 2. eine moderate Umsatzsteigerung und
- 3. die öffentliche Wahrnehmung und Anerkennung von domino-world™ als Innovations- und Qualitätsführer.

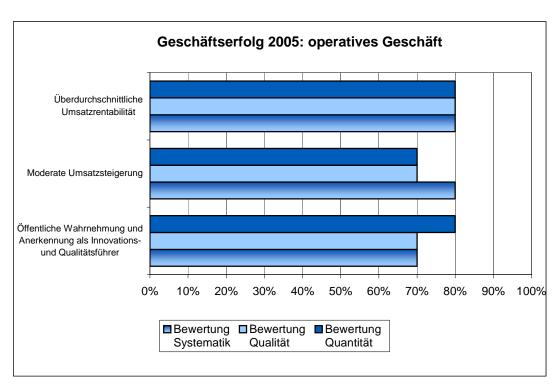
Umsatzrentabilität (1) und Umsatzsteigerung (2) sind gängige finanzwirtschaftliche Kenngrößen, die hier nicht weiter erläutert werden brauchen.

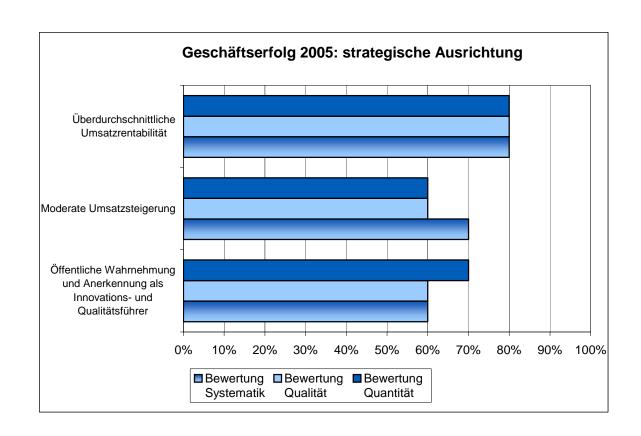
Die öffentliche Wahrnehmung und Anerkennung als Innovations- und Qualitätsführer

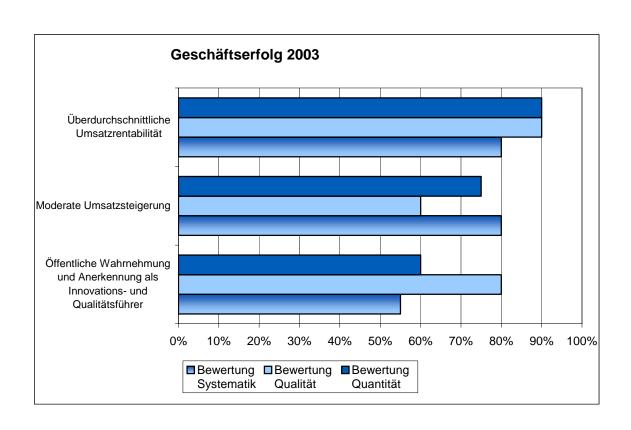
(3) beinhaltet den Bekanntheitsgrad des Unternehmens und der Marke domino-world™ in der Fachöffentlichkeit und regionalen Öffentlichkeit, die externe Anerkennung des domino-coachings™ als Pflegemethode der nächsten Generation, domino-world™ als Meinungsführer von Business Excellence/EFQM/TQM, und dass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

Bewertung des Geschäftserfolgs

Auch hier haben wir die 3 Einflussfaktoren, die den domino-world™-Geschäftserfolg ausmachen, nach Quantität, Qualität, Systematik sowie aus operativer und strategischer Perspektive bewertet (Daten aus 2005!) und zum Vergleich die Ergebnisse aus 2003 dargestellt.







Interpretation der Ergebnisse:

Hier fällt zunächst auf, dass alle 3 Einflussfaktoren in 2005 aus strategischer Perspektive eher schlechter als in 2003 bewertet wurden. Lediglich der Einflussfaktor "Öffentliche Wahrnehmung als Innovations- und Qualitätsführer" stellt sich aus operativer Perspektive verbessert dar, wozu der Gewinn des Qualitätspreises Berlin-Brandenburg 2004 maßgeblich beitrug. Hinter den verschlechterten Bewertungen stehen – anders als man vermuten könnte – **keine** schlechteren Geschäftsergebnisse (Umsatzrentabilität und Umsatzwachstum liegen seit 7 Jahren auf konstant hohem Niveau), sondern strengere Maßstäbe, die wir bei der neuen Bewertung ganz bewusst angelegt haben, da uns die alte Bewertung aus 2003 im Nachhinein "zu positiv" erschien.

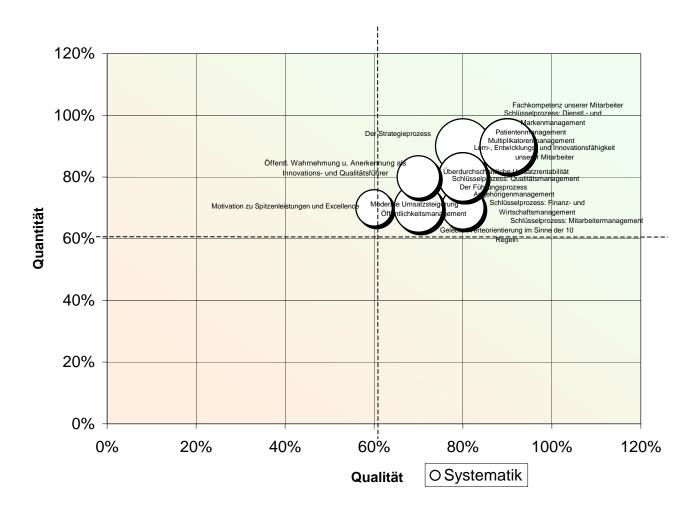
Mit folgenden Kennzahlen bewerten und steuern wir unseren Geschäftserfolg:

Geschäftserfolg	Wert 2005	Bewertung	Ziel
Umsatzrentabilität	konstant weit über Branchen- durchschnitt	☺	$\uparrow \uparrow$
Umsatzsteigerung in den letzten fünf Jahren	20%	\odot	Î
Eigenkapitalrentabilität	\odot	\odot	\Box
Gesamtkapitalrentabilität	\odot	\odot	\Rightarrow
ROJ	\odot	\odot	\Rightarrow
Wertschöpfung	\odot	\odot	\Rightarrow
Cash Flow	\odot	\odot	\Rightarrow
Working Capital	\odot	\odot	\Rightarrow
Öffentliche Wahrnehmung und Anerkennung als Innovations- u. Qualitätsführer			
Teilnahme am Wettwerb um den Qualitätspreis Berlin-Brandenburg 2004	Preisgewinner, Kategorie "Große Dienstleister"	©	\Rightarrow
Teilnahme am Wettwerb um den Ludwig-Erhard-Preis 2004	411 Punkte	⊕	
Positive Rückmeldungen aus Patientenbefragungen	90%	\odot	
Positive Rückmeldungen aus Multiplikatorenbefragungen	60%	\odot	
Anzahl von Vorträgen auf Tagungen und Kongressen	9	\odot	
Anzahl von positiven Artikeln über domino-world™ in regionalen Medien	8	\odot	$\langle \rangle$

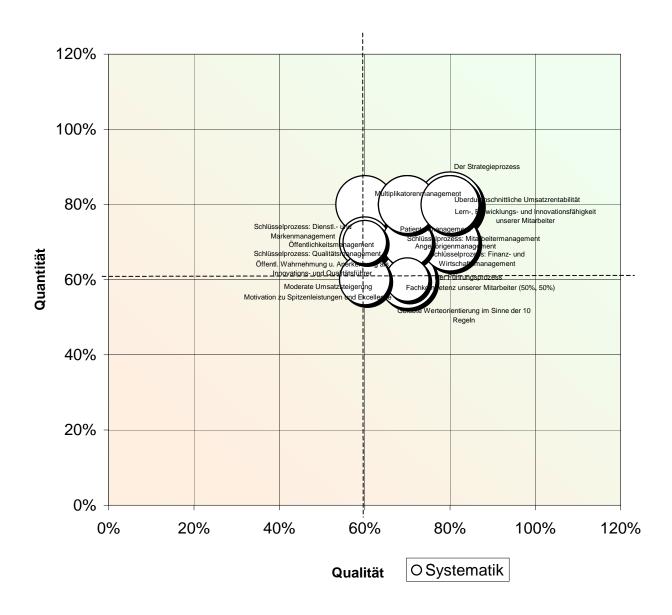
4.1.5 Zusammenfassung aller Ergebnisse und Bewertungen:

Die einzelnen Faktoren haben wir in der Bewertung nach Qualität, Quantität, Systematik sowie aus operativer und strategischer Perspektive nochmals zusammengefasst und stellen sie den Ergebnissen aus der Wissensbilanz 2004 gegenüber.

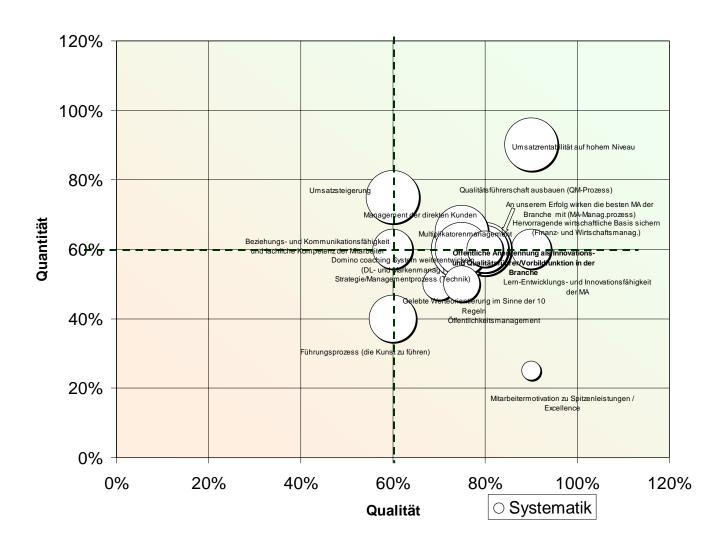
Bewertungs-Portfolio 2006: operatives Geschäft



Bewertungs-Portfolio 2006: strategische Ausrichtung



Bewertungs-Portfolio 2004



4.2 Einfluss- und Potenzialanalyse

Nachdem wir zunächst 14 Einflussfaktoren identifiziert hatten, die das intellektuelle Kapital von domino-world™ darstellen, nämlich

- ▶ 4 Faktoren, die unser Humankapital darstellen,
- ▶ 6 Faktoren, die unser Strukturkapital darstellen sowie
- ▶ 4 Faktoren, die unser Beziehungskapital darstellen,

und weitere 3 Kennzahlen ermittelt hatten, die unseren Geschäftserfolg ausdrücken, hatten wir diese insgesamt 17 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.

4.2.1 Einflussgewicht

Durch das Bestimmen der Einflussgewichte der einzelnen Faktoren zeigt sich, dass sowohl das Strukturkapital als auch das Humankapital den größten Einfluss im System aufweist (Strukturkapital:

38%, Humankapital: 37%). Das Beziehungskapital weist mit einem Gewicht von 25% einen etwas geringeren Einfluss auf das Gesamtsystem auf. Im Detail betrachtet: Die 3 Einflussfaktoren, die das höchste Einflussgewicht auf den Geschäftserfolg von domino-world™ haben, stammen aus dem Humankapital.



- ▶ Motivation zu Spitzenleistung und Excellence
- ► Fachkompetenz unserer Mitarbeiter und
- ► gelebte Werteorientierung

Allein in diesem Ergebnis sehen wir unsere Hypothese bestätigt, dass die Mitarbeiter, ihre Kenntnisse, ihre Motivation und ihre Einstellungen nach wie vor das "Nadelöhr" für nachhaltigen Geschäftserfolg von Unternehmen bilden.

4.2.2 Einflussdiagramm

Das Einflussdiagramm zeigt die Analyse der 17 Faktoren sowohl hinsichtlich ihrer Aktivität als Einflussfaktor als auch hinsichtlich ihrer passiven Beeinflussbarkeit durch andere Faktoren. Hier zeigt sich, dass sich alle 17 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.

Aktiv, dynamischer Einflussfaktor Kritisch, riskanter 0,80 Einflussfaktor 0,70 0,60 Aktivsumme 0,30 Öffentlichke 0.20 er Strategieprozess Puffernd, stabiler Reaktiv, passiver Einflussfaktor Einflussfaktor chlüsselprozess: Finanz- u **Passivsumme**

Einfluss-Diagramm 2006

Interpretation:

aktive Komponenten sind einfache Steuerungsgrößer

Hebel können auch im kritischen Bereich liegen, sind jedoch keine einfachen Steuerungsgrößen!

daher: Simulation der Konsequenzen für die Intervention in "kritischen" Bereichen

Quelle: Vester: Die Kunst vernetzt zu denken Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität; 1999

Darin spiegelt sich die Tatsache wider, dass domino-world™ ein organisch gewachsenes Unternehmen ist, das ganzheitlich organisiert ist und seit 6 Jahren nach TQM-Prinzipien geführt und gesteuert wird.

4.2.3 Bewertungsdiagramm

Zusammen mit den Einflussgewichten ergibt die Bewertung der Ausprägungen der einzelnen Einflussfaktoren, welcher der Faktoren nicht nur wichtig ist, sondern gleichzeitig ein großes Potenzial zur Verbesserung aufweist, da seine Ausprägungen noch nicht den angestrebten Zielvorstellungen von domino-world™ entsprechen. Die Einflussfaktoren werden danach bewertet, ob diese quantitativ im ausreichendem Maße vorhanden sind, ob ihre Qualität ausreichend gegeben ist und inwieweit mit dem einzelnen Faktor systematisch umgegangen wird. Der systematische Umgang beinhaltet, dass Neuerungen und Veränderungen des Faktors sowohl systematisch durchgeführt als auch an die relevanten Stellen kommuniziert und implementiert werden. Maßstab bei der Bewertung sind

a) die Anforderungen des laufenden Geschäfts und

ausreichend

b) die strategische Ausrichtung.

0,024

0,015

0.47

geringer Einfluss mit großem

0.57

0.62

0.67

Verbesserungspotenzial

0.52

In den Bewertungsdiagrammen wird deutlich, dass sowohl die Mitarbeitermotivation zu Spitzenleistungen und Exzellenz als auch die gelebte Werteorientierung sowie die Fachkompetenz unserer Mitarbeiter weiterhin mithilfe von gezielten Maßnahmen gestützt und verbessert werden sollten, da diese nicht nur wichtige Einflussfaktoren von domino-world™ sind, sondern teilweise auch ein großes Verbesserungspotenzial aufweisen. Ziel der Maßnahmen ist die Verschiebung der Faktoren von links nach rechts im Diagramm.

großer Einfluss mit großem großer Einfluss mit geringem 0.096 Verbesserungspotenzial Verbesserungspotenzial 0.087 enz unserer Mitarbeiter (50%, 50% ungs- und Innovationsfähigkeit uns 0,078 0.069 Schlüs ≣influssgewicht Öffentlichkeits ung u Der Strategieprozess 0,042 0.033 liche Umsatzrentabilität selprozess: Finanz- und

Bewertungs-Diagramm 2006: operatives Geschäft

meist ausreichend

0.72

Bewertung

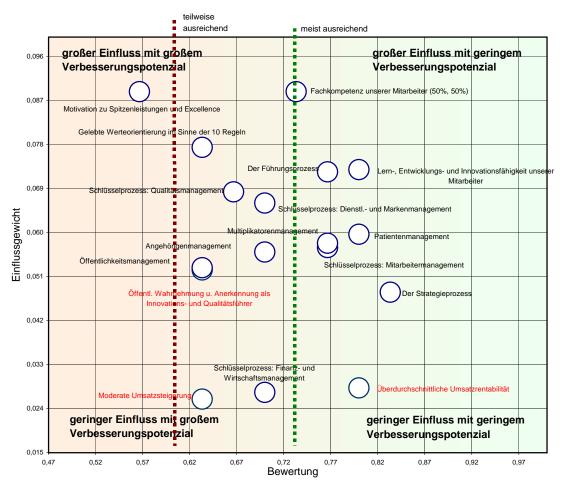
Wirtschaftsmanagement

geringer Einfluss mit geringem

0.97

Verbesserungspotenzial

Bewertungs-Diagramm 2006: strategische Ausrichtung



Interpretation:

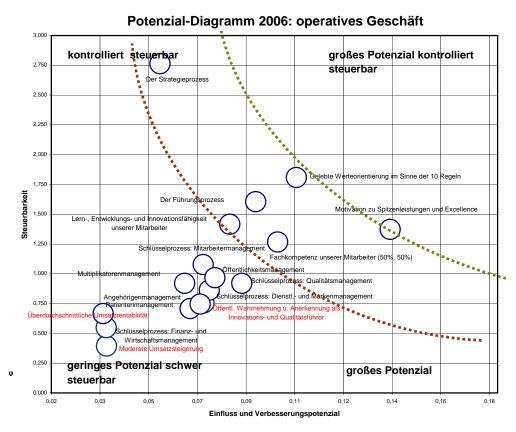
Größen, die weit oben stehen, sind sehr wichtig für das System und sollten stark beachtet und überwacht werden.

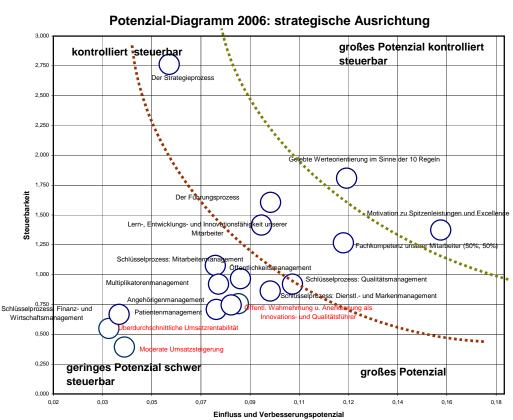
Größen, die weit links stehen, sind Einflussfaktoren mit großem Verbesserungspotenzial.

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

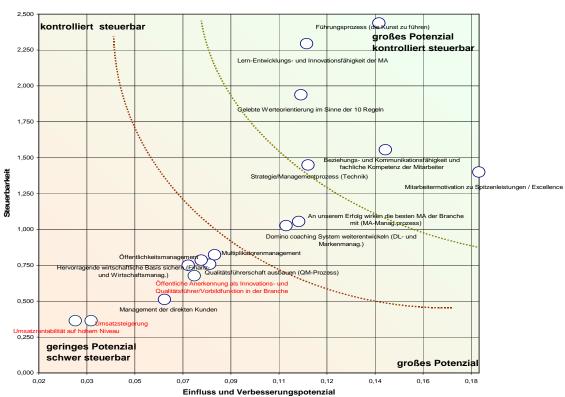
4.2.4 Potenzial-Diagramm

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. Auch hier wird unterschieden nach operativem Geschäft und strategischer Ausrichtung. Zum Vergleich ist das Potenzial-Diagramm der Wissensbilanz 2004 dargestellt. Insgesamt zeigen sich auch hier wieder die erfolgreichen Verbesserungsmaßnahmen, die seit der letzten Wissensbilanz stattgefunden haben. Hervorzuheben ist hier besonders der Führungsprozess, der große Fortschritte gemacht hat. Als bester steuerbarer Faktor in 2006 ergibt sich bei domino-world™ der Strategieprozess. Über das größte Verbesserungspotenzial verfügt der Einflussfaktor: Mitarbeitermotivation zu Spitzenleistungen und Excellence. Gut steuerbar mit gleichzeitig hohem Verbesserungspotenzial sind Einflussfaktoren: Gelebte Werteorientierung, Fachkompetenz unserer Mitarbeiter, der Führungsprozess sowie die Lern-, Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit unserer Mitarbeiter. Grenzwertig im Hinblick auf gute Steuerbarkeit und hohem Verbesserungspotenzial ist aber auch das Qualitätsmanagement.









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.

Schlussfolgerungen:

Aus der Analyse des Potenzial-Diagramms ergibt sich die für uns wichtigste Schlussfolgerung: Welcher der 17 Einflussfaktoren ist am besten geeignet den domino-world™-Geschäftserfolg durch entsprechende Verbesserungsmaßnahmen am wirkungsvollsten zu optimieren? Das Problem, das wir damit lösen, ist das Problem, wie man in einem komplexen Gesamtsystem nicht nur die schwächsten Glieder, sondern gleichzeitig auch die wirkungsvollsten "Hebel" für die **Verbesserung der Gesamtleistung** identifiziert. Das Aufspüren dieser "neuralgischen Punkte" im komplexen System ist die Voraussetzung dafür, die immer sehr beschränkten Ressourcen zur Prozessverbesserung am effektivsten einzusetzen (Fokussierung auf die entscheidenden Prozesse!).

Das Verfahren der Wissensbilanz nach dem Fraunhofer-Modell ermöglicht uns, eine bisher nicht gekannte **Priorisierung bei der** Prozessverbesserung vornehmen zu können. In dieser Priorisierung liegt für domino-world™ der wichtigste interne Nutzen der Wissensbilanz. Das Potenzial-Diagramm gibt die entscheidenden Hinweise!



5. 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 besonders hinsichtlich seiner systematischen Ausprägung stark verbesserungsfähig und ist mäßig gut zu steuern.
- ▶ 2. Der Einflussfaktor: "Gelebte Werteorientierung im Sinne der 10 domino-Regeln (Humankapital) ist hinsichtlich seiner quantitativen und systematischen Ausprägung verbesserungsfähig und gut zu steuern.
- ▶ 3. Der Einflussfaktor: "Fachkompetenz unserer Mitarbeiter (50%, 50%)" (Humankapital) ist insbesondere in der Dimension: "Qualität" zu Verbesserungen fähig und lässt sich relativ gut steuern.
- 4. Der Einflussfaktor: "Der Führungsprozess" (Strukturkapital) ist vor allem in Bezug auf seine quantitative Ausprägung verbesserungsfähig. Der "Führungsprozess" ist darüber hinaus gut steuerbar.
- ▶ 5. Der Einflussfaktor: "Lern-, Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit unserer Mitarbeiter" (Humankapital) ist hinsichtlich aller 3 Dimensionen verbesserungsfähig und besitzt darüber hinaus eine gute Steuerbarkeit.
- ▶ 6. Der Einflussfaktor: "Qualitätsmanagement" (Strukturkapital) ist verbesserungsfähig in der Dimension Qualität, aber relativ schwer zu steuern.

Im folgenden werden die mittelfristig orientierten Verbesserungsmaßnahmen dargestellt, um die den Einflussfaktoren zugrundeliegenden Prozesse zu optimieren.

5.1 Einflussfaktor: Mitarbeitermotivation zu Spitzenleistungen und Excellence (Humankapital)

5.1.1 Status quo

		,	
Quantitative Ausprägung:	70%	(operatives Geschäft)	
	60%	(strategische Ausrichtung)	
Qualitative Ausprägung:	60%	(operatives Geschäft)	
	60%	(strategische Ausrichtung)	
Systematische Ausprägung:	60%	(operatives Geschäft)	
	50%	(strategische Ausrichtung)	
Bewertung:	0,63	(operatives Geschäft)	
	0,57	(strategische Ausrichtung)	großes Verbesserungspotential
Einflussgewicht:	0,089		sehr hohes Einflussgewicht
Steuerbarkeit:	1,35		mäßig gut steuerbar

5.1.2 Verbesserungsmaßnahmen 2006/2007

- ► Einstellungsfilter im Hinblick auf Einflussfaktor verbessern
- ► Einarbeitungs- und Eingliederungsprozess in Hinblick auf Einflussfaktor verbessern (Probezeitcolloquium, Zertifikat)
- ► Trennung von unzureichend motivierten Mitarbeitern
- ► Excellence-Workshops in I/06 durchführen (Nachfolger der Zielkongruenz-Workshops)
- ► Selbstverpflichtung zu kritischen Parametern
- ► Assessmentinstrument einführen
- Verbesserung des Mitarbeiter-Entwicklungsprozesses (Assessment, Mitarbeiter-BSC, Begleitung, Evaluation)
- ▶ Benotung der Mitarbeiter-BSC
- ► Auslobung des domino-world™-Excellence-Preises für Mitarbeiterteams
- ► Fertigstellung der Mitarbeiter-Fibel
- ► Verbesserung des Führungsverhaltens der Führungskräfte durch Rollenspieltraining und Mentorenprogramm
- ▶ bessere Auswertung von schwerwiegenden Beschwerden
- Prozessbenchmarking

5.2 Einflussfaktor: Gelebte Werteorientierung im Sinne der 10 domino-Regeln (Humankapital)

5.2.1 Status quo

Quantitative Ausprägung:	70%	(operatives Geschäft)	
	60%	(strategische Ausrichtung)	
Qualitative Ausprägung:	80%	(operatives Geschäft)	
	70%	(strategische Ausrichtung)	
Systematische Ausprägung:	70%	(operatives Geschäft)	
	60%	(strategische Ausrichtung)	
Bewertung:	0,73	(operatives Geschäft)	
	0,63	(strategische Ausrichtung)	großes Verbesserungspotential
Einflussgewicht:	0,077		hohes Einflussgewicht
Steuerbarkeit:	1,8		gut steuerbar

5.2.2 Verbesserungsmaßnahmen 2006/2007

- ► Einstellungsfilter in Hinblick auf Entwicklungsfähigkeit verbessern
- ► Einarbeitungs- und Eingliederungsprozess in Hinblick Entwicklungsfähigkeit verbessern (Probezeitcolloquium, Zertifikat)
- ► Trennung von nicht-konformen Mitarbeitern
- ▶ Broschüre zur Integration der Regeln in konkrete Handlungsanleitungen
- ► Leitbild visuell gestalten
- ► Rituale für Regeln entwickeln
- ▶ Wertekalender für Mitarbeiter und Kunden (feste Regel mit Monat)
- ► Fertigstellung der Piktogramme für die 10 Regeln
- ▶ regelmäßige Werteinterpretationen in Mitarbeiter-Zeitung
- ► Wertschätzungs-Workshops in III/06
- ▶ "Vitamine/Gifte" in Einrichtungen regelmäßig evaluieren
- ▶ Dienstausweise mit Regeln
- ► Fertigstellung Mitarbeiter-Fibel
- weitere Visualisierung der 10 Regeln entwickeln

5.3 Einflussfaktor: Fachkompetenz unserer Mitarbeiter (50%, 50%) (Humankapital)

5.3.1 Status quo

Quantitative Ausprägung:	90%	(operatives Geschäft)	
	80%	(strategische Ausrichtung)	
Qualitative Ausprägung:	90%	(operatives Geschäft)	
	60%	(strategische Ausrichtung)	
Systematische Ausprägung:	90%	(operatives Geschäft)	
	80%	(strategische Ausrichtung)	
Bewertung:	0,9	(operatives Geschäft)	
	0,73	(strategische Ausrichtung)	mittleres Verbesserungspotential
Einflussgewicht:	0,089		sehr hohes Einflussgewicht
Steuerbarkeit:	1,27		mäßig gut steuerbar

5.3.2 Verbesserungsmaßnahmen 2006/2007

- ► Fortbildungspläne (interne und externe) mehr strategisch ausrichten
- "Verschulung" von internen Fortbildungen (Teilnahmepflicht, Erfolgskontrolle, Anerkennungs- und Sanktionssysteme)
- ► Entwicklungspläne ausbauen
- ▶ bessere Feedbackabfrage zu Fortbildungen
- ▶ Spezialisten (z. B. im Reha-Bereich) verfügbar machen
- ► Einarbeitungs- und Eingliederungsprozess verbessern
- ► Trennung von inkompetenten Mitarbeitern
- ► Verbesserung des Mitarbeiter-Entwicklungsprozesses
- ▶ domino-coaching™-Wiederholungsprüfungen (Zertifikat befristen)
- ► finanzielle Unterstützung bei Altenpflege-Ausbildung

5.4 Einflussfaktor: Der Führungsprozess (Strukturkapital)

5.4.1 Status quo

Quantitative Ausprägung:	80%	(operatives Geschäft)	
	70%	(strategische Ausrichtung)	
Qualitative Ausprägung:	80%	(operatives Geschäft)	
	60%	(strategische Ausrichtung)	
Systematische Ausprägung:	80%	(operatives Geschäft)	
	70%	(strategische Ausrichtung)	
Bewertung:	0,8	(operatives Geschäft)	
	0,67	(strategische Ausrichtung)	großes Verbesserungspotential
Einflussgewicht:	0,073		mittleres Einflussgewicht
Steuerbarkeit:	1,61		gut steuerbar

5.4.2 Verbesserungsmaßnahmen 2006/2007

1. Subprozess

- systematische Diskussion des Leitbilds in Teams
 (jeden November und Dezember im Rahmen des Wertekalenders)
- ► Schulung im Zielkongruenz/Excellence-Workshop
- ► Messung über domino-world™-Excellence-Preis für Teams

2. Subprozess

- ► Wertekalender ab 2006
- ▶ "Vitamine und Gifte": Weitere Schulung der Führungskräfte im Werte-Workshop

3. Subprozess

- ▶ Videotraining in allen Führungsworkshops und Führungsmeetings
- ► Live-Mitschnitt einer Teamsitzung (1 x jährlich)
- ▶ Live-Supervisionen in großen Leitungsteams
- Mentorenprogramm
- ► Messung: Erweiterung 270°-Feedback

4. Subprozess

- ▶ Verbesserung der 4 großen Programme
- ▶ Überführung der Workshops in Prozessabläufe

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

5.5.1 Status quo

Quantitative Ausprägung:	90%	(operatives Geschäft)	
	80%	(strategische Ausrichtung)	
Qualitative Ausprägung:	90%	(operatives Geschäft)	
	80%	(strategische Ausrichtung)	
Systematische Ausprägung:	90%	(operatives Geschäft)	
	80%	(strategische Ausrichtung)	
Bewertung:	0,9	(operatives Geschäft)	
	0,8	(strategische Ausrichtung)	mittleres Verbesserungspotential
Einflussgewicht:	0,074		mittleres Einflussgewicht
Steuerbarkeit:	1,42		mäßig bis gut steuerbar

5.5.2 Verbesserungsmaßnahmen 2006/2007

- ▶ Didaktikschulung für Führungskräfte
- ► Einstellungs- und Beurteilungsfilter verbessern
- ▶ Feedbacks für Entwicklungsgespräche und Fortbildungen aussagekräftiger gestalten
- ▶ Workshops zum Thema: "Kreativität" für alle Mitarbeiter
- ▶ Innovationsworkshops in Einrichtungen mit gezielten Vorgaben für zentrale Prozesse
- ▶ Internes Benchmarking der Führungskräfte zu vorgegebenen Prozessen
- ► Trennung von nicht-passenden Mitarbeitern
- ► Verbesserung des Mitarbeiter-Entwicklungsprogramms
- ► Entwicklungsplanung verbessern
- ► Empowerment-Workshops in 2006 durchführen

5.6 Einflussfaktor: Qualitätsmanagement (Strukturkapital)

5.6.1 Status quo

Quantitative Ausprägung:	80%	(operatives Geschäft)	
	70%	(strategische Ausrichtung)	
Qualitative Ausprägung:	80%	(operatives Geschäft)	
	60%	(strategische Ausrichtung)	
Systematische Ausprägung:	80%	(operatives Geschäft)	
	70%	(strategische Ausrichtung)	
Bewertung:	0,8	(operatives Geschäft)	
	0,67	(strategische Ausrichtung)	großes Verbesserungspotential
Einflussgewicht:	0,068		mittleres Einflussgewicht
Steuerbarkeit:	0,92		schlecht steuerbar

5.6.2 Verbesserungsmaßnahmen 2006/2007

- ▶ neuen Subprozess: "Weiterentwicklung von Business-Excellence" in 2006 einführen (Beispiel: jährliche Selbst- und Fremdbewertung auf Einrichtungs- und Unternehmensebene, Weiterentwicklung der Wissensbilanz, Weiterentwicklung des Risikomanagements, Einführung neuer Managementmethoden etc.)
- ▶ Subprozess: "Kommunikation der Qualitätsführerschaft" auf Stimmigkeit prüfen
- ► Schwerpunkt Subprozess: "Fachqualität"
- ► Fachpflegethemen, innovative Themen und Expertenstandards führend implementieren:
 - Dekubitus
 - Schmerz
 - Inkontinenz
 - Wundmanagement
 - Sturz
 - Ernährungs- und Trinkmanagement
- ► Schulung Mitarbeiter in Fachqualität stärker zentral steuern (externe Spezialisten)
- zentrale Auswertung der Qualitätskontrolle (inhaltlich) innerhalb der UL
- ► Zertifikate für Mitarbeiter nach Absolvierung von Fachfortbildungen (analog domino-coaching™-Zertifikate)
- ▶ Prozess Beschwerdemanagement dokumentieren, in UL einbringen
- ▶ in DIN ISO integrieren:
 - Gesundheitsmanagement
 - Sicherheitsmanagement
 - Umweltmanagement

6. Resümee

Unsere Wissensbilanz 2006 zeigt uns und unseren Partnern unsere Stärken, unsere Schwächen und was genau wir tun müssen, um zukünftig noch erfolgreicher zu werden. Das Instrument "Wissensbilanz" ist für uns in kurzer Zeit auf unserem Weg der kontinuierlichen Prozessverbesserung zu einem unverzichtbaren Hilfsmittel geworden.

Unsere Wettbewerbsvorteile resultieren aus unserer Innovationskraft und unserem hochspezialisiertem know-how – sowohl bei unserer neuartigen Dienstleistung als auch bei unserer ganzheitlichen Unternehmensführung á la EFQM und Balanced Scorecard. Unsere Wissensbilanz passt dazu ideal und wird auch zukünftig in unserer "Management-Toolbox" zu finden sein.

Das Instrument "Wissensbilanz – made in Germany" des Fraunhofer Instituts ermöglicht jedem Anwender über das Sichtbarmachen des intellektuellen Kapitals hinaus eine fundierte Priorisierungsmöglichkeit von Prozessverbesserungen – damit wird die Wissensbilanz zum "Motor" von Entwicklung und Fortschritt im Unternehmen.





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