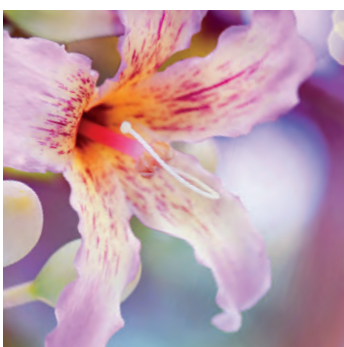


WISSENSBILANZ 2020/2021 //

Das intellektuelle Kapital
von domino-world™



01 //

UNTERNEHMEN

02 //

STRATEGIE

03 //

VORGEHEN

04 //

STATUS QUO

05 //

VERBESSERUNGS-
MASSNAHMEN

06 //

RESÜMEE

INHALT	02
VORWORT	04
<hr/>	
01 // UNTERNEHMEN	05
domino-world™ – Wer wir sind	05
<hr/>	
02 // STRATEGIE	08
Die domino-world™ Strategie	08
<hr/>	
03 // VORGEHEN	14
Vorgehen im Wissensbilanzmodell	14
<hr/>	
04 // STATUS QUO	16
4.1 Einflussfaktoren auf den domino-world™ Geschäftserfolg	16
4.1.1 Das domino-world™ Humankapital	16
4.1.2 Das domino-world™ Strukturkapital	21
4.1.3 Das domino-world™ Beziehungskapital	28
4.1.4 Der domino-world™ Geschäftserfolg	33
4.2 Einfluss- und Potenzialanalyse	37
<hr/>	
05 // VERBESSERUNGSMASSNAHMEN	51
Verbesserungsmassnahmen, die aus der Wissensbilanz resultieren	51
<hr/>	
06 // RESÜMEE	59



Birkenwerder, im Juni 2020

Liebe Leserinnen und Leser,

wir sind stolz, Ihnen hiermit eine neue, 9. Wissensbilanz präsentieren zu können.

Seit 2004, als wir als einer der ersten Pilotanwender in Deutschland dieses innovative Managementinstrument bei uns eingeführt haben, erstellen wir regelmäßig im 2-Jahresrhythmus Wissensbilanzen. Denn Wissens- und Innovationsvorsprünge werden immer stärker zu den entscheidenden Wettbewerbsvorteilen in unserem hart umkämpften Wachstumsmarkt.

In 2010 haben wir – wiederum als einer der ersten Anwender dieses Instruments – unsere Wissensbilanz vom Fraunhofer Institut zertifizieren lassen, weil Qualität des Managements eines unserer Markenzeichen ist.

Das Instrument Wissensbilanz passt besonders gut zu uns, weil wir mit dem domino-coaching™ ein neues, in Deutschland einzigartiges Pflegeverfahren praktizieren, das uns von allen anderen Anbietern unterscheidet. Hinter dem domino-coaching™ steckt ein gewaltiges Know-how an Prozessen und Kompetenzen, über das nur wir verfügen. Dieser „Schatz“ wird durch die Wissensbilanz transparenter gemacht und gleichzeitig hilft sie uns, das Wertvollste in unserem Unternehmen weiter zu entwickeln und auszubauen.

Dass wir seit 20 Jahren auch mit dem EFQM-Modell arbeiten, d. h. unser Management nach ganzheitlichen und systemischen Prinzipien organisieren, ist ein weiterer Grund, warum die Wissensbilanz so gut zu domino-world™ passt. Denn die Denkweise hinter der Wissensbilanz ist eine kybernetische, systemische Denkweise genau wie im EFQM-Modell.

Die hier vorgelegte Wissensbilanz 2020/2021 soll allen Interessierten aufzeigen, was domino-world™ kann und wo wir uns in den letzten Jahren verbessert haben. Uns selbst zeigt die Wissensbilanz auf, woran genau wir weiter arbeiten müssen, um zukünftig noch besser zu werden.

Viel Spaß bei dieser spannenden Lektüre wünscht Ihnen

Lutz Karnachow

Strategie & Führung

01 // UNTERNEHMEN

domino-world™ – Wer wir sind



domino-world™ // 1. Platz Deutschlands Kundenchampions 2019



LEITBILD

Wir wollen die Besten der Branche sein. Das heißt für uns:

1 Wir leben das domino-coaching™. Es macht uns einzigartig, bekannt und erfolgreich.

2 Wir streben nach Excellence. „Leidenschaft x Disziplin“, das ist unsere Erfolgsformel.

3 Wir sind eine Ideen- und Wertegemeinschaft. Das verleiht unserem Handeln Sinn.

4 Alle Macht dem domino-coaching™. Schafft Pflege und Pflegebedürftigkeit ab.

01 // UNTERNEHMEN

domino-world™ – Wer wir sind

domino-world™, das sind insgesamt zwölf ambulante, stationäre und teilstationäre Pflege- und Betreuungseinrichtungen in Berlin und Brandenburg, in denen rund 850 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine von uns völlig neu entwickelte und in Deutschland einzigartige Pflegemethode, das domino-coaching™, umsetzen.

Unser Credo heißt: „Alle Macht dem domino-coaching™, schafft Pflege und Pflegebedürftigkeit ab.“ Wir wollen einen Paradigmenwechsel im Umgang mit alten Menschen, die krank sind. Mit unserem domino-coaching™ ist es uns gelungen, ein Pflegemodell zu entwickeln, das alten, kranken Menschen zu neuer geistiger und körperlicher Vitalität verhilft und verlorengegangene Selbstständigkeit wiederherstellt.

Unser wichtigstes Kapital sind dabei unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sind es, die unser Therapiekonzept domino-coaching™ jeden Tag neu verwirklichen und die dafür sorgen, dass sich täglich rund 2.500 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 der Jahre ein professionell geführtes Unternehmen, 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 regelmäßig im Rahmen von Qualitätswettbewerben überprüfen und beurteilen. Unser Qualitätsmanagement

erfüllt die Normen der ISO 9001 und der ISO 14.001 und umfasst den Arbeits- und Gesundheitsschutz für unsere Mitarbeiter nach MAAS-BGW.

Unsere Reise hin zu Business Excellence begann im Jahre 2002 mit der Urkunde „Recognised for Excellence“ beim Wettbewerb um den Ludwig-Erhard-Preis. 2004 haben wir den Qualitätspreis Berlin-Brandenburg gewonnen. 2006 wurden wir mit der „Silbermedaille“ beim Ludwig-Erhard-Preis ausgezeichnet. In 2008 sind wir beim Wettbewerb „Deutschlands Kundenchampions“ als bestes mittleres Unternehmen und zweitbestes im Gesamtranking ausgezeichnet worden. Ebenfalls in 2008 gewannen wir den Ludwig-Erhard-Preis und wurden beim Qualitätspreis Berlin-Brandenburg zum zweiten Mal Erster. 2009 und 2010 waren wir 1. und 2. Preisträger bei Deutschlands Kundenchampions. 2010 und 2011 wurden wir bei „Great Place to Work“ Bester Arbeitgeber im Gesundheitswesen sowie 1. und 2. bei Deutschlands Bester Arbeitgeber. Beim EFQM Excellence Award 2010 wurden wir Dritter und 2011 kamen wir bei Best workplaces in Europe auf den 5. Platz. Beim European Business Awards 2011 kamen wir in der Kategorie Customer Focus unter die 10 Besten Europas.

2012 gewannen wir den Qualitätspreis Berlin-Brandenburg zum 3. Mal in Folge. 2013 waren wir zum 2. Mal in Folge Erster beim Ludwig-Erhard-Preis. 2014 wurden wir bei „Great Place to Work“ erneut zum besten Arbeitgeber im Gesundheitswesen gekürt und erreichten den 1. Platz beim branchenübergreifenden Wettbewerb „Deutschlands beste Arbeitgeber“. Bei „Best Workplaces in Europe 2014“ wurden wir Vize-Europameister und bei „Deutschlands Kundenchampions 2014“ erneut Erster.

01 // UNTERNEHMEN

domino-world™ – Wer wir sind

2015 wurden wir mit dem Expoaward „Betreiber des Jahres“ ausgezeichnet und 2016 bei „Deutschlands Kundenchampions“ errangen wir zum 5. Mal den ersten Platz. In 2018 waren wir gleich viermal bei „Great Place to Work®“ erfolgreich: Erste Plätze gab es in den Wettbewerben „Berlin-Brandenburg“, „Pflege“ sowie im nationalen, branchenübergreifenden Wettbewerb. Der erste Platz im europäischen Wettbewerb „Best Workplaces Europe“ war fraglos das Highlight in 2018. 2019 gelang es uns zum 6. Mal, den 1. Platz bei „Deutschlands Kundenchampions“ zu erringen.

Die Rahmenbedingungen, unter denen wir arbeiten und wirtschaften, sind in den letzten Jahren immer komplizierter 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.



domino-world™ // 1. Platz Best Workplaces Europe 2018, Great Place to Work®, Athen



domino-world™ // 1. Platz Deutschlands Kundenchampions 2016



domino-world™ // 1. Platz Ludwig Erhard Preis 2013

02 // STRATEGIE

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. Ende der 90er Jahre 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 leider viel zu oft charakterisiert. Deshalb begannen wir vor 20 Jahren 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 Selbstständigkeit und echte Lebensqualität sind die Ziele des domino-coachings™. Eine wissenschaftliche Studie des Fraunhofer Instituts belegt die signifikante Überlegenheit des Vorgehens eindrucksvoll.

domino-coaching™ // DAS VERFAHREN



02 // STRATEGIE

Die domino-world™ Strategie

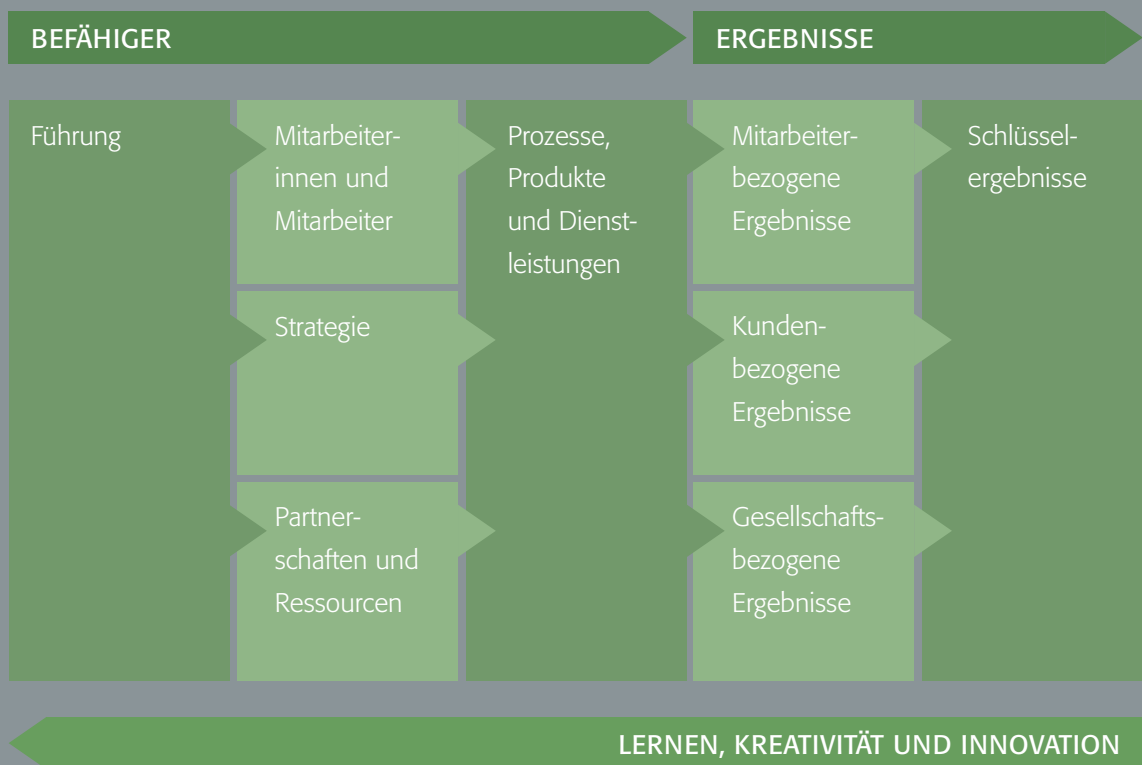
Damit sind wir erstmals in Deutschland in der Lage, das Schlüsselproblem von "pflegebedürftigen" Menschen, nämlich die dramatischen Einschränkungen von Lebensqualität, wirkungsvoll zu bearbeiten und haben uns so eine unverwechselbare Marktposition erarbeitet, die man Unique Selling Position (USP) nennt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

Darüber hinaus ist das domino-coaching™ ein Paradigmenwechsel beim Umgang mit alten, kranken Menschen. Wir sehen darin unseren Beitrag, um die längst über-

fällige Erneuerung des Altenpflegesystems in Deutschland voranzutreiben. Dafür haben wir im Sommer 2020 die gemeinnützige domino-coaching Stiftung gegründet, die sich zum Ziel gesetzt hat, das domino-coaching™ über die Grenzen unserer Firma hinaus zu verbreiten.

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: dem Business-Excellence-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM).

DAS EFQM-EXCELLENCE-MODELL //



02 // STRATEGIE

Die domino-world™ Strategie

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 Jahren an den wichtigsten Qualitätsmanagementwettbewerben deutscher und europäischer Unternehmen

teil: dem Wettbewerb um den „Ludwig-Erhard-Preis“, dem „Qualitätspreis Berlin-Brandenburg“, dem Wettbewerb „Deutschlands Kundenchampions“, „Deutschlands Beste Arbeitgeber“, „Best workplaces in Europe“, „EFQM Excellence Award“ sowie „European Business Awards“.

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 unserer Arbeitsplätze. Mit unserer Arbeitgebermarke „domino-Berufswelt™“ haben unsere Arbeitsplätze ein Gesicht bekommen: Sie entsprechen dem Bedürfnis unserer Mitarbeiter nach sinnvoller Arbeit, gutem Betriebsklima und besten Möglichkeiten sich fort- und weiterzubilden.

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 2020.

Die domino-world™ Scorecard 2020

Solides Wirtschaften macht unabhängig und frei

Umsatz steigern <ul style="list-style-type: none"> • Durchschnittlicher Umsatz • Anzahl der Weiterempfehlungen durch Multiplikatoren • Anzahl der Selbstmelder • Anteil Verordnungsöffnungen und PFLEGE-Leistungen • Tage bis Neubefugung • Anpassung der Pflegegrade • Abwesenheitstage 	Hohe Wirtschaftlichkeit erhöht unsere Handlungsoptionen für das domino-coaching™ <ul style="list-style-type: none"> • Umsatzrentabilität und Ergebnis • Turnoverzeiten der Center • Regelkosten der Center • Kfz-Reparaturkosten • Pflegehelferanteil (SCB X0) • Fundiertheit der Rechnungsstellung • Geringe offene Posten • Liquiditätsbuchung 	Ressourcenmanagement ist verbessert <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau und Umbau Club Onanienburg • Investitionspläne • Wartungs- und Prüfläne • Rechenzeitermittlung als Basis für die weitere Digitalisierung von Geschäftsprozessen • Lieferantenbewertung • Digitale Leistungsnachweise über HyCare smart 	Umwelt- und Arbeitsschutzmanagement sind verbessert <ul style="list-style-type: none"> • Kfz-Kraftstoffverbrauch • Interne Umwelt- und Arbeitsschutzauditergebnisse
--	---	---	--

... jung bleiben!

Unsere Kunden lieben uns – wir lieben unsere Kunden

Unsere Patienten: <ul style="list-style-type: none"> • Weiterempfehlungsquote laut Patientenbefragung • Anzahl der Kundenstemschen • Nutzung des „Aktivpunkt-Hefis“ • Beschwerden / Klagen • Anteil persönliche Überleitungen • Anteil Besucher der Patienten im Krankenhaus • Kennzahlen aus Patientenbefragung 	Unsere Angehörigen: <ul style="list-style-type: none"> • Weiterempfehlungsquote laut Angehörigenbefragung • Anteil Eotortalks zu Angehörigen innerhalb von 4 Wochen • Anteil Beteiligung an bzw. Rückmeldung nach Pflegezeiten 	Unsere Multiplikatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Akquisekontakte • Anzahl domino-coaching™ Fallkonferenzen • Kennzahlen aus Multiplikatorenbefragung • Rückmeldungen zu Beschwerden in Multiplikatorenbefragung
--	--	---

Für ein neues Denken über das Altern!

Happy Birthday, domino-coaching™ wird 20

Klassische Altenpflege zurückdrängen – domino-coaching™ nach vorn bringen <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation 20. Geburtstag • neue Aktionspläne entwickeln • „Reha-Stunde“ voll implementieren 	Mitarbeiter und Führungskräfte agieren als Botschafter unserer Idee <ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zum Thema domino-coaching™ • Beurteilung der Führungskräfte als Vorbilder für das domino-coaching™ • externe Vorträge
Die Wirksamkeit des domino-coaching™ ist erhöht <ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Anleitungen für „Gehen, Treppensteigen und An- und Auskleiden“ • Anteil von Patienten mit komplementären Therapien • Rituale für Placebo-Effekte • Bildhafte Begleitung des Therapieprozesses • Praktische Fallarbeit der Führungskräfte 	Die Marke domino-world™ ist noch attraktiver <ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse aus Kunden-/Angehörigen- und Multiplikatorenbefragungen • Anzahl der Mitglieder im Fan-Club • Kundenzustimmen • Arbeitskreise für Angehörige: Teilnehmerzahl • Veranstaltungen für Multiplikatoren und breite Öffentlichkeit • Artikel Medien • Vorträge

Wir haben die besten Mitarbeiter der Branche

Die Gewinnung neuer Mitarbeiter ist verbessert <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl von Ausbildungsplätzen • Anteil der Examen mit „sehr gut“ oder „gut“ • Anteil von Übernahmen von Ausbis • Kooperation mit allgemeinbildenden Schulen, Weiterbildungsträgern und Altenpflegeschulen • Anzahl neu ausgebildeter Praxisleiter • Interessenten über „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ • Presseartikel und Vorträge • Anzahl der Praktikanten im Pflegebasiskurs 	Unsere Mitarbeiter werden gefördert und befähigt <ul style="list-style-type: none"> • Anteil der Mitarbeiter mit Mitarbeiter-BOC • Anteil durchgeführter Entwicklungsgespräche • Teilnahmequoten Team Sitzungen und Fortbildungen • Führungskräfte mit PDL-Weiterbildung • Reduzierung von Unfällen am Arbeitsplatz 	Unsere Mitarbeiter sind emotional gebunden <ul style="list-style-type: none"> • domino-world™ Trust-Index • Fluktuationsquote • Abnehmer-Kündigungen während der Probezeit
--	---	--

Wir optimieren unsere einzigartige Strategie

domino-coaching™ Stiftung <ul style="list-style-type: none"> • Gründung • Eintragung bei Stiftungsaufsicht 	Wissensbilanz 2020/2021 <ul style="list-style-type: none"> • Überarbeitung • Redaktion • Druck 	Nachfolgeregelung <ul style="list-style-type: none"> • personelle Aspekte • Konzept • Qualifizierung
---	--	--

Die beste Qualität noch besser machen

Die EFQM-Anwendungen weiterentwickeln <ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking mit ausgewählten Partnern • Risikomanagement 	Ergebnisse im domino-coaching™ verbessern <ul style="list-style-type: none"> • Implementationsgrad domino-coaching™ • Verbesserung der Ergebnisse des therapeutischen Prozesses (9 Kennzahlen) • Bewertung des Supervisionsprozesses • Teilnahmequote an großen Supervisionen • Anteil zertifizierter domino-coaches • Qualifizierung der Betreuungsassistenten 	Pflegeleistungen und Dokumentationen verbessern <ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse der MDK-Prüfungen • Verbesserung der Pflegequalität (3 Kennzahlen) • Ergebnisse der internen Qualitätskontrollen • Anzahl der Pflegevoten • Verbesserung der Pflegedokumentation
---	--	--

Prozessgeleitete Führung macht uns exzellent

Die Führungsfähigkeiten unserer Führungskräfte sind optimiert <ul style="list-style-type: none"> • Führungseminar für Nachwuchsführungskräfte • Führungsworkshops • Verbesserung von gelebter Wertschätzung und Konfliktmanagement • domino-world™ Trust-Index 	Die emotionale Bindung unserer Mitarbeiter ist erhöht <ul style="list-style-type: none"> • Fluktuationsquote Stammmitarbeiter • Arbeitnehmer-Kündigungen während der Probezeit 	Wir leben unsere Werte in höherem Maße <ul style="list-style-type: none"> • Keine Geschichte für große Leute • Minutenregel
---	---	--



03 // VORGEHEN

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 Controlling-instrumenten 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 zusammengesetzten Arbeitskreis das Modell „Wissensbilanz – made in Germany“ entwickelt und 2004 in 13 prototypischen deutschen mittelständischen Unternehmen erprobt. Eins dieser 13 Pilotunternehmen war domino-world™. In 2010 haben wir unsere Wissensbilanz als einer der ersten Anwender dieses Instruments vom Fraunhofer Institut zertifizieren lassen. Mittlerweile nutzen immer mehr Unternehmen in Deutschland die Wissensbilanz.

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

DAS WISSENSBILANZMODELL //



03 // VORGEHEN

Vorgehen im Wissensbilanzmodell

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

Mit **Potenzialen** sind das intellektuelle (immaterielle) 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; ad-

ministrative 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 9. Wissensbilanz 2020/2021 bildet die Summe unserer langjährigen Erfahrungen mit diesem Instrument.

Im Folgenden ist das intellektuelle Kapital von domino-world™ mit allen Standorten dargestellt (Bilanzierungsbereich), 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?

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:

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.

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 5 Eigenschaften, die bei unseren Mitarbeitern vorhanden sein sollten und die wir entsprechend fördern, damit wir unsere Ziele erreichen:

1. Eigenschaft: Die therapeutische Kompetenz unserer Mitarbeiter

Unter „therapeutischer Fachkompetenz“ unserer Mitarbeiter verstehen wir ihre Fähigkeit, sich einerseits mittels psychologischer Techniken in die innere Verfassung unserer Patienten einzufühlen und ihnen Hoffnung und Zuversicht zu vermitteln. Andererseits müssen unsere

Mitarbeiter neben ausgezeichneten pflegefachlichen Techniken Reha- und Therapiemethoden beherrschen, die ansonsten nur von Physio- und Ergotherapeuten oder in Reha-Kliniken angewandt werden. Dieses therapeutische Kompetenzprofil ist in der deutschen Pflege-landschaft einmalig und bedarf eines hohen Schulungs- und Trainingsaufwands.

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- und Entwicklungsfähigkeit

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.

5. Eigenschaft: Die Identifikation mit dem domino-coaching™

Das domino-coaching™ ist ein gewaltiger Bruch mit der herkömmlichen Pflege in Deutschland, die sich auf die Kompensation von Defiziten bei den Pflegebedürftigen beschränkt. Die Neuerfindung der Pflege, die wir mit dem domino-coaching™ begonnen haben, stellt viele Denk- und Handlungsmuster der Pflegenden in Deutschland grundsätzlich in Frage. Neben dem Erlernen von neuen therapeutischen Techniken müssen viele alte, liebgewordene Gewohnheiten aufgegeben und neue Haltungen angenommen werden. Dies stellt eine extreme Herausforderung für unsere Mitarbeiter dar, die selbst nach 20 Jahren domino-coaching™ immer wieder zwischen der „alten“ und der „neuen“ Pflege hin- und herschwan-

ken. Das Verständnis für das Verfahren und die Identifikation mit dem domino-coaching™ ist für alle Beteiligten im Unternehmen ein mühevoller Prozess, dessen Gelingen jedoch Voraussetzung für die vollständige Umsetzung der domino-world™ Strategie ist.

Bewertung des Humankapitals

Um die Ausprägungsgüte dieser 5 Einflussfaktoren des Humankapitals bei domino-world™ festzustellen, haben wir jeden einzelnen Einflussfaktor nach

- Quantität, d. h. Umsetzungs- und Realisierungsgrad,
- Qualität, d. h. qualitativer Güte sowie
- Systematik, d. h. systematisch gesteuerter Verbesserung und Kommunikation untersucht.

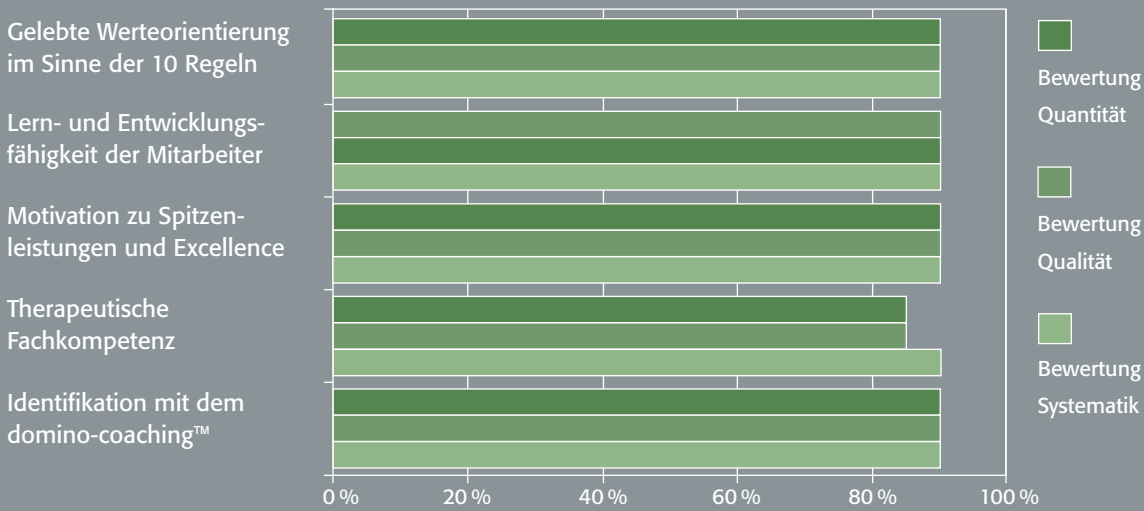
Dabei haben wir diese Bewertung doppelt durchgeführt, indem wir **zwei unterschiedliche** Bewertungsmaßstäbe angelegt haben:

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,
2. 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.

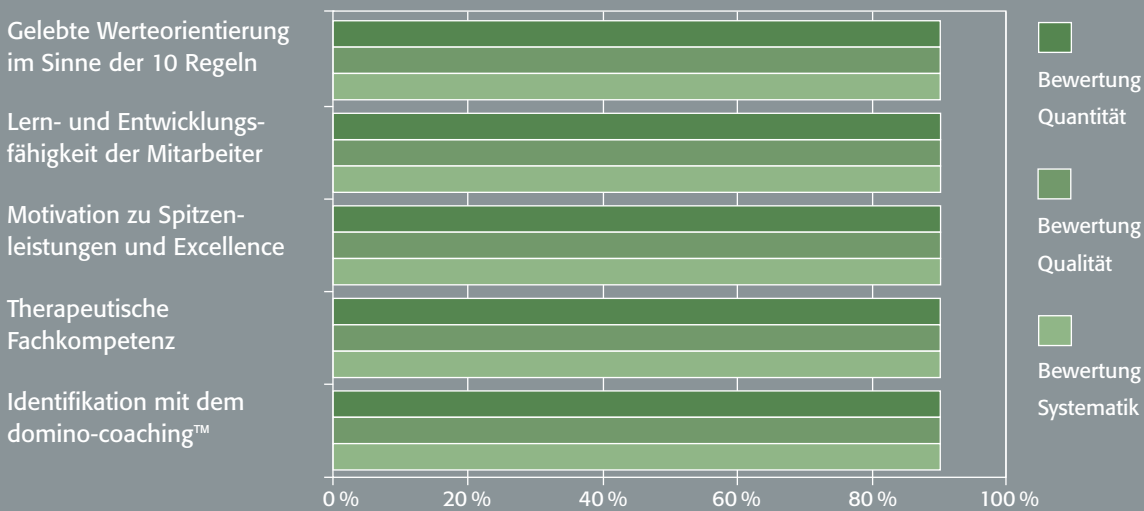
Bewertung des Humankapitals

Darüber hinaus stellen wir (alte) Ergebnisse aus den Wissensbilanzen 2010, 2012, 2014, 2016 und 2018 dar, um die **Verbesserungen**, die in diesen zwölf Jahren erzielt wurden, deutlich zu machen. Aus den nachfolgenden Grafiken wird das Ergebnis aus diesen Bewertungen deutlich:

HUMANKAPITAL 2020 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG

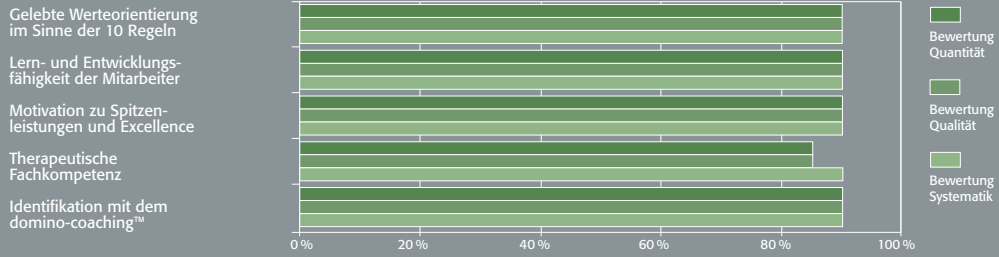


HUMANKAPITAL 2020 // OPERATIVES GESCHÄFT

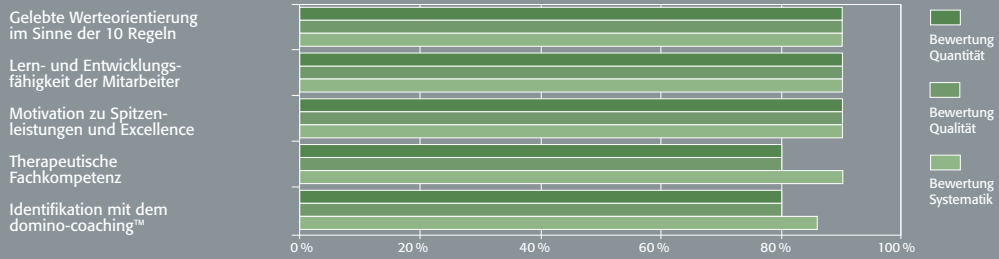


04 // STATUS QUO

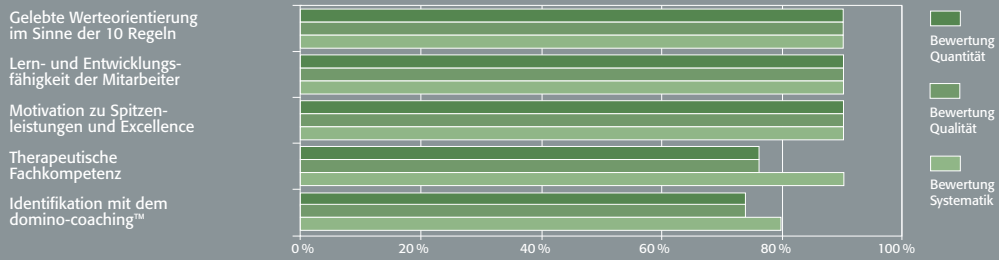
HUMANKAPITAL 2018 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



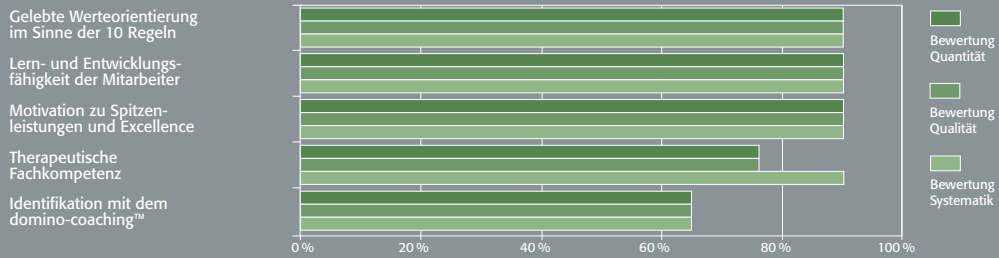
HUMANKAPITAL 2016 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



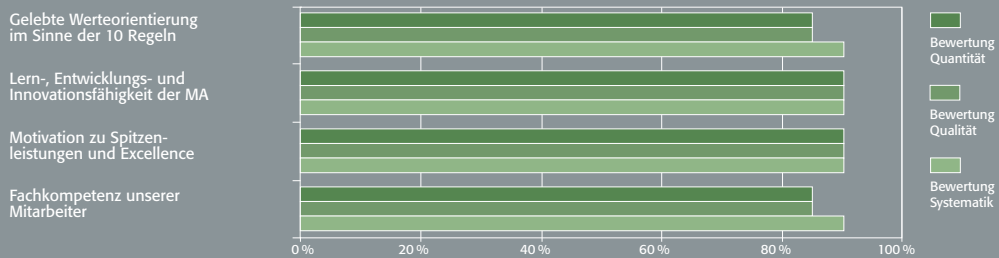
HUMANKAPITAL 2014 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



HUMANKAPITAL 2012 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



HUMANKAPITAL 2010 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



Interpretation der Ergebnisse

Neben den homogenen Bewertungsergebnissen aller Einflussfaktoren auf sehr hohem Niveau fällt auf, dass der 5. Einflussfaktor, der in 2012 neu dazugekommen ist („Identifikation mit dem domino-coaching™“), zunächst schwach ausgeprägt war. Durch systematische Arbeit ist er mittlerweile aber auf dem Niveau der übrigen Einflussfaktoren angelangt.

Einstellungen von Mitarbeitern lassen sich über einen mittelfristigen Zeitraum durch konsequente Fokussierung auf Themen doch relativ gut beeinflussen. Grundsätzlich gilt: Eine höhere Bewertung als 90 % haben wir nicht vorgenommen.

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

HUMANKAPITAL	Wert 2019	Bewertung
Anzahl der Beschäftigten gesamt	860	
durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter in Jahren	6,2	
Fluktuationsquote	13,5 %	☺
Anzahl zertifizierter domino-coaches	129	☺
krankheitsbedingte Fehlzeitenquote	6,3 %	☺
Anzahl bezahlter Fort- und Weiterbildungstage	7,2	☺
Fortbildungskosten pro Mitarbeiter/Jahr	2.600 €	☺
Mitarbeiterbefragung „Die Ideale und Werte, auf denen die domino-Unternehmensphilosophie aufgebaut ist, sind auch meine“	95,0 %	☺
Mitarbeiterbefragung „Das domino-coaching™ gibt meiner Arbeit Sinn und motiviert mich“	91,6 %	☺
Mitarbeiterbefragung „Ich glaube, dass das domino-coaching™ wegweisend für die zukünftige Pflege alter Menschen in Deutschland sein wird“	93,1 %	☺
Mitarbeiterbefragung „Ich wirke an der Zielerreichung aktiv mit“	97,7 %	☺
Mitarbeiterbefragung „In Bezug auf Werte und Ideale ist mein Vorgesetzter ein positives Vorbild für mich“	97,5 %	☺
Mitarbeiterbefragung „Die Unternehmensphilosophie und die Ziele von domino-world™ geben mir das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist“	95,5 %	☺
Mitarbeiterbefragung „An meinem Arbeitsplatz weiß ich genau, was ich selbst entscheiden darf“	97,5 %	☺
Mitarbeiterbefragung „Von der domino-world™ Zukunftsstrategie – Verbesserung der Lebensqualität von pflegebedürftigen alten Menschen mittels unseres Pflegemodells – bin ich überzeugt“	96,8 %	☺
Rücklaufquote interne Mitarbeiterbefragung	95,5 %	☺
Trust Index®, Great Place to Work® 2018	100,0 %	☺

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. Es umfasst etwa 200 Einzelprozesse und ebenso viele Kennzahlen. Um es zu strukturieren und handhabbar zu machen, ist eine Prozesslandschaft entwickelt worden, die aus Schlüsselprozessen und Subprozessen besteht. Unser internes Prozessmanagement stellt im Wesentlichen das Strukturkapital im Sinne des Wissensbilanzmodells dar. Es besteht zunächst aus 6 der insgesamt 7 sogenannten

Schlüsselprozesse, die aus der domino-world™ Strategie abgeleitet wurden und die uns als erfolgskritisch im Sinne der domino-world™ Strategie gelten.

Die ausgewählten 6 Schlüsselprozesse umfassen:

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

DIE 7 SCHLÜSSELPROZESSE VON domino-world™ //



Jeder Schlüsselprozess ist mindestens 3-stufig untergliedert (Schlüsselprozess → mehrere Subprozesse → detaillierte Einzelprozesse). Wir zeigen nachfolgend lediglich die ersten 2 Stufen, d. h. den Schlüsselprozess und seine 1. Subprozessebene:

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 Management der Wirtschaftlichkeit und der Finanzen
- 1.2 Management von Gebäuden, Einrichtungen, Material und Technologie
- 1.3 Informationsmanagement
- 1.4 Partnerschaftsmanagement
- 1.5 Umweltmanagement

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 Mitarbeiterplanung
- 2.2 Mitarbeiterakquisition, -auswahl und -einstellung
- 2.3 Mitarbeiterentwicklung und -bindung
- 2.4 Ausbildung
- 2.5 Arbeitsbedingungen

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 Modell- und Verfahrensbeschreibung, Dokumentation, Weiterentwicklung
- 3.2 Umsetzung des Verfahrens (Quantität, Qualität)
- 3.3 Weiterbildung der Mitarbeiter
- 3.4 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 Gliederung:

- 4.1 Planung und Durchführung der Pflege
- 4.2 Pflegeüberwachung/-weiterentwicklung
- 4.3 Arbeitsorganisation
- 4.4 Hygiene

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

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 Führungsphilosophie Tough Love™
- 6.2 Vision/Mission „Unser Leitbild“
- 6.3 Wertesystem „Die 10 domino-Regeln“
- 6.4 Führungsmodell „Der domino-Führungszirkel“
- 6.5 Erfolgsdimensionen „Die 4 großen Ziele von Führung“

Über die 6 Schlüsselprozesse hinaus sind für das Strukturkapital unserer Wissensbilanz zwei weitere Einflussfaktoren von Bedeutung: die Mitarbeitergewinnung über die Arbeitgebermarke sowie die Digitalisierung von Geschäftsprozessen.

7. Einflussfaktor:

Mitarbeitergewinnung über Arbeitgebermarke „domino-Berufswelt™“

Seit 2014 steuern wir unsere Mitarbeitergewinnung auf einem sehr engen Arbeitskräftemarkt über unsere

Arbeitgebermarke „domino-Berufswelt™“. Das dahinterliegende Maßnahmebündel umfasst neben dem eigenen Ausbildungssektor (durchschnittlich 100 Azubis) mehrere von uns initiierte Netzwerke mit Berufsschulen, allgemeinbildenden Schulen sowie Weiterbildungsträgern. Aber auch Programme wie „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ gehören zu diesem Maßnahmebündel.

8. Einflussfaktor:

Digitalisierung von Geschäftsprozessen

In einem von uns durchgeführten Wissensbilanzworkshop 2018 wurde deutlich, dass die Umwälzungen der Digitalisierung auch vor unseren Geschäftsprozessen nicht Halt machen werden. Jede Firma, gleich welcher Branche, wird sich zukünftig als „Computerfirma“ begreifen müssen, wenn sie am Markt bestehen bleiben will. Deshalb haben wir diesen technologischen Trend neu als Einflussfaktor für unser Strukturkapital definiert.

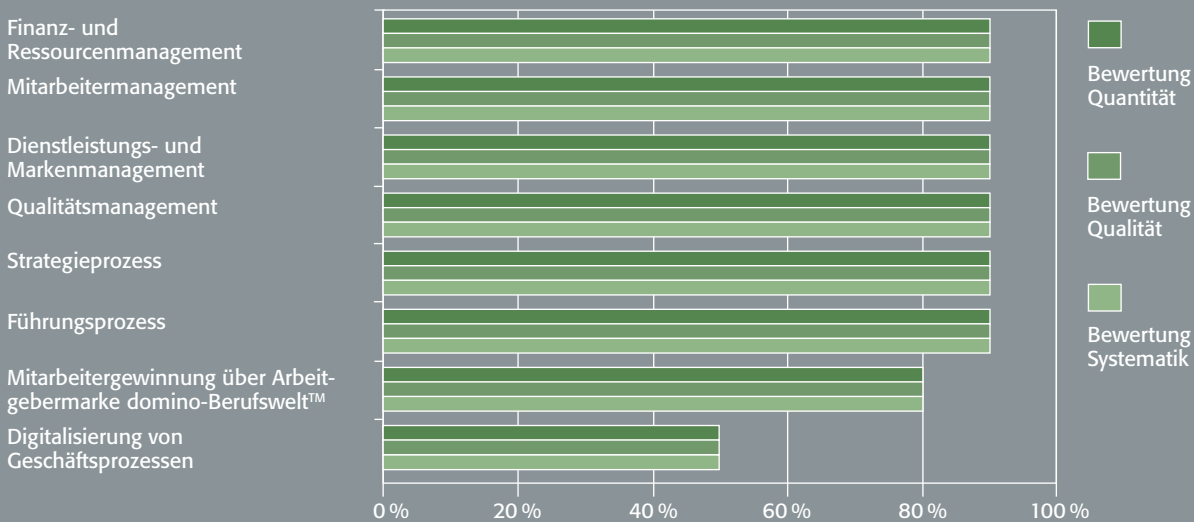


Bewertung des Strukturkapitals

Auch hier haben wir die 8 Einflussfaktoren unseres Strukturkapitals einer Bewertung hinsichtlich Quantität, Qualität und Systematik unterzogen. Ebenso haben wir für 2020 eine doppelte Bewertungsgrundlage ange-

wandt: die für das „operative Geschäft“ und die für die „strategische Ausrichtung“. Darüber hinaus stellen wir auch hier die Veränderungen gegenüber 2010, 2012, 2014, 2016 und 2018 dar. Es ergibt sich folgendes Bild:

STRUKTURKAPITAL 2020 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



STRUKTURKAPITAL 2020 // OPERATIVES GESCHÄFT

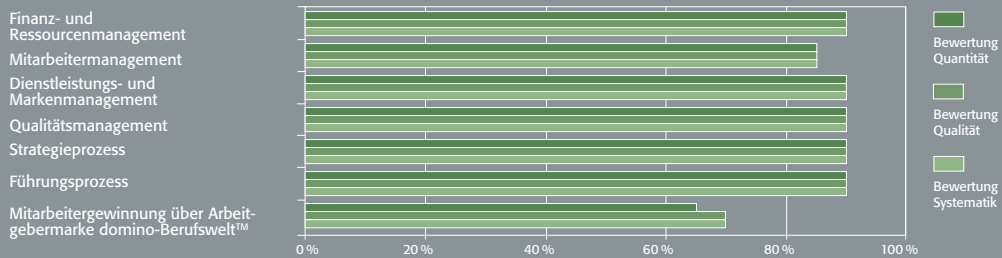


04 // STATUS QUO

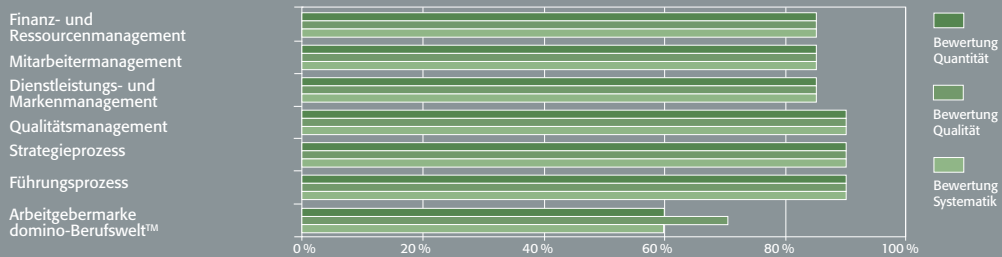
STRUKTURKAPITAL 2018 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



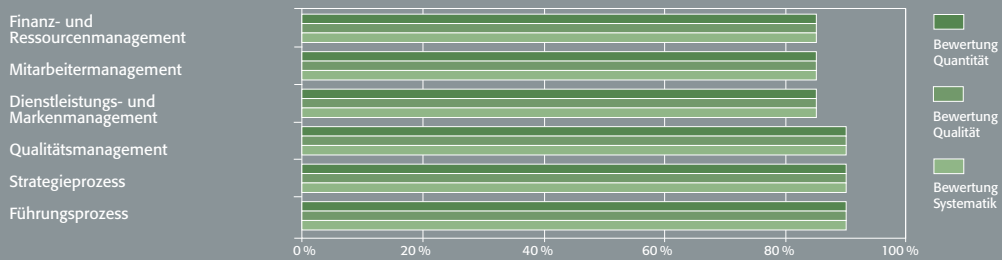
STRUKTURKAPITAL 2016 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



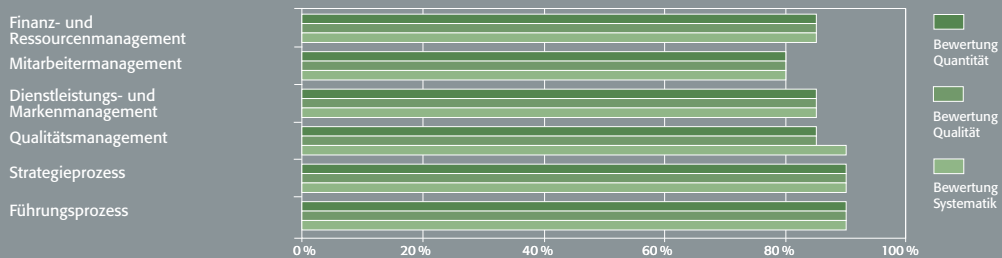
STRUKTURKAPITAL 2014 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



STRUKTURKAPITAL 2012 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



STRUKTURKAPITAL 2010 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG





Der domino-world™ Club Treptow

Interpretation der Ergebnisse

Im Bereich des Strukturkapitals wird gut sichtbar, wie sich die ersten sechs Einflussfaktoren in den vergangenen zwölf Jahren sukzessive verbessert haben. Das liegt ausschließlich an der langjährigen, hohen Systematik bei der kontinuierlichen Verbesserung aller Managementprozesse. Durch das langfristige und „nachhaltige“ Betreiben des PDCA-Zyklus bei allen Prozessen erzielt man auf Dauer eine sehr gleichmäßige Bewertung zwischen Qualität, Quantität und Systematik aller Einflussfaktoren. Der seit 2014 bestehende 7. Einflussfaktor: Die Mitar-

beitergewinnung über die Arbeitgebermarke domino-Berufswelt™ war anfangs deutlich schwächer bewertet, weil er noch am Anfang eines kontinuierlichen Entwicklungsprozesses stand, hat sich aber über die sechs Jahre schön verbessert. Hier zeigen sich wichtige Erfolge, die sich in einer guten Stellenbesetzung in unseren Einrichtungen niederschlagen. Der neue 8. Einflussfaktor „Digitalisierung von Geschäftsprozessen“ hingegen, mit dem wir noch am Anfang stehen, hat demzufolge einen vergleichsweise niedrigen Ausprägungsgrad.

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

STRUKTURKAPITAL	Wert 2019	Bewertung
Finanz- und Ressourcenmanagement		
Anlagevermögen	43.120 T€	☺
Ständige Zahlungsfähigkeit zur Nutzung von Skonti	100 %	☺
Rating der Hausbank	Bestmögliche Einstufung	☺
Mitarbeitermanagement (siehe Humankapital)		
Dienstleistungs- und Markenmanagement		
Implementationsgrad des domino-coachings™	78 %	☺
Kontinuierlicher Verlauf des therapeutischen Prozesses; Anzahl Gespräche/Patient/Jahr	11,5	☺
Teilnahme an Supervisionen	49 %	☺
Anteil der domino-coaches mit erfolgreicher Rezertifizierung	95 %	☺
Qualitätsmanagement		
Ergebnis der Prüfungen des MDK nach der Pflge-Transparenzvereinbarung	Ø 1,2	☺
DGE-Zertifizierung in Clubs	✓	☺
Gesamtnote aus internen Qualitätskontrollen	1,7	☺
Anteil der Pflegevisiten (gemäß internem Standard)	92 %	☺
Der Führungsprozess (siehe Humankapital)		
Mitarbeitergewinnung über Arbeitgebermarke domino-Berufswelt™		
Anzahl der Bewerbungen pro Jahr	1.272	☺

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.

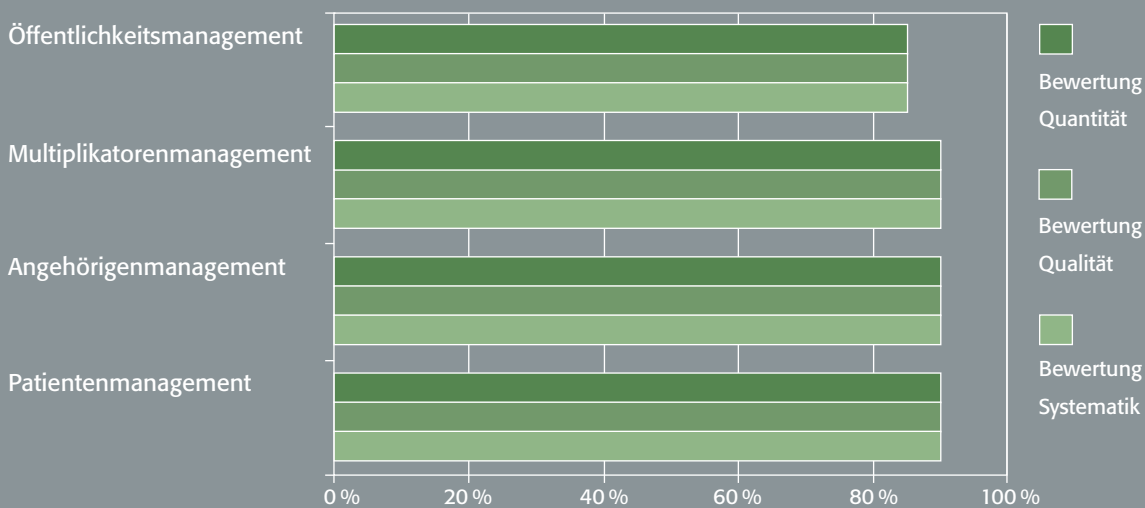
Und schließlich ist das **Öffentlichkeitsmanagement (4)** ein weiterer wichtiger Baustein, um unseren Ruf als innovativ und qualitativ führendes Pflegeunternehmen zu festigen und weiter auszubauen. Unser Öffentlichkeitsmanagement umfasst die Kommunikation mit der Fachöffentlichkeit des Gesundheitswesens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



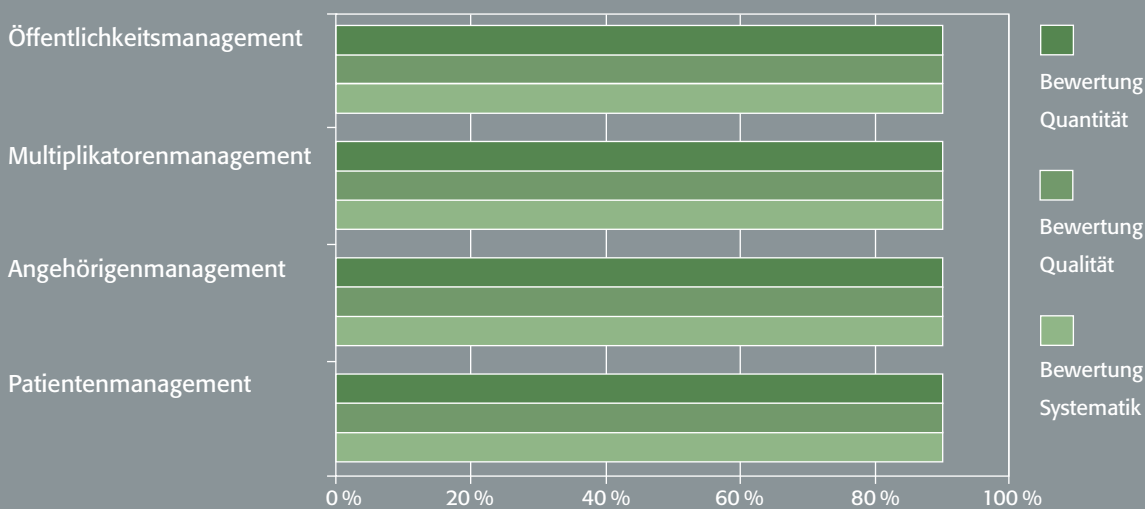
Bewertung des Beziehungskapitals

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 2010, 2012, 2014, 2016 und 2018 zum Vergleich dar.

BEZIEHUNGSKAPITAL 2020 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG

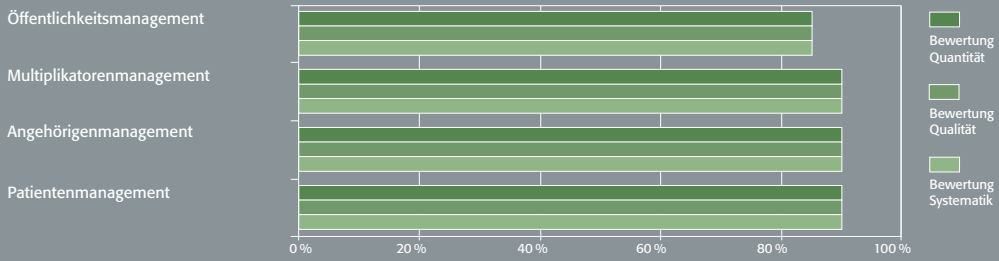


BEZIEHUNGSKAPITAL 2020 // OPERATIVES GESCHÄFT

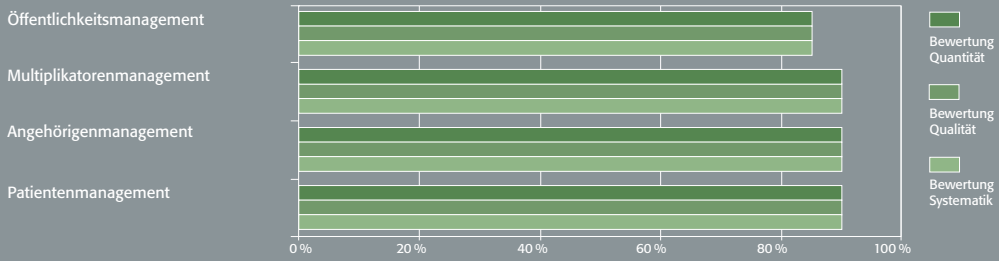


04 // STATUS QUO

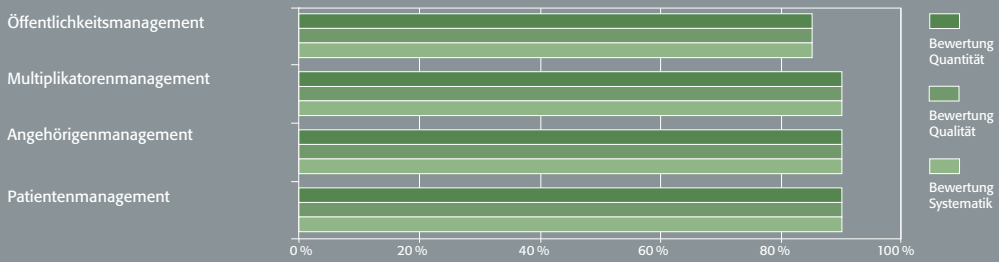
BEZIEHUNGSKAPITAL 2018 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



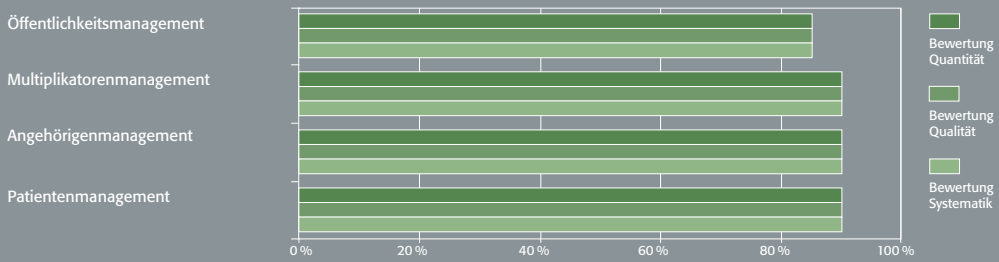
BEZIEHUNGSKAPITAL 2016 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



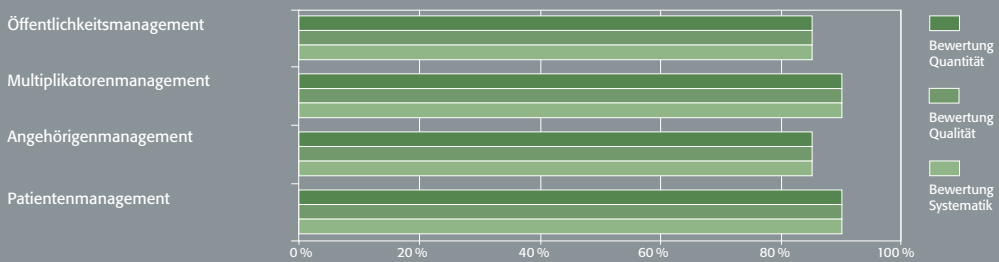
BEZIEHUNGSKAPITAL 2014 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



BEZIEHUNGSKAPITAL 2012 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



BEZIEHUNGSKAPITAL 2010 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



Interpretation der Ergebnisse

Ebenso wie im Human- und im Strukturkapital fällt hier auf, dass sich alle 4 untersuchten Einflussfaktoren des Beziehungskapitals gegenüber den ersten Jahren kontinuierlich verbessert haben. Seit 2012 stagnieren die Werte jedoch, was angesichts des hohen Niveaus sowie unseres Grundsatzes, nicht besser als 90 % zu bewerten, seine Erklärung findet. Das aus strategischer

Sicht vergleichsweise eher geringer bewertete Öffentlichkeitsmanagement zeigt die Notwendigkeit auf, unsere Kommunikationsmaßnahmen in diesem Bereich langfristig und nachhaltig zu intensivieren, wenn das domino-coaching™ als Alternative zu herkömmlicher Pflege in Deutschland begriffen werden soll.

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

BEZIEHUNGSKAPITAL	Wert 2019	Bewertung
Patienten/Bewohner		
Anzahl der betreuten Patienten/Bewohner pro Tag	2.500	😊
Anzahl der Selbstmelder	1.340	😊
Rücklaufquote Patienten-/Bewohnerbefragung	99,4 %	😊
Weiterempfehlungsquote gemäß Patientenbefragung	98 %	😊
Anzahl der aktiven Weiterempfehlungen	336	😊
Anerkennung des domino-coaching™ als erfolgreiches Pflegemodell	90 %	😊
Anerkennung von domino-world™ als Qualitätsführer	97 %	😊
Angehörige		
Rücklaufquote Angehörigenbefragung	99,2 %	😊
Weiterempfehlungsquote gemäß Angehörigenbefragung	94,5 %	😊
Anerkennung des domino-coaching™ als erfolgreiches Pflegemodell	94 %	😊
Multiplikatoren		
Anzahl der Neuempfehlungen von Multiplikatoren	2.337	😊
Rücklaufquote Multiplikatorenbefragung	92 %	😊
Positive Beurteilung der Potenzen des domino-coaching™	81 %	😊
Positive Beurteilung der Gesamtleistung von domino-world™	100 %	😊
Öffentlichkeit		
Anzahl der Artikel in regionalen Medien und Fachmedien	13	😊

4.1.4 Der domino-world™ Geschäftserfolg

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

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

2012 ergab sich ein neuer Einflussfaktor für unseren zukünftigen Geschäftserfolg: **4. das externe Interesse am domino-coaching™.**

Umsatzrentabilität (1) und **Umsatzsteigerung (2)** sind gängige finanzwirtschaftliche Kenngrößen, die hier nicht weiter zu erläutern brauchen.

Die **öffentliche Anerkennung als Qualitätsführer (3)** beinhaltet den positiven Bekanntheitsgrad des Unternehmens und der Marke domino-world™ in der Fachöffentlichkeit und regionalen Öffentlichkeit, die Wahrnehmung des domino-coaching™ als USP des Unternehmens durch unsere Kunden und Partner sowie die Assoziation unseres Unternehmens mit den vielen Preisgewinnen bei Unternehmenswettbewerben der letzten Jahre.

Der seit 2012 dazugekommene 4. Einflussfaktor **„externes Interesse am domino-coaching™“** ist definiert als Interesse von Politik, Öffentlichkeit und Fachöffentlichkeit am Verfahren des domino-coaching™ selbst. Die bisher verfolgte Zielsetzung, die Methodik in Lizenz- oder Franchiseverfahren zu vermarkten, ist auf-

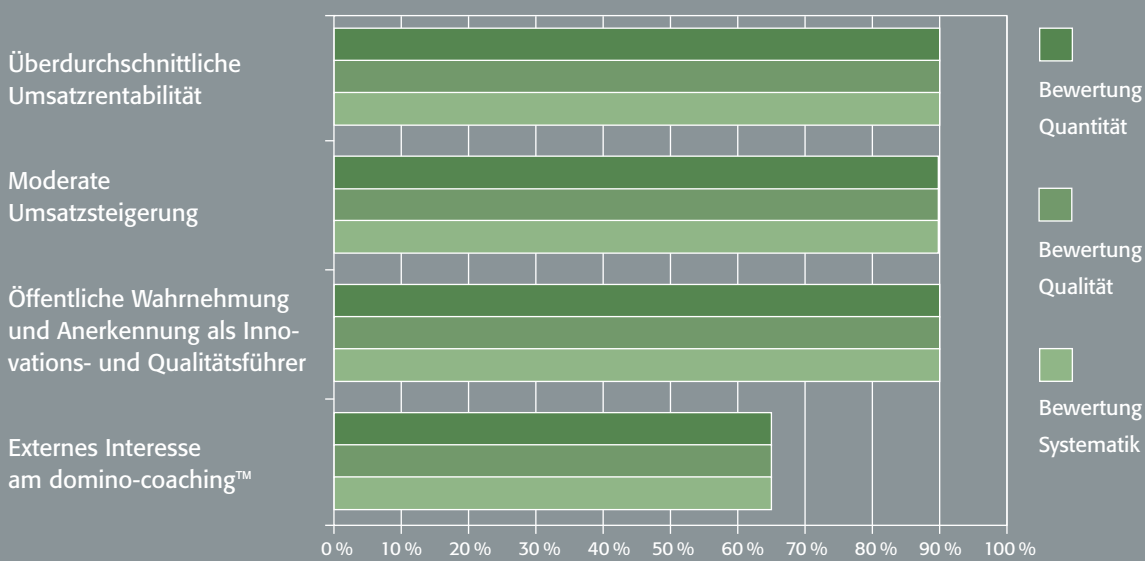
gegeben und ersetzt worden durch die Gründung unserer gemeinnützigen domino-coaching Stiftung, die das domino-coaching™ fördern und verbreiten soll.

Bewertung des Geschäftserfolges

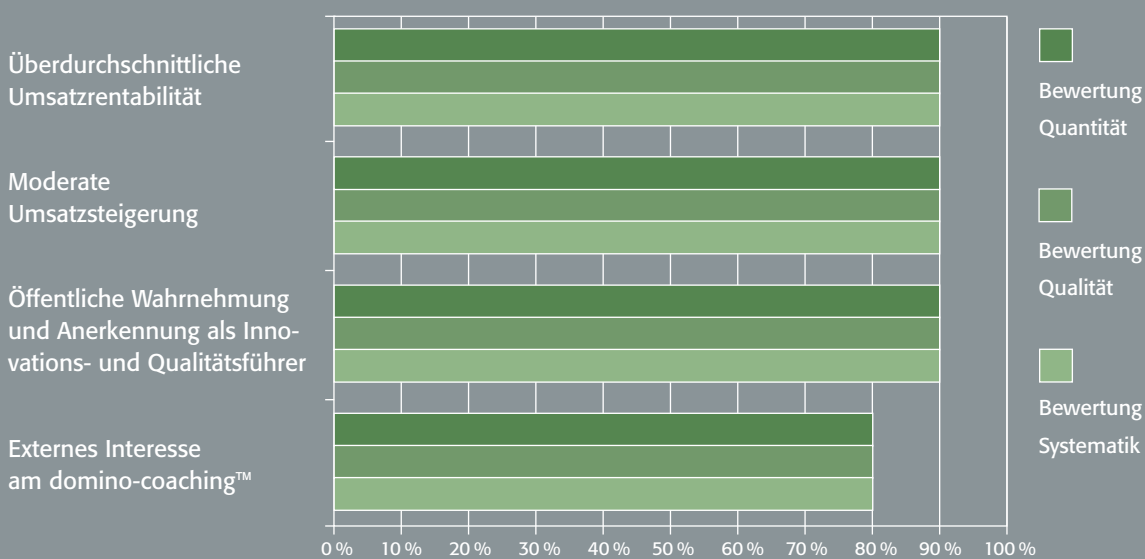
Auch hier haben wir die 4 Einflussfaktoren, die den domino-world™ Geschäftserfolg ausmachen, nach Quantität, Qualität, Systematik sowie aus operativer und strategischer Perspektive bewertet (Daten aus 2019!) und zum Vergleich die Ergebnisse aus 2009, 2011, 2013, 2015 und 2017 dargestellt.

Bewertung des Geschäftserfolgs

GESCHÄFTSERFOLG 2019 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG

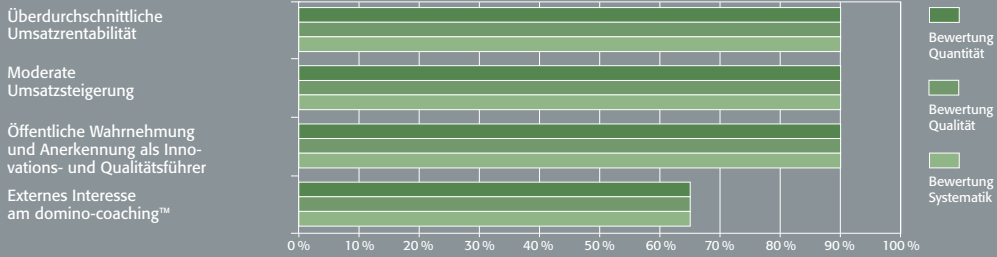


GESCHÄFTSERFOLG 2019 // OPERATIVES GESCHÄFT

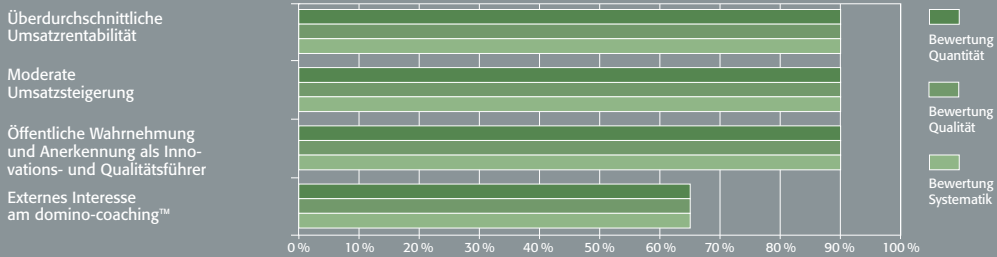


04 // STATUS QUO

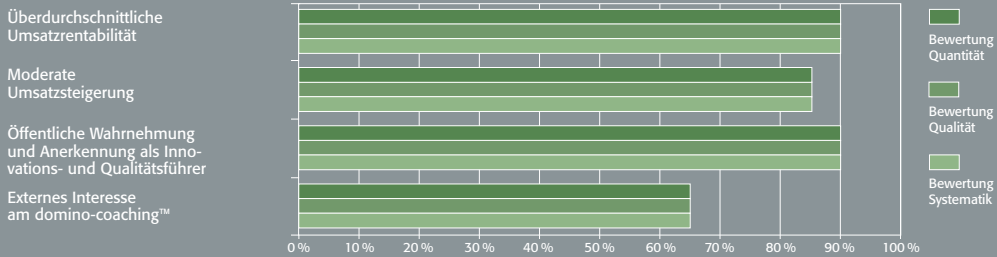
GESCHÄFTSERFOLG 2017 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



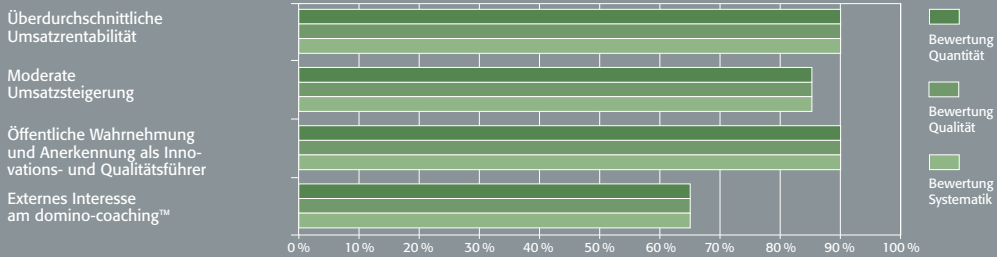
GESCHÄFTSERFOLG 2015 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



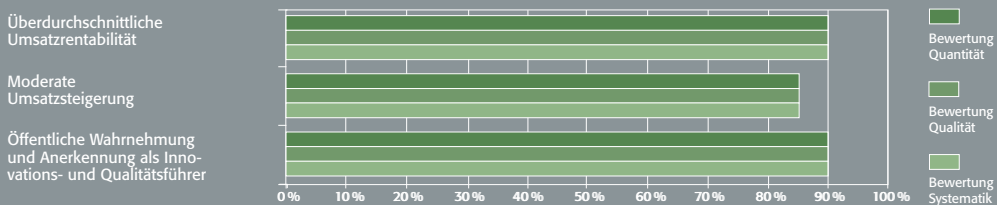
GESCHÄFTSERFOLG 2013 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



GESCHÄFTSERFOLG 2011 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



GESCHÄFTSERFOLG 2009 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



Interpretation der Ergebnisse

Zunächst fällt auf, dass die Bewertung des 4. Einflussfaktors „externes Interesse am domino-coaching™“ aus strategischer Sicht auch in 2019 deutlich hinter den 3 „alten“ Einflussfaktoren zurückbleibt.

Aus der Perspektive des neuen strategischen Ziels, das domino-coaching™ über eine gemeinnützige Stiftung populär zu machen, ist also nach wie vor erheblicher Entwicklungsbedarf erkennbar, was die Erzeugung von externem Interesse an diesem neuen Verfahren angeht. Alle anderen Einflussfaktoren liegen gleichmäßig auf sehr hohem Niveau.

Mit den folgenden **Kennzahlen** bewerten und steuern wir unseren Geschäftserfolg:

GESCHÄFTSERFOLG	Wert 2019	Bewertung
Umsatzrentabilität	überdurchschnittlich	☺
Umsatzsteigerung (durchschnittlich in den letzten 5 Jahren)	12 %	☺
Bilanzsumme	68.540 T€	
Eigenkapital	62.849 T€	☺
Eigenkapitalquote	91,7 %	☺
Deutschlands Kundenchampions 2019	1. Platz	☺
Best workplaces Europe 2018, Great Place to Work®	1. Platz	☺
Deutschlands Bester Arbeitgeber 2018, Great Place to Work®	1. Platz	☺
Bester Arbeitgeber Pflege 2018, Great Place to Work®	1. Platz	☺

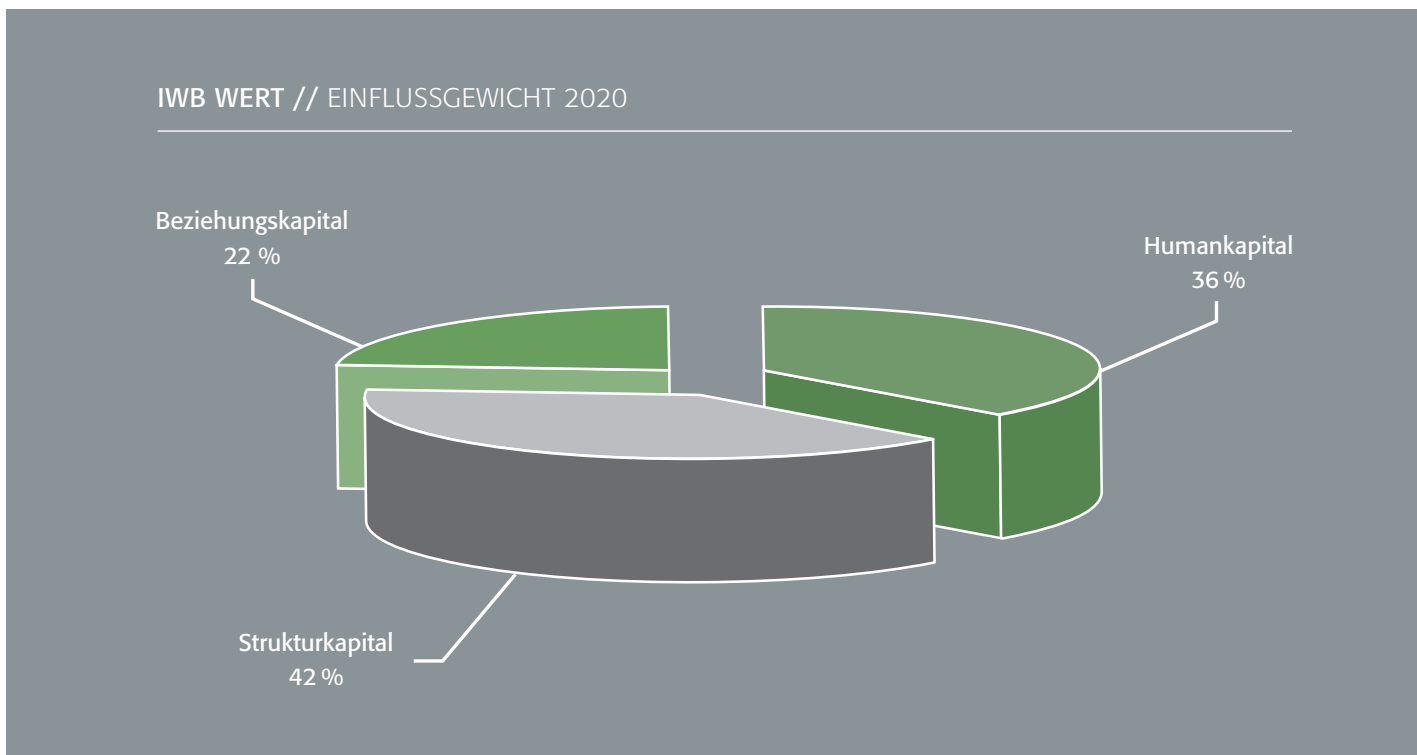
4.2 Einfluss- und Potenzialanalyse

Nachdem wir zunächst 17 Einflussfaktoren identifiziert hatten, die das intellektuelle Kapital von domino-world™ darstellen, nämlich

- 5 Faktoren, die unser Humankapital darstellen,
 - 8 Faktoren, die unser Strukturkapital darstellen
sowie
 - 4 Faktoren, die unser Beziehungskapital darstellen,
- und weitere 4 Kennzahlen ermittelt hatten, die unseren Geschäftserfolg ausdrücken, hatten wir diese insgesamt 21 Einflussfaktoren nach Qualität, Quantität sowie Sys-

tematik bewertet. 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 ermitteln, inwieweit jeder einzelne Faktor zur Steuerung und effizienten Verbesserung des Gesamtsystems taugt.





Der domino-world™ Club Treptow

4.2.1 Einflussgewicht

Die Matrix zur Analyse der Einflüsse des intellektuellen Kapitals zeigt, inwieweit sich die Faktoren gegenseitig beeinflussen. Je stärker ein Faktor andere beeinflusst, umso wichtiger ist seine Rolle im Gesamtsystem einzuschätzen. Umgekehrt wird hier auch sichtbar, welche Faktoren für die Steuerung des Gesamtsystems eine eher untergeordnete Rolle spielen.

Durch das Bestimmen der Einflussgewichte der einzelnen Faktoren zeigt sich, dass das Strukturkapital mit 42 % den größten Einfluss im System aufweist. Danach folgen das Humankapital mit einem Gewicht von 36 % und das Beziehungskapital mit 22 %. Im Detail betrachtet: Der Einflussfaktor mit dem höchsten Einflussgewicht ist der Einflussfaktor **„Externes Interesse am domino-coaching™“** (aktives Einflussgewicht: 22,8), der, als einer von vier Faktoren, einen wesentlichen Indikator unseres Geschäftserfolgs, insbesondere aus strategischer Sicht, darstellt. Auf dem zweiten, dritten und vierten Rang finden sich – was die Einflussgewichte angeht – Faktoren aus dem Humankapital sowie aus dem Strukturkapital:

Es sind die Einflussfaktoren:

- **Motivation zu Spitzenleistung und Excellence**
(aktives Einflussgewicht: 22,0)
- **Therapeutische Fachkompetenz**
(aktives Einflussgewicht: 21,8) sowie
- **Mitarbeitergewinnung über Arbeitgebermarke domino-Berufswelt™**
(aktives Einflussgewicht: 21,1).

Diese 4 Einflussfaktoren sind somit die wichtigsten „Treiber“ im Gesamtsystem.

4.2.2 Einflussdiagramm

Das Einflussdiagramm zeigt die Analyse der 21 Faktoren hinsichtlich ihrer Aktivität als Einflussfaktor und ihrer passiven Beeinflussbarkeit durch andere Faktoren. Hier zeigt sich, dass sich alle 21 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 20 Jahren nach dem EFQM-Modell geführt und gesteuert wird.



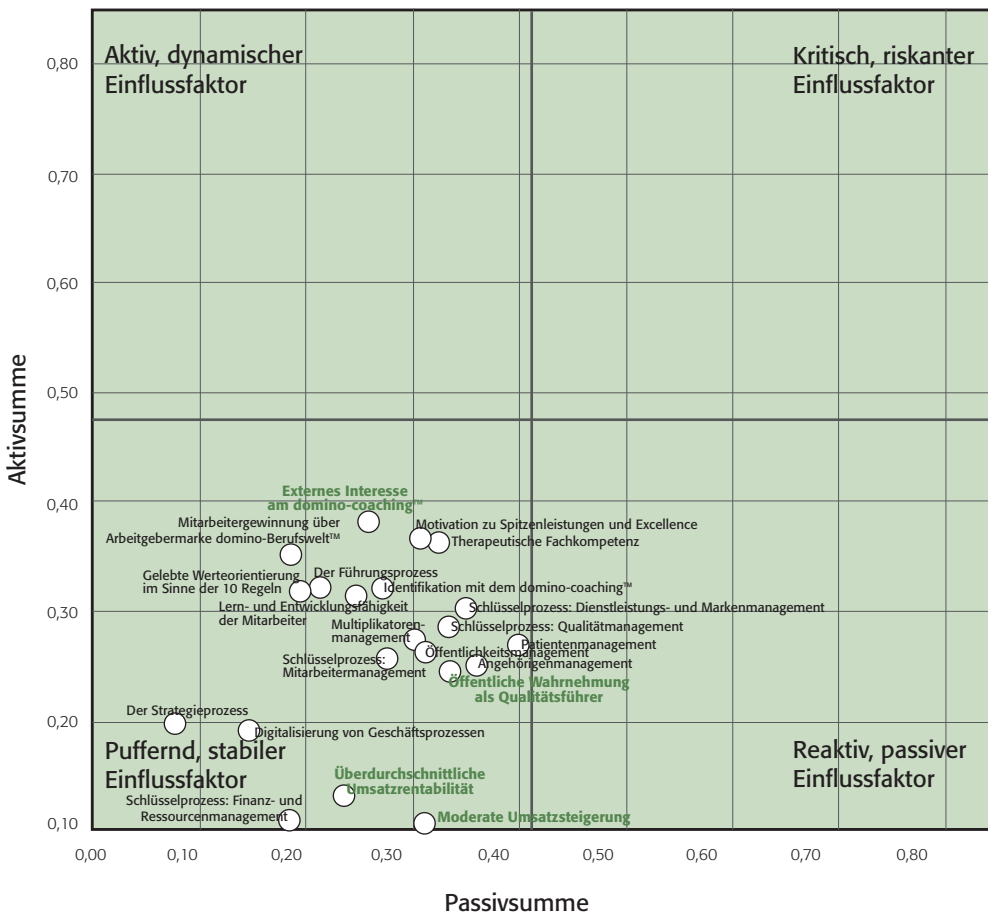
Der domino-world™ Club Treptow

MATRIX ZUR ANALYSE DER EINFLÜSSE DES INTELLEKTUELLEN KAPITALS //

Kann über den EF der EF beeinflusst werden																							
... wird beeinflusst von ... ▶																							AS
Ursache ▼	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.		
Therapeutische Fachkompetenz	1.	• 1,5	1	1	1	1	1	2	2	0,5	1	0,3	0	2	2	1	1	1	0,5	1	1	1.	21,80
Motivation zu Spitzenleistungen und Excellence	2.	2	• 2	1	1	1	1	2	2	0,5	1	0,5	0,5	1,5	1,5	1	1	0,5	0,5	1	0,5	2.	22,00
Lern- und Entwicklungsfähigkeit der Mitarbeiter	3.	2,5	1	• 1	1	1	1	1,5	1,5	0,5	1	0,3	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	3.	18,80
Gelebte Werteorientierung im Sinne der 10 Regeln	4.	1	1	1,5	• 1,3	0,5	1	1,5	1	0,5	1	0,3	0	2	2	1	1	0,5	0,5	1	0,7	4.	19,30
Identifikation mit dem domino-coaching™	5.	2	1	1,5	1	• 0,3	0,7	1	1	0	0,5	0,7	0	1,5	1,3	1,7	1,5	0,5	0,5	1	1,5	5.	19,20
Schlüsselprozess: Finanz- und Ressourcenmanagement	6.	0,5	0	0	0	0	• 0,5	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0	1	1,5	0,5	0	6.	6,50
Schlüsselprozess: Mitarbeitermanagement	7.	1,5	1	1	1	1	0,5	• 1	1	0	1	1	0,3	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	7.	15,30
Schlüsselprozess: Dienstleistungs-/Markenmanagement	8.	1,5	0,5	1	0,5	1,5	0	0,5	• 1	0	0,5	0,3	0,3	2	1,5	1,5	1	1	0,5	1,5	1,5	8.	18,10
Schlüsselprozess: Qualitätsmanagement	9.	1,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	• 0,5	0,5	0,3	0,3	1,5	1	1	1	1	1	1,5	1	9.	17,10
Der Strategieprozess	10.	0,5	1	0,5	0	0,5	1	1	1	1	• 1	0	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	10.	11,80
Der Führungsprozess	11.	1	1,5	1	1,5	1,5	0,5	1,5	1	1	1	• 0,7	0	1	1	1	1	0,7	0,5	0,7	1	11.	19,10
Mitarbeitergewinnung über Arbeitgebermarke domino-Berufswelt™	12.	1	1	1	1	1	0,3	1,5	0,7	0,7	0,5	0,7	• 1	1,5	1,5	0,7	1,5	2	1,5	1,5	0,5	12.	21,10
Digitalisierung von Geschäftsprozessen	13.	0,5	1	0	0	0	1	1	0,5	1	0	0	1	• 1	1	0,7	1	0,7	0,3	0,7	0	13.	11,40
Patientenmanagement	14.	0,7	1	0,5	0,7	1	0,5	1	1	1	0	0,5	0,3	0,7	• 1,5	1,5	0,5	1	0,7	1	1	14.	16,10
Angehörigenmanagement	15.	0,7	1	0,5	0,7	0,7	0,5	0,7	1	1	0	0,5	0,3	0,7	1,5	• 1	0,5	1	0,7	1	1	15.	15,00
Multiplikatorenmanagement	16.	0,7	0,7	0,5	0,3	0,5	0,5	0,3	1	1	0	0,5	0,5	0,7	1,5	1	• 1	2	0,7	1	1,3	16.	15,70
Öffentlichkeitsmanagement	17.	0,3	1	0,3	0,5	1	0,5	0,3	0,5	0,5	0	0,5	1,3	1	1	1	1,5	• 1	0,7	2	1,5	17.	16,40
Moderate Umsatzsteigerung	18.	0	0,5	0	0	0	0,5	0,3	0,3	0,3	0	0,3	0	0,7	0,5	0,5	0,5	0,5	• 1	0,5	0	18.	6,40
Überdurchschnittliche Umsatzrentabilität	19.	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,3	0,5	0,7	0,3	0,3	0,3	0,5	1	• 0,5	0,5	19.	7,90
Öffentliche Wahrnehmung als Qualitätsführer	20.	0,5	1	0,5	0,7	0,7	0	0,5	1	1	0,3	0,3	1,5	0	0,7	0,7	1	1,5	1,3	0,5	• 1	20.	14,70
Extremes Interesse am domino-coaching™	21.	0,5	1,3	1	1,3	2	0,5	1,7	2	1	0,3	0,5	1	0	1,5	1,3	1,7	2	1	0,5	1,7	• 21.	22,80
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	
		19	19	15	13	16	11	17	21	20	4,6	12	11	8,7	24	22	19	18	19	14	20	16	PS
																							336,50

PS = Passivsumme, AS = Aktivsumme // 0 = kein Einfluss, 1 = geringer Einfluss, 2 = starker Einfluss, 3 = sehr starker Einfluss

EINFLUSSDIAGRAMM 2020 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



Interpretation

Aktive Komponenten sind einfache Steuerungsgrößen.
 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

4.2.3 Generator

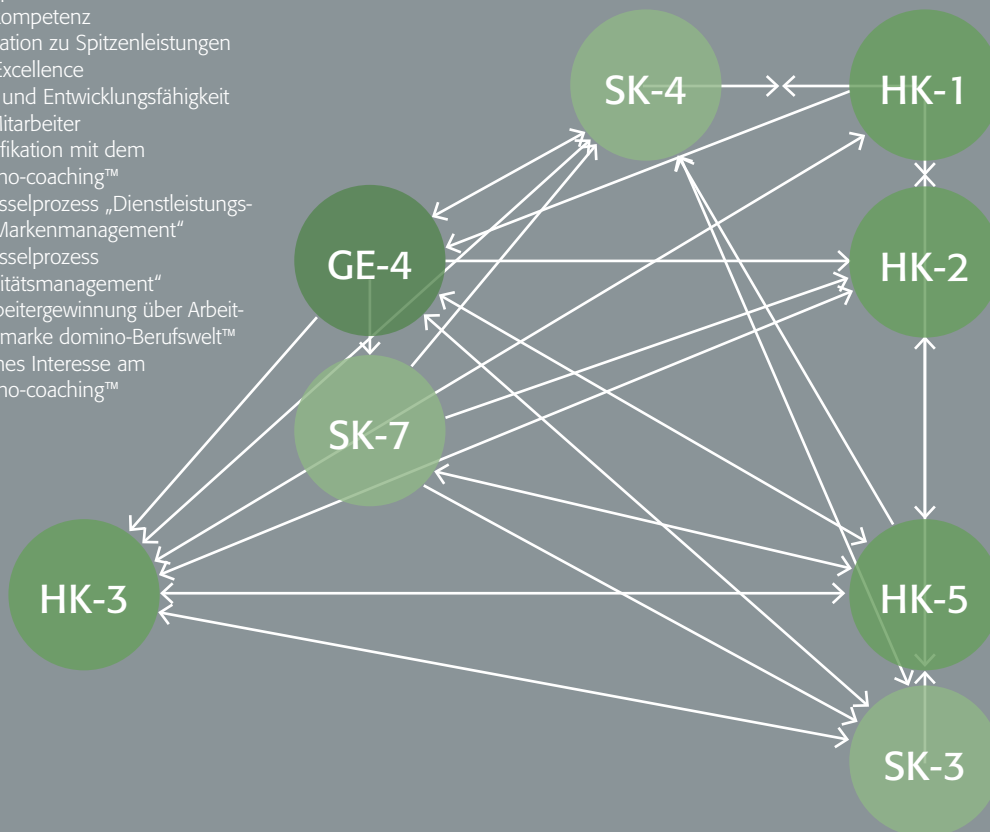
Ein Generator beschreibt einen Regelkreis im Wirkungsnetz der Einflussfaktoren. Er besteht aus zwei oder mehr Einflussfaktoren (in unserem Falle aus 8 Faktoren), die sich durch Rückkopplung gegenseitig verstärken. Maßnahmen, die bei solchen Faktoren angreifen, können eine große Dynamik entwickeln und sind besonders wirkungsvoll.

4.2.4 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 in ausreichendem Maße vorhanden sind, ob ihre Qualität ausreichend gegeben ist und inwieweit mit dem einzelnen Faktor

GENERATOR //

- HK-1 Therapeutische Fachkompetenz
- HK-2 Motivation zu Spitzenleistungen und Excellence
- HK-3 Lern- und Entwicklungsfähigkeit der Mitarbeiter
- HK-5 Identifikation mit dem domino-coaching™
- SK-3 Schlüsselprozess „Dienstleistungs- und Markenmanagement“
- SK-4 Schlüsselprozess „Qualitätsmanagement“
- SK-7 Mitarbeitergewinnung über Arbeitgebermarke domino-Berufswelt™
- GE-4 Externes Interesse am domino-coaching™



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
- b) die strategische Ausrichtung.

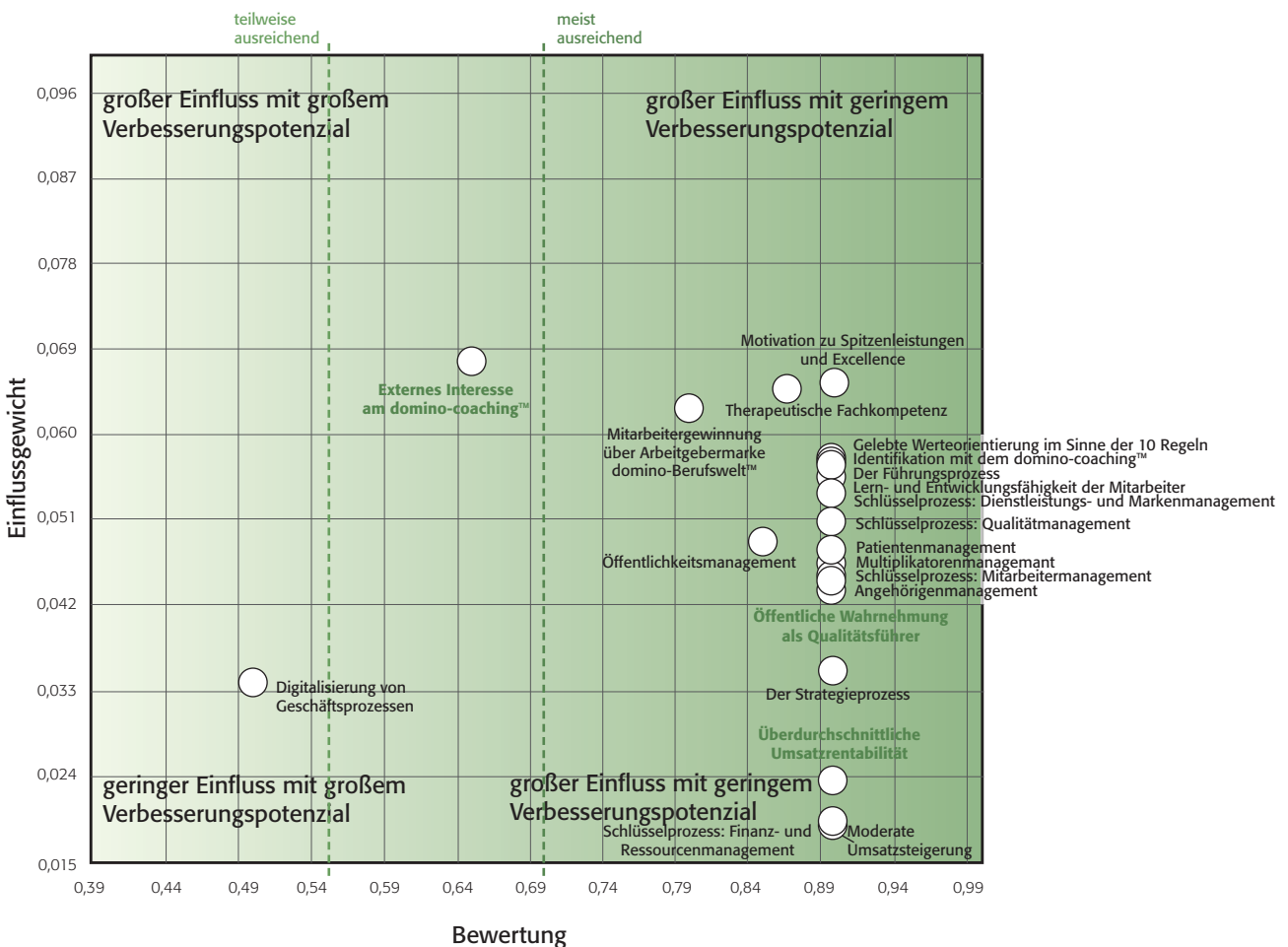
In den Bewertungsdiagrammen wird deutlich, dass alle „alten“ Faktoren, insbesondere die Mitarbeitermotivation zu Spitzenleistungen und Exzellenz über die Jahre deutlich nach rechts gerückt sind, d. h. sich durch die entspre-

chenden Maßnahmen verbessert haben. Besonders im langfristigen Vergleich wird dies deutlich. Ziel der Maßnahmen ist ja die Verschiebung der Faktoren von links nach rechts im Diagramm.

Einer der drei „neueren“ Faktoren dagegen liegt noch im linken Bereich, was zeigt, dass seine zukünftige Verbesserung eine große Wirkung auf das Gesamtsystem hätte.

Der Faktor „Mitarbeitergewinnung über Arbeitgebermarke“ ist gegenüber 2014 und 2016 deutlich nach rechts gewandert (hat sich verbessert).

BEWERTUNGSDIAGRAMM 2020 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



Interpretation

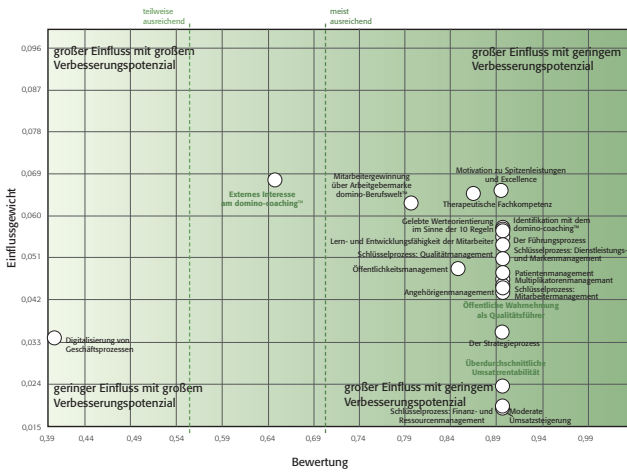
Größen, die weit oben stehen, sind sehr wichtig für das System und sollten stark beachtet und überwacht werden. Größen, die weit links stehen, sind Einflussfaktoren mit großem Verbesserungspotenzial.

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

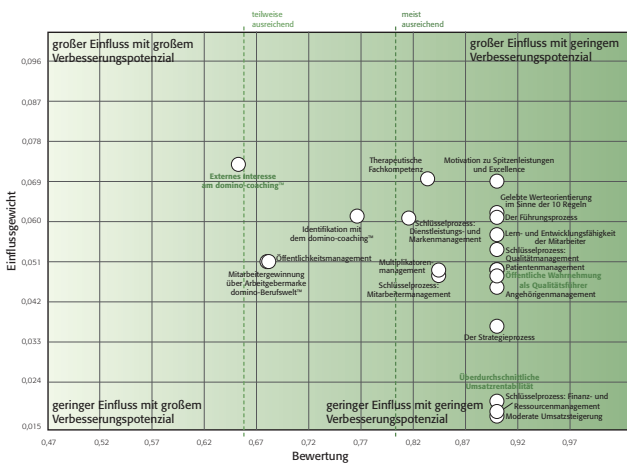


Der domino-world™ Club Treptow

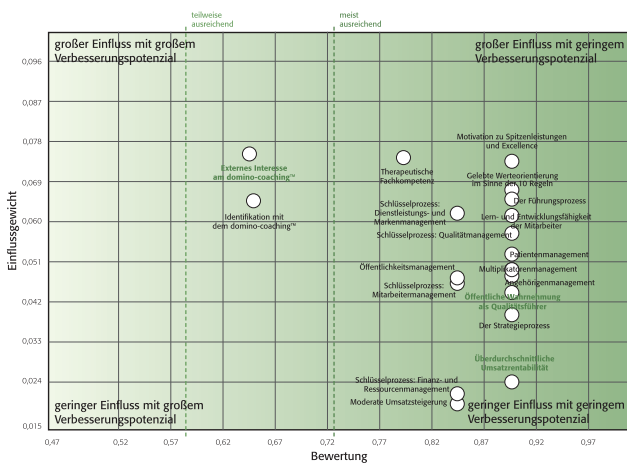
BEWERTUNGSDIAGRAMM 2018 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



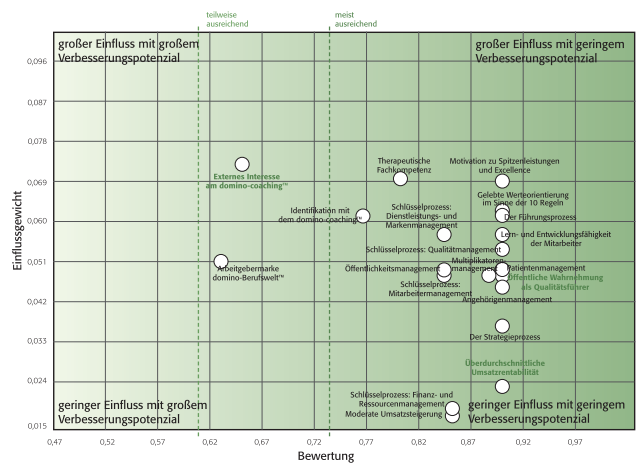
BEWERTUNGSDIAGRAMM 2016 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



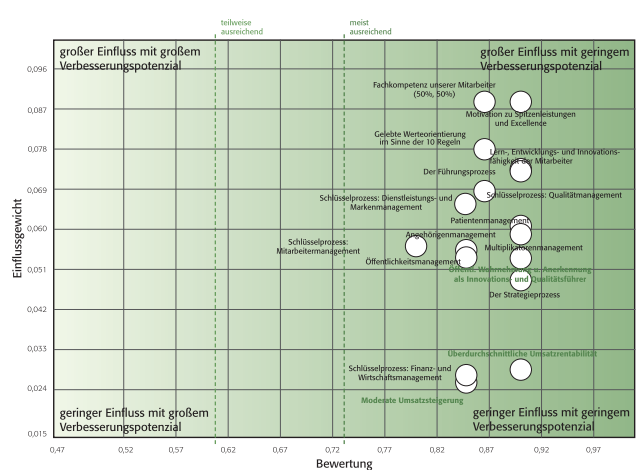
BEWERTUNGSDIAGRAMM 2012 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



BEWERTUNGSDIAGRAMM 2014 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



BEWERTUNGSDIAGRAMM 2010 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG

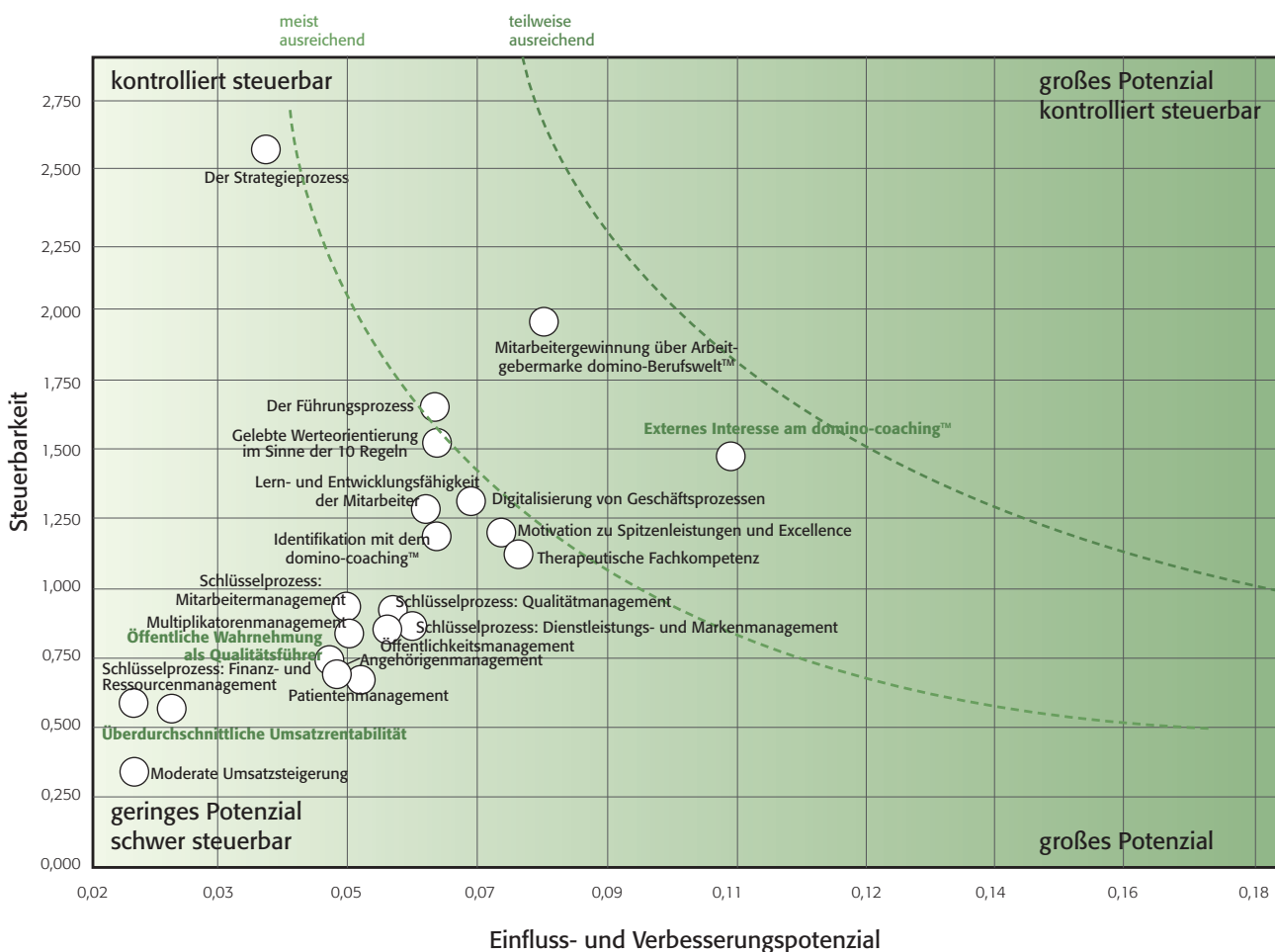


4.2.5 Potenzialdiagramm

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 sind die Potenzialdiagramme der Wissensbilanzen 2010, 2012, 2014, 2016 und 2018 dargestellt. Insgesamt zeigen sich auch hier wieder die erfolgreichen Verbesserungsmaßnahmen, die in den letzten Jahren stattgefunden haben (durch das „Verschieben der Kreise“ von rechts nach links). Hervorzuheben sind

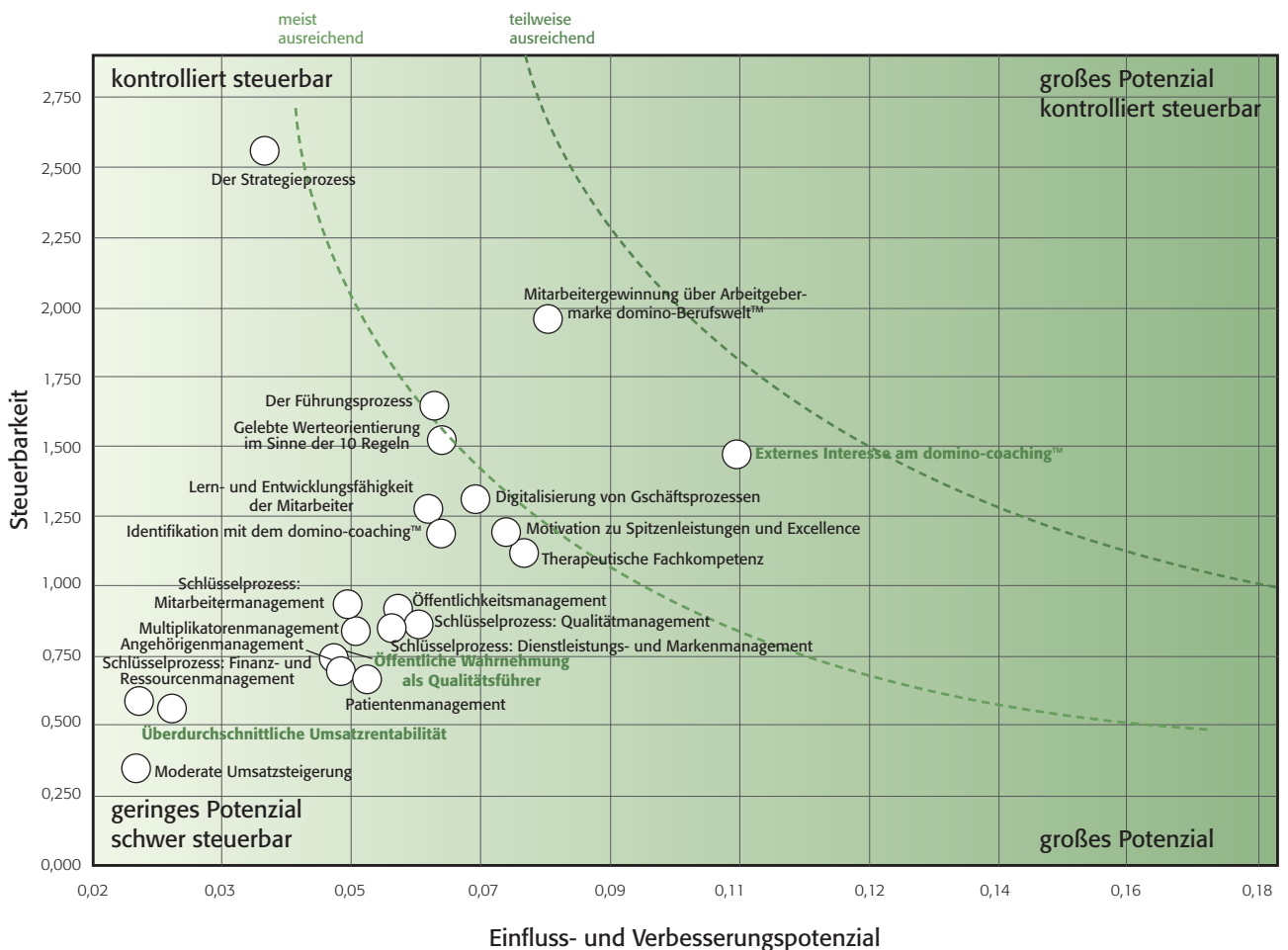
POTENZIALDIAGRAMM 2020 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



hier besonders der Führungsprozess, die 4 „älteren“ Einflussfaktoren des Humankapitals, als auch der „neuere“ Einflussfaktor Identifikation mit dem domino-coaching™, die große Fortschritte gemacht haben. Als bester steuerbarer Faktor in 2020 ergibt sich bei domino-world™ der Strategieprozess, der jedoch nur noch wenig Verbesserungspotenzial besitzt. 6 Einflussfaktoren dagegen sind einerseits gut steuerbar und weisen andererseits

ein hohes Verbesserungspotenzial auf: Digitalisierung von Geschäftsprozessen, Externes Interesse am domino-coaching™, Mitarbeitergewinnung über Arbeitgebermarke domino-Berufswelt™, der Führungsprozess, Therapeutische Fachkompetenz sowie gelebte Werteorientierung im Sinne der 10 Regeln.

POTENZIALDIAGRAMM 2020 // OPERATIVES GESCHÄFT



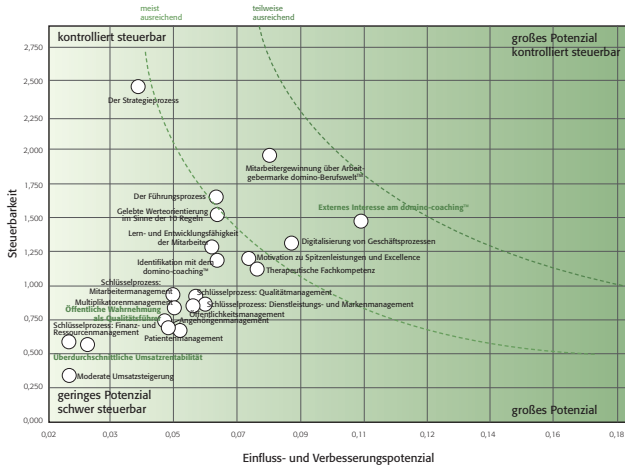
Interpretation

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

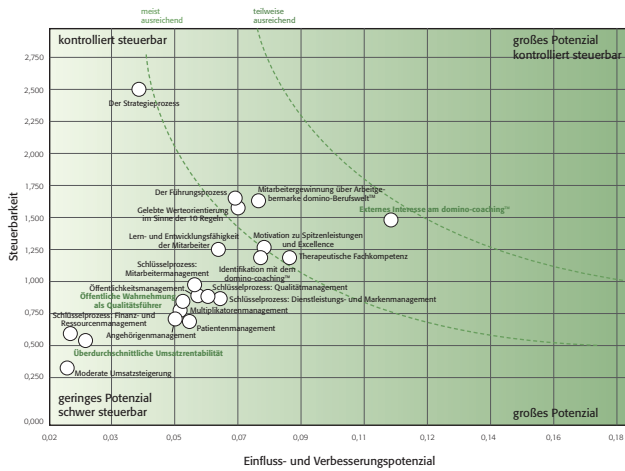
Einfluss und gleichzeitig großes Verbesserungspotenzial. Die am besten geeignete Größe liegt möglichst weit rechts oben, da hier die Größen liegen, die sowohl großes Potenzial haben als auch gut zu steuern sind.



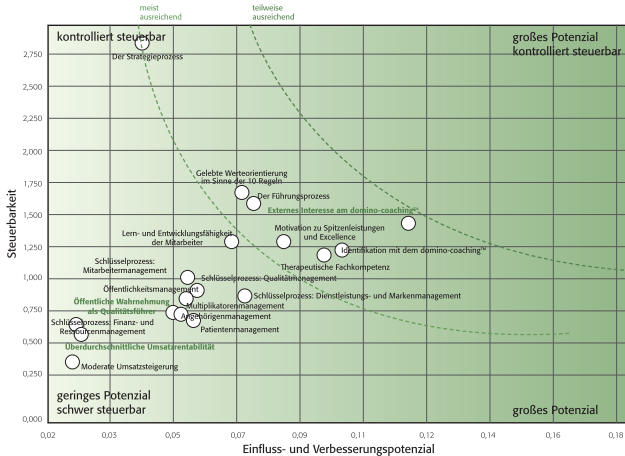
POTENZIALDIAGRAMM 2018 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



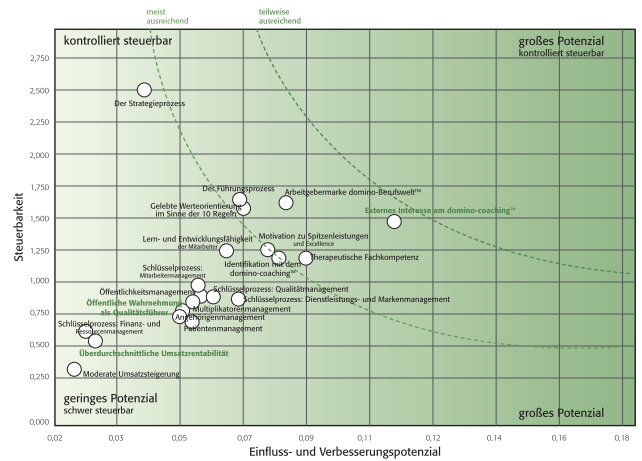
POTENZIALDIAGRAMM 2016 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



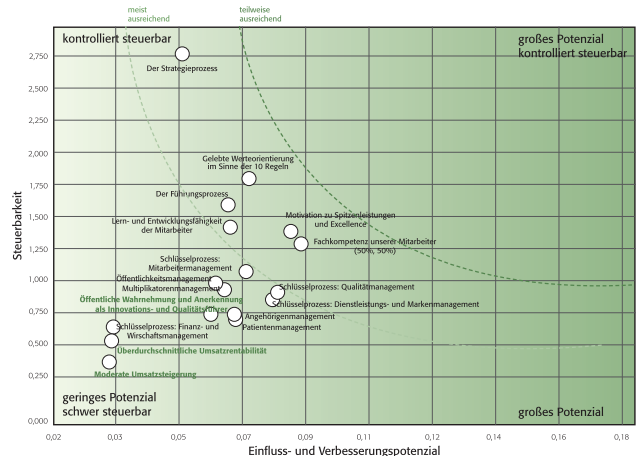
POTENZIALDIAGRAMM 2012 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



POTENZIALDIAGRAMM 2014 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



POTENZIALDIAGRAMM 2010 // STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



Schlussfolgerungen

Aus der Analyse des Potenzialdiagramms ergibt sich für uns die Antwort auf die wichtigste Zukunftsfrage:

Welcher der 21 Einflussfaktoren ist 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 die-

ser „neuralgischen Punkte“ im komplexen System ist die Voraussetzung dafür, die immer sehr beschränkten Ressourcen zur Prozessverbesserung effektiv 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 Potenzialdiagramm gibt die entscheidenden Hinweise!



Verbesserungsmaßnahmen, die aus der Wissensbilanz resultieren

Die Einfluss- und Potenzialanalyse (siehe Punkt 4.2) 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 4.2.5) zeigt in verdichteter Form 6 Einflussfaktoren, die einerseits ein hohes Verbesserungspotenzial besitzen und andererseits relativ gut im Gesamtsystem zu steuern sind:

1. Der Einflussfaktor: **„Digitalisierung von Geschäftsprozessen“** (Strukturkapital) ist äußerst stark verbesserungsbedürftig (weil er noch am Anfang steht) und gut zu steuern.
2. Der Einflussfaktor: **„Externes Interesse am domino-coaching™“** (Geschäftserfolg) ist stark verbesserungsbedürftig und mäßig gut zu steuern.
3. Der Einflussfaktor: **„Mitarbeitergewinnung über die Arbeitgebermarke domino-Berufswelt™“** (Strukturkapital) ist ebenfalls verbesserungsbedürftig und relativ gut zu steuern.
4. Der Einflussfaktor: **„Der Führungsprozess“** (Strukturkapital) kann trotz aller Verbesserungen immer noch weiterentwickelt werden. Er ist darüber hinaus relativ gut zu steuern.
5. Der Einflussfaktor: **„Therapeutische Fachkompetenz“** (Humankapital) ist insbesondere bei Qualität und Quantität noch zu Verbesserungen fähig und mäßig gut zu steuern.
6. Der Einflussfaktor: **„Gelebte Werteorientierung im Sinne der 10 Regeln“** (Humankapital) ist ebenfalls noch etwas verbesserungsfähig und gut zu steuern.

Im Folgenden werden die mittelfristig orientierten Verbesserungsmaßnahmen dargestellt, um die den Einflussfaktoren zugrunde liegenden Prozesse zu optimieren.



5.1 Einflussfaktor: Digitalisierung von Geschäftsprozessen (Strukturkapital)

5.1.1 Status Quo

STATUS QUO //

Quantitative Ausprägung	70 %	(operatives Geschäft)	
	50 %	(strategische Ausrichtung)	
Qualitative Ausprägung	70 %	(operatives Geschäft)	
	50 %	(strategische Ausrichtung)	
Systematische Ausprägung	70 %	(operatives Geschäft)	
	50 %	(strategische Ausrichtung)	
Bewertung	0,70	(operatives Geschäft)	
	0,50	(strategische Ausrichtung)	→ sehr hohes Verbesserungspotenzial
Einflussgewicht	0,068		→ mittleres Einflussgewicht
Steuerbarkeit	1,31		→ noch relativ gut steuerbar

5.1.2 Verbesserungsmaßnahmen 2020/2021

- Einführung einer domino-coaching™ APP
- Ausbau der mobilen Pflegedokumentation (ambulant) mit integrierter Verwaltung und Abrechnung
- Dokumentenmanagement und elektronische Workflows vorbereiten
- Wechsel auf IP-Telefonie
- WLAN-Einsatz in allen stationären Einrichtungen (für mobile Nutzung der Pflegedokumentation)
- Anwendungsmöglichkeiten von Smart Home Ambient Assisted Living
- Einsatzmöglichkeiten von Robotern prüfen

5.2 Einflussfaktor: Externes Interesse am domino-coaching™ (Geschäftserfolg)

5.2.1 Status Quo

STATUS QUO //

Quantitative Ausprägung	80 %	(operatives Geschäft)	
	65 %	(strategische Ausrichtung)	
Qualitative Ausprägung	80 %	(operatives Geschäft)	
	65 %	(strategische Ausrichtung)	
Systematische Ausprägung	80 %	(operatives Geschäft)	
	65 %	(strategische Ausrichtung)	
Bewertung	0,8	(operatives Geschäft)	
	0,65	(strategische Ausrichtung)	→ hohes Verbesserungspotenzial
Einflussgewicht	0,10		→ hohes Einflussgewicht
Steuerbarkeit	1,47		→ noch relativ gut steuerbar

5.2.2 Verbesserungsmaßnahmen 2020/2021

- „Hochfahren“ der domino-coaching Stiftung
- Aufbau und Betrieb einer Fortbildungsakademie für domino-coaching™ und Management
- Kontakte zu politisch verantwortlichen Personen intensivieren
- weiter und verstärkt Vorträge über das domino-coaching™ auf Tagungen und Fachkongressen halten
- weiter und vermehrt Fachartikel über das domino-coaching™ in Medien platzieren
- Programm fortführen, das Mitarbeiter zu domino-coaching™ Botschaftern macht

5.3 Einflussfaktor: Mitarbeitergewinnung über Arbeitgebermarke domino-Berufswelt™ (Strukturkapital)

5.3.1 Status Quo

STATUS QUO //

Quantitative Ausprägung	80 %	(operatives Geschäft)	
	80 %	(strategische Ausrichtung)	
Qualitative Ausprägung	80 %	(operatives Geschäft)	
	80 %	(strategische Ausrichtung)	
Systematische Ausprägung	80 %	(operatives Geschäft)	
	80 %	(strategische Ausrichtung)	
Bewertung	0,80	(operatives Geschäft)	
	0,80	(strategische Ausrichtung)	→ mittleres Verbesserungspotenzial
Einflussgewicht	0,08		→ mittleres Einflussgewicht
Steuerbarkeit	1,95		→ gut steuerbar

5.3.2 Verbesserungsmaßnahmen 2020/2021

- Azubi-Programme ausbauen und weiterentwickeln
- Kommunikationsworkshops weiter fortführen
- Netzwerke mit Schulen und Weiterbildungsträgern weiter ausbauen
- „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ forcieren
- Programm: Mitarbeiter als Markenbotschafter weiterentwickeln



5.4 Einflussfaktor: Der Führungsprozess (Strukturkapital)

5.4.1 Status Quo

STATUS QUO //

Quantitative Ausprägung	90 %	(operatives Geschäft)	
	90 %	(strategische Ausrichtung)	
Qualitative Ausprägung	90 %	(operatives Geschäft)	
	90 %	(strategische Ausrichtung)	
Systematische Ausprägung	90 %	(operatives Geschäft)	
	90 %	(strategische Ausrichtung)	
Bewertung	0,9	(operatives Geschäft)	
	0,9	(strategische Ausrichtung)	→ noch Verbesserungspotenzial vorhanden
Einflussgewicht	0,063		→ mittleres Einflussgewicht
Steuerbarkeit	1,65		→ relativ gut steuerbar

5.4.2 Verbesserungsmaßnahmen 2020/2021

- Tough Love™ Führungsphilosophie bei allen Führungskräften weiter vertiefen
- Motivationsfähigkeiten unserer Führungskräfte weiterentwickeln
- Junge und neue Führungskräfte noch systematischer schulen und unterstützen
- Umgang mit schwierigen Führungssituationen verbessern

5.5 Einflussfaktor: Therapeutische Fachkompetenz (Humankapital)

5.5.1 Status Quo

STATUS QUO //

Quantitative Ausprägung	90 %	(operatives Geschäft)	
	85 %	(strategische Ausrichtung)	
Qualitative Ausprägung	90 %	(operatives Geschäft)	
	85 %	(strategische Ausrichtung)	
Systematische Ausprägung	90 %	(operatives Geschäft)	
	90 %	(strategische Ausrichtung)	
Bewertung	0,90	(operatives Geschäft)	
	0,87	(strategische Ausrichtung)	→ mittleres Verbesserungspotenzial
Einflussgewicht	0,075		→ mittleres Einflussgewicht
Steuerbarkeit	1,12		→ mäßig gut steuerbar

5.5.2 Verbesserungsmaßnahmen 2020/2021

- Interne Fortbildungen weiterführen
- Berufs begleitende Qualifikation weiter forcieren
- domino-coaching™ Schulungen und Supervisionen weiterentwickeln



5.6 Gelebte Werteorientierung im Sinne der 10 domino-Regeln (Humankapital)

5.6.1 Status Quo

STATUS QUO //

Quantitative Ausprägung	90 %	(operatives Geschäft)	
	90 %	(strategische Ausrichtung)	
Qualitative Ausprägung	90 %	(operatives Geschäft)	
	90 %	(strategische Ausrichtung)	
Systematische Ausprägung	90 %	(operatives Geschäft)	
	90 %	(strategische Ausrichtung)	
Bewertung	0,90	(operatives Geschäft)	
	0,90	(strategische Ausrichtung)	→ noch Verbesserungspotenzial vorhanden
Einflussgewicht	0,064		→ mittleres Einflussgewicht
Steuerbarkeit	1,52		→ relativ gut steuerbar

5.6.2 Verbesserungsmaßnahmen 2020/2021

- 1-Minuteninterpretation der 10 domino-Regeln und „Kleine Geschichten“ weiterführen
- Werteworkshops in allen Einrichtungen weiterentwickeln
- neue Rituale einführen
- Evaluationsmöglichkeiten für das Leben von Werten verbessern



Der domino-world™ Club Treptow

Unsere Wissensbilanz 2020/2021 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 seit langem auf unserem Weg der kontinuierlichen Prozessverbesserung zu einem unverzichtbaren Hilfsmittel geworden.

Unsere Wettbewerbsvorteile resultieren aus unserer Innovationskraft und unserem hochspezialisierten 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.

Der domino-world™ Club Treptow





domino e.v.
Gesundheits- und soziale Dienste

Karl-Marx-Straße 84–86
16547 Birkenwerder
Telefon: 03303/29 37 60
Fax: 03303/29 37 70

zentrale@domino-world.de
www.domino-world.de