

Heiligenfeld

... auf dem Weg zu einem guten Leben!

Wissensbilanz 2015

3. Folgebilanz

Wissensbilanz – Made in Germany

eine Initiative des:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

in Kooperation mit:



Fraunhofer Institut
Produktionsanlagen und
Konstruktionstechnik

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
1. Das Unternehmen	5
1.1 Gründung und Geschichte.....	5
1.2 Das Unternehmenskonzept	8
1.2.1 Unternehmensphilosophie und Vision.....	8
1.2.1 Das Leitbild und die "Essenz"	10
1.2.2 Qualitätsmanagement.....	14
1.3 Die Unternehmenskultur.....	15
1.4 Das therapeutische Konzept.....	15
1.5 Wertekultur	17
1.6 Wettbewerbe und Auszeichnungen	17
2. Geschäftsumfeld	19
3. Strategische Unternehmensziele	20
3.1 Exzellenzziel.....	20
3.1 Wissensziele	21
3.2 Expansion	22
3.3 Kundenzufriedenheit.....	22
3.4 Behandlungsqualität	23
4. Fragestellungen der Folgebilanzen	24
5. Erstellen einer Wissensbilanz	27
5.1 Schritte bei der Erstellung einer Wissensbilanz	29
5.2 Definition der Wissensziele.....	30
5.3 Bewertung und Systematisierung der Einflussfaktoren	31
6. Geschäftsprozess	32
6.1 Definition der Geschäftsprozesse	32
6.2 Analyse der Geschäftsprozesse	33
6.3 Maßnahmen	35
7. Geschäftserfolg	36
7.1 Definition des Geschäftserfolges	36
7.2 Analyse des Geschäftserfolges	37
7.3 Maßnahmen	38
7.4 Darstellung der Indikatoren.....	40

8. Mitarbeiterperspektive	41
8.1 Definition der Mitarbeiterperspektive	41
8.2 Analyse der Mitarbeiterperspektive.....	43
8.3 Maßnahmen	45
8.4 Darstellung der Indikatoren.....	46
9. Strukturkapital	47
9.1 Definition des Strukturkapitals	47
9.2 Analyse des Strukturkapitals	48
9.3 Maßnahmen	50
9.4 Darstellung der Indikatoren.....	51
10. Beziehungskapital	52
10.1 Definition des Beziehungskapitals	52
10.2 Analyse des Beziehungskapitals	53
10.3 Maßnahmen	54
10.4 Darstellung der Indikatoren.....	55
11. Gesamtübersicht der QQS- Bewertung und Bewertungsportfolio	56
Ausblick	73

Vorwort



Stephan Greb
Geschäftsführer

Dr. Joachim Galuska
Geschäftsführer,
Vorsitzender der Geschäfts-
führung

Birgit Winzek
Prokuristin

Michael Lang
Geschäftsführer

Wir freuen uns, Ihnen die Wissensbilanz 2015 der „Heiligenfeld GmbH“ vorstellen zu können.

Die Heiligenfeld GmbH hat sich an dem vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) initiierten Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ seit 2006 als Pilotunternehmen beteiligt.

In einer Informations- und Wissensgesellschaft ist Wissen zu einem der bedeutendsten Einflussfaktoren für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg geworden. Das immaterielle Vermögen von Unternehmen entscheidet zunehmend über deren Zukunftsfähigkeit.

Wie auch in anderen Branchen und Disziplinen vervielfacht sich das Fachwissen in der Medizin und Psychotherapie in immer kürzeren Zeitabständen. Bei immer knapper werdenden Ressourcen im Gesundheitswesen ist es deshalb notwendig, neueste wissenschaftliche Erkenntnisse in die Behandlungsabläufe zu integrieren, um trotz der immer kürzer werdenden Aufenthaltsdauer der Patienten höchste Behandlungsqualität zu gewährleisten. Doch nicht nur die Integration von neuestem medizinischen und psychotherapeutischen Fachwissen in den Behandlungsprozess ist für unseren Geschäftserfolg von Bedeutung. Auch organisationales Wissen in den Bereichen Informationstechnologie, Personalentwicklung, Behandlungssteuerung und Prozessmanagement, Aufnahmemanagement und Marketing muss für einen nachhaltigen Geschäftserfolg umfassend erfasst und kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Die Heiligenfeld GmbH sieht die Wissensbilanz als ergänzendes Management-Instrument zum Qualitätsmanagement und strategischen Analyse- und Planungsverfahren. Einen großen Vorteil

erkennen wir in der Analyse der Einflussfaktoren, die auf den Geschäftserfolg wirken. Die Identifikation dieser Einflussfaktoren ist für die strategische Weiterentwicklung und den Unternehmenserfolg von großer Bedeutung.

Die Kernaufgabe unseres Unternehmens ist die Behandlung psychischer und psychosomatischer Erkrankungen. Der wesentliche Einflussfaktor für eine hohe Behandlungsqualität liegt in den leitliniengestützten Behandlungsprozessen mit ihren definierten Behandlungspfaden und dem Fachwissen des therapeutischen Personals. Die Behandlungsqualität ist der wichtigste Einflussfaktor für unseren Geschäftserfolg und damit für die Konkurrenzfähigkeit der Heiligenfeld GmbH. In unserem stark von Wissen und Berufserfahrung abhängigen Feld der Medizin, Psychosomatik und Psychotherapie besteht die Herausforderung für das Management darin, das relevante externe Wissen aus Wissenschaft und Forschung zu identifizieren und dieses mit unseren bestehenden internen Organisationsstrukturen und der Prozessorganisation zu verbinden.

In der Wissensbilanz sehen wir eine Systematisierung der Faktoren, die unser Unternehmen bisher so erfolgreich machten und finden Hinweise für zukünftige Maßnahmen zur Unternehmensentwicklung.



Dr. Joachim Galuska
Geschäftsführer
Vorsitzender der Geschäftsführung



Albert Pietzko
Projektleitung

1. Das Unternehmen

1.1 Gründung und Geschichte



Das Mutterhaus der Heiligenfeld Kliniken – Die Fachklinik Heiligenfeld

Die **Fachklinik Heiligenfeld** wurde im Oktober 1990 gegründet und firmiert heute unter dem Namen "Heiligenfeld GmbH". Das Hotel und Restaurant "Fürst Bismarck", das im Besitz der Familie Lang war, wurde in die Fachklinik Heiligenfeld für Psychotherapeutische Medizin und Psychiatrische Rehabilitation mit 43 Betten und 25 Mitarbeitern umgewandelt. Das medizinische Konzept wurde vom damaligen Chefarzt und heutigen Vorstand der Geschäftsführung Dr. Joachim Galuska entwickelt. Im Jahr 1996 wurde die Klinik durch einen Erweiterungsbau auf 102 Betten mit 91 Mitarbeitern erweitert. Sie bietet inzwischen 135 Betten für psychosomatische Krankenhausbehandlung und Rehabilitation.



Ein moderner Anbieter psychosomatischer Medizin – Die Parkklinik Heiligenfeld

Im Jahr 2001 wurden das Hotel "Landhaus Baunach" und das Sanatorium "Diana" hinzugekauft. In dem ehemaligen Vier-Sterne-Hotel "Landhaus Baunach" wurde die **Parkklinik Heiligenfeld** mit 50 Betten für Privatpatienten eingerichtet. Das "Sanatorium Diana" wurde zunächst als Kur- und Tagungshotel geführt, dann aber Ende 2005 ebenfalls der Parkklinik zugeordnet. Die Parkklinik wurde bis 2011 schrittweise erweitert auf 220 Betten.

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



Spezialisiert auf Familientherapie – Die Heiligenfeld Klinik Waldmünchen

Im Sommer 2006 wurde in **Waldmünchen** in der Oberpfalz eine weitere psychosomatische Klinik mit 120 Betten übernommen, in der schwerpunktmäßig Kinder, Jugendliche und deren Eltern mit psychischen und psychosomatischen Erkrankungen behandelt werden.



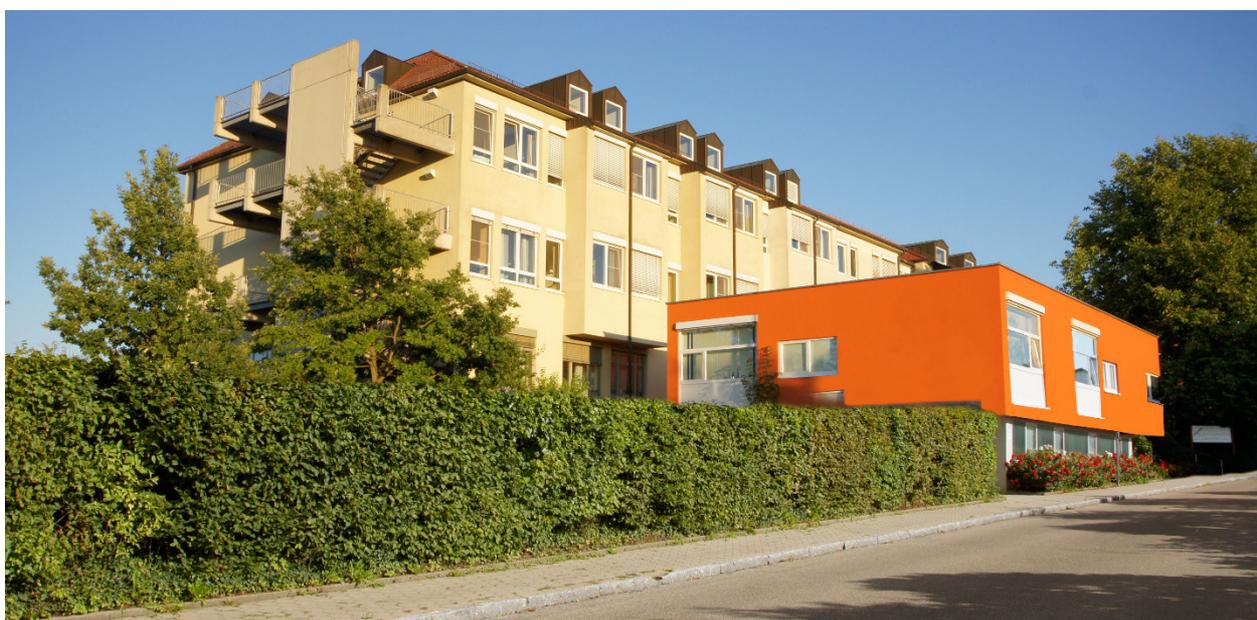
Medizin in zentraler Lage – Die Luitpoldklinik Heiligenfeld

Im Jahr 2007 wurde die **Luitpoldklinik Heiligenfeld** in Bad Kissingen übernommen. Es stehen insgesamt 145 Betten für die orthopädische und onkologische Rehabilitation zur Verfügung.



Rehabilitation für die Seele – Die Rosengarten Klinik Heiligenfeld

Im Jahr 2011 erwarb das Unternehmen das Gebäude des Hotels "Kissinger Hof", baute dieses für den Betrieb einer psychosomatischen Klinik um und gründete darin die **Rosengarten Klinik Heiligenfeld** für somatische Rehabilitation mit nunmehr 99 Betten.



Die Heiligenfeld Klinik Uffenheim

Mit der Anmietung eines Klinikgebäudes der Kliniken des Landkreises Neustadt a. d. Aisch – Bad Windsheim am Standort Uffenheim 2013 konnte nach einer Umbauphase und der Errichtung eines neuen Bettenhauses im April 2014 die Heiligenfeld Klinik Uffenheim eröffnet werden. Die Klinik sichert somit den Bedarf an psychosomatischer Medizin im Bezirk Mittelfranken und ist mit 80 Betten im Landeskrankenhausplan von Bayern.

In den 25 Jahren seit der Gründung im Jahr 1990 entwickelte sich das Unternehmen von zunächst 43 Betten auf heute ca. 860 Betten und 869 Mitarbeiter. Dieses Wachstum erfolgte trotz der Gesundheitsreformen im deutschen Gesundheitswesen und verlief gegen den allgemeinen Trend im Bereich der stationären Krankenhausbehandlung und Rehabilitation.

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

- ganzheitliches und integratives Behandlungskonzept
- ganzheitliches Unternehmenskonzept
- moderne Managementstrukturen
- gelebtes Qualitätsmanagement
- kontinuierliche Strategieentwicklung
- ökologische und den menschlichen Grundbedürfnissen angepasste Infrastruktur und Architektur

1.2 Das Unternehmenskonzept

1.2.1 Unternehmensphilosophie und Vision

Unsere Grundidee

Unsere Grundidee besteht in der Verwirklichung und Weiterentwicklung eines ganzheitlichen Unternehmens. Darunter verstehen wir einen mehrdimensionalen oder mehrperspektivischen Ansatz der Unternehmensgestaltung. Ein wirtschaftliches Unternehmen, wie das einer Klinik, verwirklicht grundlegende Ideen, Werte und Prinzipien.

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

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

Für die Betrachtung unseres Unternehmens nehmen wir verschiedene Perspektiven ein, für die wir gute Ergebnisse erreichen wollen. Wir zielen dabei auf eine "Win-Win-Win-Situation", also darauf, eine Konfiguration guter Ergebnisse in möglichst vielen Perspektiven zu erreichen. Die

Verabsolutierung der Dominanz einer Perspektive lehnen wir ab. Für uns sind folgende Perspektiven essentiell:

- die betriebswirtschaftlich-organisatorische Perspektive:
Hier zielen wir ab auf Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Profitabilität.
- die Patientenperspektive:
Hier zielen wir ab auf Menschlichkeit, Patientenzufriedenheit und Behandlungswirksamkeit.
- die Mitarbeiterperspektive:
Hier geht es uns um gute, lebenswerte, sinnerfüllte und gesunde Arbeitsplätze.
- die regionale und gesellschaftliche Perspektive:
Hier tragen wir Mitverantwortung, fördern das gesellschaftliche Bewusstsein und die regionale Wirtschaft.
- die Entwicklungsperspektive:
Hier streben wir ein gesundes Wachstum, individuelles und organisatorisches Lernen und eine kontinuierliche Qualitätsverbesserung an.

1.2.1 Das Leitbild und die "Essenz"

Ein ganzheitliches Menschenbild prägt unsere therapeutische Arbeit und die Förderung unserer Mitarbeiter. Humanistische, ökologische, ökonomische und spirituelle Prinzipien bestimmen das unternehmerische Handeln.

Wir betonen die Selbstbestimmung unserer Patienten, die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter sowie die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens.

Besinnung und Meditation bilden die Grundlage für eine achtsamkeitsbasierte Therapie, für Mitarbeiterführung und Unternehmensentwicklung. Die Sinnfrage leitet unsere therapeutische Arbeit, ethische Leitlinien bestimmen unser unternehmerisches Handeln.

Wir bieten einen „Lebensraum – Erlebnisraum auf Zeit“ an, der den Patienten bei der Verwirklichung heilungsfördernder Lebensentwürfe, den Mitarbeitern bei der Entfaltung ihrer Potenziale und dem Unternehmen in seiner gesellschaftlichen Außenwirkung Unterstützung gibt.

Die fachliche und multiprofessionelle Kompetenz der Mitarbeiter garantiert durch ständige Qualitätsverbesserung, die auf modernen Organisationsstrukturen aufbaut, den qualitativen und wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

Unsere Vision ist von Achtsamkeit wie auch von der Kraft des Herzens getragen. Wir erkennen unsere menschliche Unvollkommenheit an, würdigen die uns gesetzten Grenzen, innerhalb derer wir uns in unserem Bemühen um Weiterentwicklung als Teil eines großen Ganzen bewegen.

Das im Jahr 2002 entwickelte Leitbild wurde im Jahr 2010 durch die "Heiligenfelder Essenz" ersetzt. In einem mehrwöchig verlaufenden Prozess im Rahmen der Veranstaltung "Organisationsentwicklung" wirkten ca. 200 Mitarbeiter aller Berufsgruppen und aller Hierarchieebenen mit. Dabei wurden in Kleingruppenarbeit Kernaussagen zu den folgenden Dimensionen und Perspektiven erarbeitet:

- das Unternehmen Heiligenfeld
- die Mitarbeiter
- die Patienten
- die Öffentlichkeit
- die Struktur und Organisation

Die Heiligenfelder Essenz beschreibt im Gegensatz zum Leitbild das Selbstverständnis unseres Unternehmens, sie ist das, was unser Unternehmen im Wesen ausmacht. Sie ist daher eine Beschreibung dessen, wie die Mitarbeiter das Unternehmen erleben, wofür sie stehen und arbeiten. Die Heiligenfelder Essenz ist somit die von den Mitarbeitern gelebte und erlebte Unternehmenswirklichkeit und beschreibt den Kern des Vorhandenen, Bestehenden und gemeinsam Verbindenden.

Kernprinzipien der Essenz

Leben

Heiligenfeld als Ganzes ist ein Ausdruck des Lebens. Darum stehen in seinem Zentrum Lebendigkeit, Liebe zum Leben, Lebensfreude, Entfaltung des Lebens, Kreativität und die Verwirklichung von lebensförderlichen Visionen, Werten und Prinzipien. Heiligenfeld ist ein Ort des Lebens und Arbeitens und Heilens.

Gemeinschaft

Die Unternehmenskultur ist ein Feld gemeinsamen Arbeitens und Lebens und ein Feld, sich darin zu entwickeln und zu wachsen. Die therapeutische Kultur ist eine Gemeinschaft des Lebenlerns, des sich Beziehens auf die und der Teilhabe an der mitmenschlichen Gemeinschaft und damit verbunden des sozialen Lernens und der gegenseitigen Unterstützung.

Menschlichkeit

Unser Umgang miteinander und mit den Patienten ist geprägt von Herzlichkeit, Respekt, Achtung, Wertschätzung füreinander, Mitgefühl und Mitmenschlichkeit, also von humanistischen Werten.

Achtsamkeit und Präsenz

Heiligenfeld ist ein Feld des Gewahrseins, eine erwachende und bewusstwerdende Organisation. Achtsamkeit, Präsenz und Bewusstwerdung sind auch Kernprinzipien im Heilungsprozess. Eine Verankerung in der eigenen Seele der Therapeuten im Sinne einer beseelten Medizin und einer beseelten Psychotherapie fördert eine Öffnung der Seele der Patienten für Selbstreflexion und Heilung.

Entwicklung

Es besteht eine Freude an der Weiterentwicklung, der Evolution des Unternehmens, der Mitarbeiter und der Patienten. Wir leben Visionen, Kreativität und beständige Innovationen. Wir sind eine lernende Organisation im Sinne eines aufrichtigen Bemühens, anderen Menschen zu helfen, Leben zu lernen und auf ihrem Weg zu sein.

Einzigartigkeit

Jeder Mensch - ob Patient oder Mitarbeiter - wird als einzigartig betrachtet. Heiligenfeld gibt Raum für die Entfaltung der Einzigartigkeit des Menschen, der zugleich Teil einer mitmenschlichen Gemeinschaft ist.

Sinn und Dankbarkeit

Heiligenfeld gibt dem eigenen Handeln und dem eigenen Leben als Mitarbeiter oder Patient Sinn. Es fördert Sinnfindung, Sinnverwirklichung und Sinnerfüllung. Zugleich sind wir dankbar für diese Lebensmöglichkeiten und letztlich für das Geschenk des Lebens selbst.

Schönheit und Ästhetik

Heiligenfeld trägt bei zur Lebensverschönerung, zur Weltverschönerung sowohl in den Arbeitsbedingungen als auch in den therapeutischen Prozessen. Wir genießen und leben Schönheit.

Ganzheitlichkeit

Ganzheitlichkeit, Mehrperspektivität, Komplexität, integrierte und integrale Konzepte für das Unternehmen und für Heilungsprozesse entstehen aus dem Respekt vor der Vielschichtigkeit der Wirklichkeit und der letztlichen Unergründlichkeit des Lebens.

Heilung

Heiligenfeld ist ein Ort der Heilung, schafft Rahmenbedingungen dafür, dass Heilung geschehen kann. Patienten werden mit ihren Störungen und Krankheiten angenommen, gehalten und getragen, so dass sie sich finden und neu orientieren können.

Lebensförderliche Strukturen

Heiligenfeld besitzt klare, transparente Strukturen, die ständig gemeinsam weiterentwickelt werden. Sie dienen der Heilung, der Bewusstwerdung, dem gemeinschaftlichen Leben und Arbeiten und werden durch eine klare Führung und Verantwortlichkeit auf allen Ebenen gelebt.

Flexible Abläufe

In den Abläufen werden die inneren Werte und Prinzipien ausgedrückt und gelebt. Die Prozessorganisation entspricht einem lebendigen, flexiblen Grad an Organisation.

Vernetzung

Heiligenfeld strahlt seine Lebensorientierung und seine Werte aus und kommuniziert diese nach innen und außen. Es besitzt Verantwortung für die Umwelt und Mitwelt in ökologischer Ausrichtung, Umweltbewusstsein und sozialem Engagement. Es fördert Dialog und kollektive Bewusstseinsprozesse.

Authentizität

Das Unternehmen, die Mitarbeiter und die Führungskräfte bemühen sich authentisch um die Verwirklichung der grundlegenden Werte und Prinzipien. Ehrlichkeit und Offenheit im Kontakt miteinander, mit den Patienten, Einweisern und Kooperationspartnern gehören ebenso dazu, wie eine integre und glaubwürdige Unternehmensführung. Authentizität ist nicht immer vollständig möglich, aber eine Aufrichtigkeit gegenüber sich selbst und anderen, auch im Umgang mit Spannungen und Widersprüchen, wird gelebt.

1.2.2 Qualitätsmanagement

Im Unternehmen ist ein Integriertes Management System (IMS) als Weiterentwicklung des umfassenden Qualitätsmanagement etabliert. Es fasst die Methoden und Instrumente zur Einhaltung von Anforderungen aus verschiedenen Bereichen (z. B. Qualität, Umwelt- und Arbeitsschutz, Sicherheit) in einer einheitlichen Struktur zusammen, die der Corporate Governance (d. h. der Leitung und Überwachung von Organisationen) dienen. Es beschreibt die Zusammenhänge des vielschichtigen Zusammenwirkens der einzelnen Managementverfahren und Prozesse, regelt die Handhabung der Durchführung und Anwendung der unterschiedlichen Verfahren und definiert die Verantwortlichkeiten für Verfahren und Prozesse. Interne Ablaufleitlinien, bis zu 30 Qualitätsmanagementprojekte jährlich und kontinuierliche Verbesserungsprozesse sind feste Bestandteile. Die im Intranet dokumentierten und jederzeit für alle Mitarbeiter einsehbaren Prozesse werden bei Prozessänderungen, mindestens jedoch zweijährig durch die Prozessverantwortlichen aktualisiert. Standardisierte Inhalte der Prozesse sind die Zielsetzung und das Anwendungsgebiet, Voraussetzungen und erforderlicher Input, Kennzahlen, Controlling, Verfahrens- und Ablaufbeschreibung, Durchführungsregelungen sowie Risikomanagement und Eskalation. Das als Managementinstrument genutzte IMS konnte erfolgreich am Standort Bad Kissingen im Oktober 2011 und am Standort Waldmünchen im Januar 2012 rezertifiziert werden. Angewandt wurde das im Gesundheitswesen anerkannte und akzeptierte Zertifizierungsverfahren der KTQ GmbH. Bewertet wurde das interne Qualitätsmanagement in den KTQ-Kategorien Patientenorientierung, Informations- und Kommunikationswesen, Mitarbeiterorientierung, Führung, Sicherheit, Qualitätsmanagement. Mit der erfolgreichen Zertifizierung werden zudem für alle Rehabilitationsabteilungen die Voraussetzungen der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation e. V. (BAR) nach §20 Abs.2a SGB IX erfüllt.

1.3 Die Unternehmenskultur

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

Die Heiligenfelder Unternehmenskultur versteht sich als Ausdruck des ganzheitlichen Unternehmenskonzeptes, in der die Vielschichtigkeit des Unternehmens und die Mehrdimensionalität menschlichen Daseins gewürdigt und angesprochen werden.

Die Unternehmenskultur umfasst folgende Prinzipien:

- Kooperation und Teamgeist
- Mitarbeitergesundheit
- beseelte Arbeit mit Herz
- Sinn und Spiritualität
- Kreativität und Innovation
- Entwicklung und Lernen
- Führungskunst

1.4 Das therapeutische Konzept

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

Das psychosomatische Behandlungskonzept besitzt folgende Charakteristika:

- Jeder Patient hat einen vielschichtigen, komplexen Therapieplan von ca. 25 bis 30 Wochenstunden.
- Ein Bezugsarzt oder –Psychologe behandelt, plant und führt durch die Therapie.
- Im Vordergrund steht die Psychotherapie, einzeln und vor allem in der Gruppe.

- Körpertherapien und Kreativtherapien sind wichtige Zugänge und Anstöße für die Entwicklung.
- Meditationen und Achtsamkeitsübungen sind freiwillige Möglichkeiten zur Besinnung.
- Durch Informationen und Übungen (Psychoedukation) werden Formen der Krankheitsbewältigung gelernt.
- Kleine und große Gruppen der "therapeutischen Gemeinschaft" sind ein Feld des sozialen Lernens und der gegenseitigen Unterstützung.
- Alltagstraining, Arbeitstraining und Sozialberatung bereiten auf das gesellschaftliche Leben vor.

Das Indikationsspektrum der psychosomatischen Kliniken umfasst den gesamten Bereich psychosomatischer und seelischer Störungen:

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

Die hohe Behandlungsintensität, die klar strukturierten Therapieprogramme und Tagesabläufe ermöglichen eine hohe Behandlungseffektivität. Fast alle Behandlungen (98%) werden auf der Grundlage interner Leitlinien und mit Hilfe EDV-gestützter Behandlungspfade durchgeführt und überwacht.

1.5 Wertekultur

Werte im Unternehmen dienen dazu, dem persönlichen und unternehmerischen Handeln eine Orientierung zu geben. Die Werteorientierung leitet sich aus den humanistischen Grundwerten, der Unternehmensphilosophie, dem Leitbild und den strategischen Unternehmenszielen ab. Im Wertedialog geht es darum, widersprechende Ansichten und Haltungen gegeneinander abzuwägen, um daraus Entscheidungen zu treffen, die ein Höchstmaß der vom Unternehmen angestrebten Werteziele repräsentieren. Unser Wertekodex beinhaltet sowohl Aussagen zu den positiven und anzustrebenden Werten als auch Aussagen zu den negativen und zu vermeidenden Haltungen und Handlungen.

Seit Januar 2006 ist im Unternehmen ein systematisches Wertemanagement eingeführt. Es beinhaltet den Wertekodex, Maßnahmen zur Werteentwicklung und des Wertedialogs. Im Jahr 2009 wurde eine Wertekommission eingerichtet, in der Mitarbeiter der verschiedenen Berufsgruppen und Hierarchieebenen eingebunden sind.

1.6 Wettbewerbe und Auszeichnungen

Die Heiligenfeld GmbH nimmt seit 2004 regelmäßig an öffentlich ausgeschriebenen, nationalen und internationalen Wettbewerben teil. Aus strategischer Sicht dient die Teilnahme dazu, im Benchmarking mit anderen Unternehmen, auch aus anderen Branchen, die Qualitätsentwicklung im Unternehmen weiter zu fördern.

An folgenden Wettbewerben hat sich die Heiligenfeld GmbH beteiligt:

- 2004 wurde die Klinik im Rahmen eines europäischen Wettbewerbs mit dem Siegel der „50 besten deutschen Arbeitgeber“ von der Zeitschrift Capital ausgezeichnet.
- 2005 wurde die Klinik von der Firma „Compamedia“ unter der Schirmherrschaft von Ulrich Wickert als Vorreiter ethischen Handelns im Mittelstand mit dem Gütesiegel „Ethics in Business“ ausgezeichnet.
- 2005 erhielt das Unternehmen zusammen mit weiteren sieben Unternehmen aus den USA, Indien und Australien den „International Spirit At Work Award“ für wirtschaftlich erfolgreiche und spirituell orientierte Unternehmensführung.
- 2007 erreichte die Heiligenfeld GmbH als Gesamtsieger in Deutschland Platz 1 im Wettbewerb der "Besten Arbeitgeber im Gesundheitswesen", Gesamtsieger in der Branche Gesundheitswesen im Wettbewerb "Best Workplace in Europe" und Platz 2 im branchenübergreifenden Wettbewerb „Deutschlands beste Arbeitgeber“ bei Firmen von 50 bis 500 Mitarbeitern.

- 2008 erreichte das Unternehmen im Wettbewerb "Deutschlands Kundenchampions" den 4. Platz unter den 50 Top-Unternehmen aller Branchen.
- 2008 wurde die Heiligenfeld GmbH vom Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft im Wettbewerb "Bayerns Best 50" für besondere Wachstumsstärke in Umsatz und Mitarbeiterzahl ausgezeichnet.
- 2010 wurde Heiligenfeld mit dem Großen Preis des Mittelstandes der Oskar-Patzelt-Stiftung ausgezeichnet.
- 2010 wurde Heiligenfeld von der Ethik Bank mit dem Preis "Nachhaltiger Mittelstand 2010" ausgezeichnet.
- 2010 erhielt Heiligenfeld vom "Bayerischen Staatsministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Frauen" die Qualitätsstufe Gold für ein "Ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagementsystem".
- Im Jahr 2010 wurde dem Mitgründer und Geschäftsführer der Heiligenfeld Kliniken, Herrn Dr. Joachim Galuska, das Bundesverdienstkreuz verliehen.
- 2011 wurde die Küche von Heiligenfeld mit dem "Internorga Zukunftspreis 2011" in der Kategorie "Top Runner Anwendung" ausgezeichnet.
- 2011 belegte Heiligenfeld den 1. Platz im Wettbewerb von "Great Place to Work " als Deutschland bester Arbeitgeber" im Bereich Kliniken. Im Europäischen Wettbewerb belegte Heiligenfeld einen herausragenden 7. Platz aller Kategorien.
- 2011 wurde Heiligenfeld als "Deutschlands Kundenchampions 2011" mit dem 2. Platz seiner Unternehmensgröße geehrt.
- 2012 gehörte Heiligenfeld zu den Top 5 der familienfreundlichsten Arbeitgeber in Mainfranken.
- 2012 wurde die Heiligenfeld GmbH zum zweiten Mal mit dem Gütesiegel "Ethics in Business" ausgezeichnet.
- 2013 wurde die Heiligenfeld GmbH als "Deutschlands bester Klinikarbeitsgeber" und als einzige Fünf-Sterne-Klinik Deutschlands vom Deutschen Ärzteblatt geehrt.
- 2014 sind die Heiligenfeld Kliniken beim Great Place to Work® Wettbewerb als „Beste Arbeitgeber Gesundheit & Soziales 2014“ für ihre Qualität und Attraktivität als Arbeitgeber ausgezeichnet worden. In der Kategorie „Kliniken“ erreichten sie nach 2007 und 2011 erneut den 1. Platz des Wettbewerbs. Außerdem erhielt das Unternehmen den Sonderpreis für herausragende Gesundheitsförderung der Mitarbeiter.
- 2014 erreichten die Heiligenfeld Kliniken in Bad Kissingen im Wettbewerb "Deutschlands Kundenchampions 2014" für "herausragende Kundenbeziehungen" den 1. Platz.
- 2014 wurde das Projekt "Selbstmanagement für Auszubildende" mit dem Deutschen Bildungspreis in der Kategorie Innovationspreis ausgezeichnet.

2. Geschäftsumfeld

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

Die Kostenträger sind die gesetzlichen und privaten Krankenversicherungen, die Rentenversicherungen, die Beihilfestellen und die Berufsgenossenschaften.

Die Heiligenfeld GmbH ist Leistungserbringer im gesetzlich geregelten Gesundheits- und Sozialsystem. Das bedeutet, dass die vorhandenen gesetzlichen Rahmenbedingungen den Handlungsspielraum in der Unternehmensführung definieren. Die Herausforderungen für unsere Einrichtungen liegen darin, die gesetzlichen Vorgaben der Gesundheits- und Sozialpolitik, die Rahmenbestimmungen der Kostenträger, die individuellen Bedürfnisse und Erwartungen der Patienten und die Ziele und Wertvorstellungen der Unternehmensführung miteinander zu verbinden.

Die fortlaufenden Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen im Zuge der Reformierung des Gesundheitswesens haben direkte und teilweise massive Auswirkungen auf die Patienten, die Kostenträger und die ambulanten und stationären Leistungserbringer. Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen sind für uns immer Chance und Risiko zugleich. So kann die Stärkung des Wunsch- und Wahlrechts der Patienten auf Grund unserer hohen Behandlungsqualität für uns als Chance gesehen werden, während die Einführung eines Gesundheitsfonds und die sich daraus ergebenden Veränderungen bei den gesetzlichen Krankenkassen und den privaten Krankenversicherungen eher als Risiko einzuschätzen sind.

Unsere fachlichen Kooperationspartner im Gesundheitsmarkt sind die ambulant tätigen Ärzte, Psychotherapeuten und Heilpraktiker und die Fachkräfte von psychosozialen Beratungsstellen, Fachabteilungen von Krankenhäusern und Fachkliniken.

Zu diesem Personenkreis pflegen wir einen differenzierten und zeitnahen Austausch relevanter Informationen. Die Kommunikation erfolgt dabei in zwei Richtungen: Zum einen informieren wir diesen Personenkreis regelmäßig über Therapiemöglichkeiten und Behandlungskonzepte in unserem Haus und zum anderen erfragen wir aktiv Informationen über die aktuelle Situation und die Veränderungen in der ambulanten Versorgung.

In einem "third-party-system" (Patient – Leistungserbringer - Kostenträger) wie dem Gesundheitswesen ist eine an den Bedürfnissen des Patienten orientierte gute Kooperation mit den Kostenträgern von großem Wert. Die seit Jahren kontinuierlich guten Ergebnisse der Behandlungsqualität unserer Einrichtung sind für die Verantwortlichen der gesetzlichen und privaten Krankenversicherungen ein wesentliches Argument bei der Belegung unserer Klinik.

3. Strategische Unternehmensziele

3.1 Exzellenzziel

Die in den letzten Jahren verstärkten Maßnahmen zur Organisationsentwicklung haben das Unternehmen weiter stabilisiert. Durch die Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagements konnten die Organisationsstrukturen und die Kern- und Unterstützungsprozesse in allen wesentlichen Unternehmensbereichen auf hohem Niveau organisiert werden. In der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements orientieren wir uns an dem Total Quality Management Reifegrad-Modell (Christian Mallorny), bei dem vier Phasen (Reifegrade) im Qualitätsentwicklungsprozess unterschieden werden:

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

Die Heiligenfeld GmbH verfolgt den Reifegrad der Exzellenz. So sind die Haupt- und Unterstützungsprozesse strukturiert und stabil. Die Strukturen sind transparent. Im Bewusstsein der Mitarbeiter ist das Qualitätsmanagement fester Bestandteil des Aufgabenfeldes, die Organisation des Qualitätsmanagements ist ausgereift und sie wird permanent weiterentwickelt. Weiterhin sind die Ziele für die Phase der Exzellenz formuliert und werden systematisch im Unternehmen kommuniziert.

Exzellenz zeichnet sich aus unserer Sicht durch zwei Aspekte aus:

1. hohe Fachkompetenz und hohe Managementqualität der Mitarbeiter und des gesamten Unternehmens
2. das Bewusstsein der einzelnen Mitarbeiter für ein inspiriertes, fachliches Handeln, das in das gesamte Unternehmen hinein strahlt und umgekehrt

In der Phase der Exzellenz ist die Unternehmenskultur eine Quelle von Kreativität, Innovation und Vertrauen in die eigene Stärke und die Ausstrahlung des Unternehmens. Die Unternehmensphilosophie wird von den Mitarbeitern auf allen Ebenen verinnerlicht und gelebt.

Von der Wissensbilanz erwarten wir Hinweise darauf, welche sensiblen und erfolgskritischen Faktoren auf dem weiteren Weg zur Exzellenz zu berücksichtigen sind.

3.1 Wissensziele

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

Komplexität managen

In einer Klinik ist der Kernprozess die Diagnostik und Behandlung des einzelnen Patienten. Da in jeder Phase verschiedene Berufsgruppen mit unterschiedlichen Aufgaben an diesem Prozess beteiligt sind, spielt der reibungslose und zeitnahe mündliche und schriftliche Austausch von Informationen eine entscheidende Rolle im Behandlungsprozess. Die Informationsflüsse müssen so gestaltet sein, dass alle am "Kernprozess Patientenbehandlung" beteiligten Mitarbeiter jederzeit auf die notwendigen Informationen zugreifen können.

Wissenstransfer sichern

Berufserfahrung und Lebenserfahrung spielen für die Behandlungsqualität eine wesentliche Rolle. Das fachliche Wissen ist teilweise sehr an einzelne Personen gebunden. Beziehungen zu wichtigen Stakeholdern sind häufig sehr individuell geprägt. Die Herausforderung liegt darin, das personengebundene Wissen transparent zu machen und so zu strukturieren, dass dieses auf mehrere Mitarbeiter verteilt wird. Gleichzeitig ist ein Bewusstseinsprozess bei den Wissensträgern zu fördern, in diesem Sinn proaktiv im Interesse des ganzen Unternehmens zu handeln.

Der Wissenstransfer ist somit aus zwei Perspektiven von Bedeutung:

1. Funktionieren des operativen Tagesgeschäfts
2. spezialisiertes Einzelwissen generalisieren und sichern (bei Ausscheiden von Mitarbeitern, Generationenwechsel)

Mitarbeiterkompetenzen fördern

Durch das rasche Wachstum des Unternehmens und die Komplexität der Tätigkeitsfelder in allen Berufsgruppen bedarf es der kontinuierlichen Weiterbildung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Besonders bei den Leitenden der oberen Ebenen ergaben sich eine teilweise starke Erweiterung des Aufgabenbereiches und eine Zunahme der Mitarbeiterzahl. Die Herausforderung besteht darin, die leitenden Mitarbeiter zur Führung ihrer Abteilung im Bereich der Fach- und Führungskompetenz, der Managementkompetenz und im Bereich der Heiligenfelder Unternehmenskultur weiter zu entwickeln.

Vor der Wissensbilanz erwarten wir Ansatzpunkte, welche Strategien und konkreten Maßnahmen zur Kompetenzerweiterung der unterschiedlichen Berufsgruppen und Leitungsebenen notwendig sind.

3.2 Expansion

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

Bis zum Jahr 2010 war die Expansionsstrategie auf ein "sanftes" Wachstum ausgerichtet, was sich durch folgende Kriterien auszeichnete: keine aktive Suche nach Einrichtungen am Markt, Finanzierung der übernommenen Einrichtungen aus dem Gewinn und der klassischen Bankfinanzierung, Bewältigung der zusätzlichen Managementaufgaben durch das vorhandene Personal.

Aufgrund der Fragestellung und der Ergebnisse der Wissensbilanz im Jahr 2010 wurde von der Geschäftsführung ein "dynamischeres Wachstum" angestrebt und in Folge ein Expansionsteam gebildet, das gezielt strategische Wachstumskonzepte entwickelt hat. Die Standorte Uffenheim und Bad Grönenbach sind neben weiteren Kooperationen Ergebnisse der Arbeit des Expansionsteams.

Zwischenzeitlich werden die Fragestellungen der Expansion durch die Geschäftsführung wahrgenommen und nur noch bei Bedarf der Entscheidungskreis durch Experten ergänzt.

3.3 Kundenzufriedenheit

Aus strategischer Sicht sind die Patienten und die Einweiser die relevanten Personengruppen für eine hohe Belegung und damit für die Sicherung des Unternehmenserfolges.

Die Patienten sind die unmittelbaren Leistungsempfänger der Therapien und der Serviceleistungen. Für sie spielen neben dem Behandlungserfolg auch Faktoren wie Wertschätzung, Geborgenheit, Verständnis, Service und Werteorientierung eine entscheidende Rolle für die Weiterempfehlung unserer Kliniken. Bei der Entlassung bewerten die Patienten die einzelnen Therapien und Therapeuten, die Qualität der Serviceleistungen und des Essens, die Zufriedenheit mit den Räumlichkeiten und die Therapieerfolge. Die Ergebnisse werden quartalsweise systematisch ausgewertet und im Rahmen des Qualitätsmanagements wurden fortlaufend Projekte zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit durchgeführt. Über 97 % der Patienten geben an, uns weiter zu empfehlen. Diese hohe Empfehlerquote gilt es zu stabilisieren, da eine hohe Empfehlerquote die Belegung der Kliniken sichert. Mit den einweisenden Ärzten und Therapeuten pflegen wir

durch systematische Einweiser-Befragungen und direkten Informationsaustausch über die gemeinsamen Patienten einen engen Kontakt. Die Zufriedenheit der Einweiser ist das Ergebnis sowohl einer hohen Qualität der Behandlung als auch einer engen und vertrauensvollen Kooperation. Die Zufriedenheit der Einweiser und deren Erwartungen an uns ermitteln wir durch regelmäßige Befragungen. Über einen Einweiser-Newsletter und jährliche Einweiser-Wochenenden pflegen wir einen beidseitigen Dialog zur Verbesserung der Kooperationen.

3.4 Behandlungsqualität

Die finanzielle Situation im deutschen Gesundheitswesen führt dazu, dass die von den Kostenträgern genehmigten Aufenthaltsdauern für psychosomatische stationäre Aufenthalte permanent verkürzt werden. Durch die interne und externe Evaluation können wir nachweisen, dass trotz der ungünstigen externen Bedingungen unsere Behandlungsqualität weiterhin auf sehr hohem Niveau liegt. Um eine hohe Behandlungsqualität für die Patienten zu erreichen, werden fortlaufend die neuesten Ergebnisse der Therapieforschung in die internen Behandlungsleitlinien aufgenommen und die Inhalte der Therapien sowie der Therapieprozess regelmäßig angepasst. Die Gestaltung der Therapieinhalte und der Therapieprozesse ist für die Behandlungsqualität ebenso wichtig wie die Qualifizierung der therapeutischen Mitarbeiter.

4. Fragestellungen der Folgebilanzen

Die vorliegende 3. Folgebilanz ist bereits die 4. Wissensbilanz seit dem Jahr 2006. Es hat sich gezeigt, dass durch die Wissensbilanz ein Instrument vorliegt, das die kontinuierliche Organisationsentwicklung systematisiert, standardisiert und dokumentiert. Die Wissensbilanz stellt für uns eine transparente und umfassende Dokumentation des gesamten Organisationsprozesses dar.

Auch in diesem Jahr haben wir die Durchführungsformen der Bewertungen verändert. In einem ersten Schritt hat die Strategische Leitung der Kliniken alle definierten 27 Kriterien der Wissensbilanz bewertet. In einem zweiten Durchlauf haben die Mitarbeiter aller Kliniken und die Mitarbeiter der Zentralverwaltung 14 Kriterien bewertet. Die Aufgabenstellung war, dass die Kliniken und die Zentralverwaltung die Bewertung nur für Ihren Bereich durchführen.

Die Idee war, dass die Mitarbeiter Stärken und Schwächen des eigenen Bereiches identifizieren und entsprechende Maßnahmen daraus ableiten. So haben wir im Jahr 2015 zum ersten Mal eine Wissensbilanz, die sowohl die Gesamtbewertung der Strategischen Leitung umfasst als auch eine Bewertung einzelner Kliniken. Dies ermöglicht einen differenzierteren Blick auf die verschiedenen Einrichtungen und Standorte und führt dazu, dass die aus den Bewertungen abgeleiteten Maßnahmen spezifischer formuliert werden können.

Die leitenden Mitarbeiter der einzelnen Einrichtungen waren für die Durchführung der Bewertung verantwortlich. Die Bewertung fand im Rahmen unserer Organisationsentwicklung (OE) statt. Die sog. "OE-Veranstaltung" findet wöchentlich mit Ausnahme der Zeit der Urlaubsphasen im Umfang von 75 Minuten statt. Zur Teilnahme sind die Leitenden aller Berufsgruppen sowie alle Therapeuten und ausgewählte Mitarbeiter von nicht-therapeutischen Abteilungen verpflichtet.

Ziele dieser OE-Veranstaltungen sind:

- Information der Mitarbeiter
- Aktive Beteiligung der Mitarbeiter am Prozess der Organisationsentwicklung
- Förderung der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Häusern und Abteilungen
- Förderung einer lebendigen Unternehmenskultur

Die Inhalte der OE-Veranstaltungen sind:

- Informationen der Geschäftsleitung zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens, des Personalmanagements zur Personalpolitik und der strategisch relevanten Abteilungen (z. B. Marketing, Aufnahmemanagement, Öffentlichkeitsarbeit);
- Kleingruppenarbeit zu Themen der Organisationsentwicklung (z. B. Kundenorientierung, Mitarbeitergesundheit, häuser- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, Beziehungsmanagement zu Einweisern, Kostenträgern und der Öffentlichkeit, Wertemanagement, Unternehmenskultur);
- Vorbereitung auf QM-Zertifizierungen;
- Mitbeteiligung der Mitarbeiter bei der Spendenaktion des Unternehmens für Hilfseinrichtungen in der Region (Mitarbeiter übernehmen Patenschaften für regionale Hilfseinrichtungen und stellen diese vor).

Bereits seit der Erstellung der 1. Wissensbilanz im Jahr 2006 wurden die Mitarbeiter über das Instrument "Wissensbilanz", die Vorgehensweise und die Ergebnisse informiert. Somit verfügen unsere Mitarbeiter umfangreiche Kenntnis über dieses Instrument und haben somit ein besseres Verständnis für die Komplexität unseres Unternehmens.

Wie bei der Folgebilanz im Jahr 2012 wurden die Teilnehmer der OE-Veranstaltung aktiv mit eingebunden.

Der Prozess verlief in folgenden Schritten:

1. allgemeine Information zur Erstellung einer Wissensbilanz
2. Vorstellung der einzelnen definierten Einflussfaktoren
3. Einweisung in die Bewertung der Einflussfaktoren
4. Auswahl von Moderatoren und Bildung von Arbeitsgruppen
5. Bewertung der Einflussfaktoren und Erarbeiten von Maßnahmen

Jede Klinik bearbeitete unter der Leitung eines Moderators 14 Kriterien.

Dazu erhielten die Arbeitsgruppen folgende Unterlagen:

- Ergebnisse der Bewertung aus der Folgebilanz 2 aus dem Jahr 2012
- Die Definitionen der einzelnen Kriterien
- Durchführungsregeln für die Bewertung der Einflussfaktoren

Wir bewerten diesen Prozess der aktiven Mitbeteiligung unserer Mitarbeiter als einen wertvollen Beitrag zur Mitgestaltung der Unternehmensentwicklung und Unternehmenskultur. Die Diskussionen innerhalb der Arbeitsgruppen waren sehr konstruktiv und die Arbeitsweise konzentriert und ergebnisorientiert. Da die Arbeitsgruppen in den einzelnen Einrichtungen bewusst heterogen besetzt waren, lernten die Teilnehmer aus verschiedenen Perspektiven auf das Unternehmen zu schauen und fanden so zu einem besseren Verständnis für die Komplexität und die Wirkzusammenhänge eines Unternehmens.

Auch in den vorgeschlagenen Maßnahmen zeigte sich, dass die spezifischen Anforderungen in den einzelnen Häusern und Einrichtungen sehr heterogen sind und sich die Maßnahmen dahingehend auch teilweise deutlich voneinander abheben.

5. Erstellen einer Wissensbilanz

Das Erstellen einer Wissensbilanz hat grundsätzlich zwei Perspektiven:

Wissensbilanz als Management-Instrument

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

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

Markt- und Buchwert

Je stärker ein Unternehmen seinen Geschäftserfolg aus dem nichtmateriellen Vermögen generiert, desto stärker setzt sich der Vermögenswert des Unternehmens aus immateriellen Gütern zusammen. Die traditionellen finanzorientierten Unternehmensbewertungen orientieren sich an materiellen Geschäftswerten und dem finanziellen Vermögenswert. Außerdem kann bei dieser Unternehmensbewertung nur ein Rückschluss auf die bisherige Unternehmensentwicklung erfolgen. Für den zukünftigen Geschäftserfolg sind jedoch Parameter wie Innovationsfähigkeit, Flexibilität und „Wissen über das Wissen“ eines Unternehmens von größerer Bedeutung. Die in der Wissensbilanz untersuchten Bereiche des Strukturkapitals, des Beziehungskapitals und des Humankapitals werden in einer immer wissensintensiveren Wirtschaftswelt und unter dem Aspekt der Halbzeitwerte von Innovationen zu einer immer bedeutender werdenden Einflussgröße auf

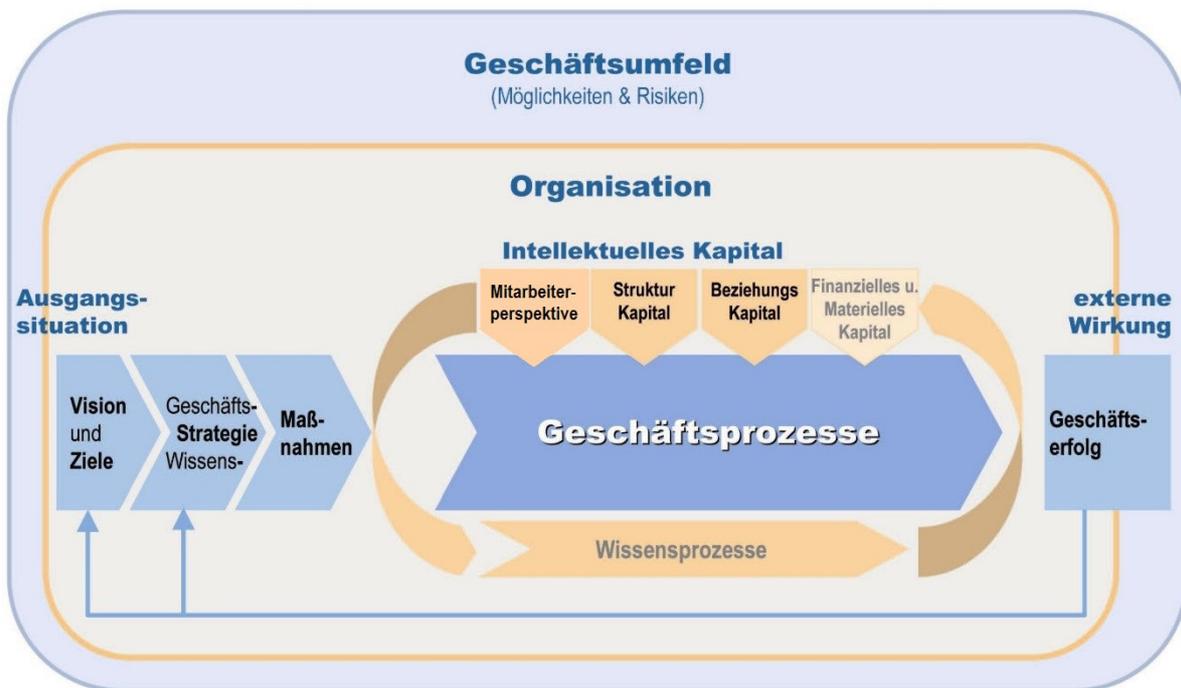
die Zukunftschancen eines Unternehmens. Bei Fusionen und Geschäftsübernahmen hängt der Erfolg einer solchen Maßnahme in immer größerem Maße vom Reifegrad der Strukturen und Prozesse und der Innovationsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter ab.

Im Gesundheitswesen findet in den letzten Jahren und auch zukünftig ein enormer Wandlungsprozess statt. In diesem Bereich können nur Einrichtungen überleben, die die Fähigkeit zu rascher Anpassung und Innovationskraft mitbringen.

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

5.1 Schritte bei der Erstellung einer Wissensbilanz

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



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

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

5.2 Definition der Wissensziele

Die Arbeitsschritte beim Erstellen der Wissensbilanz beginnen mit der Definition von relevanten Wissenszielen, die vom Unternehmen zu identifizieren sind, um die strategischen Ziele zu erreichen. Die Wissensziele zeigen auf, welchen Beitrag das intellektuelle Kapital zum Unternehmenserfolg beitragen kann, und welches Wissen langfristig für das Unternehmen wichtig ist.

Wissensziele dienen als Ergänzung zu den Unternehmenszielen und ergänzen die betriebswirtschaftlichen Unternehmensziele wie z. B. Eigenkapitalrendite, Umsatzrentabilität, Wachstum im Markt.

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

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

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

5.3 Bewertung und Systematisierung der Einflussfaktoren

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

Die so genannte QQS-Bewertung erfolgte hinsichtlich der Dimensionen:

1. Quantität

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

2. Qualität

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

3. Systematik

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

Zur Bewertung wird dabei folgendes Schema benutzt:

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

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

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

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

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

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

6. Geschäftsprozess

6.1 Definition der Geschäftsprozesse

Die Identifikation der Geschäftsprozesse stellt das Herzstück der Wissensbilanz dar. Die Geschäftsprozesse beschreiben die wesentlichsten Einflussgrößen auf den Geschäftserfolg unseres Unternehmens.

Folgende Geschäftsprozesse wurden im Rahmen der Wissensbilanzierung definiert:

Diagnostik und Therapie

Am Geschäftsprozess „Diagnostik und Therapie“ sind ca. 45% aller Mitarbeiter beteiligt. Die Qualität dieses Geschäftsprozesses ist die einflussreichste Größe auf die Behandlungsqualität und damit für die Zufriedenheit von Patienten und Einweisern. Dieser Geschäftsprozess ist der Kernprozess unseres Unternehmens. Er hat den größten Anteil an der Wertschöpfung.

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

Marketing und Aufnahmemanagement

Marketing und Aufnahmemanagement haben die zentrale Funktion, die Belegung der Klinik zu sichern. Sie sind somit sowohl verantwortlich für die Sicherung des derzeitigen Unternehmenserfolges als auch für die Erschließung neuer Geschäftsfelder. Dieser Prozess ist dem Diagnostik- und Therapieprozess vorgeschaltet und wird nach Abschluss des stationären Aufenthaltes durch Nachsorgeprozesse ergänzt.

Interne Leistungsprozesse

Hochorganisierte und effiziente interne Leistungsprozesse dienen einer optimalen Ausschöpfung der Ressourcen (z. B. EDV, Verwaltung, Buchhaltung, Personalmanagement), während andere interne Leistungsprozesse unmittelbar auf die Zufriedenheit der Patienten und Unternehmenskultur wirken (Küche, Service, Empfang, Hauswirtschaft, Haustechnik und EDV).

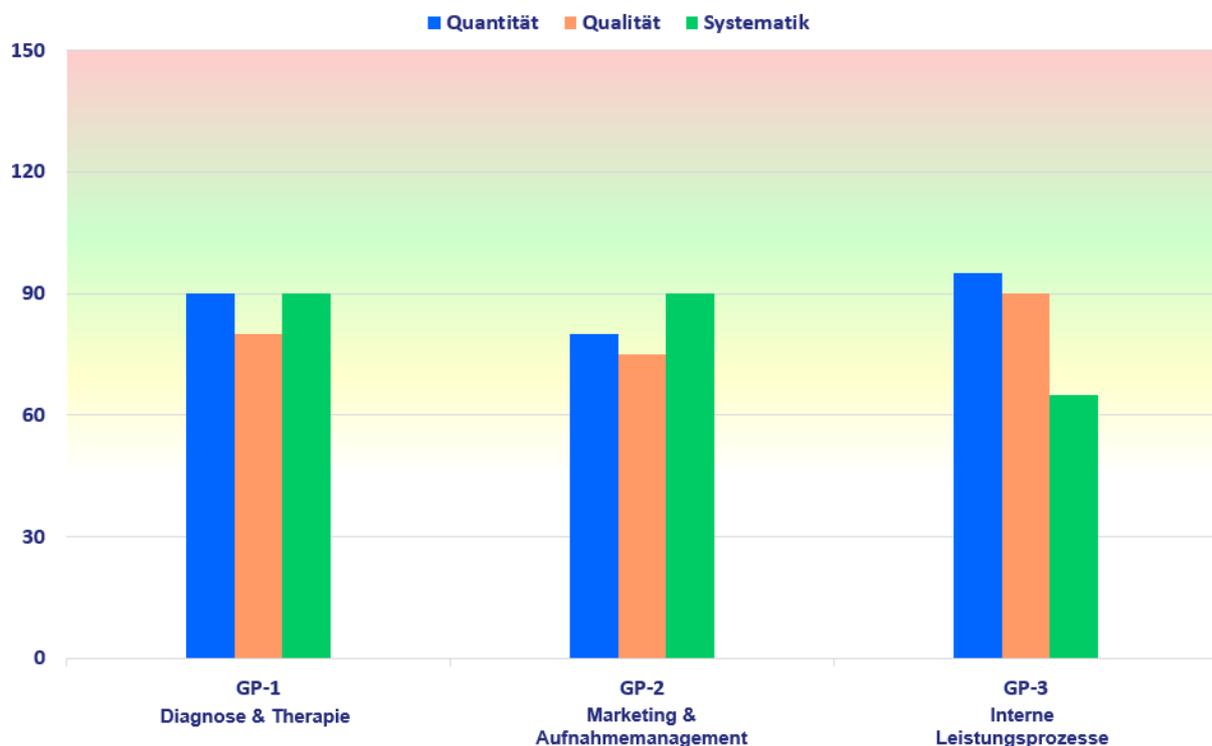
Zu diesem Bereich zählen alle Mitarbeiter aus den Bereichen Verwaltung, Service, Hauswirtschaft, Rezeption und Küche.

Mit Einführung des Integrierten Managementsystems (IMS) wurde deutlich, dass der bisher verwendete Begriff "Support" der Relevanz für diese Gruppe von Geschäftsprozessen auf den Unternehmenserfolg nicht gerecht wird und daher die Umbenennung in Interne Leistungsprozesse erfolgte.

<u>ID</u>	<u>Einflussfaktor</u>	<u>Definition</u>
GP-1	Diagnostik & Therapie	Kernprozess Diagnostik und Therapie. Beteiligt sind: Ärzte, Psychologen, Pflege, Kreativtherapeuten, Physiotherapie, Ergotherapie
GP-2	Marketing & Aufnahmemanagement	Aufnahmemanagement, Marketingabteilung, Akademie Heiligenfeld
GP-3	Interne Leistungsprozesse	Verwaltung, Service, Rezeption, Küche, EDV, Hauswirtschaft, Haustechnik, Personalmanagement

6.2.1 Analyse der Geschäftsprozesse

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



Alle drei Geschäftsprozesse zeichnen sich durch eine hohe Bewertung der Quantität, Qualität und Systematik aus. Dieses Bewertungsergebnis spiegelt auch die gute Bewertung der Klinik bei der Rezertifizierung durch die KTQ wider. Alle drei Geschäftsprozesse sind stabil und somit die Grundlage für eine gute Weiterentwicklung.

Der Geschäftsprozess Diagnostik und Therapie ist sehr gut ausgeprägt. In diesem Bereich bedarf es kurzfristig keiner umfassenden Innovationen und größeren Projekte, sondern lediglich die fortlaufende Anpassung und Weiterentwicklung in Teilbereichen. Der Geschäftsprozess Diagnostik und Therapie hat einen sehr hohen Einfluss auf die Behandlungsqualität und damit auch auf die Patientenzufriedenheit. Dies wiederum wirkt direkt auf die Wirtschaftlichkeit und hat den größten Anteil an der Wertschöpfung. Alle wesentlichen Prozesse in diesem Bereich sind definiert und werden in der Praxis angewandt.

Im Geschäftsprozess Marketing und Aufnahmemanagement wurden ebenfalls gute Bewertungen abgegeben. Sowohl die Marketingabteilung als auch das Aufnahmemanagement sind personell gut ausgestattet und haben ihre Prozesse transparent beschrieben. Beide Bereiche binden relevante Berufsgruppen in ihre Arbeit ein. Das eingeführte Marketingcontrolling hat sich bewährt und wird weiter systematisiert. Die teilweise erheblichen Schwankungen bei den Patientenanfragen, die sich nachfolgend auch in der Belegung ausdrücken, müssen weiterhin besonders beachtet und beantwortet werden. Im Bereich Marketing sollen in Zukunft vor allem strategische Themen in den Fokus rücken.

Im Geschäftsprozess interne Leistungsprozesse haben sich die positiven Ergebnisse der letzten Wissensbilanz weiterhin stabilisiert. In diesem Bereich fällt auf, dass die Systematik verbesserungsfähig ist. Die Neuschaffung von Leitungspositionen in diesem Bereich war ein richtiger Schritt.

Die guten Bewertungsergebnisse in den Geschäftsprozessen haben sich in der Praxis auch dadurch gezeigt, dass sowohl beim Aufbau der Klinik in Uffenheim als auch bei der Übernahme der Klinik in Bad Grönenbach (Eröffnung April 2016) die vorhandenen Strukturen und Prozesse gut integriert werden konnten.

6.2.2 Maßnahmen

Die folgenden Maßnahmen wurden von den Arbeitsgruppen als A-Priorisierung und B-Priorisierung vorgeschlagen.

GP-1: Diagnostik und Therapie

- Überarbeitung des Handbuchs
- Kerngruppen-Leitlinien überprüfen
- Integration des Handbuchs auf Mitarbeiterenebene

GP-2: Marketing und Aufnahmemanagement

- Prozesse in der Tiefe der Ausprägung prüfen
- Prozesslücken prüfen
- Prozesse für Schnittstellen zwischen Marketing, Aufnahmemanagement u. andern Abt. prüfen
- Kontrollstrukturen schaffen
- Wiedervorlagesysteme prüfen
- Überregulierung prüfen
- Freiräume für Kreativität prüfen
- Qualität der Arbeit kreativer Mitarbeiter im Marketing prüfen
- Innovationsimpulse durch Marketing einholen
- Präsenz der Marketingabteilung in den sonstigen Abteilungen reflektieren

GP-3: Interne Leistungsprozesse

- Konzentration auf Kernprozesse legen und diese definieren
- Schnittstellen von Einkauf und den anderen Abteilungen verbessern
- Abteilungsübergreifende Prozesse auf Lücken prüfen
- Entbürokratisierung (Personalmanagement, IT, FM, z. B. Anzahl Formulare reduzieren)
- Verschlinkung der Prozesse auf wesentliche Inhalte

7. Geschäftserfolg

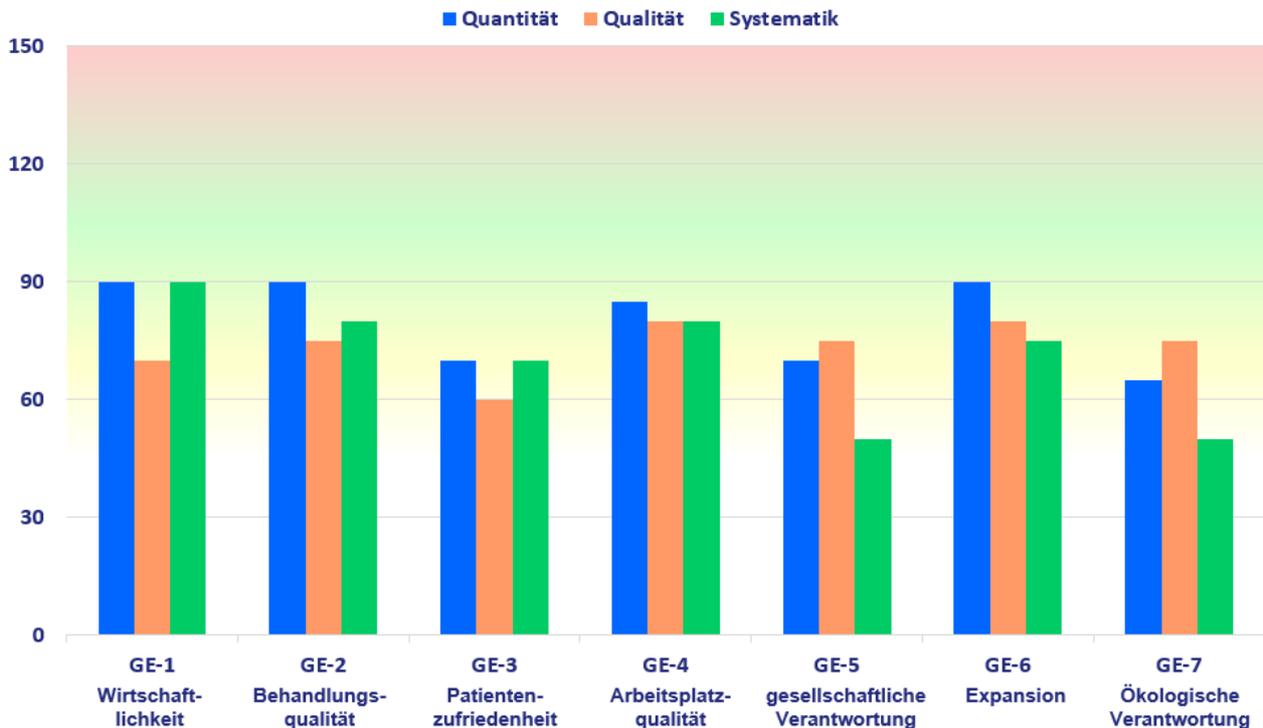
7.1 Definition des Geschäftserfolges

Der Geschäftserfolg ist das Resultat richtiger strategischer Entscheidungen und den daraus abgeleiteten Maßnahmen in den wesentlichen Unternehmensbereichen. Als wichtigen Faktor für den Geschäftserfolg sehen wir neben der Kompetenz für ein weiteres Wachstum vor allem die Behandlungsqualität und Patientenzufriedenheit. Diese beiden Kriterien werden in dem stärker werdenden Angebot an stationärer psychotherapeutischer und psychosomatischer Versorgung immer wichtiger.

<u>ID</u>	<u>Einflussfaktor</u>	<u>Definition</u>
GE-1	Wirtschaftlichkeit	Profitabilität, Kosteneffizienz
GE-2	Behandlungsqualität	Wirksamkeit der Behandlung, Effekt
GE-3	Patientenzufriedenheit	Patientenzufriedenheit
GE-4	Arbeitsplatzqualität	Lebensqualität am Arbeitsplatz (erfüllte Arbeit, gute Arbeitsbedingungen, Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter)
GE-5	gesellschaftliche Verantwortung	Wertebewusstseinsbildung in der Gesellschaft: (Menschlichkeit, soziale und ökologische Verantwortung, Ästhetik, Sensibilisierung für das Thema "Sinn")
GE-6	Expansion	Klinikübernahmen, Wachstum, Bettenerweiterung, Kooperationen
GE-7 *	Ökologische Verantwortung	Strategischer Aufbau eines ökologischen Bewusstseins und Umweltmanagementsystems

* Neuaufnahme 2015

7.2 Analyse des Geschäftserfolges



Die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens hat sich auf hohem Niveau stabilisiert. Die gute wirtschaftliche Situation lässt auch zu, dass das Unternehmen weiterhin eine Expansionsstrategie verfolgt. Die systematische Weiterentwicklung von Maßnahmen zur Kosteneinsparung stehen weiterhin im Fokus. Das gute Bankenranking ist weiter stabilisiert und konnte sogar leicht verbessert werden. In allen Bereichen sind die Abteilungsleiter für das Budget ihres Bereiches verantwortlich. Diese Maßnahme hat sich bewährt. Das Kostenbewusstsein und das wirtschaftliche Denken muss sich jedoch in allen Bereichen des Unternehmens weiter verbessern.

Die Behandlungsqualität liegt weiterhin auf einem hohen Niveau. Hier ist besonders hervorzuheben, dass sich die Behandlungsleitlinien und die Behandlungspfade gut etabliert haben und gute strukturelle Rahmenbedingungen für eine effiziente Therapie darstellen. Trotz der Fluktuation bei den therapeutischen Mitarbeitern konnte die Behandlungsqualität auf hohem Niveau aufrecht erhalten werden. Dies ist besonders auf die Standardisierung zurückzuführen, die eine schnelle Einarbeitung neuer Mitarbeiter ermöglicht.

Der Bereich der Patientenzufriedenheit liegt weiterhin auf einem guten Niveau. Die Systematik des Beschwerdemanagements (Fehlerkultur) ist auf einem guten Niveau. Verbesserungen sehen wir in diesem Bereich in der Qualität der Patientenzufriedenheit, das bedeutet, dass wir anstreben, dass unsere Patienten nicht nur zufrieden, sondern begeistert sind.

Die Bewertung der Arbeitsplatzqualität hat sich zur letzten Wissensbilanz erheblich verbessert. Diese positive Bewertung lässt sich darauf zurückführen, dass sich die Strukturen in der Personalabteilung weiter professionalisiert haben, ein sehr gutes Betriebsklima herrscht und in allen Bereichen gute Arbeitsbedingungen herrschen. Diese Bewertung spiegelt sich auch in den sehr guten Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung und des Abschneidens beim Wettbewerb "Great Place to work" wider.

Das Kriterium gesellschaftliche Verantwortung wurde in diesem Jahr schwächer bewertet als bei der letzten Wissensbilanz. Das Unternehmen engagiert sich in gesellschaftlichen und sozialen Angelegenheiten weiterhin auf einem sehr hohen Niveau, es fehlen jedoch eine grundlegende Konzeption und Systematik, die im Einklang mit der Unternehmensphilosophie steht. Hier sollte ein systematischer Aufbau erfolgen und eine Gemeinwohlbilanz erstellt werden.

Im Bereich Expansion ergeben sich gegenüber der letzten Wissensbilanz vor allem Fortschritte in der Systematik. Das bedeutet, dass inzwischen eine umfassende und qualitativ hochwertige Prozessbeschreibung bei der Übernahme von Kliniken vorliegt. Die Einführung eines professionellen Projektmanagements zur Expansion hat sich bewährt. Die gute Wirtschaftlichkeit lässt neue Expansionsfelder und Kooperationen mit qualitätsorientierten Klinikbetreibern zu. Durch die Verbesserungen in diesem Bereich konnten die Übernahmen der Kliniken Bad Grönenbach und Uffenheim sehr professionell durchgeführt werden.

Das Kriterium ökologische Verantwortung wurde in diesem Jahr als neues Kriterium in die Wissensbilanz aufgenommen. Hier steht das Unternehmen noch am Anfang, vor allem was die Systematik betrifft. Als konkretes Projekt gilt, den gesamten Bereich systematisch aufzubauen, die Grundlagen für eine Ökobilanz zu schaffen, die mit Kennzahlen hinterlegt ist und die Einrichtung einer Ökokommission.

7.3.1 Maßnahmen

Folgende Maßnahmen wurden im Bereich der Geschäftsergebnisse als A- und B- Priorisierung vorgeschlagen:

GE-1: Wirtschaftlichkeit

- Bauinvestitionen verbessern
- Alle Leistungsbereiche müssen wirtschaftlich arbeiten
- Maßstäbe für Eigenbewertung aufbauen
- Kompetenzaufbau nach Bedarf (Architekt, Jurist, etc.)

GE-2: Behandlungsqualität

- Anteil Wiederkehrer Psychosomatik aus Kennzahlenübersicht herausnehmen
- Behandlungsfehler reduzieren (LK)
- Somatoforme Störungen
- Somatische Versorgung der psychosomatischen Patienten verbessern
- Psychosomatische Versorgung der Onkologie verbessern
- Rückmeldungen aus Fehlerkultur besser verwerten
- Konsequenz in der Umsetzung von verabschiedeten Maßnahmen verbessern
- Verbesserung der Ausbildung der Fachkräfte
- Psychosomatische Versorgung der somatischen Patienten verbessern

GE-3: Patientenzufriedenheit

- Zuverlässigkeit steigern
- Einzelne Häuser sollten sich ihre Bereiche genauer anschauen und nach Verbesserungen suchen (Leitungsgruppen)
- Maßnahmenplanung zur Verbesserung der Mangelbereiche erstellen
- Bearbeitung von Rückmeldung an das Meinungsforum verbessern
- Renovierungsstau in der Infrastruktur
- Überregulierung vermindern (gesunder Menschenverstand)
- Ausgleichsmanagement

GE-4: Arbeitsplatzqualität

- Überprüfung der IT-unterstützten Prozesse
- Überprüfung der Qm pro MA in einzelnen Bereichen
- Flexibilisierung in Arbeitszeitmodellen und Räumlichkeiten
- Entbürokratisierung
- Individualisierung der Arbeitsplatzgestaltung

GE-5: Gesellschaftliche Verantwortung

- in Abteilungszielen verankern
- keine Erhebung entsprechender Bewertungen
- Konzepterstellung in z.B. QM-Projekt
- systematischer Aufbau
- Gemeinwohlbilanz

GE-6: Expansion

- Expansionskennzahlen in Übersicht für Gesamtunternehmen aufnehmen
- Weiterentwicklung der Expansionsstrategie durch das Expansions-Team

GE-7: Ökologische Verantwortung

- Systemaufbau des gesamten Bereichs
- Aufstellung von Ökobilanz
- Entwicklung von Kennzahlen
- Einrichtung einer Ökokommission

7.4 Darstellung der Indikatoren

Folgende Indikatoren wurden für die Kategorien definiert:

GE-1: Wirtschaftlichkeit:	Umsatzrentabilität Ist 15,7 %
GE-2: Behandlungsqualität:	Prozent der sign. Verbesserungen: 93,6 %
GE-3: Patientenzufriedenheit:	Gesamtmittelwert Patientenbefragung: 1,9
GE-4: Arbeitsplatzqualität:	MA-Befragung: Arbeitsbedingungen (Wert von 2014: 2,0)*
GE-5: Gesellschaftliche Verantwortung:	Spendenbetrag: 22.825 € im Jahr
GE-6: Expansion:	Bettenzahl: 819
GE-7: Ökologische Verantwortung:	Indikator wird mit Aufbau des Kriteriums entwickelt

*2015 wurde keine Mitarbeiterbefragung durchgeführt

8. Mitarbeiterperspektive

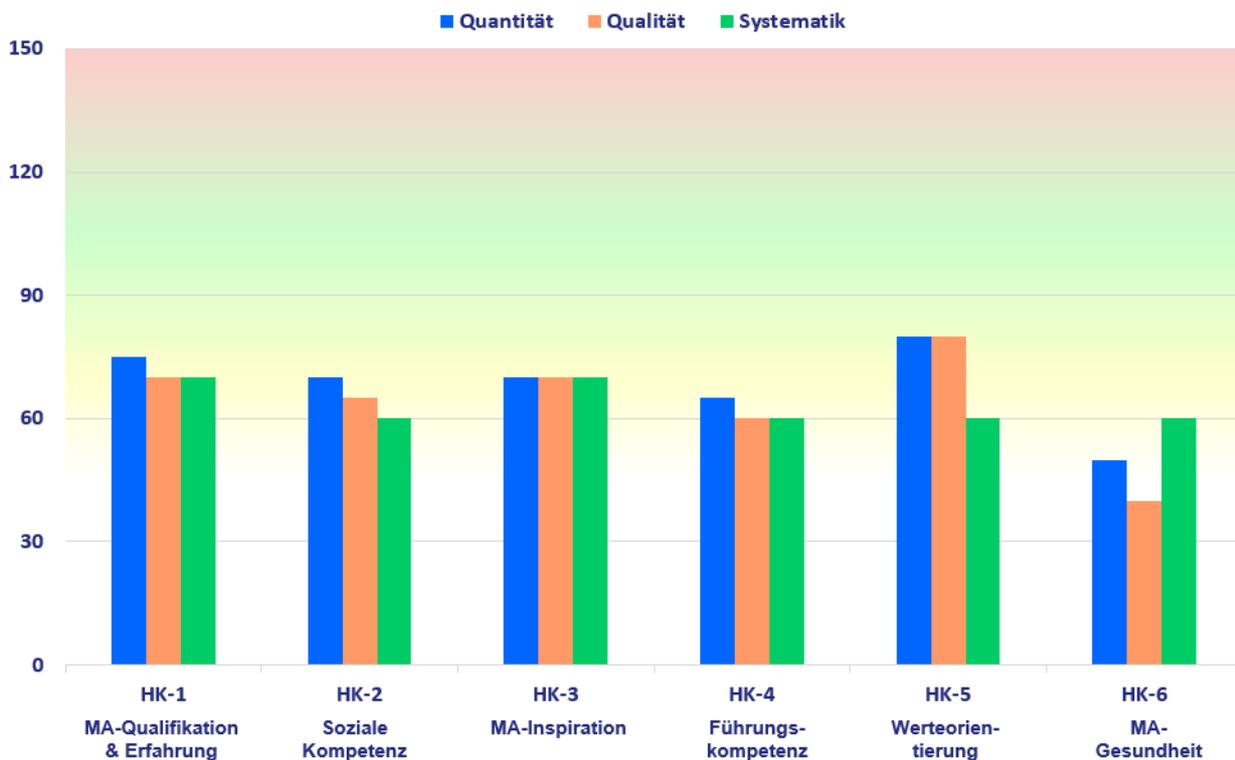
8.1.1 Definition der Mitarbeiterperspektive

Ein Einflussfaktor ist dadurch gekennzeichnet, dass er bei Veränderung der Quantität, Qualität oder des Strukturniveaus Einfluss auf den Geschäftserfolg und die Zielerreichung der Organisation hat. Im Prozess der Wissensbilanzierung wurden die Einflussfaktoren der Mitarbeiterperspektive, des Strukturkapitals und des Beziehungskapitals definiert. Die folgende Übersicht zeigt die vom Wissensbilanzteam eruierten erfolgskritischen Einflussfaktoren in den jeweiligen Bereichen. Die Mitarbeiterperspektive beschreibt die Kompetenzen, Fertigkeiten und die Motivation der Mitarbeiter.

<u>ID</u>	<u>Einflussfaktor</u>	<u>Definition</u>
HK-1	Mitarbeiterqualifikation und Erfahrung	Die fachliche Qualifikation, welche durch die Berufsausbildung, die akademische Laufbahn sowie durch Schulungen und Seminare erworben wird. Die praktischen Erfahrungen der einzelnen Mitarbeiter, welche durch die berufliche Laufbahn innerhalb und außerhalb der Organisation gesammelt wurden.
HK-2	Soziale Kompetenz	Kooperationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Kritikfähigkeit (aktiv + passiv), Empathie
HK-3	Mitarbeiterinspiration	Die Motivation der Mitarbeiter, sich einzubringen, Verantwortung zu übernehmen, Aufgaben engagiert zu erledigen und die Bereitschaft zum offenen Wissensaustausch. Typische Teilbereiche sind z. B. die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, Spaß bei der Arbeit, Identifikation mit dem Unternehmen, Begeisterung und Engagement.
HK-4	Führungskompetenz	Die Fähigkeit, Menschen zu führen und zu motivieren, Strategien und Visionen zu entwerfen, mitzuteilen sowie mit Nachdruck umzusetzen. Verhandlungsgeschick, Durchsetzungsvermögen, Konsequenz und Glaubwürdigkeit gehören genauso dazu wie die Fähigkeit, Freiräume für eigenverantwortliches

		Handeln, Kreativität und Eigeninitiative zu schaffen.
HK-5	Werteorientierung	Die Verinnerlichung und Anwendung der verschiedenen Werteperspektiven, der innere Bezug zur Transzendenz, Sinnhaftigkeit der menschlichen Existenz. Aufgeklärte, überkonfessionelle Position, Spiritualität und Achtsamkeit.
HK-6	Mitarbeitergesundheit	Bio-psycho-soziale Leistungsfähigkeit und Selbstmanagementkompetenz zur eigenen Gesundheit.

8.2 Analyse der Mitarbeiterperspektive



Der Gesamte Bereich der Mitarbeiterperspektive spielt in der Branche des Gesundheitswesens und der Dienstleistung eine zentrale Rolle für den Geschäftserfolg. Das Unternehmen legt deshalb sehr großen Wert sowohl auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter als auch auf deren Qualifikation und Kompetenzen.

Beim Gesamtblick auf alle Kriterien der Mitarbeiterperspektive zeigt sich ein sehr homogenes Bild. Es fällt besonders die hohe Bewertung bei der Werteorientierung unserer Mitarbeiter auf und bei dem Kriterium der Mitarbeitergesundheit. Im Vergleich zur letzten Wissensbilanz ergab die Bewertung in diesem Jahr ein ausgeglichenes Ergebnis, besonders im Bereich der Systematik wurden in allen Bereichen erhebliche Fortschritte erzielt.

Im Bereich der Mitarbeiterqualifikation verfügen wir über eine stabile und ausreichende Qualifikation in allen Bereichen. Aufgrund des allgemeinen Ärztemangels in Deutschland hat auch unser Unternehmen das Problem, frei werdende Arztstellen mit qualifizierten Mitarbeitern zu besetzen. Aufgrund der guten Strukturen in Therapie und Diagnostikbereich finden Anfänger jedoch in kurzer Zeit einen guten Einstieg für selbstständiges Arbeiten. Die sehr gut ausgearbeiteten Einarbeitungskonzepte müssen konsequenter angewendet werden. In den nicht-therapeutischen Bereichen verfügt das Unternehmen über eine sehr stabile Personalsituation mit qualifizierten Mitarbeitern.

Das Unternehmen hat in den letzten Jahren die Sozialkompetenzen der Mitarbeiter stark fokussiert. Durch die steigende Komplexität innerhalb des Unternehmens sind die Mitarbeiter stark gefordert, über den eigenen Arbeitsbereich hinaus ganzheitlich zu denken und zu handeln. Die bereits eingeführten Rotationsprozesse in verschiedenen Berufsgruppen haben sich bewährt und fördern bei den Mitarbeitern die Fach- und Sozialkompetenz häuserübergreifend. Darüber hinaus gibt es in verschiedenen Berufsgruppen Programme zur Förderung der Kommunikationskompetenz und des Konfliktmanagements.

Bei der Bewertung der Mitarbeiterinspiration wurde gegenüber der letzten Wissensbilanz eine Stabilisierung in allen Bereichen erreicht. Die Mitarbeiter befinden sich in einem Arbeitsumfeld, das sowohl die persönliche Entwicklung als auch die berufliche Entwicklung fördert. Dies sind aus unserer Sicht wesentliche Faktoren für motivierte Mitarbeiter. In vielen Bereichen können sich Mitarbeiter mit ihren spezifischen Kompetenzen zum Gesamtgelingen des Unternehmens einbringen. Vor allem die Systematik zur Verbesserung der Mitarbeiterinspiration hat sich verbessert.

Auch der Bereich der Führungskompetenz wurde im Vergleich zur letzten Wissensbilanz stabilisiert. Alle Führungskräfte nehmen an Qualifizierungen teil, die die Führungskompetenzen systematisch erweitern. Für alle Leitende wurde ein Fortbildungs- und Coaching-Programm eingeführt, um die Führungskompetenz kontinuierlich zu verbessern. Vor allem bei der Systematik konnte im Vergleich zur letzten Wissensbilanz eine deutliche Steigerung der Bewertung festgestellt werden. Über alle Berufsgruppen hinweg hat sich das Niveau der Führungskompetenz weiterentwickelt. Ein wichtiges Ziel in der Führungskräfteentwicklung ist eine noch stärkere Einbindung der Leitenden in die strategischen Unternehmensziele und die Entwicklung von Führungskompetenz in besonderen Situationen, wie Krisen und Expansionsphasen. In die Führungskräfteentwicklung muss weiterhin investiert werden, da wir diese Kompetenzen als eine der Grundlagen für strategische Veränderungen und Voraussetzungen, die Mitarbeiterbindung und die Patientenzufriedenheit ansehen. Eine stärkere individuelle Förderung einzelner Führungskräfte erscheint notwendig, die Systematisierung der Ausbildung von Führungskräften in den verschiedenen Leitungsebenen muss deshalb weiter ausgebaut und individuelle Förderungsprogramme für einzelne Führungskräfte entwickelt werden.

Die Werteorientierung unserer Mitarbeiter hatte die Strategische Leistungsgruppe sehr hoch bewertet. Die Durchdringung der Werteorientierung im gelebten Berufsalltag ist über alle Bereiche hinweg positiv. Da die Werteorientierung ein Kernelement der Unternehmenskultur ist, spiegelt diese Bewertung wider, dass es in den letzten Jahren gelungen ist, eine Kultur zu schaffen, die sowohl von hoher Leistungsbereitschaft als auch von Mitmenschlichkeit getragen ist. In den

nächsten Jahren wird es wichtig sein, dass sich die starke Werteorientierung weiterhin stabilisiert, vor allem vor dem Hintergrund, dass langjährige Mitarbeiter aus Altersgründen aus dem Unternehmen ausscheiden und so die Träger der Wertetradition das Unternehmen verlassen. Das Thema Werteorientierung muss von der Strategischen Leitung grundsätzlich reflektiert und es müssen Maßnahmen entwickelt und beschlossen werden.

Die Bewertung des Kriteriums der Mitarbeitergesundheit fällt ähnlich wie in der letzten Wissensbilanz nicht zufriedenstellend aus. Zwar verfügen wir über eine relativ gute Systematik, was das betriebliche Gesundheitsmanagement betrifft, sehen aber vor allem in der Quantität und Qualität erhebliches Entwicklungspotenzial. Es fällt weiterhin auf, dass einige Mitarbeiter immer wieder erkranken, vor allem bei Stress und in Krisenzeiten. Als Gesundheitseinrichtung stellen wir an uns einen höheren Anspruch an die Selbstführungskompetenz der Mitarbeiter im Bereich der Gesundheit. Diese sind gegenüber den Patienten eine Vorbildfunktion und sollten neben dieser auch eine bezüglich des Gesundheitsbewusstseins haben. Die strukturellen Rahmenbedingungen sind durch die verschiedenen Angebote der Personalentwicklung und des Betriebsarztes vorhanden, werden jedoch zu wenig genutzt.

8.3 Maßnahmen

Aus der Bewertung wurden folgende Maßnahmen vorgeschlagen:

HK-1: Mitarbeiterqualifikation und Erfahrung

- Entwicklung eines individuellen Qualifizierungsprogramms
- AG Berufliche Entwicklung gründen
- Verwaltungs-MA sollten lernen mehr über ihre Gefühle sprechen zu können
- Kommunikation soll klarer werden (UH)

HK-2: Soziale Kompetenz

- Systematisierung auf der mittleren MA-Ebene ist notwendig
- Differenzierung der Anforderungen der verschiedenen Berufsgruppen

HK-3: Mitarbeiterinspiration

- Generationensprünge in Personalsituation berücksichtigen
- Systemüberprüfung aller Maßnahmen im Hinblick auf Veränderungen im Zeitgeist

HK-4: Führungskompetenz

- Systematisierung der Ausbildung von Führungskräften in den verschiedenen Ebenen
- Individuelle Förderungsprogramme

HK-5: Werteorientierung

- Spiritualität auf die Abteilungen verteilen
- Unternehmenscafé
- Fortbildung zum Thema Werte
- Thema System der Werteorientierung in Strategischer Leitung reflektieren
- Workshop

HK-6: Mitarbeitergesundheit

- Maßnahmen des Konzepts in den einzelnen Abteilungen umsetzen
- Betriebsarzt intensiver miteinbeziehen
- größere Nüchternheit
- zeitliche Planung der Gesundheitsmaßnahmen umstellen
- Mitarbeitergesundheit in einer Arbeitsgruppe systematisieren

8.4.1 Darstellung der Indikatoren

HK-1: Mitarbeiterqualifikation/ Erfahrung:	Minuten für Fortbildung, Supervision pro Woche therapeutisches Team: 114 administratives Team: 75
HK-2: Soziale Kompetenz:	MA-Befragung: Zusammenarbeit mit Kollegen/Kooperation (Wert von 2014: 1,8)*
HK-3: Mitarbeiterinspiration:	MA-Befragung: Inspiration (Wert von 2014: 1,8)*
HK 4: Führungskompetenz:	MA-Befragung: Führungsstil (Wert von 2014: 1,7)*
HK-5: Werteorientierung:	Bewertung Menschlichkeit aus Wertefragebogen in der Patientenbefragung: 93 %
HK-6: Mitarbeitergesundheit	durchschnittl. jährliche Fehltage: 7 %

*2015 wurde keine Mitarbeiterbefragung durchgeführt

9. Strukturkapital

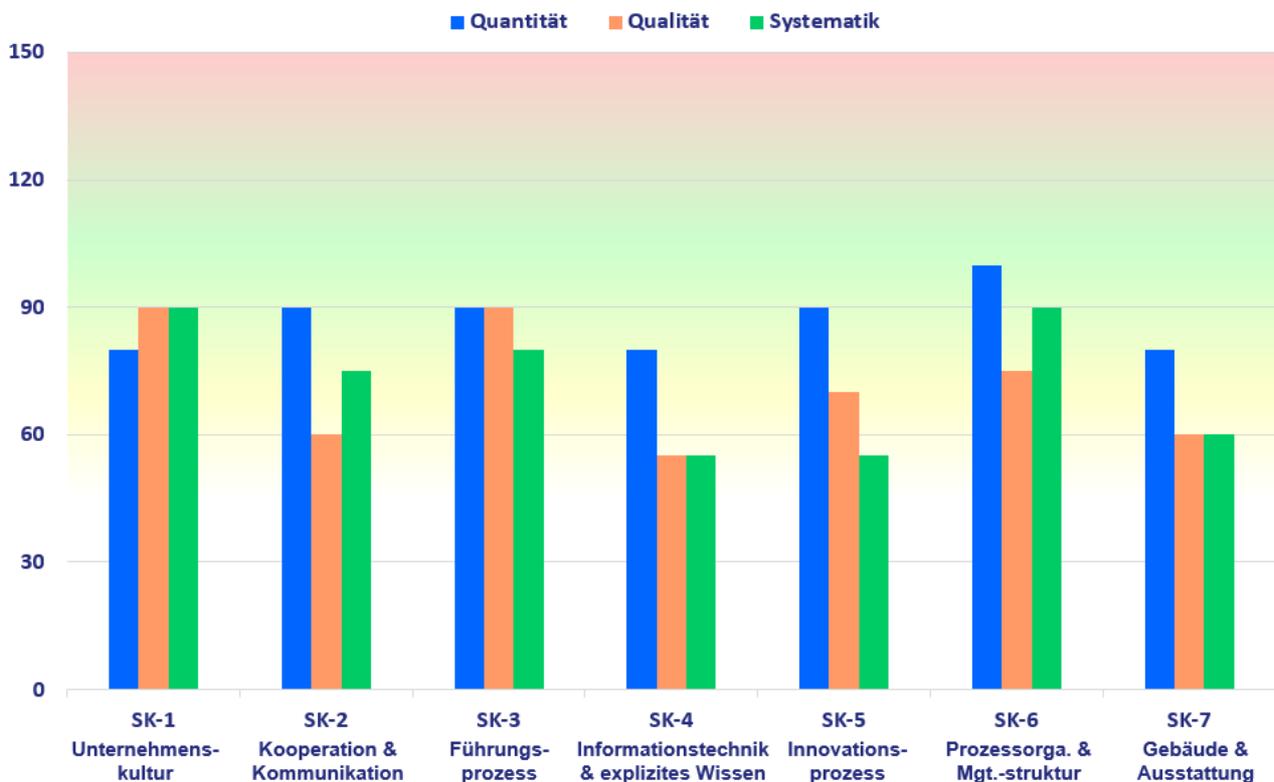
9.1 Definition des Strukturkapitals

Das Strukturkapital umfasst alle implementierten Strukturen und Prozesse, um die betrieblichen Abläufe effizient und ziel- und ergebnisorientiert zu organisieren. Mit ihnen können die Mitarbeiter produktiv und innovativ arbeiten. Das Strukturkapital repräsentiert auch das mitarbeiterunabhängige Know-How eines Unternehmens, das dem Unternehmen erhalten bleibt, wenn der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt.

<u>ID</u>	<u>Einflussfaktor</u>	<u>Definition</u>
SK-1	Unternehmenskultur	Die Unternehmenskultur umfasst alle geteilten Werte und Normen, die den Umgang miteinander, den Wissensaustausch und die Art zu arbeiten beeinflussen. Regeltreue Umfangsformen, Gestaltungsspielräume, Do's and Don'ts sowie der Umgang mit Fehlern sind wichtige Aspekte. Die Unternehmenskultur bezieht sich auf das gemeinsame Verständnis des Unternehmens und den gemeinsamen Geist.
SK-2	Kooperation und Kommunikation innerhalb der Organisation	Die Art und Weise, wie Mitarbeiter, Organisationseinheiten und unterschiedliche Hierarchieebenen wichtige Informationen austauschen und die Zusammenarbeit organisieren (z. B. in gemeinsamen Projekten).
SK-3	Führungsprozess	Leistung und Qualität der Führungsprozesse. Die Art und Weise, wie Entscheidungen gefällt und Informationswege für Entscheidungen genutzt werden. Die Regelungen zu Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sowie Rechte und Pflichten der Führung.
SK-4	Informationstechnik und explizites Wissen	Das komplette computergestützte Arbeitsumfeld inklusive aller expliziten Wissens Elemente. Hierzu zählen sowohl die Hardware als auch die Software. Hinzuzählen sind z. B. spezielle technische Arbeitssysteme, Netzwerke, Fileserver, Intra- und Extranets, Datenbanken aller Art, das Internet und Softwareanwendungen.

SK-5	Innovationsprozess	Optimierung und Verbesserungen an internen Verfahren und Prozessen. Hierzu gehören z. B. die kontinuierliche Verbesserung aller Geschäftsprozesse sowie das Ideenmanagement zur Erfassung von Verbesserungsvorschlägen. Innovationen mit einer großen Tragweite für die Zukunft des Unternehmens. Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass sie neue Leistungen erschaffen oder Angebote grundlegend verändern.
SK-6	Prozessorganisation und Managementstruktur	QM, Checklisten, Regelungen, Leitlinien, Prozessbeschreibungen, regulierende und integrierte Management-Systeme incl. Projektmanagement
SK-7	Gebäude und Ausstattung	alle Gebäude, Räumlichkeiten und techn. Einrichtungen

9.2 Analyse des Strukturkapitals



Die Unternehmenskultur wurde auch in den letzten Jahren kontinuierlich weiterentwickelt. Der "Spirit" ist für Mitarbeiter, Patienten und Gäste spürbar und hat einen hohen Grad der Durchdringung und Umsetzung erreicht. Bei den Mitarbeitern besteht ein starkes "Wir-Gefühl" und eine

hohe Identifikation mit dem Unternehmen. Das gilt auch für Kliniken, die in den letzten Jahren von uns übernommen wurden und vor allem auch für die neuen Mitarbeiter, die sehr schnell in diese Kultur aufgenommen werden. Die Bewertung zeigt, dass ein hoher Durchdringungsgrad erreicht wurde.

Bei der letzten Wissensbilanz wurde der Bereich Systematik noch als überdurchschnittlich erfüllt.

Im Bereich der Kooperation und Kommunikation zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei der letzten Bewertung. Die Quantität und die Systematik wurden sehr hoch bewertet, während die Qualität in den Kommunikationsabläufen schwächer bewertet wurde. In der letzten Bewertung wurde eine Überorganisation festgestellt. Die diesjährige Einschätzung zeigt, dass die Quantität der Kommunikationsstrukturen ein gutes Maß erreicht hat. Hier müssten Verbesserungen liegen in der Qualität und der Effizienz unserer Kommunikationsstrukturen. So könnten zum Beispiel einige Besprechungen, eine straffere Moderation, mehr Selbstdisziplin der Teilnehmer und eine genauere Zuordnung der Themen zu den entsprechenden Meetings beitragen. Das klinikinterne Informationswesen und die Information im Intranet werden regelmäßig auf Funktionalität geprüft.

Die Führungsprozesse wurden wie schon in der letzten Bewertung wieder sehr hoch eingeschätzt. Die transparenten Führungsstrukturen, Zuständigkeiten und Aufgaben der jeweiligen Führungsebene sind klar definiert und geben den Mitarbeitern Orientierung in einem komplexen Arbeitsumfeld.

Im Bereich der IT zeigt sich, dass die Qualität in keinem guten Verhältnis zur Quantität und Systematik steht. Hier gilt es Maßnahmen innerhalb der Abteilung zu entwickeln, die eine Verbesserung mit sich bringt.

Bei der Bewertung des Innovationsprozesses fällt die hohe Bewertung der Quantität bei diesem Einflussfaktor auf. Das Unternehmen zeichnet sich durch eine hohe Innovationsfreudigkeit aus, das gute und zukunftsfähige Ideen entwickelt. In vielen Abteilungen und Berufsgruppen stehen sehr viele Veränderungen bei Prozessen und Aufgaben an. Diese werden oft nicht systematisch erfasst und abgearbeitet. Vor allem im Bereich der Systematik müssten die vielen Verbesserungsideen noch eine höhere Wirkung zeigen. Die Strategische Leitung muss den Führungskräften in allen Berufsgruppen Pools zur Verfügung stellen, damit die Quantität der Innovationsideen auch in wirksame Maßnahmen mündet.

Bei der Bewertung der Managementstrukturen ist eine hohe Bewertung der Quantität und der Systematik erkennbar. Durch das Wachstum und damit einhergehend durch die starke Ausdifferenzierung einzelner Fachbereiche besteht ein hoher Bedarf an klar definierten Prozessen und

Strukturen. Diese sind auch Gegenstand bei der KTQ-Zertifizierung. Hier hat das Unternehmen bei der letzten Rezertifizierung ein ausgezeichnetes Ergebnis erzielt, was zeigt, dass in diesem Bereich eine sehr solide Basis vorhanden ist. Die Gefahren einer zu stark ausgeprägten Prozessorganisation liegen in der Bürokratisierung und Formalisierung in einigen Bereichen, die unwirtschaftlich sind.

Das Unternehmen verfügt über ausreichend viele und gut ausgestattete Räumlichkeiten sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Patienten. Die Quantität in diesem Bereich ist auf einem sehr hohen Niveau. Es muss geprüft werden, ob durch eine Verbesserung der Systematik die vorhandenen Ressourcen besser genutzt werden können.

9.3 Maßnahmen

Im Bereich Strukturkapital wurden folgende Maßnahmen vorgeschlagen:

SK-1: Unternehmenskultur

- Integration der Auszubildenden in die Kultur
- neue Standorte mehr integrieren
- Balance zwischen der vorhandenen Kultur und der eigenen Kultur finden

SK-2: Kooperation und Kommunikation innerhalb der Organisation

- Entwicklung einer Selbstregulation für die Gremienarbeit
- Feedback-System

SK-3: Führungsprozesse

- Systematik häufiger überprüfen
- Nachhaltigkeit
- Führungsleitlinien überarbeiten

SK-4: Informationstechnik und explizites Wissen

- kreative, einfache und pragmatische Lösungen sind erforderlich
- Anwenderorientiertes Entwicklungsboard

SK-5: Innovationsprozess

- Entscheidungsmatrix
- Kreativraum für Innovationsmanagement schaffen
- "Kümmerer & Treiber" für Projekte finden
- in Strategischer Leitung zum Thema machen
- Spielräume für Mitarbeiter schaffen, wo sie selbst entscheiden können

SK-6: Prozessorganisation und Managementstrukturen

- Verantwortliche der Prozesse sollen die Prozesse mit Mitarbeitern kommunizieren

SK-7: Gebäude und Ausstattung

- Raumnutzungskonzept entwickeln
- Überprüfung der vorhandenen Nutzung

9.4 Darstellung der Indikatoren

SK-1: Unternehmenskultur:	MA-Befragung: Gesamtzufriedenheit (Wert von 2014: 1,6)*
SK-2: Kooperation/Kommunikation:	MA-Befragung: Kooperation (Wert von 2014: 2,1)*
SK-3: Führungsprozess:	Leistungsveranstaltungen Min./Woche Strategische Leitung: 160 therapeutische Leiter: 125 nicht-medizinische Leiter: 80
SK-4: Informationstechnik/ explizites Wissen:	Ø Bearbeitungszeit der Störungen u. Services (Wert: 60 Min.) Ø Dauer bis zur Erledigung (Wert: 14 Tage) MA-Befragung: Zufriedenheit IT-Ausstattung (Wert von 2014: 2,3)*
SK-5: Innovationsprozesse:	Bewertung in der Wissensbilanz (3-jährig) Quantität: 90% Qualität: 70 % Systematik: 55 %
SK-6: Prozessorganisation/ Managementstrukturen:	MA-Befragung: organisatorische Bedingungen (Wert von 2014: 2,1)*
SK-7: Gebäude und Ausstattung:	Patientenzufriedenheit mit Räumlichkeiten und Ambiente (Wert: 2,0)

*2015 wurde keine Mitarbeiterbefragung durchgeführt

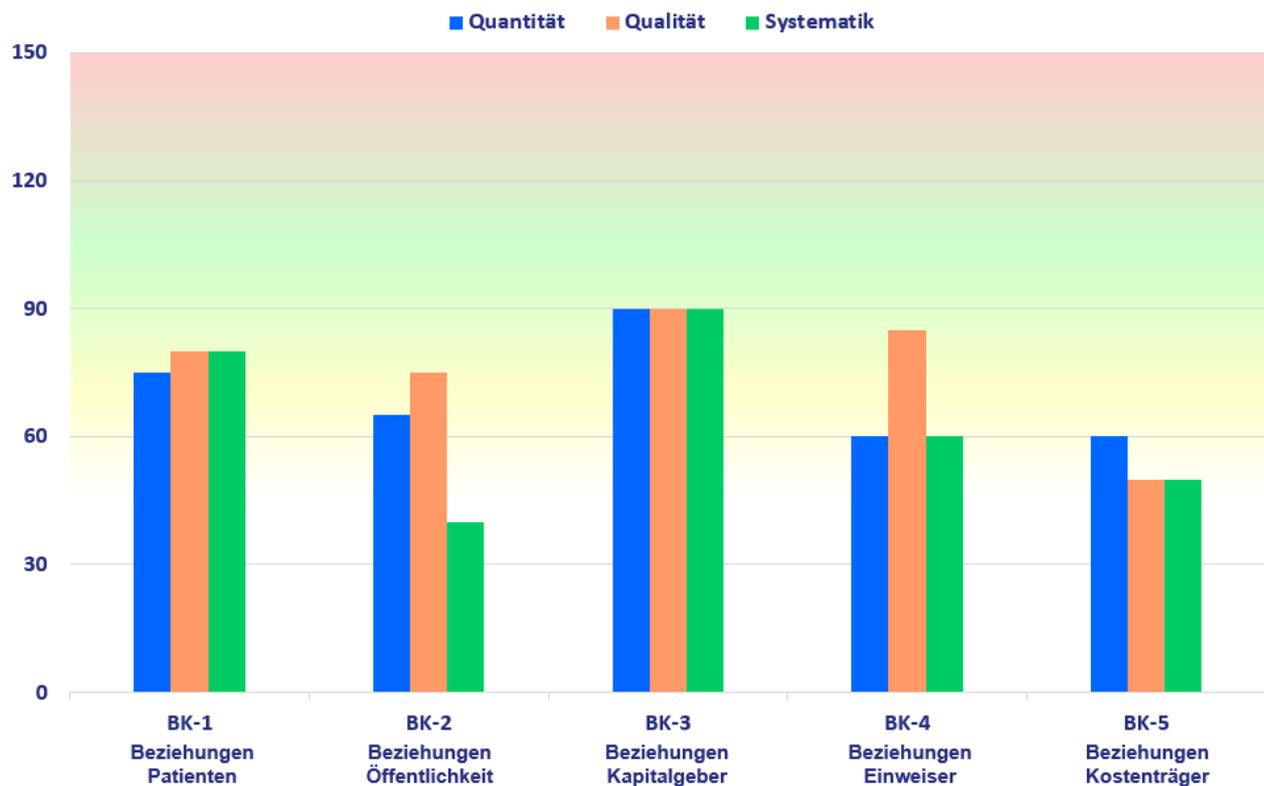
10. Beziehungskapital

10.1 Definition des Beziehungskapitals

Während bei der Mitarbeiterperspektive und bei dem Strukturkapital die Einflussfaktoren ermittelt werden, die im Innenverhältnis auf das Unternehmen wirken, geht es beim Beziehungskapital um die Stellung und Vernetzung des Unternehmens im Markt und in die Gesellschaft hinein. Quantität, Qualität und Systematik des Beziehungskapitals sind wesentlicher Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit. Zum Beziehungskapital gehören die Beziehungen zu den definierten Kunden, den Lieferanten, den Kooperationspartnern, dem Kapitalmarkt und der Öffentlichkeit.

<u>ID</u>	<u>Einflussfaktor</u>	<u>Definition</u>
BK-1	Beziehungen zu Patienten	Die Beziehungen zu ehemaligen, aktuellen und zukünftigen Patienten und deren Angehörigen. Unter das Management dieser Beziehungen fallen alle Aktivitäten wie Vertrieb und Marketing, CRM und die persönliche Kontaktpflege durch Mitarbeiter.
BK-2	Beziehungen zu Öffentlichkeit, Politik und Lieferanten	Zum Management dieser Beziehungen gehören alle Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit (PR) sowie regionales Engagement, z. B. durch Unterstützung von Veranstaltungen, Aktionen und wichtigen Ereignissen, darüber hinaus alle Lieferanten-Kontakte, politische und Verbands-Aktivitäten
BK-3	Beziehungen zu Kapitalgebern	Alle Beziehungen zu Kapitalgebern. Hierunter fallen sowohl die Beziehungen zu Fremd- und Eigenkapitalgebern, also zu Banken und Investoren in jeder Form. Zum Management dieser Beziehungen gehören alle Aktivitäten zur gezielten Information dieser Gruppen, z. B. über Rechenschaftslegung, Investors Relation, Verhandlungen.
BK-4	Beziehungen zu Einweisern	ambulante Ärzte, Psychologen, Psychotherapeuten, Beratungsstellen, Kliniken
BK-5	Beziehungen zu Kostenträgern	Krankenkassen und Rentenversicherungsträger, private Krankenversicherungen

10.2 Analyse des Beziehungskapitals



In den letzten Jahren wurden die Maßnahmen zur Intensivierung der Patientenbeziehungen fortlaufend systematisiert und ausgebaut. Im Vergleich zur letzten Wissensbilanz zeigte sich durch die eingeführten Maßnahmen eine deutliche Verbesserung vor allem im Bereich der Qualität. Zur Kundenbindung gibt es ein umfangreiches Konzept mit vielen Maßnahmen, die positive Effekte haben und fortlaufend weiterentwickelt werden. Besonders wichtig in diesem Bereich ist eine Verbesserung des Beschwerdemanagements durch die Kundenkommission.

Die Beziehungen zur Öffentlichkeit haben sich vor allem auch aufgrund der Leistungsfähigkeit des Unternehmens und einer systematischen Öffentlichkeitsarbeit gut etabliert. Das Image in der Region und in den relevanten nationalen Fachkreisen ist weiter ausgebaut worden. Die Bewertung in dieser Wissensbilanz fällt gegenüber der letzten Wissensbilanz vor allem im Bereich der Systematik schlechter aus. Es bedarf hier des Aufbaus eines umfassenden Konzepts zur Erfassung aller Kooperationspartner. Das Unternehmen hat in den letzten Jahren sehr viele Kontakte, u. a. auch durch unsere Kongresse, aufgebaut. Hier liegt ein großes Potential, mit diesen Kontakten auch Netzwerke zu schaffen, die letztlich der Belegung der Klinik dienlich sind.

Die Beziehungen zu den Kapitalgebern haben sich, wie schon im letzten Bilanzierungszeitraum, weiter verbessert. Das Unternehmen hat aus Bankensicht eine hohe Bonität. Angebote für weitere

Finanzierungen werden aktiv an das Unternehmen herangetragen. Die Systematik der Beziehungspflege zu Kapitalgebern ist sehr gut organisiert. Ein vertrauensvolles und kooperatives Verhältnis zu den Hausbanken und den Kreditgebern prägt diesen Bereich der Geschäftsbeziehung.

Die Beziehungen zu den einweisenden Ärzten und Therapeuten wurden weiter ausgebaut und sind in Qualität, Quantität und Systematik auf einem guten Niveau. Die Einweiser sind mit der aktiven Ansprache durch uns und mit der Qualität der Kooperation sehr zufrieden. Ein systematisches Konzept zur Beziehungspflege und differenzierte Maßnahmen sind entwickelt und werden von einem Verantwortlichen umgesetzt. Die Wochenenden für Einweiser an unserer Klinik haben sich weiterhin bewährt und bieten den niedergelassenen Ärzten und Therapeuten Einblick in unsere therapeutische Arbeit. Fester Bestandteil dieser Veranstaltung ist auch die aktive Nachfrage der Klinik, was die ambulanten Praxen von der Klinik brauchen, um die Versorgung ihrer Patienten vor allem vor und nach dem Klinikaufenthalt noch weiter zu verbessern.

Die Beziehungen zu den Kostenträgern sind aufgrund der unterschiedlichen Interessenlagen grundsätzlich weiterhin entwicklungsfähig. Insgesamt sind die Beziehungen zu den Kostenträgern in den letzten Jahren stabil, ohne dass es dabei zu nennenswerten Kooperationsverträgen mit den Kostenträgern gekommen ist.

10.3 Maßnahmen

Beim Beziehungskapital wurden folgende Maßnahmen vorgeschlagen:

BK-1: Kundenbeziehungen zu Patienten

- Nachbehandlung der Patienten überprüfen
- Schulung von Mitarbeitern, die Beschwerden behandeln
- Prozess Beschwerdemanagement reflektieren in Kundenkommission

BK-2: Beziehung zur Öffentlichkeit, Politik, Lieferanten

- Beziehungsmanagement aufbauen, angelehnt an die strategischen Ziele
- permanente Kommunikation zu Redaktionen, Film, Funk & Zeitschriften
- Kontakte aus Kongressen oder Veranstaltungen aufrechterhalten, pflegen
- Netzwerk der Referenten erweitern

BK-3: Beziehung zu Kapitalgebern

- Berichte an Banken konsequent weiterentwickeln
- VIP-Liste aktualisieren

BK-4: Beziehung zu Einweisern

- WM und UH brauchen mehr Einweiser, sie profitieren noch von KG
- alle Psychologischen-Psychotherapeuten in Deutschland anschreiben (Marketing)
- Persönliche Kontakte von Therapeuten/Ärzten zu Einweisern intensivieren
- nachhaltiges Controlling bei Patienten- od. Einweiserbeschwerden (Beschwerdemanagement)

BK-5: Beziehung zu Kostenträgern

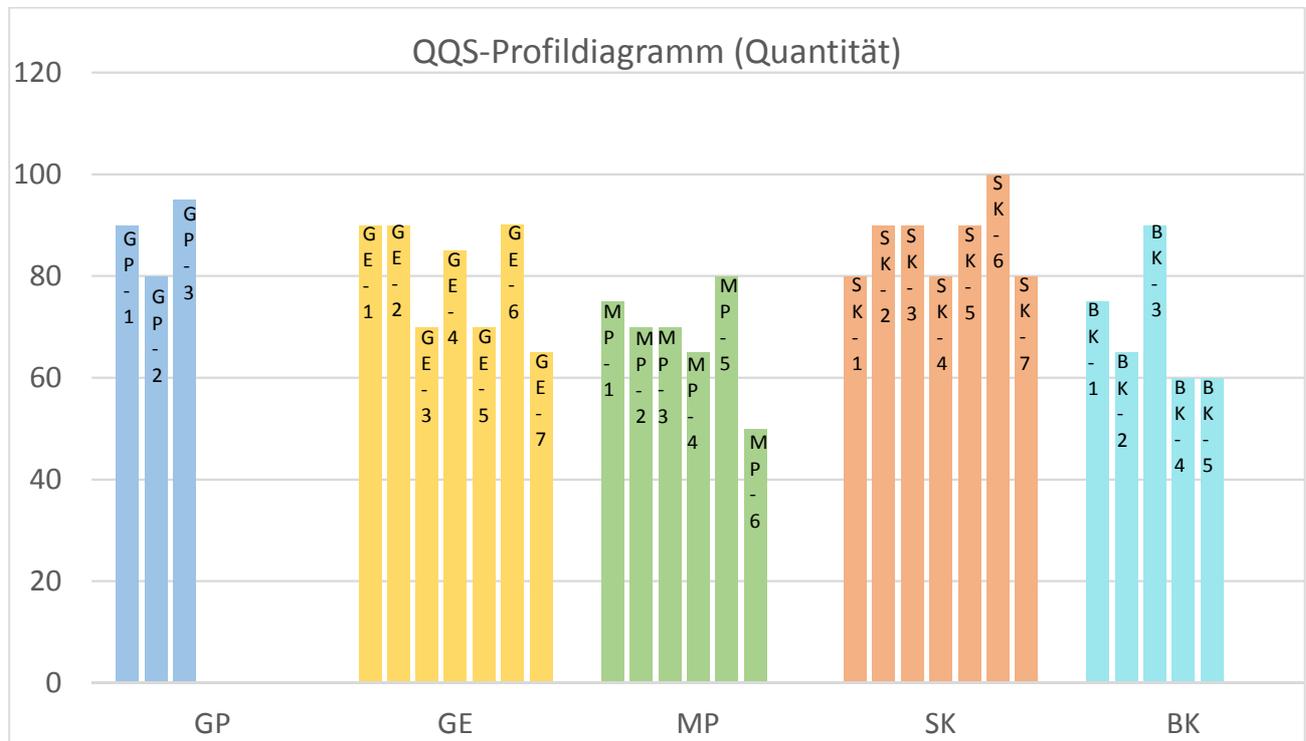
- bessere Systematik bei privaten Krankenkassen
- Einbeziehung der leitenden Ärzte in Gespräche mit Kostenträger weiterführen
- Kontakte auf der Fachebene

10.4 Darstellung der Indikatoren

BK-1: Beziehung zu Patienten:	Laufzeiten im Beschwerdemanagement (8,4 Tage) Grad der Weiterempfehlungsbereitschaft: 85 % Anzahl Teilnehmer Sommerfeste: 820
BK-2: Beziehung zur Öffentlichkeit, Politik, Lieferanten:	Anzahl von Artikeln in überreg. Zeitschriften: 91 Anzahl Mitgliedschaften in überreg. Verbänden durch Leitende: 53 Anzahl Kongressteilnehmer: 1.010 Anzahl der Follower auf Facebook: 2.085
BK-3: Beziehung zu Kapitalgebern:	Eigenkapitalquote: 66,8 %
BK-4: Beziehung zu Einweisern:	Anzahl der Vieleinweiser: 6.833 Ø Teilnehmerzahl der Einweiserveranstaltungen: 255 Zufriedenheitsscore im Einweiserfragebogen: 2,0
BK-5: Beziehung zu Kostenträgern:	Anzahl der Kostenzusagen Psychosomatik: 4.321 Anzahl der Kostenträgerkontakte: 32

11. Gesamtübersicht der QQS- Bewertung und Bewertungsportfolio

Gesamtübersicht: Quantität



In der Gesamtübersicht aller Einflussfaktoren im Bereich Quantität zeigen sich in allen Kriterien gute Ergebnisse. Bei den Geschäftsprozessen, die wesentliche Aussagen über die Organisation und den Umfang abbilden, wurden Werte von über 80 % erreicht. Das ist im Vergleich zur letzten Folgebilanz eine deutliche Steigerung zu dem schon damals erzielten Wert.

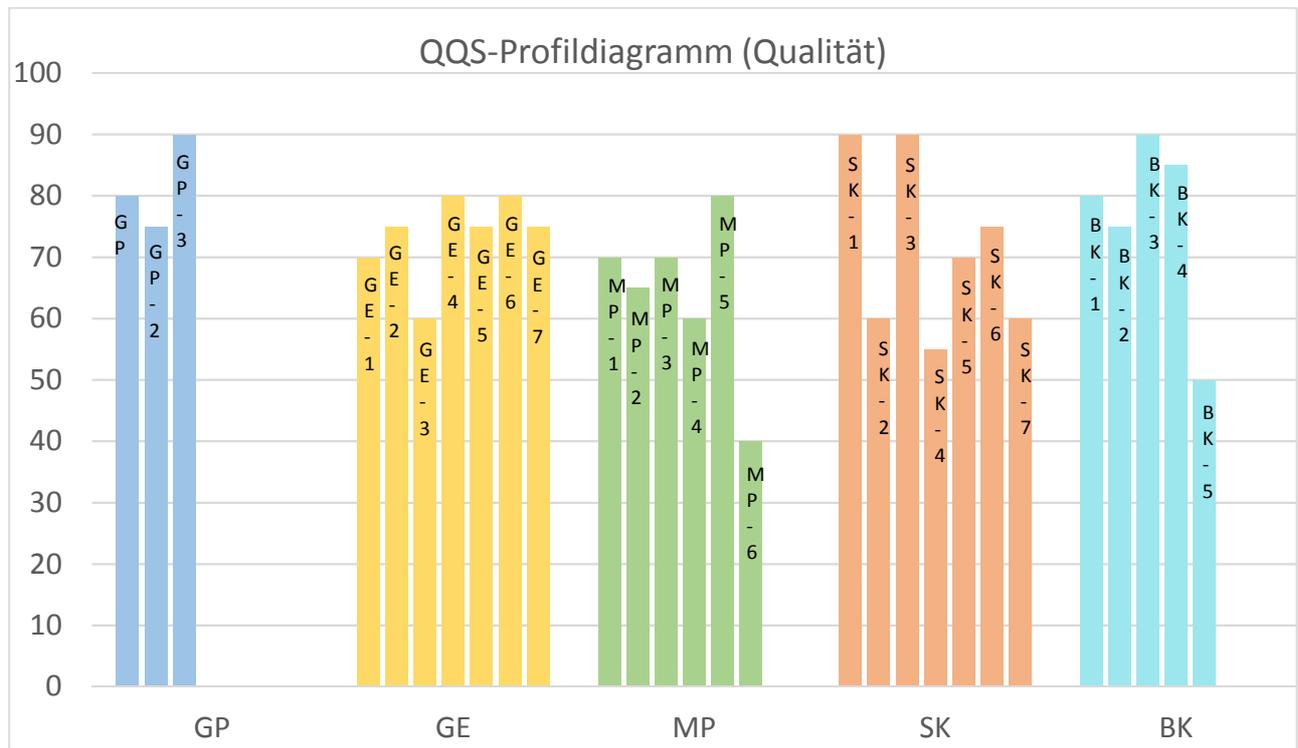
Die Quantität der Kriterien beim Geschäftserfolg bewegen sich auf einem hohen Niveau. Im Bereich Ökologische Verantwortung (GE 7) ist noch Entwicklungspotenzial, da dieses Kriterium neu in diese Folgebilanz aufgenommen wurde.

Im Bereich der Mitarbeiterperspektive wurden ähnliche Ergebnisse wie in der letzten Bilanz erreicht. Hier wurde das Kriterium Mitarbeitergesundheit schwächer bewertet.

Beim Strukturkapital wurden die höchsten Werte erzielt. Dies entspricht auch der letzten Wissensbilanz. Es gibt ausreichende Strukturen für die Organisation des Unternehmens.

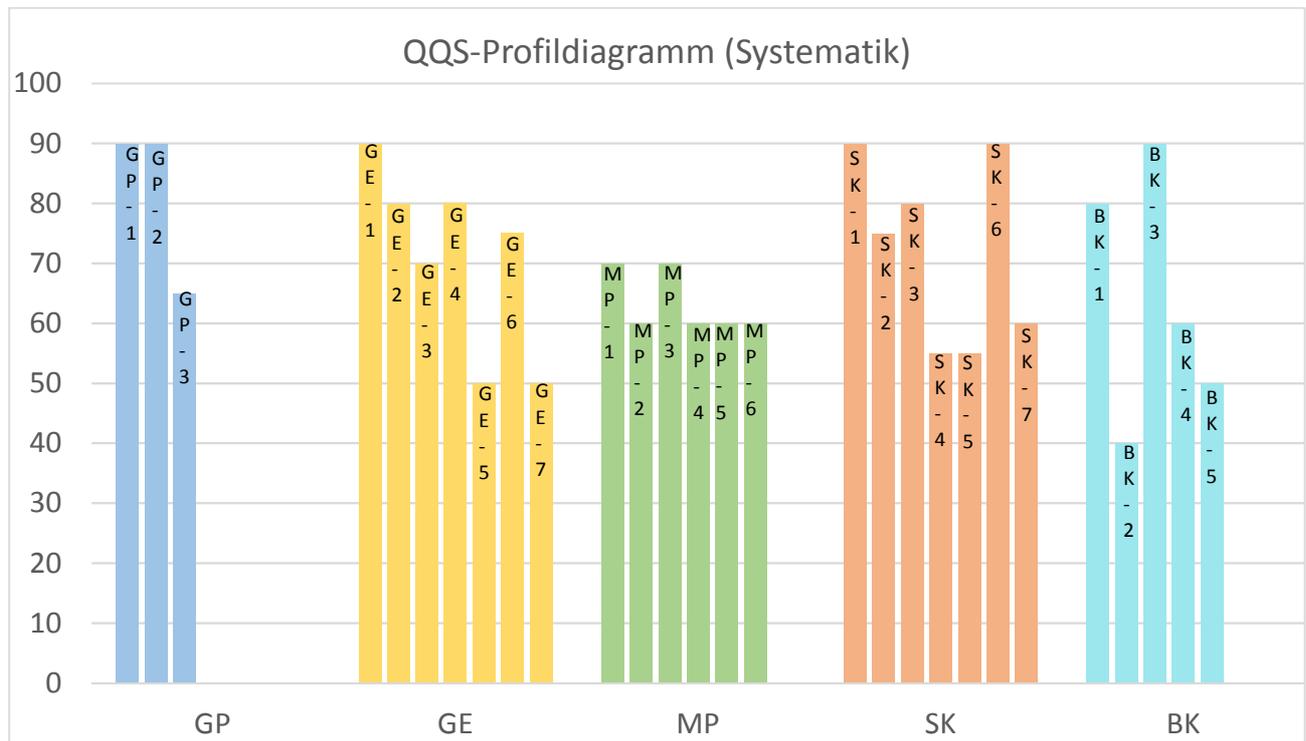
Beim Beziehungskapital erreicht die Quantität der Beziehungen zu Einweisern und Kostenträgern schwächere Werte als im Durchschnitt, jedoch immer noch auf einem guten Niveau.

Gesamtübersicht: Qualität



Die Ausprägung der Qualität ist bis auf das Kriterium Ökologische Verantwortung (GE 7 – ist im Aufbau) gut bis sehr gut bewertet. Die Kriterien Support im Bereich Geschäftsprozesse, Unternehmenskultur und Führungsprozesse im Bereich Strukturkapital und Kapitalgeber im Bereich Beziehungskapital haben Spitzenwerte von 90 % erzielt.

Gesamtübersicht: Systematik



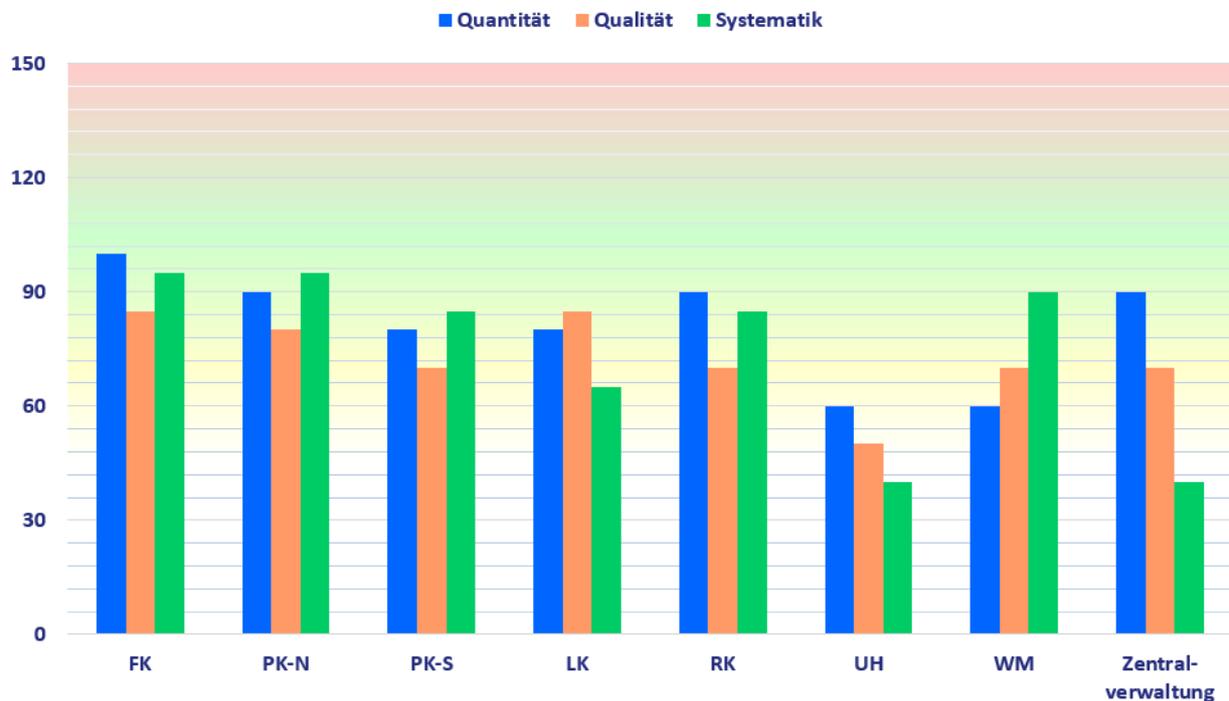
In der Analyse und Bewertung der Systematik zeigen sich in vielen Kriterien hervorragende Bewertungen. Im Bereich der Geschäftsprozesse die Kriterien Diagnostik/Therapie und Marketing/Aufnahmemanagement. Im Bereich Geschäftserfolg die Kriterien Wirtschaftlichkeit, Behandlungsqualität und Arbeitsplatzqualität. Im Bereich Strukturkapital die Kriterien Unternehmenskultur, Führungsprozesse und Managementstrukturen. Im Bereich Beziehungskapital die Kriterien Patientenbeziehung und Beziehung zu Kapitalgebern.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Bewertungen der 3. Folgebilanz sehr zufriedenstellend sind und die Entwicklungsfelder, in die es zukünftig zu investieren gilt, deutlich herausgearbeitet wurden.

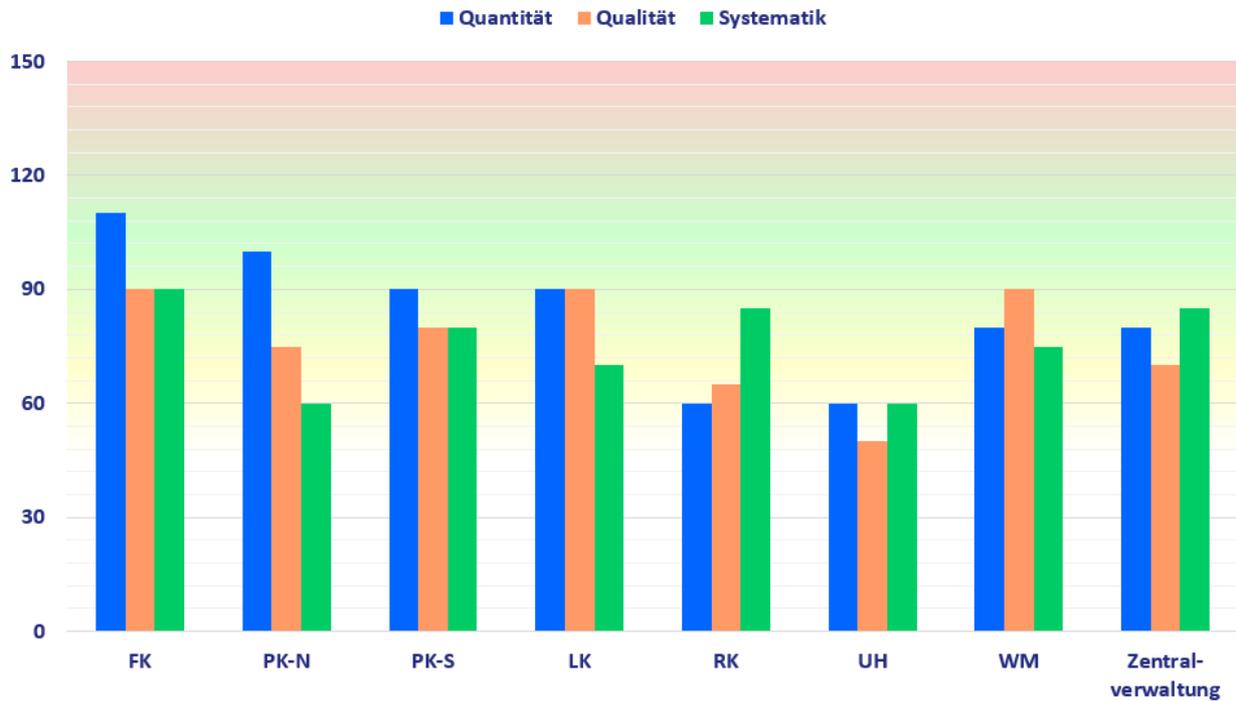
Bewertung aller Kliniken und Standorte

Im Folgenden werden die Bewertungsergebnisse aller Kliniken und Einrichtungen und Standorte dargestellt. Es zeigen sich dabei sehr unterschiedliche Bewertungen zwischen den einzelnen Kliniken und Standorten. Die im letzten Jahr hinzu gekommene Klinik in Uffenheim bewertet sich tendenziell über alle Kriterien hinweg am Kritischsten. Dies lässt sich dadurch erklären, dass die Klinik in Uffenheim nach der Aufbauphase noch im Prozess der Konsolidierung steht.

GP-1: Diagnostik und Therapie

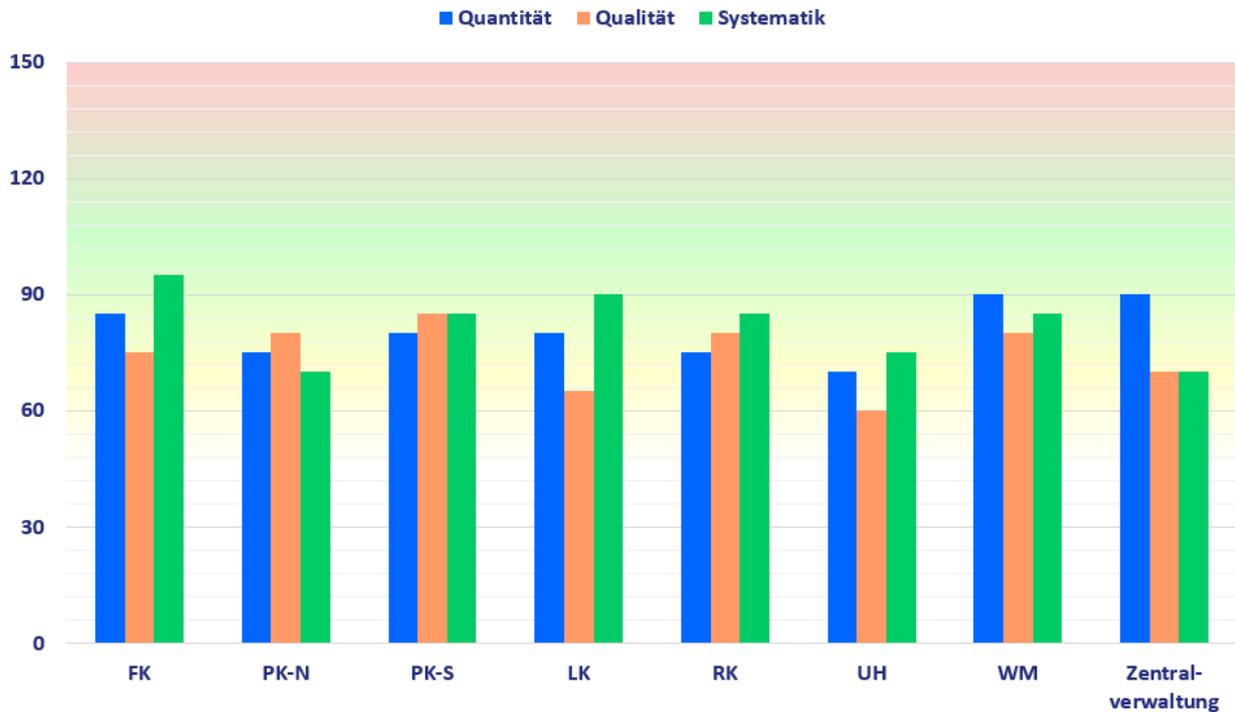


In der Fachklinik zeigt sich, dass der Geschäftsprozess Diagnostik und Therapie gut eingeführt ist und auf hohem Niveau stabil ist. Die Parkklinik Nord, die Parkklinik Süd, die Luitpoldklinik und die Rosengarten Klinik bewerten sich ebenfalls auf einem hohen Niveau. Die Klinik Uffenheim hat Verbesserungsbedarf im Bereich der Systematik. Mit einer Verbesserung in der Systematik könnten auch die Qualität und die Quantität deutlich steigen. Die Klinik in Waldmünchen bewertet die Systematik als sehr hoch, während die Quantität und Qualität zwar auf einem guten Niveau sind, jedoch deutlich verbessert werden könnten. Hier geht es hauptsächlich darum, die vorhandenen Strukturen konsequenter anzuwenden. Die Mitarbeiter der Zentralverwaltung haben die Systematik unterdurchschnittlich bewertet. Dies könnte daran liegen, dass die Mitarbeiter der Zentralverwaltung mit den Prozessen der Diagnostik und Therapie in ihrem Alltag wenig vertraut sind.

GE-2: Behandlungsqualität

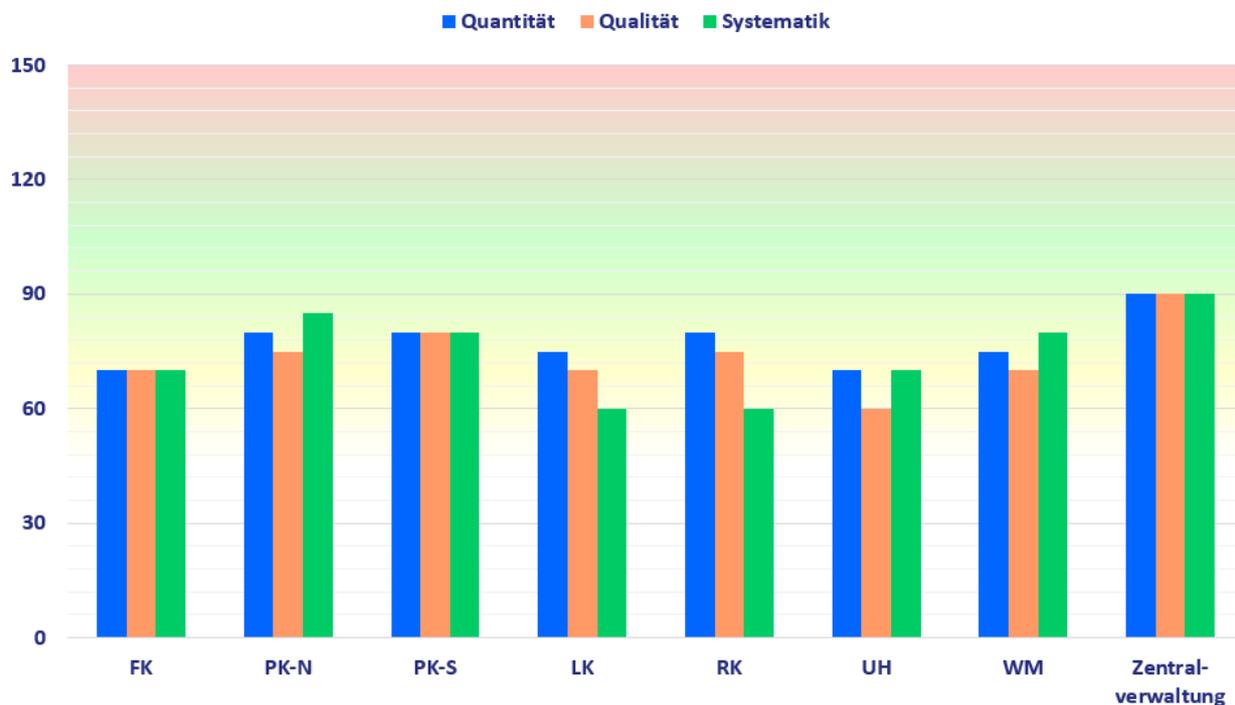
Die Fachklinik bewertet sich bei der Behandlungsqualität sehr gut. Auffallend ist hier die hohe Bewertung der Quantität, was u. a. darauf zurückzuführen ist, dass die Vollbelegung der Fachklinik nicht zu Qualitätseinbußen in der Therapie führt. Die Parkklinik Nord bewertet die Systematik in ihrem Bereich etwas schwächer. Hier bedarf es einer strikteren Anwendung und Umsetzung der vorhandenen Behandlungsleitlinien und einer stärkeren Strukturierung der Therapieprozesse. Auch in diesem Bereich sieht sich die Klinik Uffenheim noch in einem Entwicklungsprozess. Sehr stabil schätzt sich die Klinik in Waldmünchen ein. Hier sticht vor allem der hohe Wert bei der Qualität heraus.

GE-3: Patientenzufriedenheit



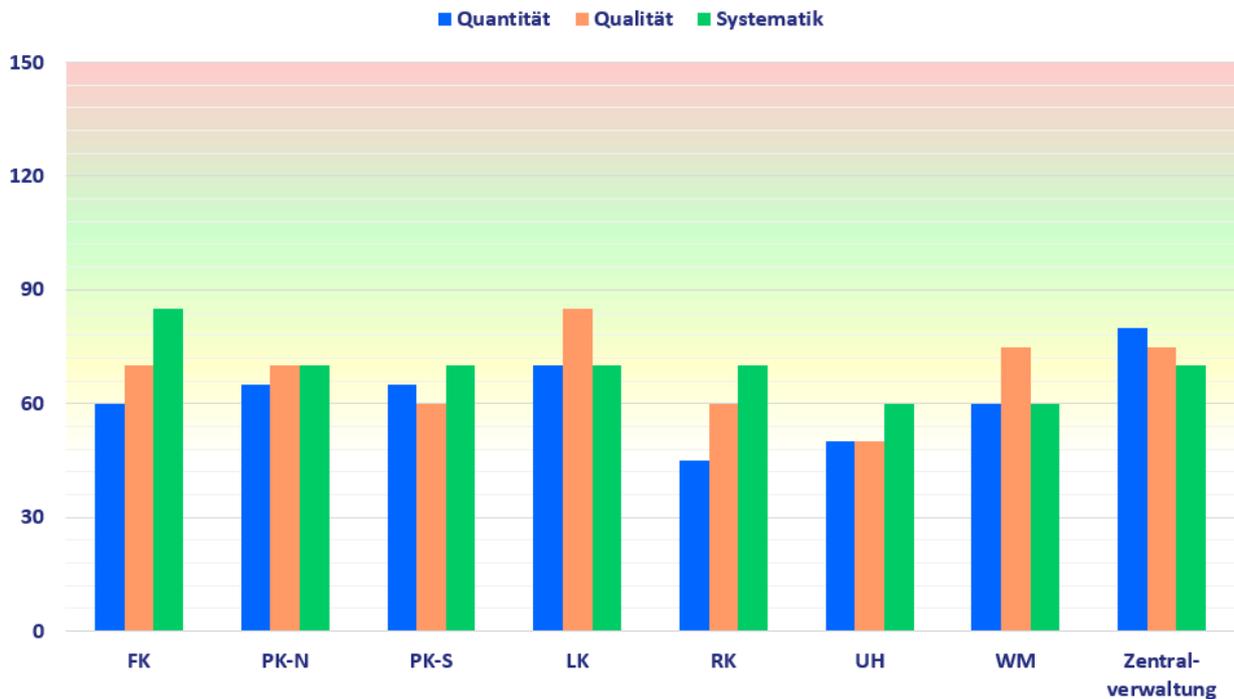
Bei der Patientenzufriedenheit zeigt sich über alle Kliniken hinweg eine hohe Selbstbewertung. Dies zeigt, dass die Mitarbeiter in allen Häusern und Standorten bestrebt sind, den Patienten eine gute Therapie zukommen zu lassen und dass sich auch die Versorgungsbereiche um die Anliegen der Patienten kümmern.

GE-4: Arbeitsplatzqualität



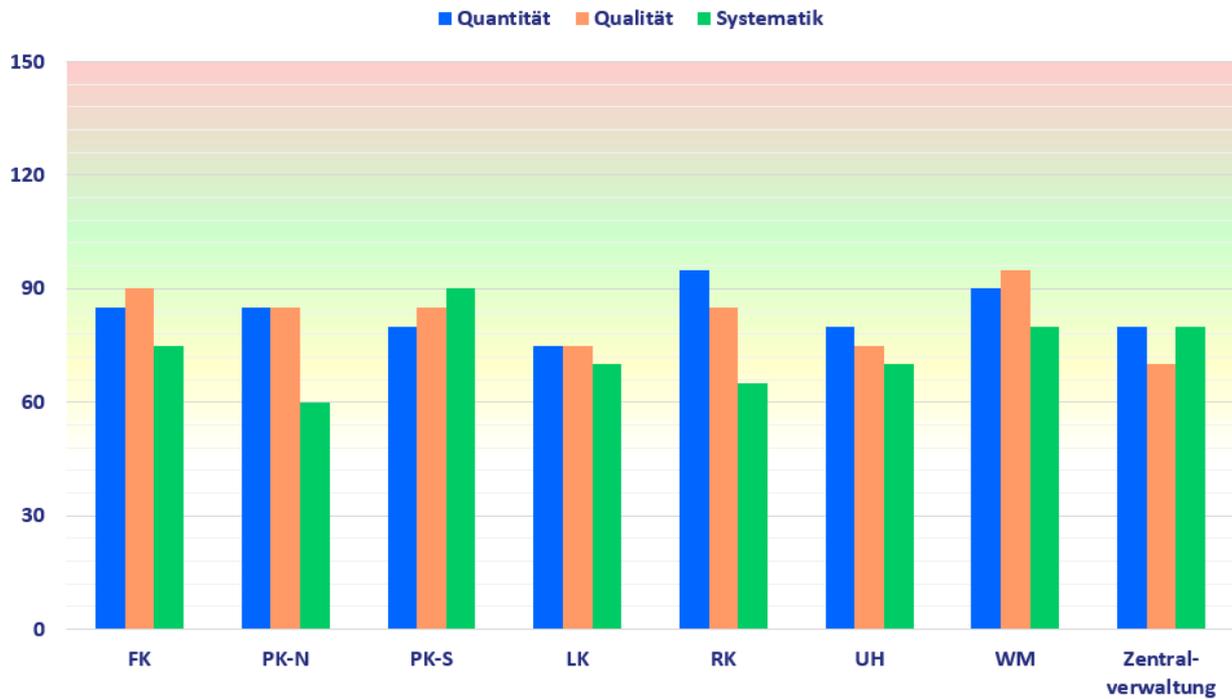
Im Bereich der Arbeitsplatzqualität zeigt die Gesamtübersicht ein sehr ausgeglichenes Bild. Vor allem in der Luitpoldklinik und in der Rosengarten Klinik bedarf es einer Verbesserung in der Systematik der Arbeitsplatzgestaltung und der Arbeitsabläufe. Die Mitarbeiter der Zentralverwaltung bewerten die Arbeitsplatzqualität sehr hoch.

HK-1: Mitarbeiterqualifikation & Erfahrung



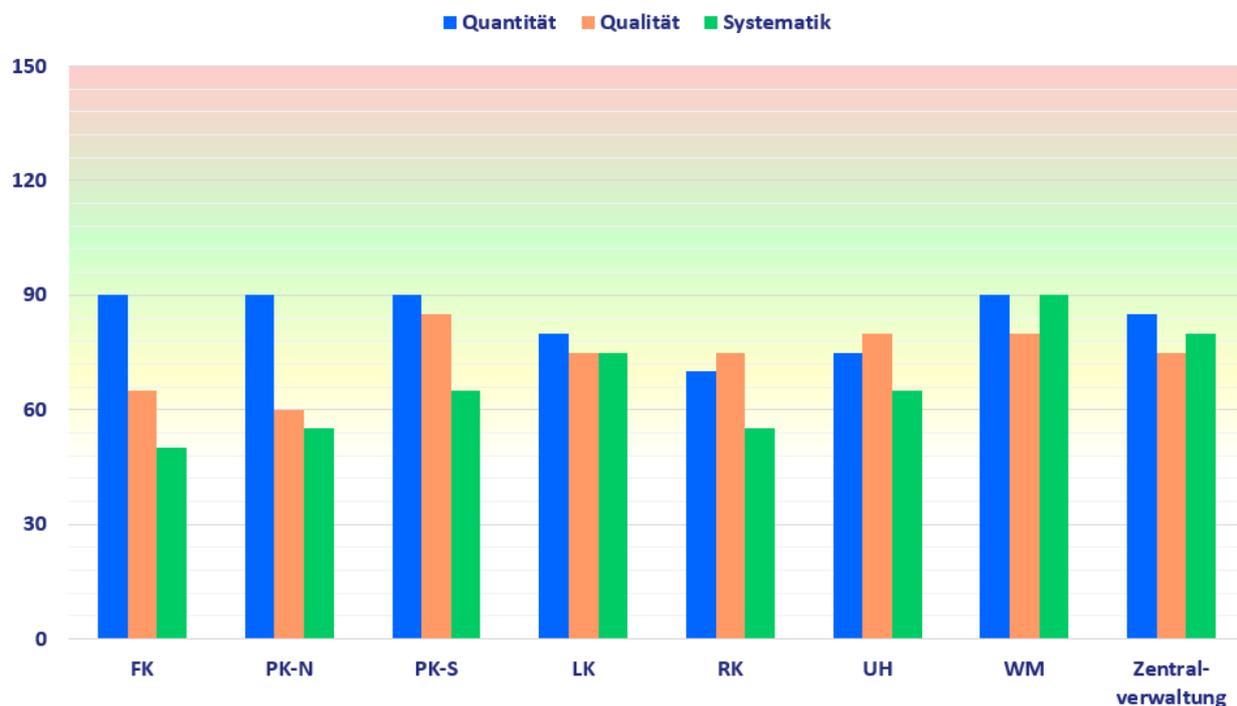
Bei der Mitarbeiterqualifikation sind die Bewertungen in der Rosengarten Klinik und in der Klinik Uffenheim niedriger. Es wird zwar auch hier die Systematik in der Qualifizierung und Einarbeitung von Mitarbeitern hoch bewertet, Quantität und Qualität müssen in diesen beiden Häusern noch verbessert werden.

HK-2: Soziale Kompetenz



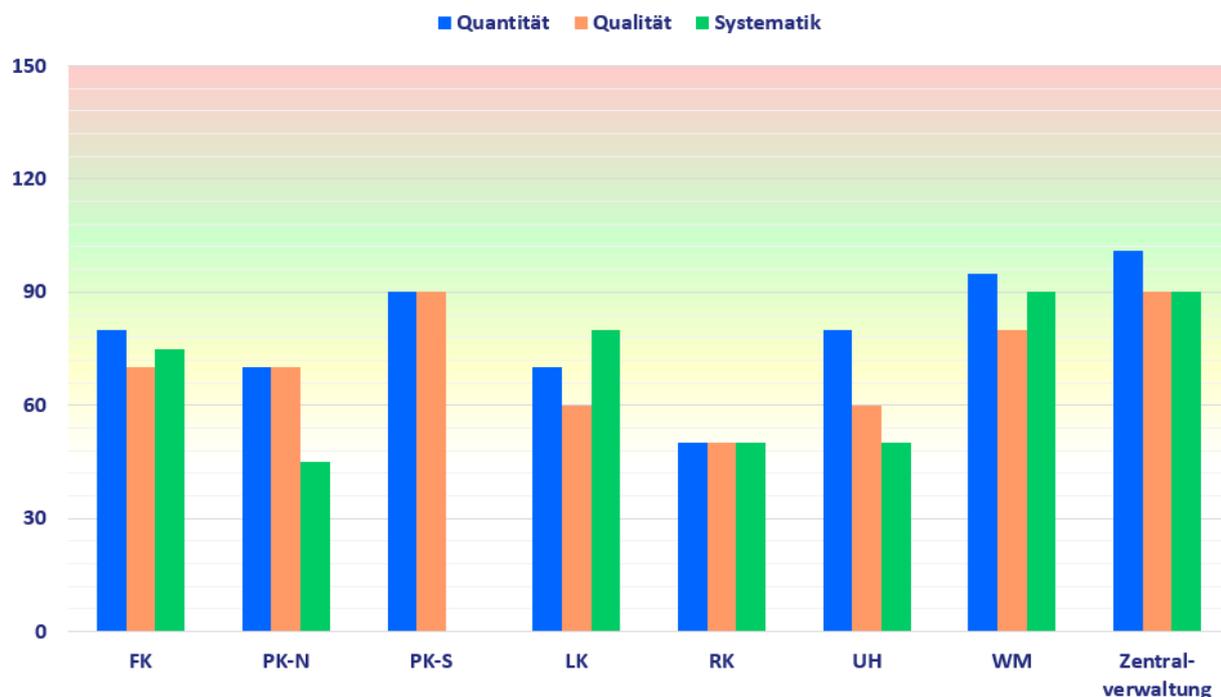
Die soziale Kompetenz aller Mitarbeiter wird insgesamt sehr gut bewertet. Zur Weiterentwicklung der sozialen Kompetenz bei den Mitarbeitern wird in Zukunft verstärkt auch das nicht-therapeutische Personal mit in die Fortbildungen eingebunden und weiterqualifiziert.

HK-3: Mitarbeiterinspiration



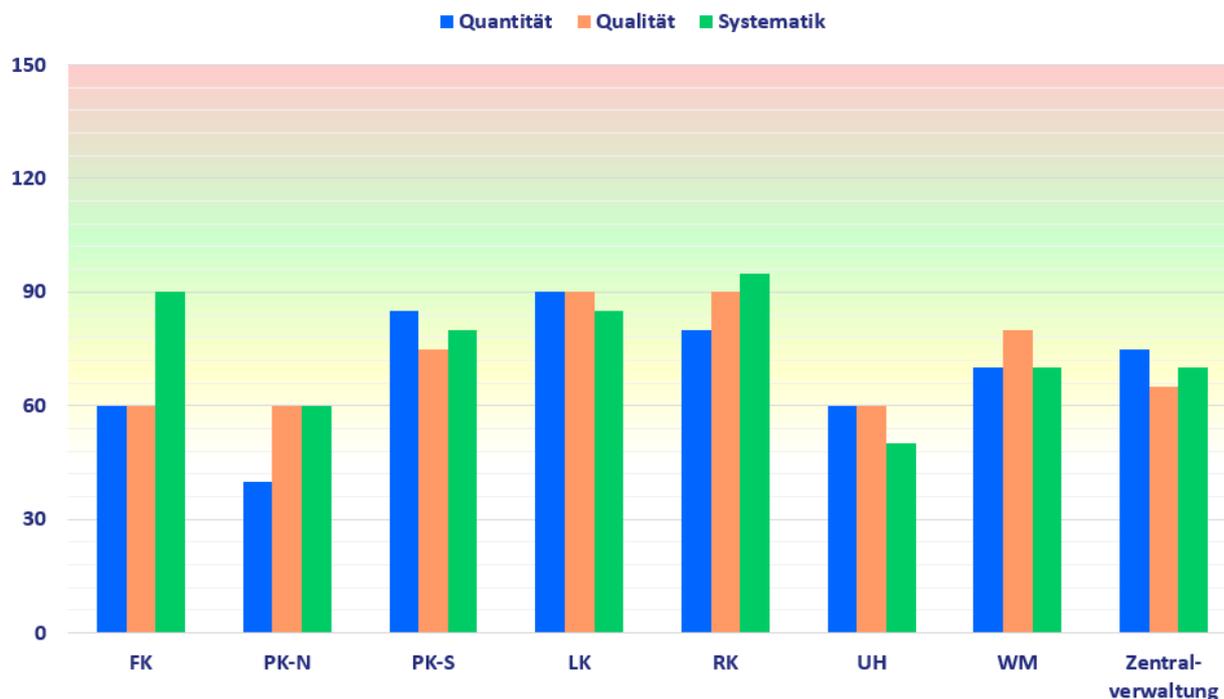
Hier zeigt sich bei der Fachklinik und den beiden Parkkliniken, dass die Quantität der inspirierten und motivierten Mitarbeiter sehr hoch ist, in der Fachklinik und der Parkklinik Nord die Qualität zu verbessern ist. Insgesamt ist die Mitarbeiterinspiration auf einem guten Niveau.

HK-5: Werteorientierung



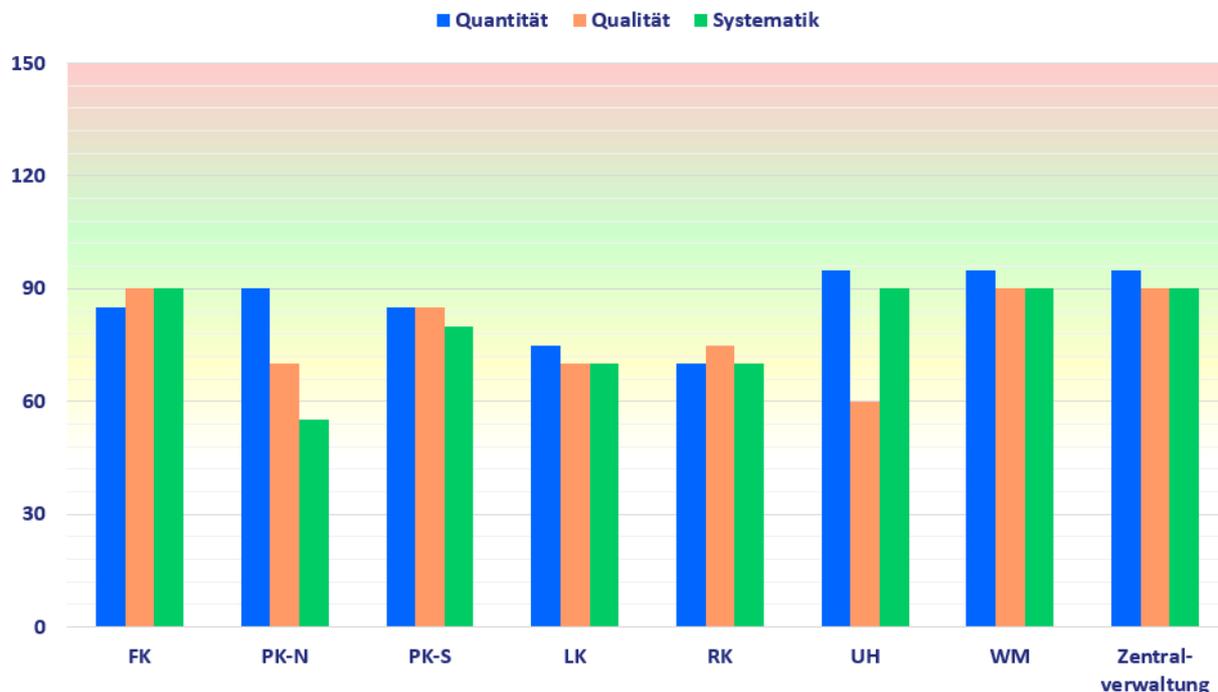
Die Werteorientierung in der Rosengarten Klinik wurde von den Mitarbeitern gering bewertet. Hier müssen Maßnahmen ergriffen werden, um alle Mitarbeiter aus allen Berufsgruppen stärker an die Wertekultur des Unternehmens heranzuführen. Sehr stark ausgeprägt ist die Werteorientierung bei den Mitarbeitern in Waldmünchen und in der Zentralverwaltung.

HK-6: Mitarbeitergesundheit



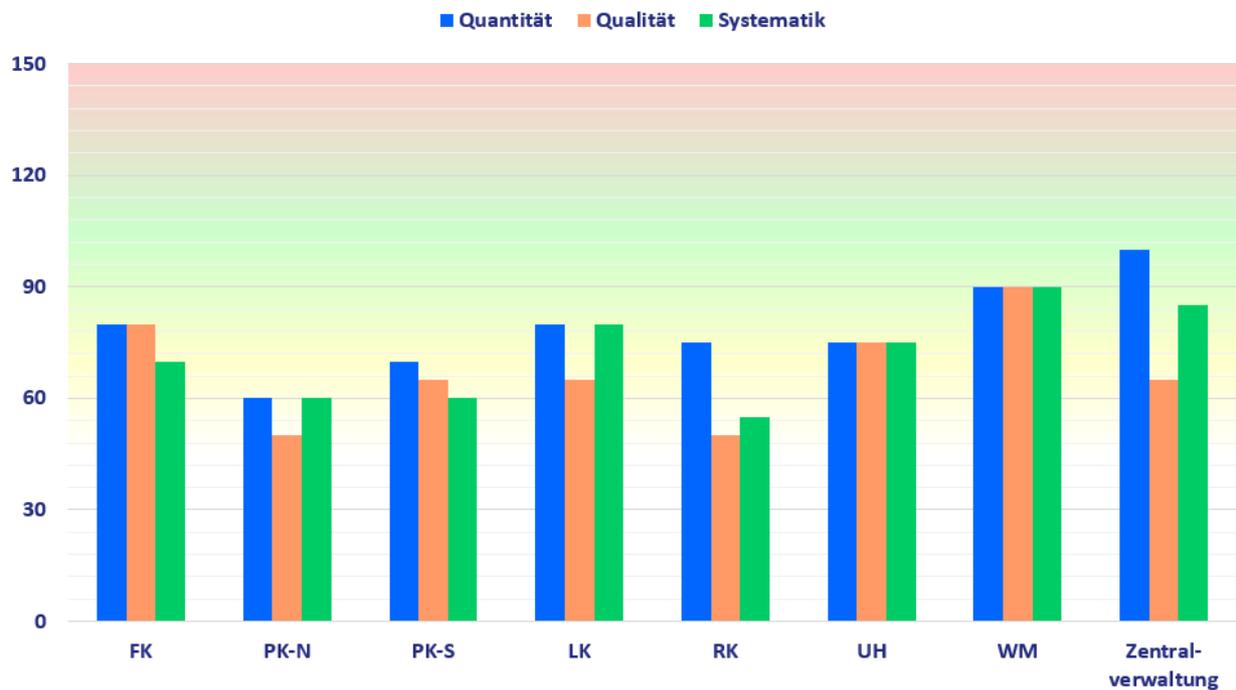
Die Bewertung der Mitarbeitergesundheit wird insgesamt als durchschnittlich gewertet. Die Luitpoldklinik und die Rosengarten Klinik schätzen die Mitarbeitergesundheit sehr hoch ein. Auffallend ist hier die Parkklinik Nord mit einer schwachen Bewertung. Hierzu müssten strukturelle Veränderungen erfolgen, die die Belastungen der Mitarbeiter reduzieren.

SK-1: Unternehmenskultur



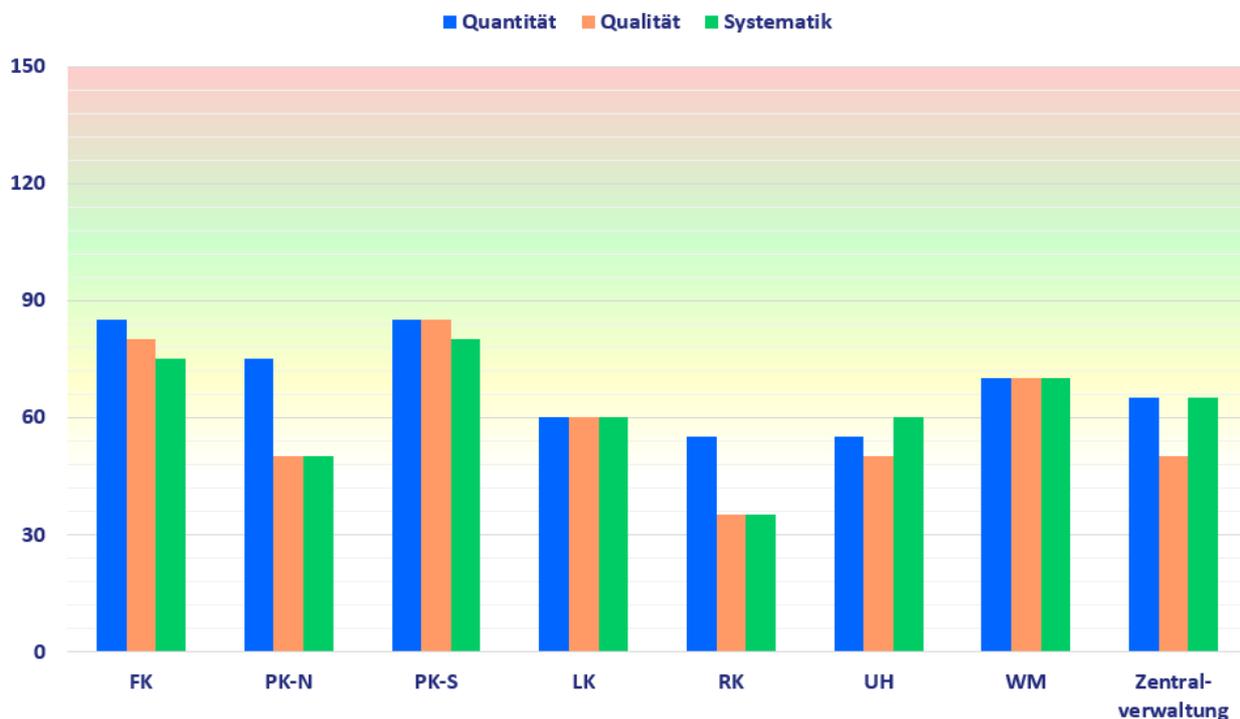
Bei der Bewertung der Unternehmenskultur zeigen sich sehr gute Werte über alle Einrichtungen hinweg. Besonders in Waldmünchen und in der Zentralverwaltung schätzt man die gelebte Unternehmenskultur als sehr hoch ein.

SK-2: Kooperation & Kommunikation innerhalb der Organisation



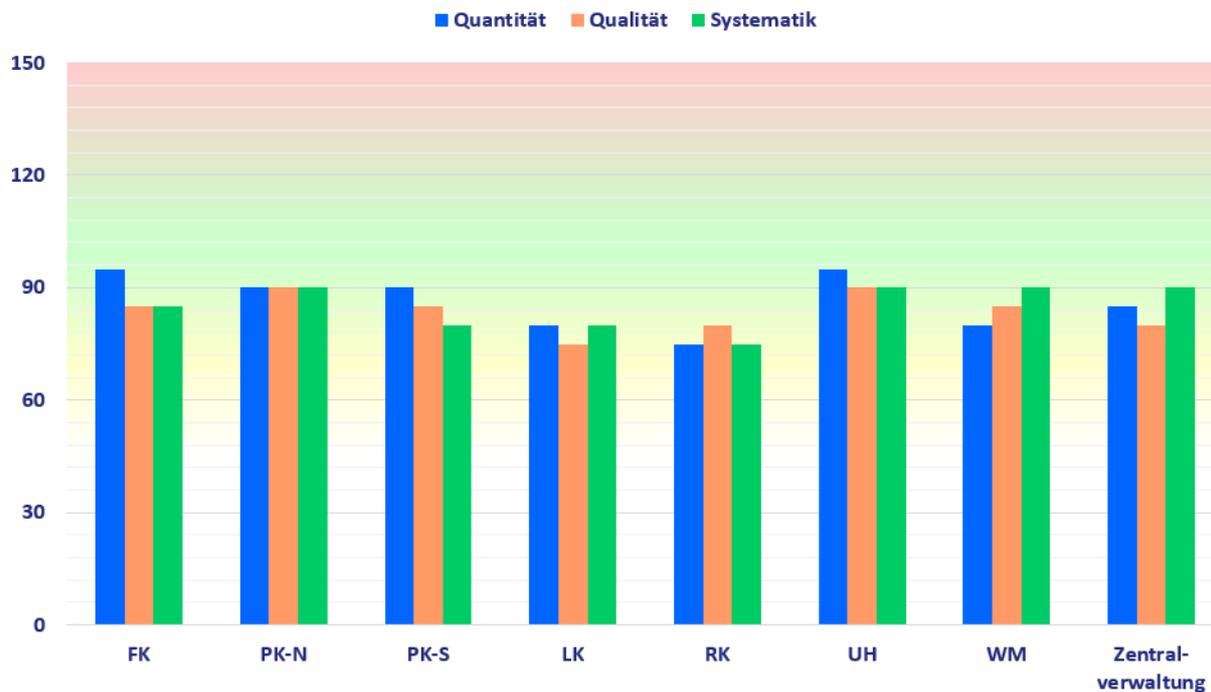
Hier fällt die Klinik in Waldmünchen auf mit einer sehr hohen Bewertung ihrer internen Kooperation und Kommunikation. Dies zeigt, dass dort innerhalb der Mitarbeiterschaft ein guter Teamgeist und auch gute Kommunikationsstrukturen gelebt werden. Auch in der Klinik Uffenheim bewerten die Mitarbeiter dieses Kriterium sehr hoch, was vor allem in der Aufbauphase ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist.

SK-7: Gebäude & Ausstattung



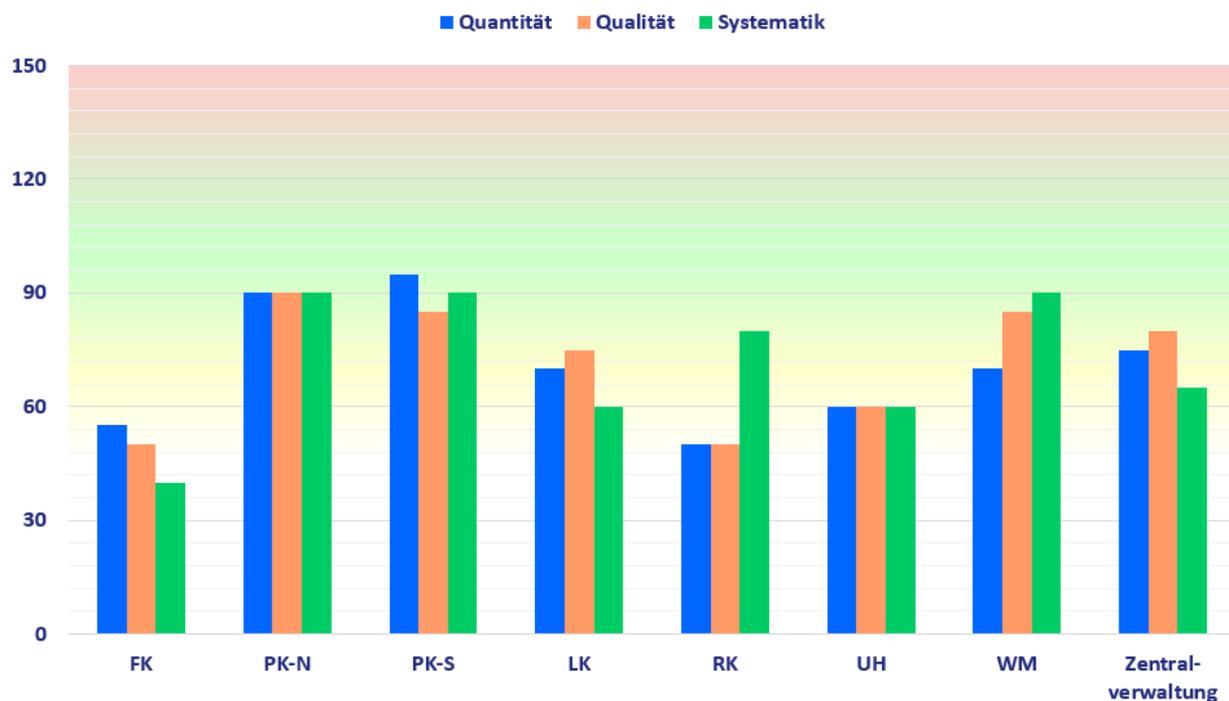
Bei dieser Übersicht fällt auf, dass vor allem die Fachklinik und die Parkklinik Süd mit der Infrastruktur und der Ausstattung der Räume sehr zufrieden ist. In der Rosengarten Klinik sind in diesem Bereich die schlechtesten Bewertungen. Hier müssen Maßnahmen ergriffen werden, um die Situation zu verbessern.

BK-1: Beziehungen zu Patienten



Diese Graphik veranschaulicht, dass in allen Häusern und Standorten überdurchschnittlich gute Beziehungen zu den Patienten bestehen.

BK-4: Beziehungen zu Einweisern



Bei dieser Übersicht fällt die Parkklinik Nord und die Parkklinik Süd mit ihrer sehr hohen Bewertung auf. Dies ist vor allem wichtig, da in den Parkkliniken unsere Privatpatienten behandelt werden.

Ausblick

Die Teilnahme an der 3. Folgebilanz war für alle beteiligten Mitarbeiter sehr inspirierend. Die Arbeit in der OE-Veranstaltung und in den Arbeitsgruppen war sehr konzentriert und brachte nach der Einschätzung der Beteiligten einen sehr guten Einblick in die Komplexität unseres Unternehmens, schärfte das Bewusstsein für Wechselwirkungen und zeigte deutlich unsere Stärken und das Entwicklungspotenzial auf.

Die Ergebnisse der Bilanzierung machten deutlich, wie wir unsere strategischen Ziele durch konkrete Maßnahmen weiter verfolgen können.

Das Experiment, alle Mitarbeiter des OE-Prozesses in die Bewertung und in die Maßnahmenentwicklung einzubinden, ist gelungen. Die Ergebnisse der Bewertung der Einflussfaktoren ist nach Analyse durch die Geschäftsleitung sehr nahe an ihren eigenen Einschätzungen. Auch bei der Auswahl der Maßnahmen findet sich eine sehr hohe Übereinstimmung. Es war bemerkenswert, wie schnell die Arbeitsgruppen und die Moderatoren in das Denkmodell der Wissensbilanz eingearbeitet waren, was für die Logik dieses Vorgehens und den Aufbau der Tool-Box spricht, aber auch für die Grundidee des "wissenden Feldes" und des "kollektiven Wissens".

Die Ergebnisse geben uns Sicherheit, in die notwendigen Reorganisationsmaßnahmen und Entwicklungsprojekte zu investieren, um die strategischen Ziele zu verfolgen.

Es bestätigte sich, dass die Wissensbilanz als Instrument immer mehr Bedeutung für die Organisationsentwicklung gewinnt und strategische Fragestellungen in ihrer Komplexität abgebildet werden können.

Wir werden auch die 3. Folgebilanz im Internet veröffentlichen und sie auch unseren Geschäftspartnern und den Vertretern der Kapitalgeber zur Kenntnis geben.

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

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

Mitglieder der „Projektgruppe Wissensbilanz“:

Albert Pietzko (Moderation), Dr. Joachim Galuska (Geschäftsführer, Vorsitzender der Geschäftsführung und Mitinhaber)

Teilnehmer an der Wissensbilanz 2015: ca 600 Mitarbeiter aller Berufsgruppen und aller Hierarchieebenen

Heiligenfeld ist ausgezeichnet:



Platz 1
Beste Arbeitgeber Gesundheit und Soziales - Kategorie Kliniken;



Sonderpreis
"Gesundheitsförderung"
des Great Place to Work®
Instituts für besondere
Leistungen und hohes
Engagement im
betrieblichen
Gesundheitsmanagement
2014



Deutscher Bildungspreis 2014 Kategorie Innovationspreis für das Projekt "Selbstmanagement für Auszubildende"



Zertifiziert nach den Regeln der Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen GmbH (KTQ GmbH) 2006, 2008, 2011, 2014 und zertifiziert nach BAR (Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation) gemäß Anforderungen nach § 20 Abs. 2a SGB IX



Deutschlands einzige 5-Sterne-Klinik 2013



Heiligenfeld

... auf dem Weg zu einem guten Leben!



Heiligenfeld GmbH
97662 Bad Kissingen
Tel. 0971 84-0 • Fax 0971 84-4195
www.heiligenfeld.de • info@heiligenfeld.de