

## domino-world – domino e.v.: Werte- und Ideengemeinschaft für bessere soziale Dienste

domino-world hat sich der Lebensqualität und Gesundheit von pflegebedürftigen alten Menschen verschrieben und unterhält ambulante, stationäre und teilstationäre Pflege- und Betreuungseinrichtungen in Berlin und Brandenburg. Das Unternehmen wuchs über gut 20 Jahre von einem kleinen, öffentlich geförderten Sozialprojekt mit vier ehrenamtlichen Mitarbeitern zu einem professionell geführten Dienstleistungsunternehmen. Heute pflegt und betreut der Verein in insgesamt elf Einrichtungen täglich über 1.000 Patienten.

Mit seinem Betreuungskonzept, namentlich durch das eigens entwickelte Verfahren „domino-coaching“, vertritt domino-world eine Philosophie, die weit über bloße Pflege hinausgeht. Die Patienten sollen nicht nur „satt und sauber“ sein – der Anspruch zielt vorrangig auf das psychosoziale Wohlbefinden. Wie gut sich domino-world mit diesem Kurs im rauen Seegang der Gesundheitsbranche behauptet, beweisen nicht zuletzt zahlreiche Auszeichnungen und Zertifikate, beispielsweise aktuell der „Qualitätspreis Berlin-Brandenburg 2004“.

### Kurzprofil der Wissensmanagement-Aktivitäten

domino-world hat sich für die Strategie entschieden, die **Qualität** seiner Dienstleistungen und des Managements stetig weiterzuentwickeln. Das Total-Quality-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) soll diese Entwicklungen gewährleisten. Die Basis des Erfolgs ist ein effizienter Umgang mit dem hoch spezialisierten Wissen, das für die Ausübung der Aufgaben zwingend notwendig ist.

Charakteristisch für diese Strategie ist die innovative Entwicklung des Produktes domino-coaching. An ihr wird exemplarisch klar, dass es bei domino-world nicht auf ständiges Besserwerden (KVP = kontinuierlicher Verbesserungsprozess) ankommt, sondern auf das **Anderswerden**. Tatsächlich hat domino-coaching dem Verein eine Unique Selling Position eingebracht.

Die **Mitarbeiter** sind für domino-world das wichtigste Kapital. Sie sind es, die neue Ideen und ihr Wissen täglich in der Arbeit umsetzen und innova-



### domino-world - domino e.v. Gesundheits- und soziale Dienste



▶ <b>Firmensitz</b>	Birkenwerder (Berlin)
▶ <b>Branche</b>	Gesundheits- und Soziale Dienste
▶ <b>Produkt</b>	Pflege- und Betreuungseinrichtungen
▶ <b>Gegründet</b>	1982
▶ <b>Mitarbeiter (2005)</b>	400
▶ <b>Ansprechpartner</b>	Lutz Karnachow: zentrale@domino-world.de
▶ <b>Internet</b>	www.domino-world.de

tive, ungewöhnliche, aber erfolgreiche Produkte entwickeln. Sie sind es, die die Qualität in Form von Leistung für die Kunden greifbar machen. Deshalb versteht sich domino als eine Werte- und Ideengemeinschaft, deren Fundament ein **Werte-kodex** bildet.

### Ausgangssituation und Ziele: Pflegedienstleister löst hohe Ansprüche ein

Wie alle Unternehmen der Pflegebranche kämpft domino-world mit schwierigen, ja äußerst turbulenten Rahmenbedingungen. In der Gesundheitsbranche herrscht scharfer Wettbewerb, und sie befindet sich zudem durch politische Deregulierungen im Umbruch.

So stand domino-world gleich vor mehreren Herausforderungen: Der Pflegeanbieter musste sich nicht nur im Markt behaupten, sondern steht auch

in Konkurrenz um die wenigen examinierten Pflegekräfte (Pflegenotstand). Zugleich galt es die stetig gestiegenen Qualitätsanforderungen zu erfüllen.

### Was konkret im Unternehmen geschieht

Was domino-world vor allem auszeichnet, ist der konsequent ganzheitliche Ansatz. Besonders deutlich zeigt er sich am Konzept des domino-coaching und an der wissensförderlichen Lernkultur des Unternehmens, das sich in erster Linie als Wertegemeinschaft begreift.

### Innovative Produktentwicklung am Beispiel von domino-coaching

Um im hart umkämpften Pflegemarkt zu überleben, musste domino-world Dienstleistungen anbieten, die sich von der Konkurrenz abheben. Das Unternehmen hat eine Lücke auf dem Markt erkannt und sich mit Hilfe eines innovativen Produktes ein Alleinstellungsmerkmal (Unique Selling Position, USP) erarbeitet, das dem Unternehmen langfristig einen deutlichen Vorsprung im Wettbewerb verschafft.

### Am Puls der Kunden: Patientenwünsche strukturiert erfassen

Drei Hauptgruppen haben ein Interesse an den innovativen Dienstleistungen von domino-world: Patienten und Angehörige, als „direkte“ Kunden, haben ein Bedürfnis nach Verbesserung des Gesundheitszustandes. Multiplikatoren wie Krankenhäuser und Ärzte möchten therapeutische Prozesse beschleunigen. Die eigenen Mitarbeiter schließlich sind interessiert an möglichst attraktiven Arbeitsplätzen.

Die aktuellen und künftigen Bedürfnisse dieser drei Interessensgruppen fragt domino-world regelmäßig ab – und hat dafür ein aufwändiges System entwickelt:

#### 1. Patienten und Angehörige

- ▶ laufende Rückmeldungen aus dem Tagesgeschäft
- ▶ mündliche Befragungen (dreimonatlich)
- ▶ schriftliche Befragungen (jährlich)



Preisverleihung „Ludwig-Erhard-Preis“ 2006

#### 2. Multiplikatoren (Kliniken, Ärzte)

- ▶ laufende Rückmeldungen aus dem Tagesgeschäft
- ▶ regelmäßige Gespräche (monatlich)
- ▶ schriftliche Befragungen (jährlich, seit 2003)

#### 3. Mitarbeiter

- ▶ laufende Rückmeldungen aus dem Tagesgeschäft
- ▶ Entwicklungsgespräch mit einer Führungskraft (monatlich)
- ▶ schriftliche Mitarbeiterbefragungen (jährlich)

### Erkannt und genutzt: die Marktlücke

Die bisherige Pflegepraxis konzentriert sich darauf, für das physische Wohlbefinden der Patienten zu sorgen. Doch Pflegebedürftigkeit ist nicht nur ein körperliches Problem – die Seele leidet stets mit. Die Lebensqualität der Pflegebedürftigen ist typischerweise durch körperliche Beschwerden, eingeschränkte Mobilität und den Verlust sozialer Kontakte gemindert. Als Folge treten nicht selten schwere Depressionen auf.

Die Ursache dieses Missstands ist nicht etwa ein Fehlen von adäquaten pflegewissenschaftlichen Modellen, sondern die mangelhafte praktische Umsetzung. Eine Erkenntnis, die auch durch die regelmäßigen Befragungen der Interessensgruppen belegt ist. Mit Blick auf diese Marktlücke begann domino-world im Frühjahr 2000 ein eigenes therapeutisches Verfahren zu entwickeln: domino-coaching.

### Für ein besseres Leben: Modellentwicklung

Der zentrale Punkt war also, dass Pflegebedürftige oftmals weniger unter ihrer Krankheit selbst leiden als vielmehr unter den aus ihr resultierenden Einschränkungen. Daher sollte ein neu entwickeltes Modell gestatten, das Kranksein und seine Folgen in neuem Licht zu betrachten – und besser bewältigen zu helfen. Erforderlich war dafür zunächst, theoretisches Wissen aus verschiedenen Disziplinen zusammenzuführen.

#### Die wissenschaftlichen Säulen des Modells

- ▶ **1. Psychologie:** entwicklungsorientiertes Menschenbild

Alles Lebendige trägt den Impuls zur Weiterentwicklung in sich. Das bedeutet, auch bei Pflegebedürftigen ist eine Veränderung hin zu Genesung, Wohlbefinden und größerer Autonomie möglich.

- ▶ **2. Soziologie:** systemische Perspektive

Der Mensch ist Teil eines sozialen, institutionellen und gesellschaftlich-kulturellen Umfeldes. Auch Patienten werden als Elemente ihres sozialen Gesamtsystems betrachtet.

- ▶ **3. Kommunikationstheorie:** Gesprächsmodell

Die im Rahmen des Coachings geführten Gespräche laufen nach wissenschaftlichen Kommunikationsgrundsätzen ab. Ihr Ziel ist die vertrauensvolle Interaktion zwischen Patienten und Coach.

#### Betriebswirtschaft: der Patient als Chef seiner selbst

Auf dieser Grundlage kommt das Coaching-Modell ins Spiel: Die drei wissenschaftlichen Säulen des Modells werden eingebettet in eine Ausbildung der Pflegekräfte zum Coach. Diese Coaching-Ausbildung ist eine Theorie-Praxis-Ausbildung, verteilt auf sieben Trainingstage mit anschließender Supervision innerhalb von sieben Monaten.

In der Ausbildung zum Coach eignen sich die Pflegekräfte therapeutisches Wissen an, das sie zu therapeutischer Arbeit mit den Patienten befähigt. Der Kern des Coaching-Modells besteht darin, dass die Patienten



„Coach zu sein bedeutet, nicht mehr nur verlängerter Arm des Arztes zu sein – quasi als bessere Hilfskraft – sondern völlig eigenständig Therapieprogramme aufzusetzen, zu erstellen, zu koordinieren, zu evaluieren, und dann auch plötzlich zu merken: Ich kann Menschen echt helfen, wieder gesünder zu werden, wieder auf die Beine zu kommen, und das ist ein tolles Gefühl.“

Lutz Karnauchow,  
Vorstand domino-world



den Kurs selbst bestimmen. Die Coaches (Pflegekräfte) wenden „nur“ die zielführenden Techniken an.

Bemerkenswert ist darüber hinaus zweierlei. Zum einen führt domino-world die Coaching-Ausbildung komplett aus eigenen Mitteln und mit eigenen personellen Ressourcen durch. Zum anderen erhalten die Pflegekräfte mit der Coaching-Ausbildung ein Zertifikat, das ihnen ein großes, über den pflegerischen Bereich hinausgehendes Tätigkeitsfeld eröffnet.

#### Wissenschaftliches „Gütesiegel“

Wissenschaftler des Fraunhofer-Instituts evaluierten das domino-coaching im Rahmen eines Forschungsauftrages. Das Resultat spricht für sich: Patienten, die im Rahmen von domino-coaching betreut wurden, ging es signifikant besser als denen, die nach herkömmlichen Standards gepflegt wurden – unabhängig von Alter und Erkrankungen.

### Wissensförderliche Lernkultur: Ideen- und Wertegemeinschaft

Das Produkt eines Pflegedienstes sind Leistungen, deren Erfolg allein auf einem Kapital beruht: auf den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie deren Wissen und Können. Denn ganz entscheidend ist, dass sie ihr Wissen, ihre Erfahrungen und ihre Kompetenzen tagtäglich umsetzen und dafür sorgen, dass sich die Patienten wohl fühlen. Dies wiederum setzt voraus, dass sie dauerhaft hoch motiviert an die Arbeit gehen – eine Herausforderung an jede(n) Einzelne(n) und an das Unternehmen als Ganzes.

domino-world hat als Strategie zum Erfolg eine Unternehmenskultur geschaffen, die den Faktor Mensch in den Mittelpunkt stellt und das Unternehmen als eine Ideen- und Wertegemeinschaft definiert. Denn als Grundregel hat sich bestätigt: Je mehr die Einzelnen das kollektive Wertesystem teilen, desto stärker wirken die Kräfte des Zusammenhaltes (Kohäsionskräfte) nach innen und die der Abgrenzung nach außen.

#### Die Pflege der Werte ...

domino-world hat einen Wertekatalog mit zehn Regeln entwickelt. Er dient als Verhaltenskodex für den Umgang mit Menschen – regelt also nicht nur das Verhalten der Mitarbeiter untereinander, sondern auch das Verhalten gegenüber Patienten. Regel 1 beispielsweise unterstützt die Lernkultur im Unternehmen, indem sie jeden Menschen als lern- und veränderungsfähig postuliert und Fehler als Lernanstoß angesehen werden sollen.

#### ... steigert den Wert der Pflege

Um diese Regeln im täglichen Miteinander zu verankern, müssen die Führungskräfte sie vorleben. Dies setzt voraus, dass die Werte der Führungskräfte sich mit dem erarbeiteten Regelkatalog decken. Nun verhalten sich jedoch auch Führungskräfte nicht immer perfekt – und so ging domino-world noch einen Schritt weiter. Aus der Beobachtung von Fehlern, die Führungskräften unterliefen, gewann das Unternehmen den zusätzlichen Katalog unverzichtbarer Grundfähigkeiten von Führungskräften.

### Die 10 domino-Regeln

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

Der Anspruch ist klar: Wer nicht alle mitbringt, sollte sie sich aneignen.

Gute Mitarbeiterführung versteht domino-world als Mittelweg zwischen Liebe und Strenge, zwischen Autonomie und Zurückhaltung, Nähe und Distanz. Das Pflegeunternehmen hat eine Reihe von Modellen und Methoden entwickelt, die das Fundament der Ideen- und Wertegemeinschaft bilden:

- ▶ ein *Leitbild* dient als Kompass auf dem Weg. Dieses Leitbild enthält die Vision, die Basisstrategie, das Selbstverständnis sowie die Mission von domino-world.
- ▶ ein *Prisma der Unternehmensidentität* soll das Leitbild konkretisieren, vor allen Dingen im Hinblick auf Eigenschaften der Dienstleistung und der Mitarbeiter, Kultur- und Wertesystem, Kundenbeziehung, Vision sowie Idealimage der Kundenzielgruppe.
- ▶ der **domino-Führungszirkel** stellt ein praktisches Handlungsmodell für Führungskräfte dar. Er definiert und beschreibt die notwendigen Eigenschaften, Verhaltensweisen und Ziele von Führung.

Das Leitbild und die daran anknüpfenden Instrumente bieten somit eine ausgewogene, engagierte Grundlage für die Führungskräfte und das Funktionieren der Wertegemeinschaft. Dass dieses Fundament auch die Zukunft des Pflegeanbieters sichert – davon ist man bei domino-world überzeugt.

Quelle:



The image shows the cover of a report. At the top left is the logo of the Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (German Federal Ministry for Economic Affairs and Technology). At the top right is the logo for WissensMedia, 'Fit für den Wissenswettbewerb'. Below the logos, there is a photograph of a smiling woman in a black blazer and pink patterned top, sitting at a desk in an office. The bottom half of the cover is a solid orange color with white text. A vertical bar with colored segments (yellow, red, green, blue) is on the left side of the text area.

Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

WissensMedia  
Fit für den  
Wissenswettbewerb

gefördert durch das Bundesministerium  
für Wirtschaft und Technologie

**Pragmatisch, einfach, gut –  
erfolgreicher Umgang mit Wissen**

25 Beispiele Guter Praxis aus  
kleinen und mittleren Unternehmen

[www.wissenmanagen.net](http://www.wissenmanagen.net)

Herausgeber  
VOLLMAR Wissen + Kommunikation,  
Reutlingen  
[www.wissen-kommunizieren.de](http://www.wissen-kommunizieren.de)

Gefördert durch das  
Bundesministerium für  
Wirtschaft und Technologie  
im Rahmen des Projektes  
„KMU-Roadshow Wissensmanagement“

Stand  
Januar 2007