

afsterarbeit

Committed to Excellence
Selbstbeschreibung

Januar 2004

	Seite
Inhaltsverzeichnis	2
Geschäftsbereich alsterarbeit	3
Kriterium 1: Führung	5
Kriterium 2: Politik und Strategie	10
Kriterium 3: Mitarbeiter	16
Kriterium 4: Partnerschaften und Ressourcen	19
Kriterium 5: Prozesse	24
Kriterium 6: Kundenbezogene Ergebnisse	37
Kriterium 7: Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	40
Kriterium 8: Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	47
Kriterium 9: Schlüsselergebnisse	53
Abkürzungsverzeichnis	58
Anlagen	60
	61

Der Geschäftsbereich alsterarbeit

alsterarbeit ist ein Unternehmensbereich der Evangelischen Stiftung Alsterdorf (ESA) in Hamburg und Umgebung mit dem Schwerpunkt:

Arbeit, Beschäftigung und Qualifizierung für Menschen mit Behinderung.

Im Jahr 2000 haben sich die Alsterdorfer Werkstätten und der Bereich Tagesförderstätten Alsterdorf zusammengeschlossen. Seit 2001¹ arbeiten 10 integrierte Betriebsstätten mit den unterschiedlichsten Gewerken unter dem Namen **alsterarbeit** zusammen.

alsterarbeit bietet ca. 750 Menschen mit Assistenz- und Unterstützungsbedarf Teilhabe am Arbeitsleben durch

- individuell zugeschnittene Förderungs-, Trainings-, berufliche Bildungs- und Fortbildungsprogramme
- bedarfsgerechte Arbeits- und Beschäftigungsfelder
- professionelle Assistenz bei den verschiedensten Tätigkeiten in unterschiedlichsten Schwierigkeitsgraden und Gewerken.

Die Beschäftigten in alsterarbeit untergliedern sich in

- Beschäftigte mit hohem Assistenzbedarf (schwerstmehrfach geistig-, körper-, psychische Behinderungen) kein arbeitnehmerähnlicher Status, keine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung, kein Lohn, aber: je nach Leistungsfähigkeit Prämien aus den Produktionserlösen
- Beschäftigte mit mittlerem Assistenzbedarf (geistig- /körper- /psychisch behinderte Beschäftigte) arbeitnehmerähnlicher Status (WfbM-Beschäftigter), sozialversicherte Beschäftigung, Entlohnung nach Leistungsfähigkeit und Engagement
- Beschäftigte mit geringem Assistenzbedarf (leichte Formen unterschiedlicher Behinderungen) Arbeitnehmerstatus, festangestellt, Entlohnung nach Tariflohn.

Unsere Grundhaltung :

Niemand kann aufgrund seiner Behinderung von der Teilhabe am Arbeitsleben und damit von einem wesentlichen Teil seiner Teilhabe am Leben in der Gemeinschaft ausgeschlossen werden. Alle Menschen können unabhängig von der Art und Schwere ihrer Behinderung am Arbeitsleben teilhaben. Wir gestalten die dafür notwendigen Rahmenbedingungen und Strukturen für unsere Beschäftigten mit fachlicher Kreativität so, dass dieser Anspruch verwirklicht werden kann - Arbeit und Beschäftigung für Menschen mit Behinderungen in **alsterarbeit**

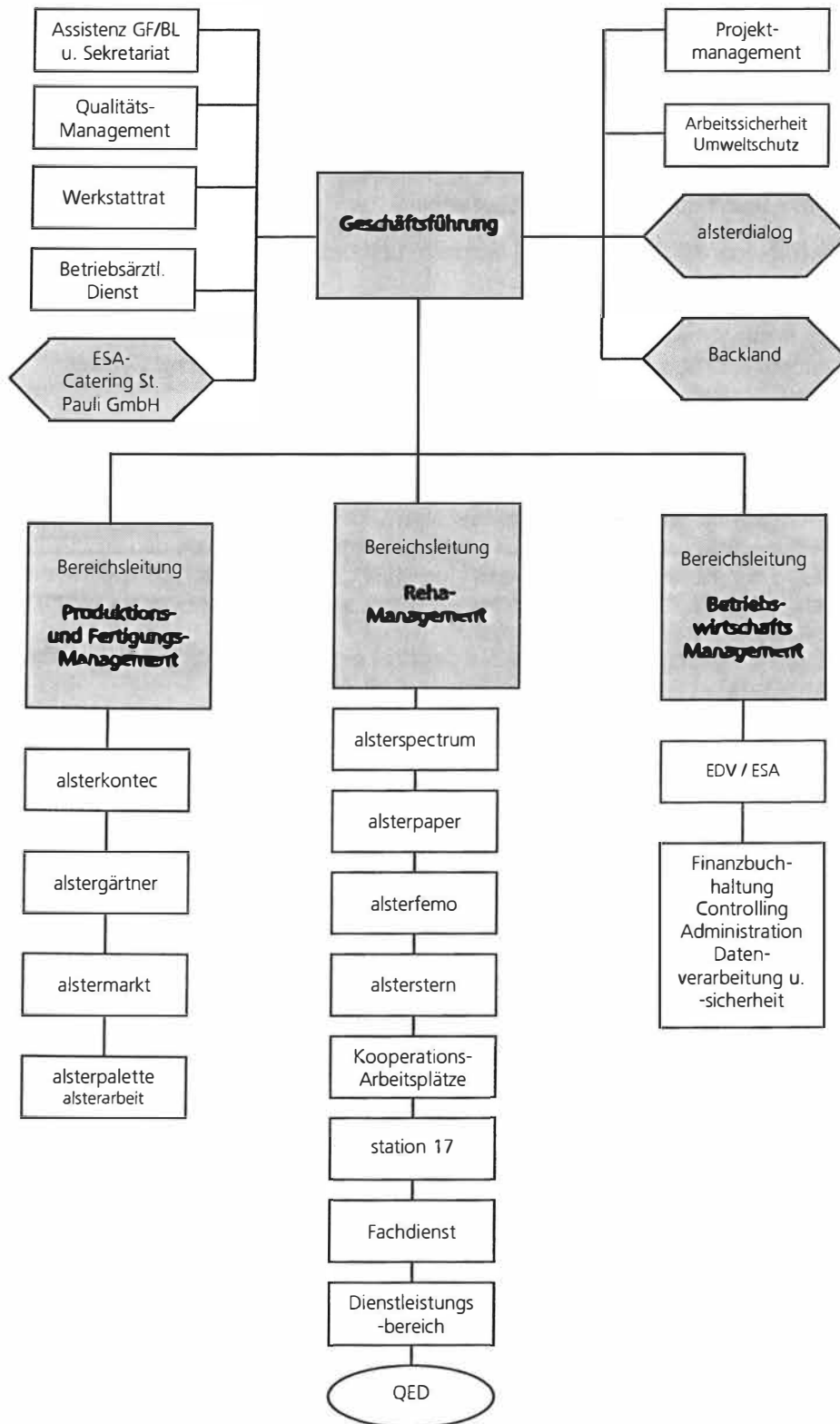
- Wir wollen mit unseren Angebotsstrukturen das individuelle Arbeits- und Lernangebot und die notwendige Assistenz gezielt am Bedarf eines Beschäftigten ausrichten.
- Neue Felder für Arbeit und Beschäftigung
- , insbesondere für schwerstmehrfach behinderte Beschäftigte, erschließen und ausprobieren
- dezentral, kommunal und flexibel mit Arbeit und Beschäftigung für Menschen mit Behinderung in Hamburg und Umgebung präsent sein.

Wir realisieren dies durch

- Werkstattarbeit in eigenen Handwerks-, Produktions- und Dienstleistungsbetrieben
- entwicklungsfördernde Beschäftigung von Menschen mit hohem Assistenzbedarf
- Assistenzen in Integrationsbetrieben oder auf dem freien Arbeitsmarkt in Kooperation mit unseren Partnern, z.B. Hamburger Arbeitsassistenz
- integriert arbeitende Betriebsstätten .

¹ Da **alsterarbeit** sich erst seit 2001 wie beschrieben konstituiert hat, können wir bei den Kriterien „Ergebnisse“ auf keine früheren Vergleichszahlen zurückgreifen.

Organigramm von alsterarbeit



Kriterium 1: Führung

Frage 1: Beschreiben Sie die Rolle der Führungskräfte bei der Definition des Zwecks der Organisation.

Die Evangelische Stiftung Alsterdorf (ESA) ist eine Stiftung des bürgerlichen Rechts. Sie dient mit allen ihren Einrichtungen und ihrem Vermögen ausschließlich und unmittelbar gemeinnützigen, mildtätigen und kirchlichen Zwecken im Sinne der steuerlichen Vorschriften. Die Stiftung ist selbstlos tätig. Sie verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke².

Die ESA strebt eine gleichermaßen partnerschaftliche wie leistungsbezogene Unternehmenskultur an. Die Führungskultur soll unserer diakonischen Wertorientierung entsprechen³.

alsterarbeit ist ein Beschäftigungsträger und realisiert differenzierte Angebote zur Teilhabe am Arbeitsleben und beruflichen Eingliederung im Rahmen des SGB IX. Ziel des Betriebes ist es, auf der Grundlage der bestehenden Gesetze sowie des Diakonischen Leitbildes und der Führungsgrundsätze der ESA, den Wünschen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Möglichkeiten der Menschen mit Behinderung entsprechend adäquate Angebote vorzuhalten. Berufliche Eingliederung und Teilhabe am Arbeitsleben bedeutet für **alsterarbeit** Arbeit und Persönlichkeitsentwicklung⁴.

alsterarbeit steht allen Menschen mit Behinderungen offen, unabhängig von der Art und Schwere der Behinderung. Um der Vielfalt unterschiedlicher Leistungsmöglichkeiten unserer Beschäftigten in hohem Maße gerecht werden zu können, bieten wir ein differenziertes, marktorientiertes Arbeitsangebot, welches wir so gestalten, dass es als adäquate Bildungs-, Berufsbildungs-, Förder- und Qualifizierungsmaßnahme für den Einzelnen erlebbar und messbar wird.^{5/6/7}

Die Führungskräfte in **alsterarbeit** sorgen für eine verantwortliche, erfolgsorientierte, fachlich und wirtschaftliche Etablierung. Sie sorgen für die Sicherung sowie bedarfsgerechte Anpassung von Arbeits-, Beschäftigungs-, Förder- und Qualifizierungsangebote für Menschen mit Behinderung im jeweils definierten Verantwortungsbereich der Gesamtorganisation.

Der methodische Ansatz für die Ausübung ihrer Tätigkeiten ist teamorientiert (die Führungskraft ist mehr und mehr der Moderator und Coach seines Teams). Damit ist der Faktor Mensch von zentraler Bedeutung für die Gestaltung der Unternehmenskultur. Dennoch ist aus rechtlichen Gründen die Gesamtverantwortung nach wie vor individualisiert.⁸

Frage 2: Was sind die Werte und Verhaltensweisen, die von den Führungskräften vorgelebt werden?

Die Führungskräfte von **alsterarbeit** fördern ein Klima der

- Verlässlichkeit,
- Glaubwürdigkeit und
- gegenseitigen Wertschätzung.

² Beleg : Die Satzung vom 6. Februar 2003

³ Beleg : Führungsgrundsätze der ESA

⁴ Beleg: Qualitätsmanagementhandbuch

⁵ Beleg: Konzept des Qualifizierungs- und Ausbildungsbereichs

⁶ Beleg: Leistungsbeschreibung der Tagesförderstätten

⁷ Beleg: Vereinbarung nach §93 Abs. 2 BSHG zwischen der Behörde für Soziales und Familie und alsterarbeit

⁸ Beleg: Kompetenz und Befugniskatalog

Führungskräfte müssen aber nach situations- oder interaktionstheoretischen Überlegungen auch in der Lage sein, ihr Verhalten der jeweilig unterschiedlich ausgeprägten Situation – abhängig von der Persönlichkeit aller Beteiligten, der Aufgabe, den Erwartungen oder der Gruppenstruktur- anzupassen. Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz (heute auch oft Emotionale Intelligenz genannt) stellen die notwendigen Bausteine für erfolgreiche Führung in **alsterarbeit** dar.

Die Hauptaufgabe einer Führungskraft besteht in der Motivation der Mitarbeiter, mit dem Ziel, die Mitarbeiterzufriedenheit und somit letztendlich auch den Betriebsnutzen zu steigern.

Wahrnehmung von Führungsaufgaben⁹

Führungsaufgaben wahrnehmen bedeutet für uns im Sinne unseres Leitbildes Vorbild zu sein. Offenheit und Ehrlichkeit ist dabei für uns ein Selbstverständnis. Offenheit bedeutet:

- für die Mitarbeiter offen sein, sie fordern und fördern,
- für Herausforderungen offen sein,
- für Veränderungen offen sein und Veränderungen zulassen,
- für Innovationen offen sein und sich nur begründet für oder gegen eine Lösung entscheiden.

Zielfindungs- und Beratungsgespräche

Führungskräfte führen mit Zielfindungs- und Beratungsgesprächen¹⁰. Die Vereinbarung von Zielen ist ein partnerschaftlicher Prozess, da es nur dort eine Verantwortung für die Realisierung von vereinbarten Ergebnissen gibt, wo auch ein Freiraum hinsichtlich der Wahl der Mittel und Methoden zur Zielrealisierung existiert.

Führen mit Zielen ist ein Prozess, dessen Ausgestaltung durch die praktizierte Kultur – partnerschaftlicher Umgang - geprägt ist.

Frage 3: Welches ist der Führungsstil Ihrer Organisation?

Wir praktizieren im gesamten Geschäftsbereich einen kooperativen Führungsstil. **Ein kooperativer Führungsstil bedeutet für uns:**

- Mitarbeiter zu hören und ihnen zuzuhören
- Verantwortung und Entscheidungskompetenz bedarfsorientiert zu delegieren, diese über alle Hierarchieebenen hinweg anzunehmen und selbst weiterzugeben,
- vorhandene Kompetenzen zu nutzen oder indem die Qualifizierung gefördert wird, Kompetenzen zu schaffen und weiter auszubauen
- Mitarbeiter in den Entscheidungsprozeß mit einzubeziehen und Entscheidungen bedarfsorientiert auch zu begründen und offenzulegen,
- vor allem auch Absprachen einzuhalten.

Ein kooperativer Führungsstil versetzt uns in die Lage, in Fehlern Lernfelder zu sehen und uns so ständig weiterzuentwickeln. Deshalb wollen wir jederzeit die Ausübung eines kooperativen Führungsstils unterstützen und gewährleisten, dass die Voraussetzungen dafür vorhanden sind.

Zielorientierte und konstruktive Zusammenarbeit über alle Hierarchieebenen hinweg. Eine konstruktive Zusammenarbeit zu ermöglichen, ist unser ständiges Bestreben.

⁹ Siehe Anlage 1 Übergeordneter Führungszyklus

¹⁰ Beleg : Qualitätsmanagementhandbuch

Hierfür vereinbaren wir gemeinsame Ziele so, dass sie:

- realistisch,
- erreichbar,
- zeitlich begrenzt,
- von allen getragen und
- möglichst messbar sind.

Die sich permanent ändernden externen Rahmenbedingungen wie z.B. sozialpolitische Veränderungen oder Marktveränderungen fließen konsequent in die pädagogisch-rehabilitativen und produktionsbezogenen Ziele von **alsterarbeit** ein.

Wir erarbeiten gemeinsam Wege und Lösungen, setzen die Ziele um und gewährleisten durch eine kontinuierliche Überprüfung der Zielerreichung eine konstruktive Zusammenarbeit.

Frage 4: Welches sind die Prioritäten, die Ihre Führungskräfte zugrundelegen?

Benchmarking

Benchmarking ist ein Prozess der Selbstverbesserung, der andauern muss, um effektiv zu sein. Es kann nicht einmal durchgeführt und danach ignoriert werden, in dem Glauben, die Aufgabe sei erledigt. Es muss ein kontinuierlicher Prozess sein, denn die Praktiken der Branchen ändern sich ständig. Die Branchenführer werden ständig stärker und **alsterarbeit** orientiert sich an den Marktstärksten.

In unserem Leitbild steht:

**Unser erklärtes Ziel ist es, der kundenfreundlichste Betrieb
für Menschen mit Behinderung der Branche zu sein.¹¹**

Wirtschaftlichkeit

- Keine Abweichung vom Planansatz
- Ausreichende Auslastung

Die Budgetverantwortlichen erhalten über das Geschäftsjahr verteilt monatlich einen Plan- Istvergleich. Durch die zeitnahe Überprüfbarkeit lassen sich Steuerungsmaßnahmen einleiten.

Sowohl im Bereich der Beschäftigten muss eine ausreichende Auslastung vorliegen, als auch im Produktions- und Dienstleistungsbereich. Hierfür sorgen die jeweils zuständigen Betriebsstättenleiter, die einmal monatlich eine themenspezifische Auslastungsstatistik erhalten.

Innovation

Um konkurrenzfähig und für die Kunden attraktiv zu bleiben, reagiert **alsterarbeit** schnell auf neue Situationen und passt sich den aktuellen Gegebenheiten an.

Erfolgreiche Innovation heißt für **alsterarbeit**,

- sich in erster Linie auf elementare Grundfragen des Unternehmensgeschehens zu besinnen, die dann auch gute Erfolgsaussichten haben, wenn sie konsequent begangen werden.
- auf der Höhe der Zeit zu sein
- Vorhandenes weiter zu entwickeln
- zu experimentieren
- auf Veränderungen zu reagieren
- neuen Ideen eine Chance zu geben
- die Effizienz steigern.

¹¹ Siehe Qualitätsmanagementhandbuch

Kundenzufriedenheit¹²

Die Leitung von **alsterarbeit** stellt sicher, dass im Unternehmen über gesetzliche und behördliche Anforderungen Kenntnis besteht.

Bei Bedarf werden Auszüge dieser Vorschriften den entsprechenden Standorten und Bereichen zur Verfügung gestellt. Die übergeordneten Dokumente unterliegen einem regelmäßigen Änderungsdienst und werden laufend den Veränderungen angepasst.

alsterarbeit misst im Rahmen der Kundenorientierung:

- Kundenzufriedenheit
- Bedürfnisse
- Forderungen
- Erwartungen.

Die oberste Leitung von **alsterarbeit** stellt sicher, dass

- Kundenbedürfnisse und Erwartungen erkannt und ermittelt werden,
- diese in Forderungen, Anforderungen umgewandelt werden,
- die Erhöhung der Kundenzufriedenheit erfüllt wird.

Die Mitarbeiter von **alsterarbeit** ermitteln die Wünsche und Erwartungen Ihrer Kunden, z. B. durch

- Nutzung der Kundenkontakte durch Fachdienst und Arbeitsvorbereitung,
- durch Kundenbefragung oder Kundeninterviews,
- Brancheninformationen unserer Fachverbände,
- Auswertung von Marktdaten oder Vergleich mit dem Wettbewerb.

Bevor mit dem Kunden Vereinbarungen getroffen werden, wird geklärt, ob **alsterarbeit**

- Verfügbarkeit,
 - Preis,
 - Lieferung oder Service,
 - Produktsicherheit,
 - Zuverlässigkeit
- erfüllen kann.

Mitarbeiterzufriedenheit

Mitarbeiterorientierung / -zufriedenheit ist in **alsterarbeit** eine wesentliche Unternehmenskompetenz und Voraussetzung für eine tragfähige Identifikation und Bindung der Mitarbeiter. Im Rahmen der Zielfindungs- und Beratungsgespräche bzw. im regelmäßigen Austausch ist es den Vorgesetzten wichtig, Anforderungen, Wünsche und Kritik der Mitarbeiter fundiert zu kennen und frühzeitig in einen ernsthaften Dialog über Entwicklungsmöglichkeiten zu treten.

Qualifizierung

Alle Tätigkeiten, die sich auf die Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung auswirken, erfordern Mitarbeiter, die durch Ausbildung, Weiterbildung, Fertigkeiten und Erfahrung entsprechend ihren aktuellen Aufgaben qualifiziert sind. **alsterarbeit** nimmt sich bei der Einstellung neuer Mitarbeiter Zeit für eine sorgfältige Auswahl nach klar festgelegten Aufgaben- und Tätigkeitsprofilen.

Die Mitarbeiter werden mit einem klar umrissenen Schulungsplan in die neuen Aufgaben, in das QM-System und die Ziele eingewiesen. Anschließend laufende Weiterbildung und Unterweisungen garantieren einen langfristigen Unternehmenserfolg.

¹² Siehe Qualitätsmanagementhandbuch

Qualitätssicherung

Die Sicherung und Verbesserung der Qualität unserer Tätigkeit ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine kunden- und bedarfsgerechte, fachlich qualifizierte und wirtschaftliche Versorgung auf hohem Leistungsniveau. Qualitätssicherung der Rehabilitations-, Produktions- oder Dienstleistung hat zum **Ziel**, die Qualität des Arbeitsprozesses und des Arbeitsergebnisses zu wahren oder zu erhöhen. Dies wird zur Zeit in **alsterarbeit** durch die DIN EN ISO 9001:2000 verwirklicht. Durch die Kontrollmechanismen werden Probleme rechtzeitig identifiziert, hinreichend analysiert, praktikable Verbesserungsvorschläge zügig erarbeitet und erfolgreich angewendet, z.B. durch interne Audits.

Frage 5: Welches sind die Interessengruppen (Stakeholder) Ihrer Organisation und wie erfassen, verstehen und erfüllen Führungskräfte deren Bedürfnisse und Erwartungen?

Frage 6: Auf welche Weise arbeiten Führungskräfte in Partnerschaft mit Vertretern der Interessengruppen?

Die wichtigsten Stakeholder sind

- Der Vorstand¹³
- Die Fördervereine ¹⁴
- Beschäftigte (Kunden im Reha-Prozess)¹⁵
- Gewerbliche Kunden¹⁶
- Mitarbeiter (Assistenten und sonstige Funktionen)¹⁷

Die Führungskräfte nehmen regelmäßig an den jeweiligen Sitzungen teil. Durch den kontinuierlichen Austausch und ggf. die Umsetzung der Anliegen / Vorschläge ist die Zusammenarbeit mit den Interessengruppen sehr positiv.

Zusätzlich zu den aktuellen Besprechungen werden regelmäßige Befragungen, Workshops, Jour-Fixe und Zielfindungen durchgeführt.

Frage 7: Wie kommunizieren Führungskräfte den Mitarbeitern die Ziele der Organisation?

Kommunikation ist eine Schlüsselfunktion in alsterarbeit. Die Strukturen haben sich gewandelt: Die Bedeutung von Teamarbeit und betriebsstättenübergreifender Zusammenarbeit nimmt immer weiter zu. Fundamental ist ein nachhaltig wirksamer Kommunikationsfluss, sowohl intern als auch extern. Diese Informationswege will alsterarbeit sichern und zusätzlich durch weiter automatisierte Arbeitsabläufe höhere Effizienz in das Unternehmen einbringen.

Das unternehmerische Ziel von **alsterarbeit** orientiert sich an Management-Modellen, die auf einer Teilhabe aller Mitarbeiter an der Verantwortung für unsere Einrichtung und Dienst zielen. Damit haben wir eine klare Organisationsstruktur mit deutlich beschriebenen Funktionen und Kompetenzen sowie mit nachvollziehbaren Abläufen und Regelungen für die Schnittstellen geschaffen. Umfassende Information der hier arbeitenden Menschen ist Voraussetzung für ein gutes Miteinander und die erfolgreiche Wahrnehmung der Aufgaben unserer Einrichtungen und Dienste.

Nur durch die systematische gegenseitige Information – von der Geschäftsführung durch die Leitungsebenen (top-down-Information) zu jedem Mitarbeiter, von jedem Mitarbeiter zur

¹³ Beleg : Protokolle der Vorstandssitzungen

¹⁴ Beleg : Protokolle

¹⁵ Beschäftigtenbefragungen

¹⁶ Kundenbefragungen

¹⁷ Mitarbeiterbefragung

Geschäftsführung (bottom-up-Information) sowie interdisziplinär – werden alle Mitarbeiter in die Lage versetzt, die ihnen zugewiesenen Aufgaben im Sinne der Unternehmensverfassung auszuführen:

- Präsentation der Vision, Ziele, Strategien und Maßnahmen in Geschäftsbereichsversammlungen / Dienstbesprechungen
- Geschäftsbereichsbesprechungen

Frage 8: Wie ermutigen Führungskräfte Mitarbeiter, zur Zielerreichung beizutragen und bei Verbesserungen mitzuwirken?

alsterarbeit arbeitet mit dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (kurz KVP genannt), darunter werden alle Aktivitäten zur Weiterentwicklung von Produkten und Prozessen verstanden. Die dazu notwendigen vielen kleinen Schritte haben in ihrer Gesamtheit eine große Wirkung.

Kontinuierliche Verbesserung ist eine Denk- und Handlungsweise und geht von der Philosophie der ständigen Veränderung aus. Sie ist somit eine geeignete Strategie zur Bewältigung der zunehmenden Dynamik im Unternehmensumfeld. Die vorhandenen Systeme, Prozesse und Verhaltensweisen in allen Abteilungen und auf allen Hierarchieebenen werden permanent in Frage gestellt, und es wird nach Möglichkeiten der Verbesserung gesucht. Im KVP wird nicht ein fernes Ziel fixiert, sondern das eigene Tun fortlaufend analysiert, bewertet und kurzfristig Maßnahmen zur Verbesserung eingeleitet.

Das Betriebsklima und die Unternehmenskultur in **alsterarbeit** sichern insbesondere durch Offenheit und Dialogbereitschaft den beschriebenen Umgang mit Fehlern, Schwachstellen und eine effektive Umsetzung der erkannten Verbesserungspotentiale im Interesse der Kunden und Mitarbeiter.

Die Führungskräfte sind dafür verantwortlich, dass Vorschläge, Hinweise und konstruktive Kritik der Mitarbeiter entsprechende Beachtung finden, notwendige Ressourcen bereitgestellt werden und wirksame Maßnahmen den kontinuierlichen Verbesserungsprozess voranbringen. Effiziente Information und Kommunikation zwischen den Bereichen sichern die schnelle Verallgemeinerung bester Erfahrungen und motivieren die Mitarbeiter, sich noch aktiver in den Prozess der ständigen Verbesserung einzubringen.

Durch eine Strategie der kontinuierlichen Verbesserung auf allen betrieblichen Ebenen und Instanzen wird angestrebt:

- die optimale Balance zwischen den kritischen Wettbewerbskennziffern Zeit, Qualität und Kosten zu erreichen und diese fortlaufend zu verbessern
- das Verantwortungsbewusstsein möglichst aller Mitarbeiter zu steigern
- das Vor - Ort - Wissen der Mitarbeiter in die Problemlöseprozesse einzubeziehen und damit die Problemlösekapazität des Unternehmens zu erhöhen
- Verschwendung aufzudecken und umgehend zu reduzieren .

Frage 9: Auf welche Weise erkennen Führungskräfte den Beitrag von Mitarbeitern und Vertretern der anderen Interessengruppen an?

Die Mitarbeiter erfahren entweder im Rahmen der Zielfindungs- und Beratungsgespräche¹⁸ Lob bzw. konstruktive Kritik, bei den Jour Fixen oder aber in den „Vorortgesprächen“.

Bei den Vertretern der anderen Interessengruppen gibt es kein standardisiertes Verfahren, sie erfahren Lob / Kritik im Gespräch, beim Austausch.

¹⁸ Beleg : Leitfaden für Zielfindungs- und Beratungsgespräche

Frage 10: Wie ist sichergestellt, dass Führungskräfte für ihre Mitarbeiter ansprechbar sind, Ihnen aktiv zuhören und sie unterstützen?

Deshalb sind Vorgehensweisen für systematische, zeitnahe und zielgerichtete Informationsweitergabe und effektive Kommunikation in Linie, interdisziplinär und für ganz **alsterarbeit** festgelegt und allen Mitarbeitern bekannt gemacht. Sie stellen sicher, dass jeder Mitarbeiter über alle für die jeweilige Funktion nötigen Informationen verfügt, sowie zielgerichtet eigene Fragen und Anregungen im Unternehmen einbringen kann.

Formen interner Kommunikation sind:

- Arbeitsanweisungen
- Arbeitssicherheit
- Dienstbesprechungen
- E-Mail intern
- Infobord in allen Bereichen
- Intranet
- Kommunikation von Werten durch:
 - Mitarbeiter
 - Feedbackgespräche
 - Geschäftsbereichsversammlungen
- Qualitätsvorschriften
- Rundschreiben
- Sicherheits- und Betriebsanweisungen
- Unternehmensziele
- Verfahrensanweisungen
- Zielfindungs- und Beratungsgespräche.

Kriterium 2: Politik und Strategie

Frage 1: Welche Informationen sammeln und verarbeiten Sie, um Markt und Marktsegmente zu definieren, in denen Sie heute und in Zukunft operieren wollen?

Überregionale, regionale, politische

In regelmäßigen Abständen tagt die Landesarbeitsgemeinschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Hamburg¹⁹. Hier werden die wichtigen Prozesse und Veränderungen im Rahmen der Eingliederungshilfe für Hamburg bearbeitet und in Zusammenarbeit mit der Landesregierung und den Fachbehörden werden örtliche Trends bestimmt. **alsterarbeit** hat z.B. durch die Einführung der integrierten Betriebsstätten²⁰ Vorgaben gemacht, die die Fachbehörde für alle Einrichtungen der Eingliederungshilfe bindend umgesetzt haben möchte.

In den 2x jährlich stattfindenden Treffen der Bundesarbeitsgemeinschaft der Werkstätten für behinderte Menschen²¹ werden die bundesweiten Neuerungen bearbeitet und mit geprägt.

Auf Fachkongressen, Hamburger Arbeitsgemeinschaften, Sozialpädagogen-Runden der Hamburger Werkstattbetriebe sowie in Rundmails (z.B. Gesetzestexte) werden relevante Informationen gesammelt und bewertet. Regelmäßig stattfindende Informationsveranstaltungen in den einzelnen Betriebsstätten informieren über **alsterarbeit**, holen aber auch Hinweise über Bedarfe ein.

Zusätzlich dazu werden auch internationale Kontakte (z.B. Eunetra²²) gepflegt und im konstruktivem Austausch Erfahrungen zum eigenen Nutzen aufbereitet.

Kundengruppen

- Beschäftigte / potentielle Beschäftigte
Der Fachdienst von **alsterarbeit** sondiert regelmäßig die Nachfrage von Arbeits- und Beschäftigungsangeboten durch Gespräche mit Interessenten und Akquisetätigkeiten in den Wohn- und Beratungsangeboten der ESA und anderen Anbietern²³.
Es wurde im Rahmen einer Beschäftigtenumfrage²⁴ die Qualität der Angebote, Wünsche und Verbesserungsvorschläge gesammelt und bewertet. Aus den Ergebnissen entstehen u.a. neue Arbeits- und Beschäftigungsfelder z.B. ausgelagerte Arbeitsplätze²⁵, künstlerische Arbeitsplätze²⁶. Ebenso wird das Leistungsangebot angepasst, wie z.B. veränderte arbeitsbegleitende Maßnahmen, Fort- und Qualifizierungsangebote.
- Gewerbliche Kunden
Die Arbeitsvorbereitung akquiriert Kunden und erschließt bei potentiellen und bestehenden Kundenverbindungen neue Aufgabenfelder. Die Angebotsverfolgung wird maßgeblich von der Arbeitsvorbereitung betrieben.
Die kontinuierliche, direkte Kundenpflege erfolgt über die Arbeitsvorbereitung, die Fachkräfte und den Betriebsstättenleiter.
Gezielte Aktionen werden von der Arbeitsvorbereitung durchgeführt, z.B.
 - Anschreiben (bei grundlegenden Neuerungen, zur Jahreswende)
 - Persönliche Kontakte
 - Telefonate
 - Werbeartikel (zu Weihnachten).

¹⁹ Beleg: LAG-Protokolle

²⁰ Beleg: Protokolle der Delegiertenversammlung der BAG-WfbM

²¹ Beleg: BAG-Protokolle

²² Beleg: Abschlussbericht Eunetra

²³ Beleg: Tätigkeitsnachweis des Beauftragten für Beschäftigtenakquisition

²⁴ Beleg: Auswertung der Beschäftigtenumfrage

²⁵ Beleg: Bericht alsterIntec e.V.

²⁶ z.B. Schlumper von Beruf, station 17, atelier lichtzeichen, alsterskulp

Frage 2: Wie verfolgen Sie die Aktivität von Mitbewerbern?

Die Aktivitäten von Wettbewerbern werden regelmäßig themenorientiert verfolgt, anhand von Veröffentlichungen, wie z.B.

- Lebenshilfe Zeitung
- Rechtsdienst der Lebenshilfe
- Fachdienst der Lebenshilfe
- Zur Orientierung
- Informationsbriefe des Diakonischen Werkes

und durch die Teilnahme an Fachkongressen, Hamburgweiten Gremien, LAG-Sitzungen etc. Die Teilnahme an übergreifenden Arbeitsgruppen des Diakonischen Werkes und Tagungen sind sichergestellt. Die Vertreter von **alsterarbeit** in diesen Arbeitsgruppen berichten regelmäßig in den unterschiedlichsten Besprechungen²⁷ von **alsterarbeit**.

Ein regelmäßiges Treffen der GDW Nord (Genossenschaft der Werkstätten für Behinderte e.G.) sichert den Austausch im Bereich der gewerblichen Kunden mit anderen norddeutschen Werkstätten.

Frage 3: Was tun Sie, um die Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen zu verstehen und zu berücksichtigen? (Kunden, Mitarbeiter, Partner, Gesellschaft)

Die Strategie von **alsterarbeit** ist an den Bedürfnissen und Erwartungen der unterschiedlichen Interessengruppen ausgerichtet.

- Die **Leistungsträger** erwarten die Einhaltung der mit ihm getroffenen Leistungs- und Prüfvereinbarungen²⁸ gem. § 93 BSHG in Verbindung mit dem SGB IX.
- Die Erwartungen und Bedürfnisse der **Mitarbeiter** nach angemessener Vergütung, Sicherheit des Arbeitsplatzes, attraktive Arbeitsbedingungen werden durch Besprechungen, Gespräche und Informationen der Mitarbeitervertretung²⁹ in Erfahrung gebracht.
- Die Bedürfnisse und Erwartungen der **Beschäftigten** (Kunden) werden regelmäßig durch Gespräche mit den Mitarbeitern des Fachdienstes und den Fachkräften, die Implementierung von QED³⁰, Umfragen³¹ und in der Zusammenarbeit mit dem Werkstattrat³² erhoben. Die Ergebnisse werden in der Gestaltung des individuellen Arbeits- und Beschäftigungsangebot, in der Gründung neuer Tätigkeitsfelder oder anderer Maßnahmen im Alltag, wenn möglich, umgesetzt.
- Der Kontakt zu den gewerblichen **Kunden** erfolgt nach Bedarf durch die Arbeitsvorbereitung bzw. die Betriebsstättenleiter. Die Einführung der DIN EN ISO 9000³³ war in erster Linie begründet durch die Vorgaben der Kunden von **alsterarbeit** (auch die damalige Behörde für Arbeit, Gesundheit und Soziales war an der Einführung sehr interessiert).
- Der **Vorstand** der ESA ist verantwortlich für die Umsetzung der Gesamtstrategie der Stiftung und die Erreichung der betriebswirtschaftlichen Ziele. Der Abstimmungsprozess für den Geschäftsbereich **alsterarbeit** erfolgt regelmäßig jährlich im Rahmen der Budgetierung³⁴ und in Zielvereinbarungsgesprächen³⁵ zwischen Geschäftsführer und zuständigem Vorstandsmitglied. Die Ergebnisse werden in einer Präsentation dem Stiftungsrat vorgestellt.

²⁷ Beleg: Protokolle des Leitungskreises, der Betriebsstättenleiter, des Fachdienstes, der Betriebsstätten

²⁸ Beleg: Vereinbarungen mit der Behörde für Soziales und Familie, dem Arbeitsamt Hamburg etc.

²⁹ Beleg: Informationen und Protokolle der MAV

³⁰ QED : Qualitativer EntwicklungsDialog / QED-Dokumentation

³¹ Beleg: Beschäftigtenbefragung, Befragung der älteren Beschäftigten

³² Beleg: Protokolle des Werkstattrates

³³ Beleg: Qualitätsmanagementhandbuch

³⁴ Beleg: Budgetpräsentation 2003

³⁵ Beleg: Protokolle der Zielfindungsgespräche

- Das Hauptinteresse der **Gesellschaft** ist es, dass die ESA, und damit der Geschäftsbereich **alsterarbeit**, Leistungen im Rahmen des Subsidiaritätsprinzips für die Menschen mit Behinderungen erbringt und hierüber informiert zu werden. Diese Informationen werden u.a. auf öffentlichen Veranstaltungen, in Pressemitteilungen und in fachspezifischen Gremien, wie z.B. Arbeitskreis Behindertenhilfe, Arbeitskreis Arbeit, Psycho- Soziale Ag; etc. gegeben. Außerdem informiert **alsterarbeit** auf Anfrage, bietet Besichtigungstermine und Führungen an und informiert mit einem Infostand auf öffentlichen Veranstaltungen.

Frage 4: Welches sind die wesentlichen strategischen Ziele Ihrer Organisation?

Die strategischen Ziele sind mit den Gesamtzielen der Stiftung abgestimmt. Die wesentlichen Ziele für **alsterarbeit** lauten:

- Schaffung von individuellen, bedarfsgerechten Arbeits- und Beschäftigungsangeboten
- Erreichung der betriebswirtschaftlichen Ziele (100% Auslastung)
- Produktivität
- Dezentralisierung der Angebote
- Weiterführung der Betriebsstättenstruktur
- Qualitätssicherung und -entwicklung
- Personalentwicklung
- Ergebnis-, Liquiditätssicherung

Grundlagen unserer bedarfsorientierten Hilfeangebote sind die, soweit möglich, gemeinsam mit den Beschäftigten zu entwickelnden QED-Entwicklungspläne³⁶ und deren Ergebniskontrolle. Ständige Weiterqualifizierung unserer Beschäftigten und strukturelle Anpassungen des Betriebes sind eine wichtige Voraussetzung dafür, die bestmöglichen Fähigkeiten der Beschäftigten zu erreichen, aufrechterhalten zu können bzw. sie für den allgemeinen Arbeitsmarkt vorzubereiten. Wir nutzen Kooperationen sowie die Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen zur flexiblen Gestaltung unserer Leistungsangebote für unsere Beschäftigten.

Der Herausforderung des Marktes, höhere Qualitätsstandards für Produkte und Dienstleistungen zu erreichen, ist fester Bestandteil unser Qualitätspolitik. Um dieses Ziel zu erreichen, wird die Qualitätspolitik zur Sache der Geschäftsführung erklärt und folgende Prinzipien in den Mittelpunkt unserer Geschäftspolitik gestellt. **„Unser erklärtes Ziel ist es, der kundenfreundlichste Betrieb für Menschen mit Behinderung der Branche zu sein.“** Der entscheidende Faktor in der Umsetzung der Unternehmenspolitik ist das Vorleben durch das Management. Die Geschäftsführung verpflichtet sich und jede Führungskraft des Unternehmens, das tägliche Handeln nach der dargelegten Unternehmenspolitik auszurichten.³⁷

Frage 5: Beschreiben Sie Ihren Planungsprozess.

Nach der Bekanntgabe der übergreifenden Ziele der Stiftung erfolgt auf deren Grundlage die Fertigstellung des Grobbudgets. Budgetäre und inhaltliche Zielvereinbarungen werden zwischen Vorstand und Geschäftsführer getroffen.

Die Vereinbarung zur Budgetierung der Betriebsstätten in **alsterarbeit** werden im Leitungskreis³⁸ geplant. Die Bekanntgabe des Grobbudgets erfolgt in einer Geschäftsbereichsversammlung³⁹.

³⁶ QED Praxisbuch

³⁷ Qualitätsmanagementhandbuch alsterfemo, alsterkontec, Fachdienst

³⁸ Beleg: Protokolle des Leitungskreises

³⁹ Beleg: Budgetpräsentation 2003

Die Budgetverteilung und inhaltliche Ziele der Betriebsstätten werden zwischen dem Geschäftsführer, den zuständigen Bereichsleitern und dem jeweiligen Betriebsstättenleiter in einem Zielfindungsgespräch⁴⁰ vereinbart.

Der Leistungsträger schließt in der Regel jährliche Vergütungsvereinbarungen anhand der Leistungsvereinbarung⁴¹ mit **alsterarbeit** ab.

Die Leistungen für die Beschäftigten werden im Rahmen von QED⁴² geplant.

Personalentwicklung

Das Personal von **alsterarbeit** ist qualifiziert durch

- angemessene Ausbildung
- Schulung
- Fertigkeiten
- Erfahrungen.

Um eine konsequente Verbesserung des Personals zu erzielen, haben die Vorgesetzten folgenden Auftrag, sie

- ermitteln die notwendigen Fähigkeiten
- legen Schulungen oder andere Maßnahmen fest
- überprüfen die Wirksamkeit
- stellen sicher, dass ihr Personal sich der Bedeutung bewusst ist
- führen Aufzeichnungen.

alsterarbeit nimmt sich bei der Einstellung neuer Mitarbeiter Zeit für eine sorgfältige Auswahl nach klar festgelegten Aufgaben- und Tätigkeitsprofilen (siehe Einarbeitungsplan, Stellenplan, Schulungsplan).

Die Mitarbeiter werden mit einem klar umrissenen Einarbeitungsplan in die neuen Aufgaben, in das QM-System und die Qualitätsziele eingewiesen. Anschließend laufende Weiterbildung und Unterweisungen garantieren einen langfristigen Unternehmenserfolg. Dabei werden die gesetzlichen Bestimmungen (z. B. im Arbeitsschutz) beachtet.

Die durchgeführten Maßnahmen werden beurteilt und die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen festgehalten.

Die Kreativität und Innovation der Mitarbeiter wird genutzt (KVP) durch die Einbeziehung des Personals in den Entwicklungsprozess von **alsterarbeit**.

Frage 6: Wie priorisieren Sie Maßnahmen in Ihrem strategischen Plan?

Die Sicherstellung der wirtschaftlichen Zielerreichung und der Rehastandards gemäß SGB IX haben höchste Priorität.

Sie werden aktualisiert und priorisiert im Rahmen der jährlichen Neuformulierung von Zielen, Strategien und Maßnahmen, anhand

- von politischen, wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Entwicklungen
- der erzielten Ergebnisse und aktuellen Evaluationen.

⁴⁰ Beleg: Protokollierte Zielfindungsgespräche

⁴¹ Beleg: Leistungsvereinbarungen mit der Behörde für Soziales und Familie, dem Arbeitsamt

⁴² Beleg: Das QED-Praxisbuch bzw. individuelle QED-Dokumentationen

Frage 7: Wie brechen Sie die Strategie in der Organisation herunter?

Aus der Gesamtstrategie von **alsterarbeit** werden die Strategien der Betriebsstätten und Abteilungen abgeleitet. Diese werden in Jahreszielen konkretisiert und in Teilschritten operationalisiert.

Mit jedem Mitarbeiter werden Zielfindungs- und Beratungsgespräche geführt, in denen die individuellen Ziele vereinbart, umgesetzt und kontrolliert werden.

Frage 8: Wie vereinbaren und kommunizieren Sie Ziele und Teilziele mit den Mitarbeitern?

Ziele und Teilziele werden auf und mittels unterschiedlich strukturierter Veranstaltungen⁴³, an denen Mitarbeiter und Führungskräfte teilnehmen, besprochen und vereinbart, wie z.B.

- Gesamtbetriebsstättenleiterrunden
- interne Betriebsstättenleitersitzungen
- Mitarbeiterbesprechungen
- Geschäftsbereichssitzungen
- Werkstattratsitzungen
- Werkstattratsvollversammlungen
- Zielvereinbarungsgespräche.

Frage 9: Wie überprüfen und bewerten Sie die Effektivität Ihrer Strategie?

Die Überprüfung der Effektivität der Strategien erfolgt über

- Reflexionsgespräche
- Quartalsabschluss
- Jahresabschluss
- Auslastungsstatistik
- Plan-Ist Vergleiche
- Kundenbefragungen⁴⁴
- Berichte an Leistungsträger (Berichtswesen)
- QED-Qualitätsauswertungen

Frage 10: Welche Leistungsdaten betrachten Sie, um zu bewerten, ob die Umsetzung Ihrer Strategie erfolgt wie geplant?

Folgende Kennzahlen werden regelmäßig überprüft:

- Umsatz
- Betriebswirtschaftliches Ergebnis (GuV)
- Beschäftigten Auslastung (Plan/Ist Vergleich)
- Produktionsauslastung
- Quantitäts- und Qualitätsüberprüfung der durchgeführten QEDs.

Daraus leiten sich für **alsterarbeit** folgende Unternehmensgrundsätze ab:

- Optimale Erfüllung der Bedarfe unserer Beschäftigten und Kunden durch die Erbringung kompetenter Beratung und Förderung sowie zuverlässige Produkte und Dienstleistungen.
- Individuelle Assistenz und Begleitung bei der Ermittlung und Realisierung der erforderlichen Hilfebedarfe für unsere Beschäftigten.
- Vermeidung von Fehlern und nicht deren nachträgliche Korrektur.

⁴³ Beleg: Protokolle von allen Veranstaltungen

⁴⁴ Beleg: Beschäftigtenbefragung, Kundenzufriedenheitsbefragung (gewerbliche Kunden)

- Erhalt des gewonnenen Vertrauens und der Anerkennung unserer Leistung durch unsere Auftraggeber und sonstigen Partner.
- Weiterentwicklung unserer Arbeit durch ständige prozesshafte Verbesserungen.
- Qualitätsvereinbarungen, die auch für alle internen Funktionen bindend sind.
- Die Motivation der Mitarbeiter zu fördern, um ihr Wissen in neue Verfahren und Abläufe zu integrieren.
- Zur Erreichung unserer Unternehmensziele sind wir fortwährend bestrebt, Verbesserungen herbeizuführen.

Kriterium 3 : Mitarbeiter

Frage 1: Wie stellen Sie sicher, dass Ihr Personalplan auf Ihre Strategie abgestimmt ist?

Ausgehend von einem Budget, gibt es in den einzelnen Betriebsstätten die Personalpläne A und B⁴⁵, die unter Erfüllung der Vorgaben des Leistungsträgers⁴⁶ Teile der Gesamtstrategie optimal erfüllen.

Frage 2: Welches sind die wichtigsten Vorgehensweisen bezüglich Ihrer Mitarbeiterpolitik hinsichtlich z.B. Ressourcenplanung, Einstellung, Karriereentwicklung, Chancengleichheit, Beurteilung?

Ressourcenplanung:

Die Ressourcenplanung erfolgt in der Abfolge

- Stiftungsbudget
- Geschäftsbereichsbudget
- Betriebsstättenbudget.

Sie liegt in den Betriebsstätten in der Zuständigkeit der Betriebsstättenleiter.

Einstellung:

Vor der Neueinstellung⁴⁷ wird die konkrete Anforderung an den neuen Kollegen ermittelt, dabei ist wichtig die entsprechende Ausbildung, der berufliche Werdegang, die Teamfähigkeit und Kompetenzen im Umgang mit behinderten Menschen.

Karriereentwicklung⁴⁸:

Jeder Kollege ist verpflichtet, die Fortbildungen für QED mitzumachen. Außerdem sollen die entsprechenden Fachseminare, Messen oder Workshops entsprechend seines Aufgabenbereiches besucht werden.

Bei der Einstellung gibt es grundsätzlich für alle Kollegen die aufgezeigte Möglichkeit, sich über die neue Aufgabe lt. Stellenbeschreibung hinaus weiterzuentwickeln.

Beurteilung:

Genauere Beurteilungen erfolgen regelhaft im Jahresrückblick im Rahmen der Zielfindungsgespräche und abgeforderten Zwischenzeugnissen.

Frage 3: Wie erfassen Sie Rückmeldungen Ihrer Mitarbeiter, um daraus Anhaltspunkte zur Verbesserung der Vorgehensweisen zur Mitarbeiterpolitik zu gewinnen und durchzuführen?

Es handelt sich dabei um einen dynamischen Prozess, der in Arbeitsgruppensitzungen⁴⁹, Dienstbesprechungen der Betriebsstätten⁵⁰ und Einzelgesprächen immer wieder angesprochen wird, und wo es dann wichtig ist, möglichst schnell eine Verbesserung zu erreichen.

⁴⁵ Beleg: Planungsunterlagen für das Budget

⁴⁶ Beleg: Leistungsbeschreibungen

⁴⁷ Beleg: Stellenbeschreibung, Einarbeitungsplan

⁴⁸ Beleg: Schulungspläne

⁴⁹ Beleg: Protokolle

⁵⁰ Beleg: Protokolle

Frage 4: Wie identifizieren Sie die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter, um zu gewährleisten, dass Ihre Organisation in der Lage ist, Ihre Ziele zu erreichen?

Es ist die Aufgabe der Betriebsstättenleiter, die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu identifizieren, diese so auszubilden / ausbilden zu lassen, dass die Arbeit der Betriebsstätte möglichst optimal erledigt werden kann. Nicht jeder ist gleich stark im Bereich Begleitung der behinderten Menschen, kaufmännischem oder handwerklichen Handeln oder auch in der Organisation der Tagesstruktur. Wichtig ist nur, dass in jeder Betriebsstätte alle aufgezeigten Fähigkeiten vorkommen.

Frage 5: Wie ermutigen und unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter?

Gute Leistung bedeutet auch Lob für die Arbeitsgruppe oder den einzelnen Kollegen. Ermutigung bedeutet auch Präsenz des Vorgesetzten in den Gruppen sowie das Verständnis für die tägliche Arbeit.

Bei Fehlern wissen die Kollegen, dass es Hilfe vom Vorgesetzten gibt, sowie bei der Aufzeigung der Fehler nur eine sachliche Analyse.

Als Vorgesetzter ist es wichtig, den Kollegen zu vermitteln, dass es keine Anforderungen gibt, bei denen sie alleingelassen werden.

Mitarbeiter bekommen von dem Vorgesetzten je nach der persönlichen Einstellung, Entscheidungsfreiheit, werden bei übergreifenden Entscheidungen mit beteiligt und ernst genommen.

Wichtig ist aber auch der menschliche Umgang mit Kollegen, die in persönlichen Notlagen stehen.

Frage 6: Welche Möglichkeiten bieten Sie Mitarbeitern, an Verbesserungsaktivitäten mitzuwirken?

Die Plattform dafür ist in der Regel die Arbeitsgruppensitzung⁵¹, Projektarbeitsgruppen⁵² und Dienstbesprechungen⁵³. Dort werden die Aktivitäten besprochen, Vorschläge eingebracht und Umsetzungspläne entwickelt.

Frage 7: Wie stimmen Sie die Ziele der Organisation mit individuellen und Gruppenzielen ab?

Die Ziele der ESA werden mit der Geschäftsführung **alsterarbeit** abgestimmt.

Die Geschäftsführung **alsterarbeit** stimmt dann die Ziele mit dem Betriebsstättenleitern ab (meist für das nächste Jahr).

Die Aufgabe des Betriebsstättenleiters ist es dann, diese entsprechend mit den einzelnen Kollegen zu bearbeiten. Die Gespräche werden protokolliert⁵⁴ und im darauffolgenden Jahr auf die Erreichbarkeit⁵⁵ überprüft.

⁵¹ Beleg: Protokolle

⁵² Beleg: Protokolle

⁵³ Beleg: Protokolle

⁵⁴ Beleg: Protokolle der Zielfindungs- und Beratungsgespräche

⁵⁵ Beleg: „Leitfaden für Zielfindungs- und Beratungsgespräche“

Frage 8: Wie werden Mitarbeiter beurteilt, um ihre Leistung zu verbessern?

Zielfindungs- und Beratungsgespräche werden als Leistungsbeurteilungssystem eingesetzt.

Durch Fachseminare und in Zielfindungsgesprächen werden die Kollegen geschult bzw. durch konstruktive Einzelkritik ermuntert, sich weiterzuentwickeln.

Frage 9: Beschreiben sie den Kommunikationsprozess, mit dem Mitarbeiter mit aktuellen Informationen über die Unternehmenspolitik informiert werden, über den Sie Wissen vermitteln und Rückmeldungen von Mitarbeitern zur Führung ermöglichen.

- Arbeitsgruppensitzungen: Vermittlung von Zielen (kurzfristige und langfristige) sowie Informationsaustausch
- Zielvereinbarungsgespräche (langfristige Ziele)
- Schriftliche Informationen über das Postfach
- Geschäftsbereichsversammlungen **alsterarbeit**
- Intranet der ESA
- Internet.

Frage 10: Wie werden Mitarbeiter motiviert, anerkannt und belohnt?

Leider sind tariflich keine Möglichkeiten gegeben, um einen motivierten Mitarbeiter zu belohnen. Es bleibt praktisch nur das mündliche Lob, auch im Beisein Dritter.

Durch das Übertragen von angenehmen Sonderaufgaben, wie z.B. Hospitation anderer Einrichtungen, Besuch von Messen oder auch kollegialer Austausch mit anderen Einrichtungen wird versucht, auch Anerkennung für die geleistete Arbeit zu zeigen.

Kriterium 4 : Partnerschaften und Ressourcen

Frage 1 : Wer sind die Schlüsselpartner? Wie wird bewertet und sichergestellt, dass die Zusammenarbeit mit den Schlüsselpartnern zur Umsetzung der eigenen Strategie beiträgt?

Frage 2 : Welcher Art ist die Beziehung Ihrer Organisation mit den Schlüsselpartnern und wie trägt diese dazu bei, für Ihre Kunden und Innerhalb Ihrer Zuliefererkette wertschöpfend zu sein?

Die Schlüsselpartner von **alsterarbeit** sind:

- **Kosten- bzw. Leistungsträger⁵⁶** – Die Behörde für Soziales und Familie, Regionaldirektion Nord (Landesarbeitsamt), und die Agentur für Arbeit Hamburg als Partner für Kostensätze, Kostensatzverhandlungen und politische Entwicklungen stehen im ständigen Dialog mit der Leitung von **alsterarbeit**
- **Lieferanten⁵⁷** - Externe Lieferanten für Waren, Werkzeuge, Dienstleistungen, die in der Lieferantenbewertung durch ISO vollständig erfasst und bewertet werden.
- **Kooperationspartner.**

Zufriedenheitsbefragungen von Schlüsselpartnern

Die Zufriedenheitsanalyse dient der Messung und Sichtbarmachung der Zufriedenheit der Schlüsselpartner mit den vom Unternehmen erbrachten Leistungen und dem Aufdecken von Mängeln.

Zufriedenheit oder Unzufriedenheit entsteht durch Erfüllung oder Nicht-Erfüllung von Erwartungen, die mit Inanspruchnahme einer Unternehmensleistung verknüpft sind.

Die Erwartungen der Schlüsselpartner entstehen durch verschiedene Faktoren, wie z.B. das individuelle Anspruchsniveau, das Image des Anbieters, seine Versprechungen oder das Wissen um mögliche Alternativen. In Form eines Plan-Ist-Vergleichs werden die Erwartungen und deren Erfüllung (subjektiv wahrgenommene Leistung) verglichen und das Ergebnis dieses Vergleichs emotional bewertet, was sich dann in einem Gefühl der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit äußert.

Die Analyse der Zufriedenheit erfolgt anhand objektiver Verfahren. Zur Ermittlung, der durch den Schlüsselpartner empfundenen Zufriedenheit, werden in **alsterarbeit** unterschiedliche quantitative oder qualitative Methoden eingesetzt werden. Während durch den Einsatz qualitativer Methoden, wie qualitativen Interviews oder der Gruppendiskussion, tiefgehende Informationen über Beurteilungskriterien und Gründe der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit sowie konkrete Verbesserungsvorschläge gewonnen werden können, eignen sich quantitative Methoden, wie die schriftliche Befragung mit Fragebögen oder quantitative Interviews gut, um bekannte Sachverhalte zu quantifizieren und die Zufriedenheit über die Zeit hinweg zu messen.

Lieferanten / Dienstleister⁵⁸

Der Betriebsstättenleiter ist für die Auswahl der Lieferanten und Dienstleister verantwortlich. Er führt in delegierter Funktion die Verhandlungen und schließt Verträge zur Beschaffung von Lieferungen und Dienstleistungen ab. Die Entscheidung über die Eignung liegt bei ihnen. Bei der Auswahl neuer Lieferanten und Dienstleister ist – in Absprache mit dem Geschäftsführer und den Bereichleitern – mit

⁵⁶ Beleg: Befragung der Kosten- und Leistungsträger Herbst 2003

⁵⁷ Beleg: Lieferantenbewertung 2002

⁵⁸ Beleg: QMH DIN EN ISO 9001:2000

besonderer Sorgfalt vorzugehen. Die Qualitätssicherung beim Lieferanten und Dienstleister ist ein wesentlicher Punkt der Einkaufspolitik und ist - sofern möglich und wirtschaftlich sinnvoll - Bestandteil der Vertragsbedingungen mit dem entsprechenden Lieferanten. Der Lieferant und Dienstleister ist zur eigenen Prüfung und zu eigener Qualitätsverantwortung verpflichtet.

Frage 3 : Welches sind die wesentlichen finanziellen (finanzpolitischen) Grundsätze Ihrer Organisation), z.B. hinsichtlich Rechnungslegung, Bewertung von Investitionen, Risikomanagement ?

Höchste Priorität hat eine gute Belegung mit Beschäftigten. Dieses ist über die Kostensätze der wichtigste Teil der Erträge. Dazu ist ein hervorragendes Kundenmanagement (Beschäftigte) erforderlich und eine sehr hohe Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten. Dieses ist ein Garant für eine langfristige finanziell stabile Situation des Unternehmens. Hierzu wird monatlich eine bereinigte Auslastungsstatistik⁵⁹ erstellt.

Investitionen werden gründlich an Hand einer Wirtschaftlichkeitsberechnung⁶⁰ geprüft, diese wird mit den jeweiligen Fachleuten bewertet.

Rechnungsbegleichung⁶¹ erfolgt möglichst im Zeitrahmen des Skontos.

Frage 4 : Wie werden finanzielle Ressourcen zur Unterstützung der Strategie eingesetzt?

alsterarbeit ermittelt Ressourcen und stellt sie bereit, um

- das QM-System aufrecht zu erhalten und zu optimieren
- die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.

Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg erreicht und stellt **alsterarbeit** sicher, durch qualifiziertes Personal und ausreichende materielle Ressourcen.

Sowohl die entsprechende Infrastruktur (Gebäude, Betriebe und Betriebsmittel), als auch die Arbeitsumgebung sorgen für einen positiven Einfluss auf die am Produktions- bzw. Dienstleistungsprozess beteiligten Personen.

Zur Leistungsverbesserung der Organisation beachtet die Leitung eine wirksame, effiziente und rechtzeitige Bereitstellung der Ressourcen.

Um die Qualitätsziele zu erreichen, werden die finanziellen Mittel zur Verfügung gestellt, diese Mittel werden effektiv zur laufenden Verbesserung der Prozesse eingesetzt.

Frage 5 : Wie werden Vermögenswerte gemanagt und erhalten, um deren Nutzen zu optimieren und deren Lebensdauer zu erhöhen?

Die Pflege von Immobilien hat mittlerweile einen hohen Stellenwert bekommen, somit werden notwendige Instandhaltungen⁶² zügig umgesetzt, Schönheits- und Ausstattungsinvestitionen werden wie

⁵⁹ Beleg: Monatliche Belegungsstatistik

⁶⁰ Beleg: Investitions- und Entscheidungsvorlagen für den Leitungskreis **alsterarbeit**

⁶¹ Beleg: Siehe Belege in der Buchhaltung

⁶² Beleg: Instandhaltungsplanung der einzelnen Betriebsstätten

alle Investitionen kritisch geprüft und bewertet. Das Bewusstsein für eine gute Arbeitsatmosphäre hat ebenfalls deutlich zugenommen, und trägt so zur langfristigen Sicherung des Unternehmens bei.

Unter Infrastruktur wird in **alsterarbeit** verstanden:

- Gebäude
- Arbeitsräume
- Versorgungsbetriebe
- Prozessausrüstungen, Hardware, Software
- Dienstleistungen.

Mit einer regelmäßigen Reinigung⁶³, Unterhalt des Gebäudes und deren direkte Umgebung wird die Grundvoraussetzung geschaffen für die Herstellung von qualitativ hochwertigen Produkten und Dienstleistungen.

Es ist die allgemeine Geschäftspolitik von **alsterarbeit**, die Räumlichkeiten jederzeit sauber und ordentlich zu halten. Das Personal hat sich an diese Maßgabe zu halten. Durch das Befolgen sollen Beschädigungen oder Verschmutzungen der beigestellten Produkte, Waren, Werkzeuge und Einrichtungen verhindert werden. Es liegt in der Verantwortlichkeit aller Mitarbeiter, den Arbeitsplatz sauber zu halten. In einem festgelegten Rhythmus werden die kompletten Räumlichkeiten gereinigt.

Gebäude, Arbeitsort/-platz, Ausrüstungen, sowie die zugehörigen Versorgungs- und Entsorgungsbetriebe entsprechen dem Stand der Technik und somit auch den gesetzlichen Vorschriften, z. B. dem Arbeitsschutz.

Auch bei unterstützenden Dienstleistungen sind die Leistungen klar in einem Vertrag festzulegen (z. B. Ziele, Funktion, Leistung, Verfügbarkeit, Kosten, Sicherheit) und werden auf Konformität überprüft.

Es sind Methoden zur Instandhaltung⁶⁴ entwickelt und verwirklicht worden. Diese Methoden stellen Art und Häufigkeit von Wartung und Instandhaltung sowie das Verifizieren der Funktionen sicher. Ersatzmaßnahmen liegen fest, negative Auswirkungen sind minimiert und Gefahren und Risiken reduziert.

Frage 6 : Wie stellen Sie sicher, dass der Verbrauch von Material und Energie sowie der Anfall von Abfall minimiert wird?

Durch saubere Berechnung⁶⁵ der Materialmenge in der Kalkulation und Überwachung des Fertigungsprozesses – EDV-unterstützt – wird sowohl der Verbrauch von Material als auch der von Energie kontinuierlich überwacht.

Ein sorgfältiger Umgang mit Verbrauchsgütern liegt vor, da es sich auf das Budget⁶⁶ der einzelnen Betriebsstätte niederschlägt. Jede Betriebsstättenleitung hat ein hohes Interesse an niedrigen Kosten und hohem Ertrag. Somit wird auch die Abfallmenge zu einem Kostenkriterium und in gleicher Weise behandelt.

⁶³ Beleg: Reinigungsplanung der einzelnen Betriebsstätten / Rechnungen

⁶⁴ Beleg: Instandhaltungsplanung der einzelnen Betriebsstätten

⁶⁵ beleg: Angebotsplanung in der jeweils zuständigen Arbeitsvorbereitung

⁶⁶ Beleg: Betriebsstättenbudget

Frage 7 : Wie managen und nutzen Sie Technologien, die die Umsetzung der Strategie unterstützen?

Der Stand der technischen Ausstattung des Unternehmens entspricht in etwa dem heutigen Durchschnitt in Unternehmen.

alsterarbeit gehört nicht zu den Technologieführern, was zum einen mit finanziellen Ressourcen zu tun hat, zum Anderen mit dem Arbeitsauftrag.

Frage 8 : Wie werden aufkommende Technologien bewertet?

Nach eingehender Prüfung des Nutzens und der Kosten ist **alsterarbeit** offen für Neues.

Frage 9 : Wie wird Information und Wissen zusammengetragen, strukturiert und gemanagt?

Ein effizientes Informationssystem ist für Entscheidungen von besonderer Bedeutung. Es vermittelt den Mitarbeitern den Stand des Wissens und der Technik und informiert über die innerbetrieblichen Vorgänge und die eigene Organisation. Wissen wird systematisch und gezielt weitergegeben.

Das Personal ist qualifiziert, durch

- angemessene Ausbildung⁶⁷
- Schulung
- Fertigkeiten
- Erfahrungen.

alsterarbeit

- ermittelt die notwendigen Fähigkeiten
- legt Schulungen⁶⁸ oder andere Maßnahmen fest
- überprüft die Wirksamkeit⁶⁹
- stellt sicher, dass ihr Personal sich der Bedeutung bewusst ist
- führt Aufzeichnungen.

Alle Tätigkeiten, die sich auf die Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung auswirken, erfordern Mitarbeiter, die durch Ausbildung, Weiterbildung, Fertigkeiten und Erfahrung entsprechend ihren aktuellen Aufgaben qualifiziert sind. Kompetenz und Übernahme von Verantwortung beeinflussen die Qualität wesentlich.

alsterarbeit nimmt sich bei der Einstellung neuer Mitarbeiter⁷⁰ Zeit für eine sorgfältige Auswahl nach klar festgelegten Aufgaben- und Tätigkeitsprofilen.

Die Mitarbeiter werden mit einem klar umrissenen Schulungsplan in die neuen Aufgaben, in das QM-System und die Qualitätsziele eingewiesen. Anschließend laufende Weiterbildung und Unterweisungen garantieren einen langfristigen Unternehmenserfolg. Die durchgeführten Maßnahmen werden beurteilt und die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen festgehalten.

⁶⁷ Beleg: Stellenbeschreibungen

⁶⁸ Beleg: Schulungsplan

⁶⁹ Beleg: Zielfindungs- und Beratungsgespräche

⁷⁰ Beleg: Einarbeitungspläne

Frage 10 : Wie wird Wissen und Information verbreitet und genutzt?

Durch den Aufbau einer gut funktionierenden internen und externen Kommunikation und zunehmender Nutzung des EDV Netzes werden sowohl Wissen als auch Informationen verbreitet. Im EDV Netz werden zunehmend Fachthemen gesammelt, katalogisiert und der internen Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt⁷¹.

Die interne Kommunikation funktioniert z. Zt. noch nicht einwandfrei, dieses liegt jedoch auch in der rasanten Weiterentwicklung des Unternehmens. Die Kommunikationsstrukturen müssen zeitnah angepasst werden, zunehmend über das EDV-Netz. Es entsteht im Frühjahr 2004 ein „Intranet **alsterarbeit**“.

Die Nutzung des Wissens und der Informationen ist unterschiedlich und muss, an einigen Stellen der Entwicklungsdynamik des Unternehmens angepasst werden.

⁷¹ Beleg: Intranet „Alsternet“

Kriterium 5: Prozesse

Frage 1: Welches sind Ihre Schlüsselprozesse?

Die Organisation von **alsterarbeit** ist prozessorientiert aufgebaut und in die drei nachfolgenden Hauptprozesse

1. Management
2. Leistung
3. Unterstützung

gegliedert:

1. Managementprozesse

Siehe Anlage 1

2. Leistungs- und Unterstützungsprozesse

Vorgehen:

alsterarbeit – aufgegliedert in unterschiedliche Betriebsstätten – definiert sich

- über die Produktion
- über Dienstleistungen
- sowie über die Kombination dieser Leistungen.

Arbeits-, Beschäftigungs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Menschen mit Behinderung zu schaffen und zu erhalten.

Dieser Zweck dient ausschließlich dem Ziel der beruflichen Rehabilitation und Lernen in allen seinen Formen der Beschäftigten, entsprechend den gesetzlichen Vorgaben.

Dementsprechend gibt es in diesen integrierten Betriebsstätte folgende Schlüsselprozesse, die entsprechend den Rahmenbedingungen in betriebswirtschaftlich sinnvoller und effektiver Weise gestaltet werden:

a. Akquise, Beratung und Einstellung von (potentiellen) Beschäftigten

b. Individuelle Entwicklungs- und Karriereplanung mit/für alle(n) Beschäftigten

Konzipierung und Schaffung von adäquaten Arbeits- und Beschäftigungsmöglichkeiten im Rahmen von **alsterarbeit**

c. Akquise und Abwicklung von Produktions- und Dienstleistungsaufträgen

d. Verwaltung und Abrechnung

Umsetzung:

a. Akquise, Beratung und Einstellung von (potentiellen) Beschäftigten

geschehen in der engen Zusammenarbeit mit dem Fachdienst **alsterarbeit**, der hierfür entsprechende zweckgerichtete Strukturen geschaffen hat. Zuständigkeiten und Abläufe sind dort detailliert beschrieben. Darüber hinaus führen einige Betriebsstätten einmal im Monat selbst ein sogenanntes Offenes Infotreffen für Interessenten (potentielle Beschäftigte, Betreuer oder sonstige Multiplikatoren) durch. Informationen hierüber und sonstige Infos über **alsterarbeit** finden Interessenten in **alsterarbeit-Flyer**, sowie einem Eintrag im „Wegweiser“ des Arbeitskreises Arbeit für psychisch erkrankte Menschen.

b. Individuelle Entwicklungs- und Karriereplanung mit/für alle(n) Beschäftigten

geschieht kontinuierlich mit Hilfe des Instrumentes „Qualitativer EntwicklungsDialog“ (QED). Hierzu gibt es im Rahmen von Zielvereinbarungen beschlossene Jahrespläne. Die Durchführung geschieht in Zusammenarbeit der zuständigen Fachkräfte der Arbeitsgruppen und der zuständigen Sozialpädagogen des Fachdienstes **alsterarbeit**.

c. Die Konzipierung und Schaffung von adäquaten Arbeits- und Beschäftigungsmöglichkeiten

im Rahmen von **alsterarbeit** geschieht in Abhängigkeit von den Fähigkeiten der Beschäftigten und Notwendigkeiten/Möglichkeiten der Anfrage- und Auftragslage.

So wurde z.B. der Versandbereich entwickelt und ausgebaut, um Beschäftigten, die lesen können, Arbeitsmöglichkeiten zu bieten, in denen sie diese Fähigkeiten auch nutzen können (Adressen sortieren, PLZ-Sortierung von Infopost, Konfektionieren und Verpacken anhand Lieferschein/Rechnung bis hin zur PC-gestützten Erstellung von Paket-Labels mit Ident- und Leitcodierung für den Versand von selbstgebuchten Postpaketen).

Ebenso gibt es Arbeitsbereiche, in denen sich einzelne Beschäftigte zu Spezialisten entwickeln, weil sie besonderes Interesse daran haben. Als Beispiel dienen hier der Bereich Tampondruck, in dem ein Beschäftigter fast selbständig Aufträge abwickeln kann oder im Bereich Risodruck, den ein Beschäftigter dort ebenfalls weitgehend selbständig bedienen kann. Aufgrund der in diesen Bereichen gesteigerten Leistungsfähigkeit der Betriebsstätte konnten für diese Produkte Neukunden gewonnen werden, was wiederum der Beschäftigungssicherung dient.

d. Akquise und Abwicklung von Produktions- und Dienstleistungsaufträgen

geschieht vorwiegend durch folgende Maßnahmen:

e. Akquise von Produktions- und Dienstleistungsaufträgen:

- Einträge im Branchenbuch „Die Gelben Seiten“ unter verschiedenen Stichworten und in der Sammelanzeige von **alsterarbeit**
- Internetauftritt unter www.alsterarbeit.de
- Vermittlung durch andere Betriebsstätten bei Anfragen, die durch die Produktpalette von **alsterarbeit** abgedeckt sind.

Über diese Maßnahmen hinaus ergeben sich auch Neukontakte durch Kommunikation zufriedener Kunden.

Kundenanfragen sind schriftlich, telefonisch, per Fax und per E-Mail möglich. Die entsprechenden Daten sind in den Publikationen eingearbeitet.

Zur Kundeninformation dient eine Leistungsbeschreibung, in der sonstige Leistungen der Betriebsstätte beschrieben und – wo so pauschal möglich – mit Preisangaben versehen sind. Diese Leistungsbeschreibung erhalten Neukunden entweder per Post oder als Datei per E-Mail.

Angebotsanfragen werden in den meisten Fällen schriftlich beantwortet (Ausnahme: es wird nur eine telefonische Auskunft gewünscht).

Alle Angebote werden als Datei im Ordner „Angebote“ gespeichert.

Für die Preisgestaltung existieren entweder konkrete Preislisten (z.B. Kopien, Risodrucke) oder Kalkulationsgrundlagen in Form von Kalkulationsblättern (EDV) .

d. Abwicklung von Produktions- und Dienstleistungsaufträgen:

Alle eingegangenen Aufträge werden von den Fachkräften der jeweiligen Arbeitsbereiche selbständig abgewickelt inkl. Kundenkontakt, Beschaffung von Materialien, Erstellung von Post-Einlieferungs- und sonstigen Versandpapieren und Lieferscheinen.

Alle eingegangenen Aufträge werden mit einer Auftragsnummer versehen und hierzu ein Auftragsbogen erstellt, aus dem Auftraggeber, Ansprechpartner, Auftragsnummer, Liefertermin, Art der Auslieferung / Abholung sowie verschiedene andere für den Auftrag spezifische Angaben hervorgehen. Der Auftragsbogen wird als Datei im Ordner „Aufträge“ gespeichert.

Elektronische Daten (z.B. für Seriendruck) werden in einem dafür vorgesehenen Ordner „Kundendateien“ abgespeichert. Nicht mehr benötigte Daten werden wieder gelöscht.

Die Fertigstellung von Aufträgen wird auf dem Auftragsbogen mit Mengenangabe und Datum dokumentiert. Auslieferungen erfolgen entweder mit Lieferschein oder Post-Einlieferungsliste. Reste werden nach Absprache mit dem Auftraggeber entweder zurückgesandt oder entsorgt.

Das ausgefüllte Auftragsformular wird gemeinsam mit Lieferschein-/Versandlistenkopie und allen anderen Unterlagen – bei Druckerzeugnissen mit einem Muster – in einer Umhüllung zusammengestellt und zur Abrechnung vorbereitet. Hierzu gehören – wo angefallen – auch Auftragsanlagen zu Porto- und Materialkosten.

e. Verwaltung und Abrechnung:

Die Rechnungserstellung erfolgt anhand der Unterlagen von dafür speziell geschulten Beschäftigten unter Anleitung der zuständigen Fachkraft oder der Betriebsstättenleitung. Alle Ausgangsrechnungen werden von der Betriebsstättenleitung kontrolliert und abgezeichnet. Eine Kopie geht jeweils an die Buchhaltung **alsterarbeit**. Eine Kopie wird mit den sonstigen zum Auftrag gehörenden Unterlagen im Ordner „Abgewickelte Aufträge“ unter dem jeweiligen Anfangsbuchstaben des Kundennamens abgeheftet. Eine weitere Kopie im Ordner „Ausgangsrechnungen Jahreszahl“.

Alle Ausgangsrechnungen werden in einer Extra-Datei erfasst. Alle Post-Einlieferungslisten werden ebenfalls in einer Extra-Datei erfasst und in einem gesonderten Ordner abgeheftet.

Eingangsrechnungen werden entsprechend den in **alsterarbeit** geltenden Regelungen mit Datum und Kostenstelle versehen, vom Empfänger und der Betriebsstättenleitung unterzeichnet und zur weiteren Bearbeitung an die Buchhaltung **alsterarbeit** gegeben. Eine Rechnungskopie wird im Ordner „Eingangsrechnungen Jahreszahl“ abgeheftet. Anhand der Eingangsrechnungen wird 1x jährlich eine Lieferantenliste angelegt.

f. Bewertung und Überprüfung

g. Akquise, Beratung und Einstellung von Beschäftigten

Die Daten aus Aladin ermöglichen eine permanente Kontrolle der Belegungszahlen in Form eines Soll – Ist-Abgleichs.

Für **alsterarbeit** ergeben sich folgende Daten⁷²:

alsterarbeit	Vereinbartes Soll	Ist (Stand vom 31.12.03)	Differenz
WfbM	562	526	- 36
Tafö	175	179	+ 4
BBB	30	67	+ 37
Summe	767	772	+ 5

⁷² laut Statistik Aladin vom 31.12.2003

Diese Kennzahlen werden im monatlichen Jour Fixe mit der zuständigen Bereichsleitung überprüft (z.B. durch Abgleich mit den fakturierten Zahlen aus dem Controlling; originäre betriebliche Erträge), ausgewertet und weitere Maßnahmen beraten. Dabei wird deutlich, dass die aus den fakturierten Zahlen errechenbare durchschnittliche Belegung erheblich niedriger ist, als die Auswertung der Aladin-Zahlen, die 1. Stichtags-bezogen sind und 2. Einnahmeverluste aus längeren Krankheiten nicht darstellen.

h. Individuelle Entwicklungs- und Karriereplanung

Die mit QED erzielten Ergebnisse werden dort dokumentiert und ausgewertet.

i. Für die Konzipierung und Schaffung von adäquaten Arbeits- und Beschäftigungsmöglichkeiten

gibt es zur Zeit keine gesonderten Kennzahlen, außer den Belegungsdaten.

j. Die Kennzahlen des jeweiligen Jahresbudgets

in Verbindung mit den aktuellen Zahlen der GuV-Rechnung ermöglichen einerseits einen Soll-Ist-Vergleich, andererseits auch einen Vergleich mit den Vorjahren.

Es ergeben sich folgende Zahlen:

Erträge alsterarbeit	2001	2002	2003 ⁷³
Summe Erträge	10.665.302 €	11.673.388 €	

Diese Zahlen zeigen:

- Die Entwicklung der originären betrieblichen Erträge ist leicht ansteigend.
- Zur Interpretation, z.B. welche Anteile die Aspekte Werbemaßnahmen, Leistungsspektrum, Prozess- und Ergebnisqualität bei Produktion und Dienstleistung, Mitarbeiter- und Beschäftigten-Zufriedenheit, Standort und andere Aspekte haben und welche Folgerungen sich daraus für weitere Verbesserungen ergeben, würde die Verknüpfung mit anderen Kennzahlen (die z.T. vorhanden wären, z.T. aber auch nicht) benötigt.

Ergebnisse:

a. Akquise, Beratung und Einstellung von Beschäftigten

Die Auswertung zeigt, dass es schwierig ist, alle Arbeitsplätze zu besetzen. Immerhin liegt die derzeitige Ist-Zahl deutlich über der errechneten durchschnittlichen Belegungszahl dieses bisherigen und des Vorjahres, was zur Hoffnung auf eine zwar langsame, aber kontinuierliche Verbesserung berechtigt. Als Maßnahmen wurden einerseits weitere Werbemaßnahmen beschlossen, z.B. die Verstärkung der Fachdienst-Präsenz im Bereich der Psychosozialen Arbeitskreise durch die zuständige Fachdienst-Mitarbeiterin. Andererseits wurde die Soll-Zahl im WfbM-Bereich für das kommende Jahr auf eine realistisch erreichbare Größe verändert.

b. Individuelle Entwicklungs- und Karriereplanung für Beschäftigte

Hier gibt es zur Zeit noch keine auswertbaren Ergebnisse.

c. Konzipierung und Schaffung von Arbeits- und Beschäftigungsmöglichkeiten

Anfragen von Interessenten und BewerberInnen zeigen eine deutliche Nachfrage nach Büro-Arbeitsplätzen. Aufgrund dieser Anfragen werden möglichst schnell in allen Arbeitsgruppen Büroarbeitsplätze eingerichtet. Dies korrespondiert mit dem innerbetrieblichen Bedarf zusätzlicher Ressourcen für die Bearbeitung interner Verwaltungsvorgänge.

⁷³ Liegen für 2003 noch nicht endgültig vor.

Erste Praktika von Beschäftigten aus dem BBB-Bürotraining wurden bereits absolviert. Ziele dieser Entwicklungsarbeit sind neben einer Verbesserung der Belegung die Bearbeitung aller internen Verwaltungsprozesse durch Beschäftigte.

d. Akquise und Abwicklung von Produktions- und Dienstleistungsaufträgen

Die Entwicklung wird kontinuierlich vorangetrieben, wobei die Vereinfachung der Prozesse und eine Verbesserung der Prozessqualität ein wesentliches Ziel ist. Hierdurch sollen eine weitere Sicherstellung der Produktqualität und die Erhaltung von ausreichenden Ressourcen für Assistenz und Kundenservice erreicht werden.

Frage 2 : Wie werden Schnittstellenbelange und –konflikte gelöst?

Planung und Terminierung übernehmen die jeweiligen Ressorts im direkten Gespräch oder aber – bei größeren Aufträgen oder Neukunden – die Betriebsstättenleitung. Für diese und andere Themen gibt es eine morgendliche ½-stündige Besprechung.

alsterarbeit übergreifende Belange und andere Themen werden in einer monatlichen Dienstbesprechung beraten und protokolliert.

Einmal im ¼ Jahr trifft sich die Koordinationsrunde (Betriebsstättenleiter + Fachdienstmitarbeiter), um die Schnittstellen übergreifenden Angelegenheiten zu regeln.

Frage 3 : Wie werden Leistungskennzahlen verwendet, um Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren und zu priorisieren?

Aufgrund der regelmäßig erfassten Daten stehen folgende Kennzahlen zur Verfügung:

- Belegungszahlen der einzelnen Arbeitsgruppen und der gesamten Betriebsstätte (Aladin). Diese Daten sind ständig abrufbar.
- Vierteljährliche Gewinn- und Verlust- Rechnung über das Controlling **alsterarbeit**. Diese Daten sind sowohl zur gesamten Betriebsstätte, als auch zu einzelnen Arbeitsbereichen erhältlich.
- Umsatzkennzahlen der einzelnen Kunden sind durch die regelmäßige Erfassung von Ausgangsrechnungen jederzeit möglich.

Frage 4 : Wie werden Prozessänderungen bekannt gemacht und bei Änderungen Trainings aktualisiert, damit die geplanten Verbesserungsergebnisse erzielt werden können?

Rückmeldungen von Kunden aus dem Bereich Produktion / Dienstleistungen gehen entweder direkt an die jeweiligen Fachkräfte (durch deren direkten Kundenkontakt) oder aber sie werden von der Betriebsstättenleitung in den jeweiligen Besprechungen zeitnah kommuniziert. Problemlösungen werden gemeinsam erörtert und Änderungen ebenso gemeinsam beschlossen. Hierdurch werden die Kompetenzen aller Mitarbeiter optimal für die Initiierung und Durchführung von Verbesserungen genutzt und die Kommunizierung dieser Änderungen erfolgt auf direktem Wege.

Für die Beschäftigten gibt es in den Arbeitsgruppen installierte wöchentliche Gesprächsrunden, in denen Anliegen, Kritik oder Vorschläge eingebracht und beraten werden können. Die Ergebnisse sind damit allen unmittelbar zugänglich.

Darüber hinaus gehende Anliegen sind durch die Einrichtung des Werkstatttrates geregelt.

Frage 5 : Wie werden Marktforschung, Kundenumfragen und Wettbewerberanalyse genutzt, um Produkte und Dienstleistungen zu entwerfen und zu entwickeln, die die Kundenerwartungen erfüllen?

Die in **alsterarbeit** installierten Instrumente wie Kundenbefragung, Reklamationsstatistik durch die Qualitätsbeauftragte werden genutzt.

Aufgrund der verschiedenen Branchenbucheinträge gibt es eine Vielzahl sehr unterschiedlicher Kundenanfragen. Grundsätzlich bemüht sich **alsterarbeit**, jede Kundenanfrage positiv bearbeiten zu können.

Für Häufungen von Anliegen wird im Rahmen der wirtschaftlichen und personellen Möglichkeiten eine Verbesserung der (maschinellen) Ausstattung angestrebt, um diese Kundenwünsche zukünftig erfüllen zu können. Hierdurch ergibt sich eine permanent starke Orientierung an den Kundenwünschen. Kundenwünsche, die **alsterarbeit** nicht erfüllen kann, werden – soweit möglich – über Partnerbetriebe abgewickelt.

Frage 6 : Wie werden Kreativität und Innovation eingesetzt, um wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln?

In **alsterarbeit** gibt es ein einheitliches, strukturiertes System zur Nutzung von Kreativität und Innovation. Das Projektmanagement sammelt und realisiert Projektideen. Bei Bedarf werden Arbeitsgruppen gebildet oder Einzelpersonen eingesetzt, die bei der Entwicklung von Produkten oder Dienstleistungen tätig werden.

Im Rahmen der regelmäßigen Zielfindungs- und Beratungsgespräche werden die Vorschläge und Ideen der einzelnen Mitarbeiter aufgegriffen, geprüft und bei Bedarf weitergeleitet bzw. umgesetzt.

Frage 7 : Wie werden Produkte und Dienstleistungen bekannt gemacht, hergestellt, geliefert und betreut?

Die Bekanntmachung des Leistungsangebotes von **alsterarbeit** erfolgt durch folgende Mittel:

- Branchenbucheinträge⁷⁴
- Leistungsbeschreibungen⁷⁵
- Internetauftritt www.alsterarbeit.de
- Leistungsbroschüre mit Preislisten (tw) als gedrucktes Medium und als Datei (E-Mail)⁷⁶

Frage 8 : Wie können Kunden mit Ihrer Organisation in Kontakt treten?

8.1. Gewerbliche Kunden - Kommunikation mit den Kunden⁷⁷

Mailing

- Ausgewählte Adressen plus Umgebung plus Gewerk nach Bedarf

Telefonisch

- Mitarbeiter plus Notiz (Datum und Unterschrift zu Anfrage / Angebot / Auftrag / Reklamation)
- Fehlmengenmeldung plus Fax (immer beides)

⁷⁴ Beleg : z.B. Gelbe Seiten

⁷⁵ Beleg : Leistungsbeschreibungen mit dem Kosten-/ Leistungsträger

⁷⁶ Beleg . unterschiedliche Broschüren / Flyer pro Betriebsstätte

⁷⁷ Beleg : QMH

Persönlich

- Besuch mit und ohne Terminabsprache (Kaltakquise) gegenseitig
- Gesprächsnotiz bei auftragsrelevanten Daten

Schriftlich

- Durch Wiederholungs-Mailing (max. einmal im Jahr)
- Angebot
- Auftrag

8.2. Beschäftigte - Kommunikation mit den Kunden⁷⁸

Die Kommunikation mit dem Kunden kann sowohl

- schriftlich als auch
- mündlich erfolgen.

Im **Fachdienst** kommt es regelmäßig zu Kundenkontakten. Dies geschieht direkt, z.B. bei Akquisitions- und Vertragsabschlussgesprächen, Maßnahmen- oder Problem-/Ereignisbesprechungen oder indirekt, z.B. durch Briefe.

Der direkte Kontakt kann auch in den Sprechstunden, die die einzelnen Mitarbeiter anbieten, sowohl von den Beschäftigten als auch von gesetzlichen Betreuern, dem häuslichen Umfeld, etc. genutzt werden.

Die Schnittstelle zum Kunden nimmt einen zentralen Stellenwert ein, da der Mitarbeiter während eines Kundenkontaktes nicht nur sich selbst, sondern darüber hinaus **alsterarbeit** repräsentiert.

Flankierend zu den Kundenkontakten werden die Checkliste bei der Aufnahme, die Aufnahmedokumente und die Vertragsdokumentation genutzt.

Frage 9 : Wie verarbeiten Sie Kundenrückmeldungen?

9.1. Gewerbliche Kunden⁷⁹

Eine Kundenbeanstandung wird von jedem Mitarbeiter von **alsterarbeit** entgegengenommen, unabhängig vom Standort! Diese Informationen werden an den zuständigen Arbeitsvorbereiter oder den Betriebsstättenleiter weitergeleitet.

Arbeitsvorbereitung (AV) / Fertigungsleitung (FL) / Fachkraft für Arbeits- und Berufsförderung (FAB)

Die AV / FL / FAB, die beim Kunden eine Beanstandung als Information oder aus persönlicher Beurteilung entgegennimmt, notiert diese sofort.

Folgende wesentliche Startinformationen sind erforderlich:

- Kunde / Ansprechpartner
- Auftrags- oder Lieferschein-Nummer
- Um welchen Artikel oder welches Produkt / Dienstleistung handelt es sich?
- Wann wurde geliefert? Einsatzdauer?
- Welche Beanstandung nennt der Kunde?

⁷⁸ Beleg : QMH

⁷⁹ Beleg . Beschwerdemanagement

Fertigungsstätten, Lager und Service

Beanstandungen sind zu bearbeiten wie folgt:

- Meldung an die AV / FL
- Kennzeichnung der Ware
- Sperren der Ware
- Weitere Bearbeitung, wie mit dem Kunden vereinbart
- Freigabe der gesperrten Ware durch die AV / FL

Falls der Kunde bei einem nicht zuständigen Mitarbeiter beanstandet, nimmt dieser trotzdem alle notwendigen Informationen auf und gibt diese sofort an die zuständigen Mitarbeiter weiter.

Beschreibung

Die Bearbeitung erfolgt in folgenden Stufen:

1. Eingang / Entgegennahme einer Kundenbeanstandung
2. Zuständiger Mitarbeiter erfasst die Kundenbeanstandung (KBA)
3. AV / FL verteilt (den Fehler betreffend) an zuständigen FAB / Fachkompetenz, wenn notwendig
4. Fachkompetenzen prüfen und Empfehlung abgeben
5. AV / FL entscheidet
6. AV / FL informiert den Kunden
7. AV / FL erstellt ggf. neuen Auftrag oder R-Auftrag und veranlasst ggf. eine Verrechnung
8. KBA- Vorgang wird in der Kundenakte archiviert
9. AV / FL gibt eine Kopie des Vorganges an das QM zur statistischen Auswertung.

Arbeitsvorbereitung / Fertigungsleitung

Zuständig ist immer der den Kunden betreuende AV / FL / FAB.

Verantwortlich für die Bearbeitung und einen zügigen Abschluss von Kundenbeanstandungen ist die AV / FL ggf. in Absprache mit dem Betriebsstättenleiter. Der Prozessablauf beginnt mit der verantwortlichen Verwendung und Handhabung des Formulars „Reklamationsbearbeitung“. Die AV / FL wird die Startinformationen zusammentragen und in dem Formular dokumentieren.

Dokumentation zum Vorgang:

- Angaben zum Kunden / Auftrag
- Beanstandungsmerkmale
- Fehlerursache
- Maßnahmen zur Fehlerbeseitigung
- Kosten
- Bemerkungen

Die AV / FL schickt unverzüglich eine Eingangsbestätigung an den Kunden bzw. klärt den Vorgang telefonisch, in dem sie eine unverzügliche Untersuchung des Sachverhaltes zusagt und den voraussichtlichen Entscheidungszeitraum nennt. Sie ermittelt, woraus die Beanstandung vermutlich resultiert und sorgt ggf. für die Delegation an den zuständigen Mitarbeiter:

- Administrativer Fehler → AV
(z.B. Fehler bei Eingabe, Preisen usw.)
- Fehler im Arbeitsauftrag → AV
- Beratungsfehler → AV / FL
- Fremdfertigung → AV / FL ggf. Betriebsstättenleiter
- Materialfehler → AV / FL
- Fertigungsfehler → AV / FL / FAB
- Nacharbeit (eindeutig) → FAB

Betriebsstättenleiter

Die Verantwortung für die Einleitung von Korrekturmaßnahmen in der Fertigung (aufgrund der Erkenntnis aus der Kundenbeanstandung) trägt der Betriebsstättenleiter. Die Durchführung delegiert er in der Regel auf den zuständigen Mitarbeiter.

Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagement fungiert bei der Prüfung von Kundenbeanstandungen als interner Dienstleister für das Unternehmen und erstellt ¼ jährlich eine Reklamationsstatistik.

Abschluss der Kundenbeanstandung

Da grundsätzlich die AV / FL, teilweise die FAB, für Kundenkontakte zuständig sind, haben sie auch die Verantwortung über den Abschluss einer Kundenbeanstandung. Nur sie entscheiden über die Anerkennung einer Kundenbeanstandung und die Maßnahmen gegenüber dem Kunden, ggf. in Absprache mit dem Betriebsstättenleiter. Möglicherweise müssen aus verkaufspolitischen Gründen auch unberechtigte Reklamationen im Ausnahmefall anerkannt werden.

Der Betriebsstättenleiter verantwortet Reklamationen bis zu 2.500,00€⁸⁰ eigenverantwortlich. Alle höheren Verrechnungen ggf. Gutschriften oder Reklamationskosten bedürfen der Genehmigung durch die Geschäftsführung / Bereichsleitung bzw. deren dazu Beauftragten.

Es sind nur folgende Abschlussentscheide zulässig:

- Kundenbeanstandung mit sachlicher Begründung abgelehnt
- Kundenbeanstandung anerkannt mit Maßnahme gegenüber der Verrechnung nach Rücksendung/Prüfung einer berechtigten Beanstandung
- Verrechnung der Beanstandung und neuer Auftrag gegen Berechnung
- Nacharbeit mit neuem Arbeitsauftrag

Der für den Kunden zuständige AV / FL - Mitarbeiter ist verpflichtet, den Kunden über den Abschlussentscheid zur Beanstandung und die weitere Vorgehensweise zu informieren. Diese Information hat innerhalb von 5 Tagen nach Eingang der Kundenbeanstandung zu erfolgen, entsprechend der Zielsetzung.

Der für die Kundenbeanstandung zuständige Mitarbeiter hat dafür Sorge zu tragen, die Ware / das Produkt / die Dienstleistung der Kundenbeanstandung in Abstimmung mit dem Kunden aufgelöst wird, durch:

- Nacharbeit
- Abnahme mit oder ohne Reparatur aufgrund einer Sonderfreigabe
- Verschrottung
- Rücksendung.

Korrekturmaßnahmen

Unser Qualitätssystem⁸¹ baut darauf auf, dass Kundenbeanstandungen nicht nur „kunden- und servicefreundlich“ behandelt werden, sondern dass auch die Folgen bzw. Konsequenzen in unseren Abläufen und Prozessen daraus gezogen werden.

D.h., nach Abschluss eines jeden Reklamationsfalles ist ein Gespräch bezüglich Korrekturmaßnahmen und Verbesserungsmöglichkeiten mit den betroffenen Mitarbeitern durch die Betriebsstättenleiter zu führen.

⁸⁰ Beleg : Zeichnungs- und Befugniskatalog

⁸¹ Beleg : QMH

Statistische Aufbereitung⁸²

Das Qualitätsmanagement wertet alle anerkannten Kundenbeanstandungen bezüglich ihrer Ursachen (Fehlergruppierungen), Kunden und Betriebsstätten ¼ jährlich aus.

Die Kundenbeanstandungen werden zeitlich dem Fakturierungsmonat (ggf. Lieferdatum) zugeordnet. Das hat zwar eine zeitliche Verzögerung in der Auswertung zur Folge, aber gibt einen besseren Rückschluss auf die tatsächlichen Qualitätsentwicklungstendenzen im Unternehmen (Verhältnis zwischen Rechnungen und Reklamationen) und Ereignisse im Jahresgeschehen.

9.2. Beschäftigte⁸³

Beschwerdeannahme Meckerkasten

Der – in jeder Betriebsstätte frei zugängliche – Meckerkasten kann selbständig von den Beschäftigten mit Briefen oder normierten Schreiben (siehe Anlage: Beschwerden) bestückt werden.

Bei schreibunkundigen Beschäftigten kann ein Mitarbeiter / ein Beschäftigter ihres Vertrauens die Beschwerde verfassen.

Auch anonyme Schreiben werden bearbeitet.

Bearbeitet werden die Beschwerden aus dem Meckerkasten durch den Werkstattrat und den Qualitätsmanager.

Fachkraft für Arbeits- und Berufsförderung (FAB) / Assistenzfachkraft (AFK)

Die FAB und AFK stehen im engen und direkten Kontakt zu den Beschäftigten. In vielen Fällen wurde ein freundschaftliches Verhältnis aufgebaut. Diese Voraussetzungen tragen dazu bei, dass Beschäftigte „ihrer“ Fachkraft bzw. Assistenten Beschwerden stressfrei melden können.

Aufgabe der FAB / AFK ist es dann, Unterstützung bei der weiteren Bearbeitung der Beschwerde zu geben:

- betrifft es arbeitsgruppenspezifische Schwierigkeiten, kann die FAB / AFK sie direkt vor Ort lösen ggf. mit Unterstützung des Betriebsstättenleiters,
- sind die Probleme betriebsstättenübergreifend, z.B. nicht schmackhaftes Essen, verschmutzte Sanitärräume, fehlende Angebote im Sportprogramm, sollte die FAB / AFK dies notieren (siehe Anlage : Beschwerden) und an die zuständige Stelle weiterleiten,
- geht es um Rehabilitationsangelegenheiten, sollte der Fachdienst mit hinzugezogen werden, dies erfolgt telefonisch oder schriftlich mit dem vorgegebenen Formblatt.

Fachdienst (FD)

Die Mitarbeiter des Fachdienstes beraten die Beschäftigten bei:

- ihrer beruflichen Weiterentwicklung,
- in Konflikt- und Krisensituationen und
- in sozialrechtlichen Angelegenheiten.

Sie arbeiten dabei mit Eltern, gesetzlichen Betreuern und Assistenten von Wohndienstleistungen zusammen (siehe Fachdienstkonzept).

Unterstützung bei der Bearbeitung von Beschwerden durch den Fachdienst erfolgt wie folgt :

- der FD wird von dem Beschäftigten angerufen oder angeschrieben,
- der Beschäftigte nutzt die Sprechzeit des Fachdienstmitarbeiters und beschwert sich direkt,
- der Beschäftigte nutzt die Teambesprechungen (FAB und FD).

⁸² Beleg : Reklamationsstatistik

⁸³ Beleg : Beschwerdemanagement

Werkstattrat (WR)

Beschwerden können zum WR in folgender Form gelangen:

- in schriftlicher Form
 - vorgefertigte Zettel in den Gruppen
 - formlose Zettel
 - beim WR

- in mündlicher Form
 - Sprechstunden des WR
 - bei Besuchen der Gruppen (eventuell mit einem Gebärdendolmetscher)

Beschwerdebearbeitung

Die Beschwerden, die nicht direkt durch den Werkstattrat, den Fachdienst oder die Fachkräfte im Gruppendienst gelöst werden können, werden gesammelt und im Werkstattrat zusammen mit dem Qualitätsmanager bearbeitet.

Ist die Beschwerde nicht anonym, erfolgt noch in der selben Woche eine Rückmeldung an den Beschwerdemelder. Ansonsten werden alle zwei Monate im alsterINFO Beschwerden, Entwicklungen und Lösungen bzw. Lösungsansätze dokumentiert.

Beschwerdeauswertung

¼ jährlich erfolgt im Rahmen der Reklamationsbearbeitung⁸⁴ ebenfalls die statistische Bearbeitung der Beschwerden. Das Verfahren wird gleich sein und erfolgt durch das Qualitätsmanagement (QM).

Reklamationsbearbeitung

Bei der Bearbeitung der Kündigungen als Reklamation handelt es sich nicht um alle Kündigungen, sondern nur um die, bei denen die Beschäftigten unsere Angebote nicht als passend empfanden oder den eigenen Wunsch hatten, zu kündigen.

Mit diesen Beschäftigten / ihren gesetzlichen Betreuern soll der Fragebogen Kündigung (siehe Anlage: Fragebogen) ausgefüllt und an die zuständigen Stellen verteilt werden. Falls der Beschäftigte und / oder sein gesetzlicher Betreuer sich weigern, diese Fragen zu beantworten, muss auch eine Information darüber erfolgen.

Die Fragebögen unterstützen die über Aladin zu ermittelnde Statistik der Kündigungen. Diese Statistik wird ¼ jährlich durch das QM erstellt.

Frage 10 : Wie befragen Sie Kunden, um den Grad der Kundenzufriedenheit zu ermitteln und zu verbessern?

Die Kundenzufriedenheitsanalyse dient der Messung und Sichtbarmachung der Zufriedenheit der Kunden mit den vom Unternehmen erbrachten Leistungen und dem Aufdecken von Mängeln.

Zufriedenheit oder Unzufriedenheit entsteht durch Erfüllung oder Nicht-Erfüllung von Erwartungen, die mit Inanspruchnahme einer Unternehmensleistung verknüpft sind.

Die Erwartungen des Kunden entstehen durch verschiedene Faktoren, wie z.B. das individuelle Anspruchsniveau, das Image des Anbieters, seine Versprechungen oder das Wissen um mögliche Alternativen. In Form eines Plan-Ist-Vergleichs werden die Erwartungen und deren Erfüllung (subjektiv

⁸⁴ Beleg : Reklamationsstatik

wahrgenommene Leistung) verglichen und das Ergebnis dieses Vergleichs emotional bewertet, was sich dann in einem Gefühl der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit äußert.

Die Analyse der Kundenzufriedenheit soll anhand objektiver Verfahren erfolgen. Die objektiven Verfahren befassen sich mit der Messung der sich in Umsatz- und Absatzzahlen niederschlagenden Auswirkungen der Kunden(un)zufriedenheit.

Zur Ermittlung, der durch den Kunden empfundenen Zufriedenheit, werden im Fachdienst unterschiedliche quantitative oder qualitative Methoden eingesetzt werden. Während durch den Einsatz qualitativer Methoden, wie qualitativen Interviews oder der Gruppendiskussion tiefergehende Informationen über Beurteilungskriterien und Gründe der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit sowie konkrete Verbesserungsvorschläge gewonnen werden können, eignen sich quantitative Methoden, wie die schriftliche Befragung mit Fragebögen oder quantitative Interviews gut, um bekannte Sachverhalte zu quantifizieren und die Zufriedenheit über die Zeit hinweg zu messen.

Gewerbliche Kunden

Fragebogen - Alle **drei Jahre** werden neue Kunden von **alsterarbeit** angeschrieben und es wird eine Kundenzufriedenheitsanalyse gemacht. Alle **sechs Jahre** erfolgt eine Zufriedenheitsanalyse aller Kunden.

Interview - Feedback: nach jedem Auftrag eines Neukundens bzw. eines Neuauftrages erfolgt ein telefonisches oder persönliches Nachfragen. Zur Dokumentation wird eine Minicheckliste verwandt.

Kunden, die 4-6 Monate nicht bei uns gefertigt haben, werden von der AV angerufen und die Gründe werden erfragt.

Beschäftigte

Fragebögen - Alle **drei Jahre** werden die Meinungen und Bedarfe der Beschäftigten von **alsterarbeit** per Fragebogen ermittelt und es wird so eine Kundenzufriedenheitsanalyse gemacht.

Das häusliche Umfeld wird ebenfalls per Fragebogen untersucht. Da sich die häuslichen Bedingungen nicht sehr häufig wechseln, erfolgt diese Befragung alle **sechs Jahre**.

Interview - Ebenfalls alle drei Jahre werden die Kosten- und Leistungsträger nach ihrer Zufriedenheit in der Zusammenarbeit mit **alsterarbeit** meist per Interview (manchmal auch schriftlich per Fragebogen) befragt.

Kriterium 6: Kundenbezogene Ergebnisse

Frage 1 : Wer sind die Schlüsselkunden? Welche Messergebnisse (aus Kundensicht) werden betrachtet, um Image und Ansehen Ihrer Organisation bei diesen Kunden zu bewerten?

- Beschäftigte / gesetzliche Betreuer
- Gewerbliche Kunden
- Kosten- und Leistungsträger
- Häusliches Umfeld

Unsere Schlüsselkunden lassen sich in zwei Schwerpunktgruppen aufteilen, zum ersten die Beschäftigten und mit ihnen im direkten Zusammenhang stehenden gesetzlichen Betreuer, Kosten- und Leistungsträger und das häusliche Umfeld und zum zweiten die gewerblichen Kunden.

Die Messergebnisse aus Kundensicht lassen sich entnehmen aus :

1. Beschäftigte

- Anmelde Listen, z.B. beim BBB
- Auswertung der Kundenbefragung
- Reklamationsstatistiken (Ergebnisse aus dem Beschwerdemanagement)
- Auslastungsquote bei den Beschäftigten
- Betriebszugehörigkeit
- Anzahl der durchgeführten QED's
- Höhe der Entgelte
- Vielfältige Angebote
- Projekte
- Arbeitsbegleitende Maßnahmen
- Qualität der durchgeführten QED's

2. gewerbliche Kunden

- Auswertung der Kundenbefragung
- Reklamationsstatistiken (Ergebnisse aus dem Beschwerdemanagement)
- Auslastungsquote bei den Aufträgen

Frage 2 : Welche Messergebnisse werden betrachtet, um die Meinung Ihrer Kunden über Qualität, Wertschöpfung und Zuverlässigkeit Ihrer Produkte und Dienstleistungen zu bewerten ?

alsterarbeit ist bestrebt, Informationen über die Wahrnehmung der Kunden in der Frage, ob die Organisation die Kundenanforderungen erfüllt hat, als eines der Maße für die Leistung des Qualitätsmanagementsystems zu nutzen.

Die Geschäftsführung stellt sicher, dass wirksame und effiziente Methoden zum Erkennen von Verbesserungsbereichen für die Leistung des Qualitätsmanagementsystems angewandt werden.

Beispiele für diese Methoden schließen ein:

- Umfragen zur Zufriedenheit der Kunden und anderer interessierter Parteien,
- interne Audits,
- finanzielle Messungen und
- Selbstbewertung.

Die Messung und Überwachung der Kundenzufriedenheit beruht auf der Bewertung kundenbezogener Informationen, die aktiv oder passiv erfasst werden.

Die Organisation ermittelt die Inhalte der in mündlicher und schriftlicher Form zur Verfügung stehenden Kunden- und Endabnehmerinformationen aus internen und externen Quellen. Beispiele für kundenbezogene Informationen sind :

- Befragungen von Kunden und Nutzern,
- Rückmeldungen über Aspekte des Produkts,
- Kundenanforderungen und Vertragsinformationen,
- Marktbedürfnisse,
- Daten der Dienstleistungserbringung und
- wettbewerbsbezogene Informationen.

alsterarbeit hat Quellen für Kundenzufriedenheitsinformationen festgelegt und verwendet und mit ihren Kunden zusammengearbeitet, um künftige Erfordernisse vorauszubestimmen. Die Organisation plant und führt Prozesse ein, um auf wirksame und effiziente Weise die „Stimme des Kunden“ zu erfassen.

Beispiele für Informationsquellen zur Kundenzufriedenheit schließen ein:

- Kundenbeschwerden,
- direkte Kommunikation mit Kunden,
- Fragebögen und Umfragen,
- Datenerfassung und -analyse durch Unterauftragnehmer,
- Berichte von Verbraucherorganisationen,
- Berichte in verschiedenen Medien und
- Branchenstudien.

Zufriedenheitstabelle der gewerblichen Kunden⁸⁵:

Zufrieden mit	Sehr zufrieden	Ziemlich zufrieden	Mittelmäßig zufrieden	Weniger zufrieden	Nicht zufrieden	Keine Angabe
Angebotspalette	22,6 %	35,5 %	3,2 %	0 %	0 %	38,5 %
Berücksichtigung von Kundenwünschen	38,5 %	32,3 %	6,5 %	0 %	0 %	22,6 %
Information über das Leistungsangebot	6,5 %	22,6 %	29,0 %	0 %	3,2 %	38,7 %
Fachliche Beratung	25,8 %	22,6 %	12,9 %	0 %	0 %	38,7 %
Erreichbarkeit	41,9 %	25,8 %	16,1 %	3,2 %	3,2 %	9,7 %
Freundlichkeit	74,2 %	22,6 %	0 %	3,2 %	0 %	0 %
Preis- Leistungsverhältnis	41,9 %	32,3 %	9,7 %	0 %	0 %	16,1 %
Termintreue	54,8 %	32,3 %	6,5 %	0 %	0 %	6,5 %
Fertigungskapazitäten (Quantität)	12,9 %	45,2 %	12,9 %	3,2 %	3,2 %	22,6 %
Schnelligkeit der Auftrags erledigung	48,4 %	32,3 %	12,9 %	0 %	0 %	6,5 %
Qualität der Erzeugnisse	22,6 %	32,3 %	12,9 %	0 %	0 %	32,3 %
Qualität der Arbeit	38,5 %	41,9 %	3,2 %	0 %	0 %	16,1 %
Reaktion auf Reklamationen	32,3 %	25,8 %	6,5 %	0 %	0 %	35,5 %

Frage 3 : Welche Messergebnisse werden betrachtet, um Verkaufs- und Kundendienstleistungen, Garantie- und Gewährleistungen⁸⁶ zu bewerten?

- Belegung
- Absatz Eigenproduktion
- Umsatz Lohnfertigung

⁸⁵ Beleg: Kundenzufriedenheitsanalyse 2002

⁸⁶ Garantie- und Gewährleistungen werden nicht übernommen.

Frage 4 : Welche Messgrößen werden betrachtet, um Kundenloyalität und Absicht zum Wiederkauf der Produkte und Dienstleistungen zu bewerten?

Die Dauer der Betriebszugehörigkeit der Beschäftigten

Firmenjubiläen	2001	2002	2003
05 Jahre	17	15	25
10 Jahre	14	13	16
15 Jahre	13	6	12
20 Jahre	1	3	0

Die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten

Das Entgeltsystem der Alsterdorfer Werkstätten wurde 1995 von einem speziell hierfür eingesetzten Fachteam erarbeitet, welches sich aus Beschäftigten und Mitarbeitern der Werkstätten zusammensetzte.

Für den Bereich der psychisch kranken Beschäftigten verfügt **alsterarbeit** seit 1998 über ein eigenes Entgeltsystem

Entgelte	2001	2002	2003
Durchschnittlich pro Beschäftigten / Monat	199,70 €	200,51 €	196,89 €

Die Kundentreue der gewerblichen Kunden

Knapp die Hälfte der gewerblichen Kunden⁸⁷ lassen seit 2-5 Jahren in **alsterarbeit** (ehemals die Alsterdorfer Werkstätten) fertigen. ¼ der Kunden sogar schon länger als 10 Jahre.

Unter 2 Jahren	19,35 %
2 bis 5 Jahre	48,38 %
6 bis 10 Jahre	06,45 %
Über 10 Jahre	25,80 %

Frage 5 : Welche (internen) Faktoren werden betrachtet, um Ausfallzeiten- und Fehlerraten zu bewerten?

- Reklamationsbearbeitung
- Nacharbeitsaufträge

Frage 6 : Welche Indikatoren werden betrachtet, um den Grad der Zufriedenheit und Reklamationen zu bewerten?

- Kundenzufriedenheitsanalyse
- Reklamationsstatistik

⁸⁷ Beleg : Kundenzufriedenheitsanalyse 2002

Frage 7 : Welche Indikatoren werden betrachtet, um Verkaufsleistungen zu bewerten?

Dies wird exemplarisch an zwei Betriebsstätten dokumentiert.

Umsatz	2001	2002	2003⁸⁸
alstergärtner	594.649 €	596.506 €	
alsterpaper	238.797 €	353.144 €	

Bereinigter Umsatz⁸⁹	2001	2002	2003⁹⁰
alstergärtner	551.505 €	559.430 €	
alsterpaper	167.332 €	159.174 €	

Frage 8 : Welche Indikatoren werden betrachtet, um Kundenbindung und Dauer der Kundenbeziehungen zu bewerten?

- Daueraufträge
- Folgeaufträge
- Referenzen
- Empfehlungen
- Auftragserweiterung bei schon bestehenden Kundenverhältnissen

Empfehlungen für **alsterarbeit** würden laut Kundenzufriedenheitsanalyse aussprechen:

Ja	100,00 %
Nein	0

Auf unserer Referenzliste⁹¹ dürfen wir laut Kundenzufriedenheitsanalyse führen:

Ja	96,77 %
Nein	03,23 %

Frage 9 : Welche Indikatoren werden betrachtet, um den Wert von Produkt oder Dienstleistung über die gesamte Lebens- oder Nutzungsdauer für den Kunden zu bewerten?

- Zur Zeit keine Angaben möglich.

Frage 10 : Welche Indikatoren werden betrachtet, um neues und verlorenes Geschäft zu bewerten?

- Kundenzufriedenheitsanalyse
- Kundenbefragung
- Kundeninterviews
- Reklamationsstatistik
- Marktinformationen / -analysen

⁸⁸ Liegen für 2003 noch nicht endgültig vor.

⁸⁹ Umsatz minus Warenwert gleich bereinigter Umsatz

⁹⁰ Liegen für 2003 noch nicht endgültig vor.

⁹¹ Beleg : Referenzliste

Kriterium 7 : Mitarbeiterergebnisse

Frage 1 : Welches sind die Messergebnisse, mit denen Sie die Motivation der Mitarbeiter beurteilen (z.B. bezogen auf Karriereentwicklung, Handlungsspielräume, Beteiligung) ?

Die Mehrheit der Mitarbeiter aus **alsterarbeit** finden, dass ihr Beruf zu ihnen passt (83 %) und meinen, mit ihrer Tätigkeit Menschen zu helfen (80 %). Viele Mitarbeiter (65 %) würden ihren Beruf wieder ergreifen und ein knappes Drittel sich bei der ESA erneut bewerben (30 %).

Die Arbeit wird als interessant und abwechslungsreich empfunden (59 %). Die Hälfte der Mitarbeiter meinen, dass sie ihre gelernten Fertigkeiten einsetzen können (48,5 %) und Erfolge im Beruf erleben (44%). Das man für den Beruf dazulernt, meinen nur ein Drittel der Mitarbeiter (35 %).

Die Fortbildungsmaßnahmen werden als nicht ausreichend empfunden (26 %) und der berufliche Aufstieg – Karriereplanung – ist laut Meinung der Mitarbeiter nur in den seltensten Fällen möglich (15%).

Frage 2 : Welche Messergebnisse liegen vor über die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit Anstellungsbedingungen, Entlohnung und Sozialleistungen ?

Für fast alle Mitarbeiter (95 %) ist es wichtig an Veränderungen, die die Arbeit betreffen, beteiligt zu werden und den Prozess aktiv mitzugestalten. Dabei meinen nur ein Drittel (30 %), dass ihre Verbesserungsvorschläge beim Vorgesetzten ernstgenommen und berücksichtigt werden.

Nur durchschnittlich jeder 5. Mitarbeiter von **alsterarbeit** (20 %) meint in der ESA seine Meinung offen und ehrlich sagen zu dürfen.

Ein Grossteil der Mitarbeiter (73%) wünscht sich eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Hierzu gibt es allerdings für **alsterarbeit** keine Differenzierung.

Mit der Arbeitszeitgestaltung sind sehr viele Mitarbeiter (80%) zufrieden, aber auch hier ist keine Unterteilung z.B. flexible Arbeitszeiten, Teilzeit etc., für **alsterarbeit** aufgezeichnet.

Frage 3 : Welche Messergebnisse liegen vor über die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Möglichkeiten zu lernen und etwas zu erreichen ?

Zweidrittel der Mitarbeiter (68%) meinen, dass in ihrem Bereich die Beschäftigten respektvoll behandelt werden und das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Beschäftigten gut ist (65%). Die Personaldichte ist für ein Viertel (27%) der Mitarbeiter nicht ausreichend.

Weniger als die Hälfte (41%) bewerten das Arbeitsklima in ihrem Bereich als angenehm. Als ein Einzelaspekt werden die sanitären Anlagen betrachtet, die von vielen Mitarbeitern (60%) als sauber und gepflegt empfunden werden.

Die Arbeitsplätze haben für mehr als die Hälfte (56%) klar definierte Aufgabenbereiche. Die Ziele und das Handeln von **alsterarbeit** überzeugt nur ein Drittel (33%) der Mitarbeiter.

Überstunden müssen in **alsterarbeit** von allen Bereichen der ESA am wenigsten gemacht werden. Ein viertel (26%) muss häufig Mehrarbeit leisten. Die Pausen können in voller Länge genommen werden, erwähnt ein gutes Drittel (36%) der Mitarbeiter.

Mehr als die Hälfte (54,5%) meinen, dass an ihrem Arbeitsplatz auf Sicherheit und Gesundheit geachtet wird und etwas weniger (44%) vermuten, dass der Zustand der Räume die Arbeitsleistung positiv unterstützt. Dass die Arbeitsbedingungen die Gesundheit gefährden, befürchten ein Drittel (33%) der Mitarbeiter. Dass die technischen Gerätschaften für die Arbeit nicht ausreichend sind, meint nur jeder 5. Mitarbeiter (21%).

Frage 4 : Welche Messergebnisse liegen vor über die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Kommunikation?

Fast allen Kollegen (92,4%) ist es sehr wichtig über personelle und organisatorische Veränderungen im Bereich unterrichtet zu werden. Mit den Informationen sind allerdings wenige zufrieden (21,2%).

Die Auskünfte über organisatorische und personelle Veränderungen in der ESA sind für gut Zweidrittel der Mitarbeiter (68,2%) wichtig. Gut informiert fühlen sich aber nur sehr wenige (6,1%).

Ebenfalls sind Informationen über Arbeit und Erfolge der einzelnen Bereiche für gut Zweidrittel der Mitarbeiter (72,7%) wichtig. Wenigen (12,1%) reichen die Auskünfte.

Die meisten Mitarbeiter kennen und nutzen formelle Gruppen, wie z.B. Dienstbesprechungen. Auch Printmedien kennen und nutzen fast alle, z.B. "Alsterdorf aktuell", „Aufbruch“ etc. werden im Vergleich zur letzten Befragung vermehrt genutzt.

Ein Viertel der Mitarbeiter (25,7%) sind mit ihrem Arbeitsplatz nicht zufrieden, dem gegenüber sind über ein Drittel zufrieden (36,4%).

Frage 5 : Welche Messergebnisse liegen vor über die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Kollegialität und dem Führungsstil ?

Ein Drittel der Mitarbeiter (34,8%) finden, dass ihre Bereichsleiter gute Arbeit leisten, etwas mehr (39,4%) können sich auf ihre Zusagen verlassen.

Die Ziele und Richtungen für die Zukunft des Vorstandes sind nicht sehr vielen Mitarbeitern (28,8%) bekannt. Von der Richtigkeit der Zielsetzung des Vorstandes sind unterdurchschnittlich viele Mitarbeiter (18,2%) überzeugt.

Ein knappes Drittel (30,3%) fühlen sich von der Mitarbeitervertretung sinnvoll vertreten.

Die Vorgesetzten räumen Entscheidungsbefugnisse und Möglichkeiten zur selbständigen Arbeit in relativ hohem Niveau (59,1%) ein und die Arbeit der Mitarbeiter wird geschätzt und anerkannt (56,1%).

Über die Hälfte der Mitarbeiter (51,1%) fühlen sich von Vorgesetzten gerecht behandelt und meinen, dass der Vorgesetzte sich für sie einsetzt (54,5%).

Die Hälfte der Mitarbeitern äußern, dass die Vorgesetzten Vereinbarungen treffen (50%) und ihre Arbeit (48,5%) kompetent ausfüllen.

Mehr als ein Drittel (39,4%) fühlen sich ausreichend und zweckmäßig informiert.

Mit einigen Führungskräften (42,4%) können die Mitarbeiter offen über das jeweilige Führungsverhalten sprechen.

Mehr als die Hälfte der Kollegen (54,5%) können gut im Arbeitsbereich zusammenarbeiten. Mit anderen Dienstleistungsbereichen der Stiftung sieht es schlechter aus, da beläuft es sich nur auf ein Viertel (24,2,%).

Frage 6 : Welche Indikatoren liegen vor, um die Qualifikation und Fähigkeiten der Mitarbeiter zur Erreichung der Ziele der Organisation zu bewerten ?

Einen anderen Beruf wollen nur sehr wenige Mitarbeiter (3%) ergreifen und einen Wechsel in andere Bereiche der ESA planen ebenfalls wenige (14%). Auch außerhalb der ESA möchten nur ein knappes Viertel (23%) einen Arbeitsplatz suchen. Einige (17%) haben zwar schon an einen Arbeitsplatzwechsel gedacht, glauben aber, dass es dort auch nicht besser ist, als in ihrer Situation. Jeder fünfte (21%) hat noch nie an einen Wechsel gedacht.

Mehr als Zweidrittel der Mitarbeiter (68,2%) ist Community Care bekannt. CC hat für die tägliche Arbeit für Einige (19,7%) wenig Bedeutung, allerdings für die Hälfte der Mitarbeiter (51,5%) einen bedeutenden Anteil. Nach dem Grundprinzip von CC handeln Eindrittel der Mitarbeiter (36,4%), ein knappes Viertel (22,7%) stimmen dem nicht zu.

Community Care entspricht den Vorstellungen von Stiftungsarbeit für die Hälfte der Mitarbeiter (53%).

Die Balance zwischen sozialen Zielen und Wirtschaftlichkeit erreicht die ESA für knapp Zweidrittel der Mitarbeiter nicht (62,1%).

Qualifiziertes Personal⁹²

Das Personal muss qualifiziert sein durch

- angemessene Ausbildung
- Schulung
- Fertigkeiten
- Erfahrungen.

alsterarbeit

- ermittelt die notwendigen Fähigkeiten
- legt Schulungen oder andere Maßnahmen fest
- überprüft die Wirksamkeit
- stellt sicher, dass ihr Personal sich der Bedeutung bewusst ist
- führt Aufzeichnungen.

Alle Tätigkeiten, die sich auf die Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung auswirken, erfordern Mitarbeiter, die durch Ausbildung, Weiterbildung, Fertigkeiten und Erfahrung entsprechend ihren aktuellen Aufgaben qualifiziert sind.

Einarbeitung⁹³ - alsterarbeit nimmt sich bei der Einstellung neuer Mitarbeiter Zeit für eine sorgfältige Auswahl nach klar festgelegten Aufgaben- und Tätigkeitsprofilen.

Schulungen⁹⁴ - Die Mitarbeiter werden mit einem klar umrissenen Schulungsplan in die neuen Aufgaben, in das QM-System und die Qualitätsziele eingewiesen. Anschließend laufende Weiterbildung und Unterweisungen garantieren einen langfristigen Unternehmenserfolg. Dabei werden die gesetzlichen Bestimmungen (z. B. im Arbeitsschutz, SGB IX) beachtet.

⁹² Beleg : Vorgaben durch die Werkstättenverordnung

⁹³ Beleg : Einarbeitungspläne

⁹⁴ Beleg : Schulungspläne

Die durchgeführten Maßnahmen werden beurteilt und die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen festgehalten.

Mitarbeiterbefragung 2002

Die Fortbildungsmaßnahmen werden als nicht ausreichend empfunden (26 %) und der berufliche Aufstieg – Karriereplanung – ist laut Meinung der Mitarbeiter nur in den seltensten Fällen möglich (15%).

Frage 7 : Welche Indikatoren liegen vor, um die Produktivität der Mitarbeiter zu bewerten ?

Der Erfolg des Umsatzes der

- Reha-Arbeit
- Produktivität.

Die Planung und Umsetzung von

- QED⁹⁵
- Arbeitsergebnissen.

Frage 8 : Welche Indikatoren liegen vor, um den Grad der Anerkennung für Einzelne und Teams zu bewerten ?

Hierzu liegen zur Zeit noch keine Indikatoren vor.

Frage 9 : Welche Indikatoren liegen vor, um das Niveau der Fehlzeiten und krankheitsbedingter Abwesenheit zu bewerten ?

Die von der Personalabteilung aufbereiteten Statistiken der bezahlten Fehlzeiten⁹⁶ aus gesundheitlichen Gründen (Krankheit, Unfall, Kur, Mutterschutzurlaub) liegen quartalsweise dem Leitungskreis von **alsterarbeit** vor.

Falls notwendige Maßnahmen ergriffen werden müssen, werden die Auswertungen den einzelnen Betriebsstättenleitern zugeordnet und im Rahmen ihrer Jour Fixe bearbeitet.

Frage 10 : Welche Indikatoren liegen vor, um Mitarbeiterfluktuation zu bewerten ?

Die Fluktuation⁹⁷ in **alsterarbeit** ist sehr gering.

In den Mitarbeitergesprächen und dezidiert in den Zielfindungs- und Beratungsgesprächen können die Gründe für einen Wechsel bzw. ein Ausscheiden ermittelt und analysiert werden.

Genaue Messergebnisse liegen zur Zeit nicht vor.

⁹⁵ Beleg: Auswertung der quantitativen und qualitativen QED-Arbeit.

⁹⁶ Beleg : Fehlzeitenstatistik Personalcontrolling

⁹⁷ Beleg : Personalbericht (PPB)

Kriterium 8 : Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

Frage 1 : Welches sind die Messergebnisse, aus denen die Organisation erkennt, wie sie in Ihrer Rolle als verantwortlicher „Mitsbürger“ von der Gesellschaft gesehen wird ?

Frage 2 : Welches sind die Messergebnisse, aus denen die Organisation erkennt, wie die Gesellschaft ihre Wirkung auf die lokale (ggf. nationale) Wirtschaft wahrnimmt ?

alsterarbeit ist ein Unternehmen zur beruflichen Eingliederung für Menschen mit Behinderungen (im folgenden Beschäftigte genannt).

Ziel der Einrichtung ist es, auf der Grundlage der bestehenden Gesetze sowie des Diakonischen Leitbildes der ESA⁹⁸, den Wünschen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Möglichkeiten der Menschen mit Behinderung entsprechend adäquate Angebote zur beruflichen Eingliederung vorzuhalten.

Berufliche Eingliederung bedeutet für uns Arbeit und Persönlichkeitsentwicklung. Bei der Realisierung bedienen wir uns der individuellen Hilfeplanung. Hierbei erkennen wir an, dass die Wünsche und Bedürfnisse der Menschen mit Behinderung die Grundlage unseres Handelns darstellen.

Beschäftigte und Mitarbeiter arbeiten gemeinsam an der Verwirklichung. Dazu gehört, dass die Arbeitsabläufe nachvollziehbar und durchschaubar sind. Die verschiedenen Hilfeschritte werden unabhängig von den einzelnen Bereichsinteressen innerhalb des Betriebes und nach außen gleichermaßen gemeinsam vertreten. Mit Kritik wird angemessen umgegangen und es besteht die Bereitschaft, sich selber und die Arbeits- und Beschäftigungsangebote weiter zu entwickeln.

Eine wichtige Voraussetzung für die Existenz von **alsterarbeit** ist die Wirtschaftlichkeit. Sie ermöglicht die Sicherung und inhaltliche Weiterentwicklung der gesamten Werkstattarbeit sowie eine differenzierte, möglichst hohe Entlohnung ihrer Beschäftigten.

Die Zufriedenheit unser Kunden und Beschäftigten ist eine weitere, wichtige Existenzgrundlage. Ihre Wünsche schnell und nachhaltig zu realisieren, ist eines unserer Ziele. Die Leistung entspricht den Kunden- und Beschäftigterwartungen.

Eine dauerhafte Basis für die Entwicklung unseres Unternehmens schaffen wir nur über den Weg der ständigen Qualitätsverbesserung. Dieses geschieht unter angemessener Beteiligung unserer Mitarbeiter, Beschäftigten, Kunden und Lieferanten.

Folgende Rechtsgrundlagen (Gesetze und Rechtsverordnungen) sind für die Arbeit der WfbM und Tagesförderstätten maßgeblich:

- das Sozialgesetzbuch IX
- die Werkstättenverordnung
- die zweite Schwerbehinderten-Ausgleichsabgabenverordnung
- die Ausführung zur Gesetzlichen Krankenversicherung (siehe SGB V)
- das Rentenversicherungsgesetz (siehe SGB VI und Rentenüberleitungsgesetz)
- die Aufwendererstattungs-Verordnung
- das Bundessozialhilfegesetz (BSHG)
- die Eingliederungshilfe-Verordnung
- das Rehabilitationsangleichungsgesetz (RehaAnglG)
- das Arbeitsförderungsgesetz (AFG)
- die Anordnung zur Rehabilitation (A Reha).

⁹⁸ Evangelische Stiftung Alsterdorf

Im Sozialgesetzbuch IX, § 136, heißt es zu Begriff und Aufgabe der **Werkstätten für behinderte Menschen**:

„Die Werkstatt für behinderte Menschen“ ist eine Einrichtung zur Teilhabe behinderter Menschen am Arbeitsleben und zur Eingliederung in das Arbeitsleben. Sie hat denjenigen behinderten Menschen, die wegen Art und Schwere der Behinderung nicht, noch nicht oder noch nicht wieder auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt beschäftigt werden können, eine angemessene berufliche Bildung und eine Beschäftigung zu einem ihrer Leistung angemessenen Arbeitsentgelt aus dem Arbeitsergebnis anzubieten und zu ermöglichen, ihre Leistungs- und Erwerbsfähigkeit zu erhalten, zu entwickeln, zu erhöhen oder wiederzugewinnen und dabei ihre Persönlichkeit weiterzuentwickeln.

Sie fördern den Übergang geeigneter Personen auf den allgemeinen Arbeitsmarkt durch geeignete Maßnahmen. Sie verfügt über ein möglichst breites Angebot an Berufsbildungs- und Arbeitsplätzen, sowie über qualifiziertes Personal und einen Begleitenden Dienst.

Die Werkstatt steht allen Menschen unabhängig von Art und Schwere der Behinderung offen, sofern erwartet werden kann, dass sie spätestens nach der Teilnahme an Maßnahmen im Berufsbildungsbereich wenigstens ein Mindestmaß wirtschaftlich verwertbarer Arbeitsleistung erbringen werden. Dies ist nicht der Fall bei behinderten Menschen, bei denen trotz einer der Behinderungen angemessenen Betreuung eine erhebliche Selbst- oder Fremdgefährdung zu erwarten ist oder das Ausmaß der erforderlichen Betreuung und Pflege die Teilnahme an Maßnahmen im Berufsbildungsbereich oder sonstige Umstände ein Mindestmaß wirtschaftlich verwertbarere Arbeitsleistung im Arbeitsbereich dauerhaft nicht zulassen.“

Die **Tagesförderstätte** ist im selben Paragraphen im Absatz 4 beschrieben:

„Behinderte Menschen, die die Voraussetzungen für eine Beschäftigung in der Werkstatt nicht erfüllen, sollen in Einrichtungen oder Gruppen betreut werden, die der Werkstatt angliedert sind.“

Frage 3 : Welche internen Indikatoren betrachten Sie, um die Auswirkung auf die Umwelt (z.B. Lärm, Emission, Verschmutzung) zu messen ?

In der Produktion werden die Temperaturen, welche die Maschinen regelmäßig erzeugen gemessen, dies dient zum einen dem Erhalt der Maschinen und zum anderen durch eine angenehme Raumtemperatur den Menschen.

Ebenso wird die Luftfeuchtigkeit in der Druckerei gemessen, da das Papier eine konstante Luftfeuchtigkeit benötigt.

Die Lüftungsanlage wird regelmäßig geprüft⁹⁹ und gewartet.

Gefahrenstoffe sind katalogisiert und werden den Sicherheitsbestimmungen entsprechend eingesetzt¹⁰⁰.

Frage 4 : Welche Indikatoren betrachten Sie, um die Reduzierung und Vermeidung von Abfall zu messen ?

Die Abteilung Arbeitssicherheit der ESA erstellt jährlich eine Abfallstatistik¹⁰¹.

Mülltrennung und ein verstärkter Einsatz von papierloser Kommunikation dient der Reduzierung von Müll.

⁹⁹ Beleg: Prüfprotokolle

¹⁰⁰ Beleg: Gefahrstoffanalyse / Gefährdungsanalyse

¹⁰¹ Beleg: Abfallbilanzen

Bei einigen Aufträgen von gewerbliche Kunden fällt viel Verpackungsmaterial und Kartonage an, die von **alsterarbeit** entsorgt werden muss oder weiter verarbeitet wird.

Frage 5 : Welche Indikatoren betrachten Sie, um die Wiederverwendbarkeit von Material zu messen ?

alsterarbeit verwendet Kartons und Pappen mehrmals.

Frage 6 : Welche Indikatoren betrachten Sie um den Verbrauch von Energie und Wasser zu messen ?

Der monatliche Verbrauch von

- Wasser
- Fernwärme
- Strom

aus einigen Bereichen von **alsterarbeit** liegt vor.

Zur Wasserreduzierung wurden Perulatoren in die Wasserhähne eingesetzt.

Frage 7 : Welche Indikatoren betrachten Sie, um Ihren Beitrag für die Gesellschaft und Ihr Engagement in der Gemeinde (ggf. darüber hinaus) zu messen ?

Zur Zeit sind noch keine Indikatoren definiert, um den Beitrag, den **alsterarbeit** für die Gesellschaft leistet, zu messen.

Frage 8 : Welche Indikatoren betrachten Sie, um Gesundheitsrisiken und Störfälle zu bewerten und zu messen ?

In alsterarbeit werden Unfälle, sowohl Arbeits- als auch Wegeunfälle, über ein Formblatt dokumentiert und zur statistischen Auswertung an die Arbeitssicherheit der ESA geschickt¹⁰².

Um Gesundheitsrisiken möglichst auszuschalten, werden in alsterarbeit den gesetzlichen Vorgaben entsprechend Belehrungen / Unterweisungen in den Bereichen:

- Brandschutz
- Hygiene
- Arbeitssicherheit
- Gefahrenstoffe

gemacht.

Bei Einstellungsbeginn und in regelmäßigen Abständen werden „Erste Hilfe Kurse“ von den Mitarbeitern absolviert.

Frage 9 : Welche gesellschaftsbezogenen Preise und Auszeichnungen hat Ihre Organisation erhalten ?

Unsere Holzspielzeugautos haben das Gütezeichen „spiel gut“¹⁰³ erhalten.

¹⁰² Beleg: Unfallstatistik

¹⁰³ Beleg: Gütesiegel

Ein Teil von **alsterarbeit** (Montage und Verpackung, Elektromontage, Vorrichtungsbau, Schlosserei, Arbeitsvorbereitung, Lagerhaltung, berufliche Rehabilitation für Menschen mit geistiger Behinderung und psychischer Erkrankung) sind nach der DIN EN ISO 9001:2000 zertifiziert.¹⁰⁴.

Frage 10 : Welche Indikatoren betrachten Sie, um zu messen, ob Sie eine positive oder negative Presse haben und welches Ansehen Sie in der Gemeinde (ggf. darüber hinaus) haben?

Zur Zeit sind noch keine Indikatoren definiert, um Presseberichte und das Ansehen in der Gesellschaft von **alsterarbeit** zu messen.

¹⁰⁴ Beleg: Zertifizierungsurkunde

Kriterium 9: Schlüsselergebnisse

Frage 1: Welche Kennzahlen betrachten Sie, um die Finanzsituation Ihres Unternehmens zu bewerten?

Belegung

Das Jahresergebnis ist die Bezugsgröße für die Betrachtung der Finanzsituation. Es bewegt sich zwischen Einnahmen (Kostensätze + Aufträge) und Ausgaben.

Bei den Ausgaben hat der Bereich Personalkosten eine erhebliche Bedeutung, da er ca. 70% der Gesamtausgaben ausmacht.

Die Kostensätze werden mit der Behörde / der Regionaldirektion Nord – bezogen auf die Sollplätze – vereinbart. **alsterarbeit** verhandelt drei von einander unabhängige Kostensätze¹⁰⁵ für

- die Tagesförderung
- die WfbM und
- den Berufsbildungsbereich.

D.h., die Auslastung ist eine Bezugsgröße für die Betrachtung der Finanzsituation.

Produktion

Die Werkstatt muss wirtschaftliche Arbeitsergebnisse anstreben, um an die im Arbeitsbereich beschäftigten behinderten Menschen ein ihrer Leistung angemessenes Arbeitsentgelt im Sinne des § 136 Abs. 1 und § 138 des neunten Sozialgesetzbuchs zahlen zu können (WVO § 12 Abs. 3).

	2001	2002	2003 ¹⁰⁶
Einnahmen durch Produktion	2.914.995 €	3.349.592 €	

Entgelte (WfbM)

Die Entgelte in **alsterarbeit** setzen sich wie folgt zusammen:

- **Ausbildungsbeihilfe**
 Im berufsbildungsbereich erhalten sie kein Entgelt. Der Kostenträger gewährt Ihnen statt dessen ein Ausbildungsgeld. Er bestimmt dessen Höhe.
- **Arbeitsentgelt**
 Im Arbeitsbereich beziehen sie ein Arbeitsentgelt. Es wird nach den geltenden Entgeltsystemen festgelegt. Das jeweilige System ist Bestandteil des Werkstattvertrages.
- **Sonderzahlungen**
 Die Werkstätten zahlen den Beschäftigten, wenn es die wirtschaftliche Situation zulässt, zweimal im Jahr eine Sonderzuwendung. Im Juli wird ein für alle Entgeltstufen gleicher Betrag ausgezahlt, im November entspricht seine Höhe dem monatlichen Entgelt.

Das Arbeitsergebnis darf nur für Zwecke der Werkstatt verwendet werden, und zwar für

1. die Zahlung der Arbeitsentgelte nach § 138 Abs. 2 des neunten Sozialgesetzbuches, in der Regel im Umfang von mindestens 70 % des Arbeitsergebnisses,

¹⁰⁵ Beleg: Bescheid vom Kostensatz für den BBB vom 3.02.2000, für die WfbM vom 24.07.2002, für die Tafö vom 13.03.2002

¹⁰⁶ Liegen für 2003 noch nicht endgültig vor.

2. die Bildung von Rücklagen
3. Ersatz- und Modernisierungsinvestitionen soweit diese Kosten nicht aus den Rücklagen auf Grund von Abschreibungen des Anlagevermögens für solche Investitionen, aus Leistungen der Rehabilitationsträger oder aus sonstigen Einnahmen zu decken sind oder gedeckt werden.¹⁰⁷

Zahlungen	2001	2002	2003
Entgelte	1.064.618,09 €	1.108.652,07 €	1.146.648,00 €
Sonderzahlungen	175.250,41 €	182.295,26 €	187.878,00 €

Frage 2: Welche Bilanzzahlen betrachten Sie (z.B. Investitionen, Abschreibungen, Vermögenswerte, Wertberichtigungen)

Zum Jahresabschluss werden in der Bilanz die Vermögensanlagen, Abschreibungen, Wertberichtigungen, Eigenkapitalquote, Verschiebungen von Eigen- und Fremdkapital, Cash-Flow, Zu- und Abgänge in Anlagevermögen betrachtet¹⁰⁸

Bei der Betrachtung des Personalaufwandes werden die durchschnittlichen Personalkosten und eine Differenzierung nach Dienstarbeit – immer mit Vorjahresvergleichen – erstellt.¹⁰⁹

	2001	2002	2003
Durchschnittliche Personalkosten	13.508 €	13.580 €	13.870 €

Es muss eine Übereinstimmung zwischen Passivseite und Aktivseite gebe. *aha!*

Frage 3: Welche Kennzahlen betrachten Sie, um Materialverbrauch zu bewerten (z.B. Lagerumsatz, Ausfallraten, Abfall)

Im Rahmen der Budgetierung bekommen die Betriebsstätten¹¹⁰ sollplatzbezogene Aufwandsberechnungen und Modalitäten. Darüber hinaus werden andere Aufwendungen, wie Miete, Strom, Abfallbeseitigung¹¹¹ etc., errechnet.

Frage 4: Welche Kennzahlen verwenden Sie, um die Leistung von Lieferanten zu bewerten (z.B. Preis, Lieferung, Qualität, Beitrag zur Wertschöpfung)

Im Juli 2002 hat **alsterarbeit** zum zweiten Mal (die erste Befragung war 1995 / 1996) unsere Lieferanten aufgefordert, eine Selbstanalyse zu machen.

In Zusammenarbeit mit der Arbeitsvorbereitung alsterkontec und den Betriebsstättenleiterinnen und -leitern haben wir nur die Lieferanten angeschrieben, die qualitätsrelevante Waren / Dienstleistungen an uns verkaufen.

Nach einer Rücklaufzeit von einem ¼ Jahr wurde die Auswertung vorgenommen¹¹².

¹⁰⁷ Siehe WVO § 12 Abs.4

¹⁰⁸ Beleg: Bilanz der Bilanzkreise WfB und AAT

¹⁰⁹ Beleg: Personalplan A + B

¹¹⁰ siehe Betriebsstättenbudget

¹¹¹ Beleg: Statistiken der ESA – Bereich Abfall und Umwelttechnik

¹¹² Lieferantenbewertung November 2002

Die Entscheidung über die Eignung eines Lieferanten liegt bei der Arbeitsvorbereitung und den Betriebsstättenleitern und wird durch das Lieferantenermittlungssystem in Zusammenarbeit mit dem QM-Manager, wie folgt eruiert:

	Qualität (Q)	Termin (T)	Preis (P)
Gewichtung (G)	8	7	5
Bewertung (B)	1-6	1-6	1-6
Maximal (M)	48	42	30
Einstufung =	Q/M + T/M + P/M		

Zur Einschätzung eines Lieferanten wird dessen Qualitätssystem mit berücksichtigt. Alle Lieferanten müssen eine Selbstauskunft geben. Zertifizierungen bei Lieferanten fließen in die Bewertung mit ein.

Auf dieser Grundlage werden die Lieferanten in A - B - C Klassen eingeteilt und in die Liste der freigegebenen Lieferanten (siehe Adresskartei aus dem „Kuhnle Holzprogramm“) eingetragen. Erreichen die Lieferanten nur eine Punktzahl unter 60, sind sie nicht in die Liste aufzunehmen. A - Lieferanten sind bevorzugt bei Bestellungen zu berücksichtigen .

Bei der Beurteilung von Lieferanten ist zu unterscheiden, ob es sich um bekannte Lieferanten oder neue Lieferanten handelt.

Dieses Verfahren gilt für die Betriebsstätten mit gleichbleibenden Aufträgen und einem festen Lieferantenstamm. In den anderen Betriebsstätten wird wie folgt vorgegangen:

Eine Liste freigegebener Lieferanten wird nicht geführt, da

- Bestellungen auftragsabhängig sind, d.h., pro Auftrag muss nach einem Lieferanten gesucht werden.
- Bestellungen nicht wesentlich qualitätsrelevant sind (Erfahrungen aus der Vergangenheit).
- Aufwand und Nutzen in keinem Verhältnis stehen.
- bei jedem Wareneingang eine Eingangsprüfung erfolgt, sowohl im Lager, als auch in den Arbeitsgruppen.

Frage 5: Welche Kennzahlen betrachten Sie, um den Cashflow zu bewerten (z.B. Debitoren, Kreditoren, Liquidität)

Die ESA betreibt ein übergreifendes Cash-Pooling, dies wird zentral für die Stiftung durch den Bereich „Kaufmännische Leitung“ getätigt.

Es werden auf der Stiftungsebene jährlich Liquiditätspläne erstellt. Jeder Geschäftsbereich (je nach Finanzstärke) wird demnach verpflichtet, seinen Beitrag zur Liquidität zu erbringen.

Frage 6: Welche Kennzahlen betrachten Sie, um die Produktivität zu bewerten (z.B. Durchlaufzeiten, Umsatz pro Mitarbeiter)

Es gibt zur Zeit noch keine definierten Bezugsgrößen.

Frage 7: Welche Kennzahlen betrachten Sie, um Marktanteile und Geschäftsvolumen zu bewerten?

Eine Mindestauslastung von 99% ist relevant für eine 100%ige Refinanzierung seitens der Behörde.

Durch die neue Konzeption von **alsterarbeit** werden integrierte Betriebsstätten eingerichtet, d.h., Zusammenführung von Tafö und WfbM integriert in einem Gebäude, in Foren und Kompetenzzentren, die verteilt in Hamburger Stadtteilen den Bedarf an Arbeit und Beschäftigung für Menschen mit

Behinderung und psychischer Erkrankung abdecken soll. Nach Erstellung des Konzeptentwurfes wurde die Fachbehörde informiert, die den Entwurf stark befürwortete, die Umsetzung dadurch erleichterte und dieses Konzept für das Stadtgebiet Hamburg propagiert.

Der Ausbau der Plätze soll auch durch andere Beschäftigungsmöglichkeiten, wie z.B. Kunst und Kultur oder auch im Bereich der Computerarbeitsplätze, Gastronomie und Dienstleistung um andere Kundenkreise zu erschließen, ausgebaut werden.

Im Bereich Kunst und Kultur hat **alsterarbeit** eine Vorreiterrolle. Dies sind Tätigkeitsfelder, bei denen noch gute Marktanteile zu holen sind.

Das Geschäftsvolumen wird auch durch die Betrachtung der Auslastung ermittelt.

WfbM- und Taföplätzanteile im Vergleich zu den anderen Hamburger Anbietern werden zur Zeit nicht erhoben.

Frage 8: Welche Kennzahlen betrachten Sie, um die Dauer von Produktlebenszyklen zu bewerten (z.B. Produktionszyklen, Zeit von Bestellung zu Lieferung, Entwicklungszeit bis zur Markteinführung)?

In **alsterarbeit** werden zur Zeit noch nicht die Produktlebenszyklen bewertet.

Bei der Entwicklung neuer Projekte werden nach Erstellung des Projektplans Erträge und Kosten kontrolliert um die Rentabilität des Projektes zu ermitteln.

Frage 9: Welche Kennzahlen betrachten Sie, um die Verfügbarkeit und Nutzung von Informationen und Wissen zu bewerten?

Alle Qualifizierungen und Zusatzausbildungen des Personals werden durch EDV-Systeme (Paisy und Asis) erfasst. Alle ergebnisverantwortlichen Führungskräfte haben Zugriff auf diese Daten.

Alle Vorgesetzten machen jährlich einen Schulungsplan zur Übersicht über Inhalte und Kosten.

Nach durchgeführten Maßnahmen vermitteln die Teilnehmer ihren Kollegen auf einer Dienstbesprechung ihr neues Wissen und stellen das Lernmaterial allen zur Verfügung.

Ebenso gibt es für die Beschäftigten eine Übersicht, sowohl der angebotenen, als auch der durchgeführten Fort- und Weiterbildungen. Dies ist PC-unterstützt erfasst (in Aladin¹¹³) und kann über den Fachdienst erfragt und statistisch ausgewertet werden.

Frage 10: Welche Kennzahlen betrachten Sie, um den Wert des geistigen Eigentums zu bewerten (z.B. Patente, Innovationsraten, Neuentwicklungen) ?

Zur Zeit noch keine.

¹¹³ Aladin = Beschäftigtenverwaltungssystem für den Fachdienst

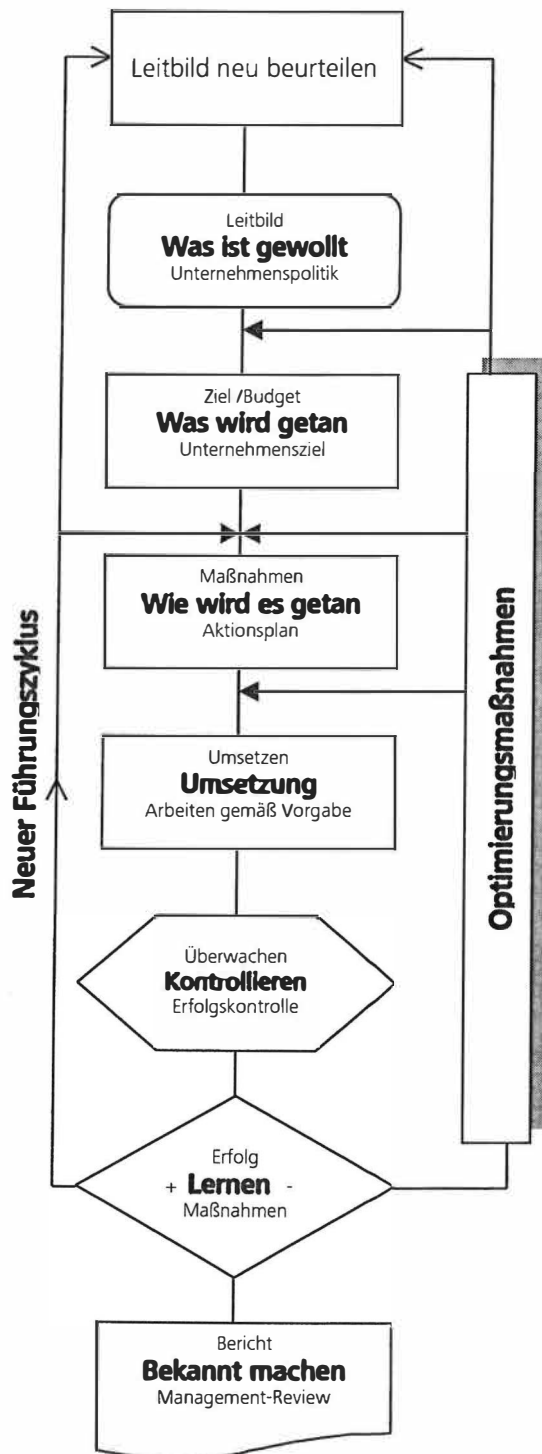
Abkürzungen I.

AFK	Assistenzfachkraft
AV	Arbeitsvorbereitung
BAG	Bundesarbeitsgemeinschaft der WfbM
BBB	Berufsbildungsbereich
BST	Betriebsstätte
BSTL	Betriebsstättenleiter
DB	Dienstbesprechung
DIN EN ISO	DIN-Norm, Europa-Norm und Norm der Internationalen Standardisierungs Organisation
EFQM	Die "European Foundation for Quality Management" hat ein Modell für Business Excellence als internationales Zielsystem und Richtlinie erarbeitet. Es gilt in Europa als das TQM - System und ist Grundlage für den Europäischen Qualitätspreis EQA
ESA	Evangelische Stiftung Alsterdorf
FAB	Fachkraft für Arbeits- und Berufsförderung
FL	Fertigungsleiter
KBA	Kundenbeanstandung
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LAG	Landesarbeitsgemeinschaft der WfbM
LK	Leitungskreis
MA	Mitarbeiter
MVG	Mitarbeitervertretungsgesetz
QED	Qualitativer EntwicklungsDialog
QM	Qualitätsmanagement
QMH	Qualitätsmanagementhandbuch
PPA	Personalabrechnung
PPB	Personalbetreuung
SGB	Sozialgesetzbuch

Abkürzungen II.

SPZ	Sonderpädagogische Zusatzausbildung
Tafö	Tagesförderstätte
TÜV	Technischer Überwachungsverein
WfbM	Werkstatt für behinderte Menschen
WR	Werkstattrat

Anlage 1 Übergeordneter Führungszyklus



Periodisch wird das Leitbild auf Aktualität, Aussagekraft und Angemessenheit beurteilt und wo nötig, angepasst.

Das Leitbild sagt aus, was gewollt wird und wie wir von unseren Partnern wahrgenommen werden wollen. Es stehen Aussagen betreffend Partnern, Kunden, Mitarbeiter, Umwelt, Sicherheit und Gesundheit, Verpflichtung zur ständigen Verbesserung und andere für uns wichtigen Aspekte im Leitbild.

Die Ziele besagen, in welchem Masse das Leitbild umgesetzt werden soll. Die gesetzten Ziele, nehmen Stellung zu den Aussagen im Leitbild und geben ihnen Werte.

Als Maßnahme wird ein konkreter Plan erstellt, was getan wird, um diese Ziele zu erreichen - durch einen Aktionsplan - und die Zuständigkeiten bestimmt. Dazu gehört auch, die erforderlichen Mittel bereitzustellen.

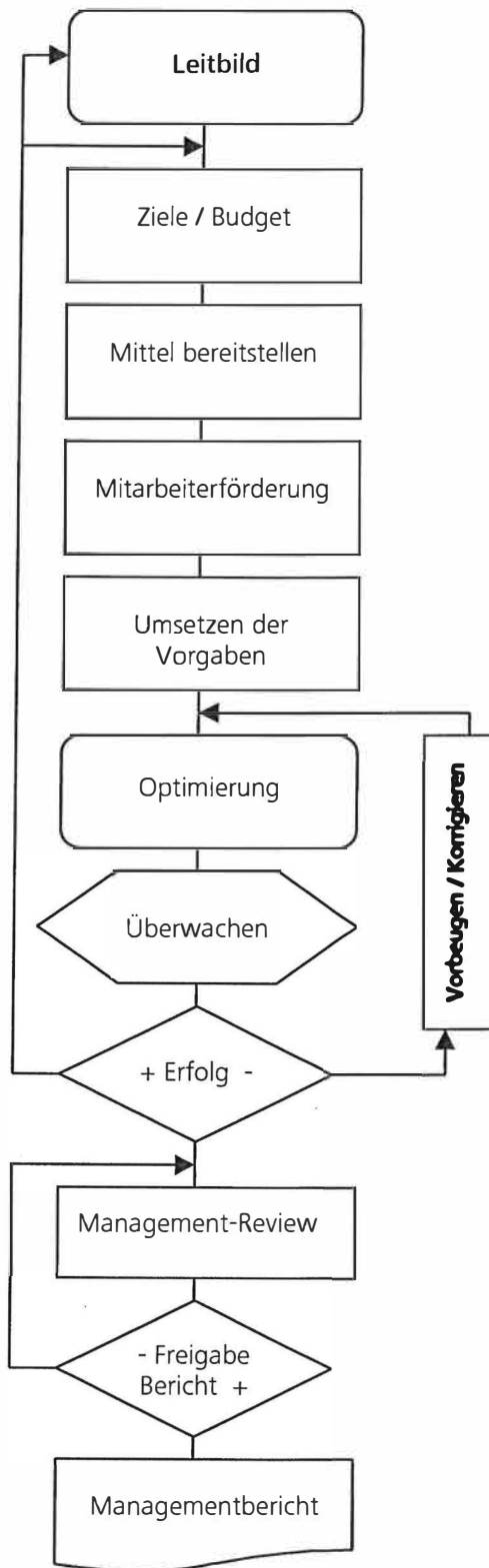
Der Aktionsplan wird umgesetzt. Für die einfachere Erfolgskontrolle werden Messmerkmale und Kriterien festgelegt.

Es findet ein laufender Vergleich zwischen Plan und Ist anhand der Merkmale statt. Alle wesentlichen und erfolgsrelevanten Daten und Informationen werden gesammelt, danach werden die erhaltenen Informationen analysiert und ausgewertet.

Nach Zielerreichung wird im gleichen Führungsrhythmus fortgefahren. Wenn nicht, werden Ziele, Maßnahmen und die Umsetzung korrigiert.

Die Geschäftsführung nimmt Stellung zum Geschehen, zur Zielerreichung und zur Entwicklung der Unternehmung. Das Management-Review gilt als Jahresbericht der internen Audits.

Anlage 2 Managementprozesse



Das Leitbild ist die übergeordnete Vorgabe für die Führung. Die Aussagen werden periodisch als Ziele formuliert. Spätestens alle 3 Jahre wird das Leitbild auf Aktualität, Richtigkeit und Angemessenheit überprüft und nach Bedarf geändert.

Periodisch werden die Ziele, teilweise abgeleitet vom Leitbild, formuliert. Jährlich wird das Budget erstellt. Der Geschäftsführer ist für die Einhaltung des Budgets verantwortlich.

Sämtliche Mittel für die Erreichung der Ziele und Umsetzung der Vorgaben werden zur Verfügung gehalten bzw. sichergestellt. Finanzen, Mitarbeiter, Wissen, Infrastruktur etc.

Mitarbeiter-Ressourcen sowie deren Qualifikation werden sichergestellt. Förderung der einzelnen Mitarbeiter und des Teams erfolgen. Wissenserhalt und -erweiterung werden gewährleistet. Die Mitarbeiterentwicklung wird beurteilt.

Es wird gemäß eigener und/oder externer Vorgaben gearbeitet. Die Forderungen und Erwartungen unserer Kunden werden erfüllt.

In **alsterarbeit** erfolgt eine kontinuierliche Weiterentwicklung in allen Belangen, z. B. der Kommunikation und Dienstleistungen. Es wird die Zusammenarbeit mit Partnern und Kunden gefördert und erkannte Abweichungen korrigiert.

Es erfolgt eine laufende Überwachung der Umsetzung der Ziele und Vorgaben. Verbesserungspotentiale werden erkannt. Systematische Prüfung findet durch interne Audits statt.

Die eigenen Leistungen und das Erreichen der Ziele werden beurteilt bzw. bewertet. Notwendige oder / und sinnvolle Maßnahmen werden eingeleitet, überwacht und neue Ziele davon abgeleitet.

Die Daten und Informationen aus internen und externen Audits werden für die Managementreviews zusammengestellt und Berichte verfasst. Die Ereignisse und Resultate des vergangenen Jahres werden zusammengestellt.

Die Prüfung und Freigabe des Berichts geschieht durch die Geschäftsführung und sofern erwünscht, wird der Bericht korrigiert bzw. angepasst.

Danach wird der Bericht abgelegt.

