

hamburgstadt

**Committed to Excellence**

# **Selbstbeschreibung**

Juni2004

## **Selbstbeschreibung**

### **Inhaltsverzeichnis**

	Seite
Vorbemerkung .....	3
K 1 Führung .....	6
K 2 Politik und Strategie.....	16
K 3 Mitarbeiter .....	24
K 4 Partnerschaften und Ressourcen .....	31
K 5 Prozesse.....	38
K 6 Kundenbezogene Ergebnisse .....	47
K 7 Mitarbeiterbezogenen Ergebnisse .....	53
K 8 Gesellschaftsbezogene Ergebnisse .....	60
K 9 Schlüsselergebnisse.....	65
Abkürzungsverzeichnis .....	77

## Vorbemerkung

Der Geschäftsbereich hamburgstadt ist ein modernes soziales Dienstleistungsunternehmen mit langjähriger Erfahrung in der Arbeit für Menschen mit Behinderung. Er bietet umfassende Dienstleistungen in Form von Beratung und Assistenz, sowie stadtteilintegrierte Bildungs-, Beschäftigungs- und Wohnangebote.

Ziel der Arbeit von hamburgstadt ist es, dass Menschen mit Behinderung als uneingeschränkte Bürgerinnen und Bürger mit gleichen Rechten und Pflichten in ihrer Gemeinde nach ihren Wünschen leben und arbeiten.

Die Vision ist die gleichberechtigte Teilhabe aller Menschen am gesellschaftlichen Leben.

Dies beinhaltet auch die sukzessive Auflösung angebotsorientierter Hilfe- und Versorgungsstrukturen in eigens für behinderte Menschen geschaffenen Arbeits-, Wohn- und Freizeitstätten.

hamburgstadt entstand 1995 im Zuge einer Neustrukturierung der Behindertenhilfe der Evangelischen Stiftung Alsterdorf (ESA).

Zum Zeitpunkt der Gründung des Bereichs bezog sich das Dienstleistungsangebot ausschließlich auf stationäre Angebote.

In den letzten Jahren vergrößerte und differenzierte sich das Leistungsangebot des Bereichs beständig :

1997 wechselte im Rahmen der Dezentralisierung der Dienstleistungsangebote der Stiftung das ambulante Angebot der Pädagogischen Betreuung im eigenen Wohnraum (PBW) in den Bereich hamburgstadt.

Seit 1999 hält der Bereich auch teilstationäre Angebote vor.

1999 übernahm der Bereich hamburgstadt einen aktiven Part im Gesamtkonzept der Stiftung „Auflösung der Anstalt“ : Das Karl-Witte-Haus – gelegen auf dem ursprünglichen Stiftungsgelände – wechselte in die Zuständigkeit des Bereichs über mit dem Ziel seiner Auflösung. Dieser Prozeß wurde gemeinsam mit den Leitungen und MitarbeiterInnen des Karl-Witte-Hauses entwickelt und umgesetzt.

Für 168 KlientInnen und 110 MitarbeiterInnen stellte der Bereich hamburgstadt in einem Prozess über die folgenden 4 Jahre neue Wohn- und Bildungsangebote und Arbeitsplätze bereit.

Parallel dazu entwickelt der Bereich hamburgstadt innovative Angebote für bisher unzureichende Hamburger Angebote :

So existiert seit 1996 das Projekt „Tandem“ – ein Angebot für behinderte Mütter/ Familien und ihre nicht behinderten Kinder.

Ein weiteres, im norddeutschen Raum einmaliges Wohnprojekt entstand im März 2002 im Alstertal in Hamburg Nord - das „ServiceWohnen für Familien mit behinderten Kindern und Jugendlichen“.

Ziel dieses Projekts ist es, schwerstbehinderten Kindern ein Leben in der Familie zu ermöglichen, die Familien in ihrem Alltag zu entlasten, Selbsthilfe und Nachbarschaftshilfe zu fördern und Ablöseschwierigkeiten von Eltern und ihren erwachsen werdenden Kindern zu unterstützen.

Die Organisation von hamburgstadt ist auf dezentrale Verantwortung ausgerichtet. Der Bereich wird von einer Person geführt. Er gliedert sich in 5 Teilbereiche, die analog zur Hamburger Verwaltung bezirklich organisiert sind und jeweils von einer Leitung geführt werden, und in einen Fachdienst für Assistenzplanung und Beratungsbüros. In den Stadtteilen leiten Assistenzteamleitungen die ambulanten, teilstationären und stationären Angebote.

In jedem Bezirk ist ein Stadtteilbüro (Beratungsbüro) angesiedelt. Die MitarbeiterInnen im Beratungsbüro begleiten den Leistungsprozess, in dem sie die KlientInnen beraten und in ihrer Rolle als LeistungsnehmerInnen unterstützen.

Die MitarbeiterInnen der Stadtteilbüros sind dienstlich und fachlich der Fachdienstleitung Assistenzplanung und Beratung unterstellt.

Weitere überregional tätige Fachdienste unterstützen die fachliche Weiterentwicklung des Unternehmens hamburgstadt : Der Fachdienst ambulante Leistungen, der Fachdienst teilstationäre Leistungen, der Fachdienst LEWO und der Fachdienst Personalentwicklung. Die Fachdienste sind den Teilbereichsleitungen im Rahmen ihrer Fachverantwortungen unterstellt.

Das Controlling und die Verwaltung sind bei der Bereichsleitung angesiedelt.

Konkret unterstützen 650 MitarbeiterInnen 740 KlientInnen.

Davon werden 190 Menschen in ihrer eigenen Häuslichkeit ambulant unterstützt, 550 Menschen in stationären Wohneinheiten. Die entsprechenden Apartments und Häuser sind über das gesamte Hamburger Stadtgebiet verteilt.

Für rund 110 Menschen bietet Hamburg Stadt teilstationäre Beschäftigungs- und Bildungsangebote in fünf regionalisierten Tagesförderstätten an.

80 dieser KlientInnen wohnen in den stationären Organisationseinheiten.

Um den Aufgaben und Zielen inhaltliche Gestalt und Richtung zu geben, arbeitet der Bereich hamburgstadt mit Leitlinien, die nach innen und außen gerichtet darstellen, welchen gesellschaftlichen Interessen und Werten Führungskräfte und MitarbeiterInnen sich verpflichtet fühlen.

Als handlungsleitende Prämissen entwickelte der Bereich 1996/97 die vier Leitlinien Normalisierung (der Lebensbedingungen), Selbstbestimmung, Individualisierung (der Leistungen) und Integration.

2003 wurden diese Leitlinien auf ihre Gültigkeit und Aussagekraft hinsichtlich der Ziele und Arbeitskonzepte des Bereichs überprüft und aktualisiert.

Die drei neuen Leitbegriffen Empowerment, Inklusion und Ambulantisierung verdeutlichen, mit welcher Ausrichtung und mit welchen strukturellen Veränderungen sich der Bereich weiterentwickeln wird.

Bereichsleitung HamburgStadt  
 Frau Schutz  
 Großneumarkt 24  
 Tel. 357481-11

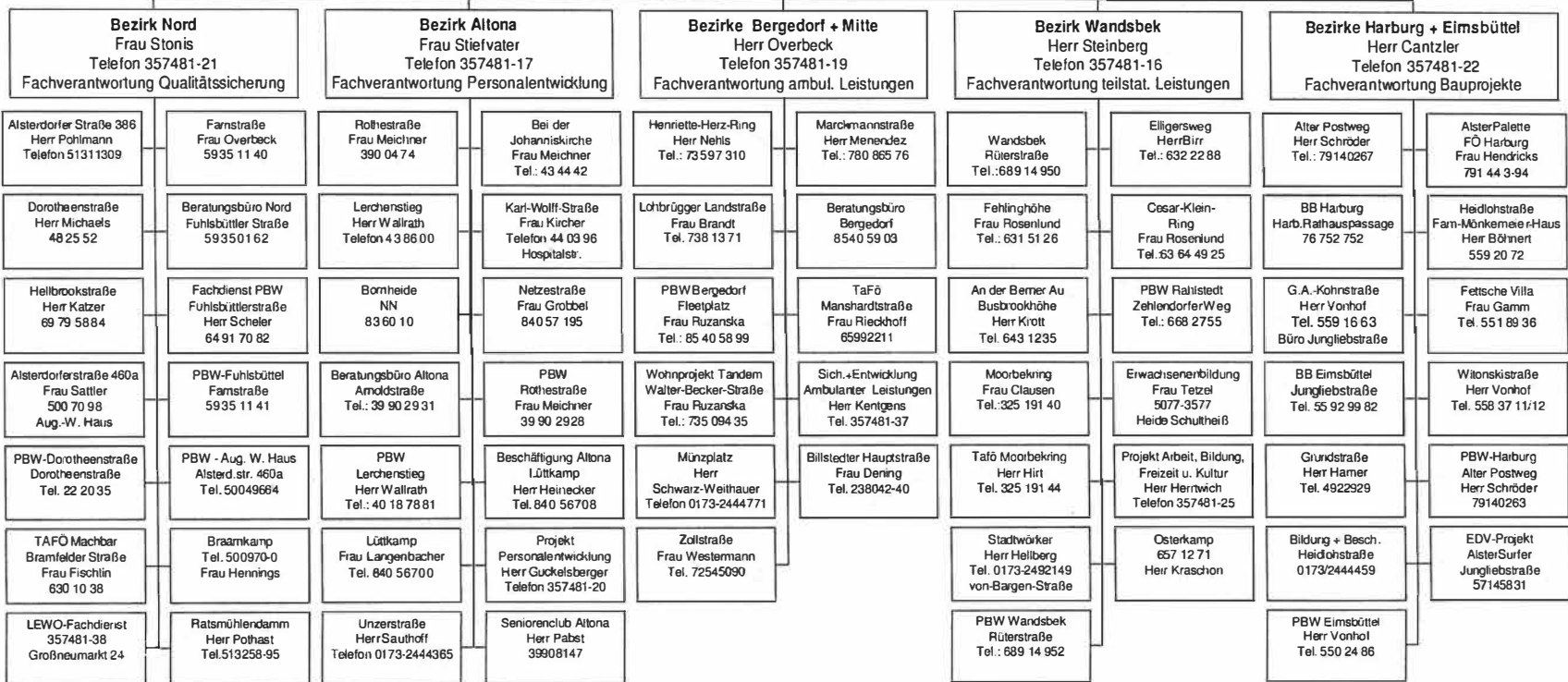
Sekretariat Geschäftsleitung  
 Frau Weise/Fr.v.Rönn - Tel. 357481-12  
 Sekret. Teilbereichstg.+Ass.planung  
 Frau Dirks - Tel. 357481- 35

Fachverantwortung  
 Assistenzplanung  
 Dienst- u. Fachaufsicht Beratungsbüros  
 Frau Siemssen - Telefon 357481-18

Projekt Servicewohnen Alstertal  
 Frau Götz  
 Telefon 59 35 590 -00  
 Alsterdorfer Str. 461, 22337 Hamburg

Leitung Controlling + EDV  
 Herr Graage  
 Telefon 357481-13

Verwaltungsleitung  
 Frau Ongksiek  
 Tel. 357481-28



# 1 Führung

## Q1 Beschreiben Sie die Rolle der Führungskräfte bei der Definition des Zwecks der Organisation

Den Führungskräften von hamburgstadt kommt eine hohe Verantwortung zu : Ihnen obliegt die eigenverantwortliche Steuerung und Initiierung von Entwicklungsprozessen und die verantwortliche und kompetente Führung ihres jeweiligen Verantwortungsbereichs.

- Bereichsleitung / Geschäftsführung

Die Bereichsleitung verantwortet die Gesamtführung des Unternehmens hamburgstadt und definiert die strategischen Ziele des Bereichs.

Im Rahmen dieser Ziele nimmt sie durch Mitarbeit in verschiedenen Gremien aktiv Einfluss auf die Hamburger Sozialpolitik.

- Teilbereichsleitungen

Die Teilbereichsleitungen sind verantwortlich für alle gemeindeintegrierten Angebotssegmente des Geschäftsbereiches hamburgstadt im regionalen Bezug und deren Steuerung, Sicherung und Weiterentwicklung<sup>1</sup>.

- Fachdienstleitung Assistenzplanung und Beratung

Die Fachdienstleitung Assistenzplanung und Beratung verantwortet die angemessene Umsetzung der Assistenzplanung in hamburgstadt, deren fachliche Weiterentwicklung und die Arbeit der Stadtteilbüros.

- Leitung ServiceWohnen

Die Leitung des ServiceWohnen verantwortet die Entwicklung neuer Angebote im Bereich der ambulanten Leistungen für behinderte Kinder und ihre Familien und entwickelt strategische Konzepte zum weiteren Ausbau der Leistungen und ihrer Vernetzung<sup>2</sup>.

- Assistenzteamleitungen für ambulante und stationäre Wohndienste

- Assistenzteamleitungen für teilstationäre Bildungs- und Beschäftigungsangebote

Die Assistenzteamleitungen verantworten die angemessene und vereinbarte Umsetzung der Dienstleistungen für Menschen mit Behinderungen<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Beleg : Stellenbeschreibung für die regionale Teilbereichsleitung im Geschäftsbereich hamburgstadt – Ev. Stiftung Alsterdorf Mai 2003

<sup>2</sup> Beleg : Kurzkonzept ServiceWohnen für Familien mit behinderten Kindern als Anlage zur Leistungsvereinbarung der Behörde für Soziales und Familie mit der Ev. Stiftung Alsterdorf 2002.

<sup>3</sup> Beleg : Stellenbeschreibung für die Leitung regionaler Assistenzdienste für Menschen mit Behinderung - Geschäftsbereich hamburgstadt – Ev. Stiftung Alsterdorf März 2003;

Alle Führungsebenen übernehmen im Rahmen ihres Bereichs strategische Aufgaben, indem sie

- an der Weiterentwicklung der Angebote mitwirken
- strukturelle, personelle und fachliche Veränderungen zur Verbesserung der Dienstleistungsangebote erarbeiten
- Beteiligung der Mitarbeitenden und deren Identifikation mit dem Unternehmen fördern
- die Kooperation mit den Stakeholdern ausbauen
- durch eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit das Image des Unternehmens verbessern.

## **Q2 Was sind die Werte und Verhaltensweisen, die von den Führungskräften vorgelebt werden?**

Im Verhalten aller Führungskräfte müssen sich die Verhaltensweisen wiederfinden lassen, die von der Unternehmung insgesamt gefordert sind, wie

- eine positive Identifikation mit dem Zielen von hamburgstadt
- eine hohe Bereitschaft, sich auf die Bedürfnisse einzelner Zielgruppen einzustellen
- Zuverlässigkeit in allen einzelnen Arbeitsprozessen
- die Fähigkeit, positiv mit Kritik umzugehen.

Das Führungsverhalten der Leitungen im Bereich hamburgstadt ist daher darauf ausgerichtet, in respektvoller und wertschätzender Haltung den MitarbeiterInnen zunehmend Verantwortung und Kompetenzen zu übertragen, sie in ihren Stärken und Kompetenzen zu fordern und zu fördern, ihre Beteiligung an allen die Aufgabenstellung betreffenden Belangen zu sichern und Transparenz herzustellen<sup>4</sup>. Dies beinhaltet Reflexion des eigenen Führungsverhaltens, Zulassen von Kritik, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, Empathiefähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Motivations- und Teamfähigkeit, Eigeninitiative und Kreativität.

## **Q3 Welches ist der Führungsstil Ihrer Organisation?**

hamburgstadt befindet sich auf dem Weg zu einer lernenden Organisation. Hierarchieübergreifende Förderung und Nutzung von Motivation und Wissen wird als wichtiger Teil zur kontinuierlichen Unternehmensentwicklung verstanden.

Grundlage der Führungstätigkeit sind die Führungsgrundsätze der ESA.

Der Führungsstil ist zielorientiert, kooperativ, demokratisch und auf Beteiligung und Übernahme von Verantwortung ausgerichtet<sup>5</sup>.

Die Führungskräfte stellen transparente Arbeitszusammenhänge her, sorgen für den notwendigen Informationsfluss und formulieren Erwartungen und Ziele klar und verbindlich.

---

<sup>4</sup> Beleg : Stellenbeschreibung für die Leitung regionaler Assistenzdienste (Assistententeamleitung) für Menschen mit Behinderung - Geschäftsbereich hamburgstadt 2003; Stellenbeschreibung für die regionale Teilbereichsleitung im Geschäftsbereich hamburgstadt 2003

<sup>5</sup> Beleg : Folie „Fachliche Bausteine zur Bereichsentwicklung“ 1997

In diesem Sinne werden sämtliche fachlich relevanten Grundlagen mit den MitarbeiterInnen des gesamten Bereichs diskutiert, Beteiligung und Kritik sind ausdrücklich erwünscht<sup>6</sup>.

Als aktuelles Beispiel ist hier der Prozeß der Leitlinienüberarbeitung zu nennen : Die Bereichsleitung setzte im März 2003 eine Fachgruppe zur Aktualisierung der gültigen Leitlinien ein. Zeitgleich wurden alle Mitarbeitenden über das Intranet und die bezirklichen Gremien informiert.

Eine erste Vorlage zu neuen Leitlinien wurde im Juli 2003 zur Diskussion und Rückmeldung an die Mitarbeitenden gegeben, Validierungen durch gezielten Austausch mit MitarbeiterInnen, KlientInnen und ExpertInnen durchgeführt. Die im Verlauf dieses Prozesses erarbeiteten Leitlinienentwürfe wurden im Juni 2003 im Leitungskreis hamburgstadt und im August 2003 auf einer zweitägigen WerkStadt-Klausur mit den Mitarbeitenden diskutiert, die Veränderungsempfehlungen aufgenommen und eingearbeitet. So wurde bspw. der Leitlinienentwurf „Persönliche Assistenz“ nach der WerkStadt komplett überarbeitet und in die Leitlinie „Ambulantisierung“ überführt.

Die nächste Fassung der Entwürfe wurde mit den Führungskräften auf einer Klausur diskutiert, Anregungen aufgenommen, zwei Führungskräfte beteiligten sich am weiteren Erarbeitungsprozess.

Auf einer folgenden WerkStadt-Klausur im November 2003 wurden die neuen Leitlinien des Bereichs gemeinsam eingeführt.

Im nächsten Bearbeitungsschritt werden in den Bezirken Vorschläge zur Implementierung erarbeitet und an die Bereichsleitung rückgemeldet.

Der gesamte Prozess war parallel über das Intranet transparent und auf Kommunikation angelegt<sup>7</sup>.

#### **Q4 Welches sind die Prioritäten, die Ihre Führungskräfte zugrunde legen?**

##### **- KlientInnen- Zufriedenheit**

Handlungsleitende Prämisse der Arbeit der Führungskräfte stellt die Zufriedenheit der KlientInnen mit der Leistungserbringung dar.

Die Führungskräfte sichern die individuellen aus dem Bedarf und der Zielformulierung abgeleiteten Assistenzleistungen.

Die Teilbereichsleitungen sind hierbei zuständig für die verantwortliche Entwicklung fachlicher, struktureller und ökonomischer Rahmenbedingungen.

Die Assistenzteamleitungen sind verantwortlich für die Erstellung der Leistungspläne, ihre Umsetzung, Dokumentation und die damit verbundene Ressourcensteuerung in Abstimmung mit KlientInnen, AssistentInnen und BeraterInnen.

Alle Ebenen der Führungskräfte fungieren als AnsprechpartnerInnen und VermittlerInnen für die KlientInnen vor allem in Krisen- und Konfliktsituationen und bei Beschwerden.

---

<sup>6</sup> Beleg : z.B. WerkStadt Protokolle zur Einführung der Leitlinien 1996; WerkStadt Protokolle zur Überarbeitung der Leitlinien 2003; Projekt Bericht und WerkStadt 1998 zur Einführung von LEWO.

<sup>7</sup> Beleg : Protokolle Leitlinien AG; E-mails im Intranet; WerkStadt Protokolle Leitlinien 2003; Protokoll Führungskräfte Klausur Leitlinien – 2003; Artikel im Umbruch 4/2003.



### **- Qualitätsentwicklung und –sicherung**

Die Führungskräfte sind verantwortlich für den kontinuierlichen Prozess der Qualitätsentwicklung und –sicherung.

Sie arbeiten hierbei mit den vereinbarten Instrumentarien zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung und gewährleisten entsprechende Ergebnisse (vgl. K5:Q1).

### **- Wirtschaftlicher Erfolg**

Die Führungskräfte sind verantwortlich für die Bewirtschaftung, Organisation und Verwaltung ihres Bereiches im Rahmen des vereinbarten Budgets sowie für die optimale Steuerung und Nutzung von Ressourcen<sup>8</sup>.

Seit Gründung des Geschäftsbereiches wird ein Jahresüberschuss erwirtschaftet und Liquidität aufgebaut, die u.a. für Zukunftsprojekte verwendet wird.

Eine besondere Herausforderung liegt darin, unter ständig sich verändernden (finanziellen) Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Erfolg zu sichern.

### **- Zukunftssicherung**

Die Hauptverantwortung der Führungskräfte liegt in der Entwicklung und Umsetzung von Konzepten, die die Zukunft des Unternehmens sichern.

Besondere Bedeutung kommt der Marktbeobachtung, dem Eröffnen neuer Geschäftsfelder und der Imagepflege zu<sup>9</sup>.

### **- Personalentwicklung**

Der Paradigmenwechsel in der Behindertenhilfe - Übernahme von Aufgaben im Rahmen von Community living, Aufbau von Netzwerken, aktive Stadtteilarbeit, mehr Professionalität der pädagogisch Handelnden - impliziert ein verändertes Berufsverständnis.

Hier wird zugleich deutlich, dass die Anforderungen an die MitarbeiterInnen im Assistenzdienst in den vergangenen Jahren um ein Vielfaches gestiegen sind.

Aus diesen Gründen ist die Begleitung, Schulung, Förderung und Pflege der MitarbeiterInnen ein zentraler Bestandteil zur Entwicklung unserer Organisation<sup>10</sup>.

Die Führungskräfte verantworten und sichern in diesem Sinne die Personalentwicklung und die fachliche Anleitung und Beratung der MitarbeiterInnen in Einzel- und Teamgesprächen<sup>11</sup> (vgl. K3:Q3).

---

<sup>8</sup> Beleg : Stellenbeschreibung für die Leitung regionaler Assistenzdienste (Assistenzteamleitung) für Menschen mit Behinderung - Geschäftsbereich hamburgstadt 2003; Stellenbeschreibung für die regionale Teilbereichsleitung im Geschäftsbereich hamburgstadt 2003; schriftliche Zielvereinbarungen Bereichsleitung mit den Teilbereichsleitungen und der Teilbereichsleitungen mit den Assistenzteamleitungen.

<sup>9</sup> Beleg : schriftliche Zielvereinbarungen Bereichsleitung mit den Teilbereichsleitungen / der Fachdienstleitung Assistenzplanung / der Leitung ServiceWohnen

<sup>10</sup> Beleg : Konzept- und Instrumentarieneentwicklung zur Personalentwicklung hamburgstadt 2002.

<sup>11</sup> Beleg : Stellenbeschreibung für die Leitung regionaler Assistenzdienste (Assistenzteamleitung) für Menschen mit Behinderung - Geschäftsbereich hamburgstadt 2003; Stellenbeschreibung für die regionale Teilbereichsleitung im Geschäftsbereich hamburgstadt 2003; schriftliche Zielvereinbarungen Bereichsleitung mit den Teilbereichsleitungen und der Teilbereichsleitungen mit den Assistenzteamleitungen.

**Q5 Welches sind die Interessengruppen (Stakeholder) Ihrer Organisation und wie erfassen, verstehen und erfüllen Führungskräfte deren Bedürfnisse und Erwartungen ?**

Zur Umsetzung unserer Unternehmensziele ist ein intensiver, lang andauernder Kontakt zu den unterschiedlichsten Interessengruppen (Stakeholder) unerlässlich.

Die wichtigsten Interessengruppen sind

- Finanzierungsträger
- Angehörige u. gesetzliche VertreterInnen der KlientInnen
- Selbstvertretungsorganisationen
- Andere Institutionen
- Allgemeines gesellschaftliches Umfeld
- Förderer
- Mitarbeitervertretung
- Vorstand

Um die Erwartungen und Anliegen dieser Gruppen in die Unternehmensstrategie einzubeziehen, stehen die Führungskräfte in regelmäßigem Austausch mit VertreterInnen der Stakeholder.

**Q6 Auf welche Weise arbeiten Führungskräfte in Partnerschaften mit Vertretern der Interessengruppen?**

**- Finanzierungsträger**

Die Evangelische Stiftung Alsterdorf hat mit der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH) Leistungs-, Vergütungs- und Prüfvereinbarungen auf der Basis von § 93 ff. BSHG abgeschlossen.

Die Bereichsleitung von hamburgstadt war an den Verhandlungen beteiligt.

Sie ist auch bei den gegenwärtigen Verhandlungen zur Umsetzung des §93 BSHG in Hamburg in verschiedenen Gremien aktiv tätig<sup>12</sup>.

Alle Führungskräfte bemühen sich um transparente und konstruktive Zusammenarbeit mit den Fachdiensten und kostenbewilligenden Stellen der Finanzierungsträger. Zur Zeit wird ein gemeinsames Ambulantisierungsprojekt diskutiert.

**- Angehörige u. gesetzlichen VertreterInnen**

Alle Führungskräfte auf allen Ebenen stehen jederzeit für den Austausch, Fragen, Information, Beschwerden der Angehörigen und gesetzlichen VertreterInnen zur Verfügung. Ziel ist es einerseits, die Stimmigkeit und Qualität des Dienstleistungsangebotes zu vermitteln, über die Unternehmenspolitik zu informieren und auf aktuelle Fragen oder Wünsche einzugehen<sup>13</sup>, aber auch Anregungen zur Weiterentwicklung unserer Arbeit zu erhalten.

---

<sup>12</sup> Beleg : Protokolle der Lenkungsgruppe und der AG Ambulantisierung seit 2003

<sup>13</sup> Beleg : Beispielhaft können hier die Informationstreffen in Bezug auf die Aufgabe des Karl-Witte-Hauses 1999-2002 und die verbindlichen Treffen bei der Eröffnung neuer Wohnangebote genannt werden.

### - **Selbstvertretungsorganisationen**

Die Fachdienstleitung Assistenzplanung unterhält seit Jahren Kontakt zu Selbstvertretungsorganisationen behinderter Menschen (Netzwerk People first Deutschland e.V.; People First Hamburg e.V., Forum e.V. Billstedt, Biff e.V.). Ziel der Kooperation ist insbesondere die Beratung durch betroffene Menschen in den Bereichen Leistungsentwicklung, KlientInnenbeteiligung, KlientInnenbefragung, Auswahl geeigneter Medien etc<sup>14</sup>.

### - **Institutionen der Fachöffentlichkeit**

Mit vielen Institutionen der Fachöffentlichkeit unterhalten Führungskräfte von hamburgstadt fachliche und auf gegenseitigen Informationsaustausch gerichtete Kontakte und Kooperationen.

Nur beispielhaft kann hier genannt werden

- die Bereichsleitung und die Fachdienstleitung Assistenzplanung entwickelten in Kooperation mit der Fachschule für Heilerziehung der ESA das Curriculum für das Weiterbildungsangebot „Community Care“;
- die Bereichsleitung und die für „Personalentwicklung“ zuständige Teilbereichsleitung entwickelten in Kooperation mit der Hochschule für Wirtschaft und Politik das Curriculum für die Weiterbildung der Assistenzteamleitungen;
- die für „Qualitätsentwicklung“ zuständige Teilbereichsleitung und eine Mitarbeiterin des ambulanten Bereichs nahmen teil an der Evaluation des Qualitätsentwicklungsinstrumentes AQUA-UWO für den ambulanten Bereich (Uni Siegen);
- die Fachdienstleitung Assistenzplanung und eine Beraterin führten eine Führungskräfte-Schulung in den Heilpädagogischen Heimen Düren zur Assistenzplanung durch.

### - **Gesellschaftliches Umfeld**

Der Kooperation und Kommunikation mit dem gesellschaftlichem Umfeld kommt eine hohe, entscheidende Bedeutung zu.

Die Assistenzteamleitungen sind hier in der herausragenden Rolle der Mediatoren zu sehen, die mit dem nachbarschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld Kontakte pflegen und die Unterstützungssysteme so gestalten, dass die KlientInnen beim Erhalt bzw. Auf- und Ausbau von Netzwerken und sozialen Kontakten im Stadtteil aktiv unterstützt werden.

Mit den Vermietern der Wohnhäuser bestehen in der Regel gute Kontakte. Bevor Mietverträge geschlossen werden, loten die Teilbereichsleitungen gegenseitige Erwartungen aus und bearbeiten mögliche Problemfelder. Diese Kooperation erfährt während des Mietverhältnisses eine kontinuierliche Fortsetzung<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Beleg : Schriftwechsel und Besuche der Fachdienstleitung Assistenzplanung bei VertreterInnen der Selbstvertretungsorganisationen; Erfahrungsbericht der Fachdienstleitung Assistenzplanung – veröffentlicht auf der Homepage von People First Deutschland e.V. – [www.people1.de](http://www.people1.de).

<sup>15</sup> Beleg : z.B. Schriftwechsel und Protokolle der Planungsgespräche zur Anmietung der Wohnhäuser Braamkamp und Münzplatz zwischen der Wichern Baugesellschaft und den zuständigen Teilbereichsleitungen 2001-2003.

#### - **Social Sponsoring**

Die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit/Spendenmarketing wirbt Mittel für Projekte ein. Dieser Form zusätzlicher finanzieller Unterstützung wird in der Zukunft noch stärkere Bedeutung zukommen.

Die Leitung des ServiceWohnen unterhält direkte Kontakte zum Lions Club und zu einer Hamburger Kaufmannsfamilie, die dieses Projekt persönlich unterstützen. Geplant ist die Einrichtung eines „Fördervereins“<sup>16</sup>.

#### - **Mitarbeitervertretung**

Betriebliche Vertretung der Mitarbeiter in Beteiligungs- und Mitbestimmungsfragen ist u. a. im Mitarbeitervertretungsgesetz (MVG) geregelt.

Mit der Mitarbeitervertretung erfolgt bei zustimmungspflichtigen Sachverhalten in der Regel ein intensiver Kontakt, in welchem die Zielsetzungen von hamburgstadt dargestellt und gegenseitige Interessen und Erwartungen diskutiert werden<sup>17</sup>.

Im Rahmen des Binnenmodernisierungsprozesses finden/fanden über die Zusammenarbeit im Lenkungsausschuss (Teilnahme der Bereichsleitung), dem Investitionsrat (Teilnahme einer Teilbereichsleitung) und über mehrere BIMO-Projekte des Bereichs hamburgstadt eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit der Mitarbeitervertretung statt<sup>18</sup>.

Durch die Bereichsleitung wird die Mitarbeitervertretung zu aktuellen Entwicklungen der Behindertenhilfe und zu sozialpolitischen und -rechtlichen Veränderungen informiert<sup>19</sup>.

Darüber hinaus laden Bereichsleitung und Teilbereichsleitungen die Mitarbeitervertretung zu allen bereichsübergreifenden Klausuren (Werkstadt, Fachwerkstadt), aber auch zu Bezirksklausuren ein, um die kontinuierliche Zusammenarbeit und Beteiligung durch die MAV zu fördern.

#### - **Vorstand**

Die Bereichsleitung steht über regelmäßige Gespräche mit dem Vorstand der Evangelischen Stiftung Alsterdorf in direktem Austausch. Diese Termine dienen auch der Information über aktuelle Entwicklungen im Geschäftsbereich und der Abstimmung der Ziele von hamburgstadt mit denen der Gesamtstiftung. Daneben ist die Bereichsleiterin Mitglied im Beraterkreis des Vorstandes.

---

<sup>16</sup> Beleg : Satzungsentwurf 2003.

<sup>17</sup> Beleg : z.B. : Information der Bereichsleitung und einer Teilbereichsleitung zur Implementierung des Qualitätsentwicklungsinstrumentes LEWO im Jahr 2000; Information der Bereichsleitung und einer Teilbereichsleitung zur Durchführung der Führungskräftequalifizierung im Jahr 2002.

<sup>18</sup> Beleg : Protokolle der genannten Gremien.

<sup>19</sup> Beleg : Protokolle 12/2002 und 01/2003.

**Q7 Wie kommunizieren Führungskräfte mit den Mitarbeitern die Ziele der Organisation?**

Parallel zur Erweiterung und Differenzierung der Angebote und Leistungen des Bereichs differenziert sich auch die Kommunikationsstruktur weiter aus.

**- Leitungskreis hamburgstadt**

Der Leitungskreis hamburgstadt fungiert für die Bereichsleitung und die Teilbereichsleitungen als steuerndes und strategisches Gremium und existiert seit Gründung des Geschäftsbereichs.

Er trifft sich 1x wöchentlich und führt 2x jährlich zweitägige Strategieklausuren durch.

**- bezirkliche Steuerungskreise**

Auf die bezirkliche Ebene übersetzt erfüllen die Steuerungskreise, in welchen die Teilbereichsleitung, die Assistenzteamleitungen für ambulante, teilstationäre und stationäre Leistungen und eine MitarbeiterIn des Stadtteilbüros vertreten sind, diese Funktion für die bezirkliche Entwicklung und direkte Leistungserbringung vor Ort.

Die Mitglieder der Steuerungskreise treffen sich in der Regel 1x wöchentlich. Diese Gremien wurden gleichfalls mit der Gründung des Geschäftsbereiches etabliert.

**- Führungskräfte-Klausuren**

Seit 2001 finden jährlich Führungskräfte-Klausuren statt. Diese dienen sowohl der Darstellung der Ziele und Budgetplanungen der Bezirke und des Gesamtbereichs für das jeweilige Geschäftsjahr, als auch der gemeinsamen Bearbeitung von Themen mit grundsätzlicher Bedeutung.<sup>20</sup>

**- WerkStadt**

Als zentrales Gremium hat sich seit Gründung von hamburgstadt die sog. WerkStadt etabliert.

In dieser Veranstaltung informiert die Bereichsleitung über das zurückliegende Jahr und die strategische Planung des laufenden Geschäftsjahres. Auf der WerkStadt, die allen interessierten MitarbeiterInnen offen steht, werden auch zukunftsweisende Konzepte und die Ausrichtung des Bereichs gemeinsam diskutiert<sup>21</sup>.

Die WerkStadt tagt 2x jährlich (1x für alle Mitarbeitenden, 1x für alle Führungskräfte<sup>22</sup>). Bis 2000 fand die WerkStadt viermal jährlich statt; im Zuge der fortschreitenden Dezentralisierung von hamburgstadt wurde ab 2000 für die dritte und vierte WerkStadt des Jahres das Gremium der Bezirksklausuren eingeführt.

---

<sup>20</sup> Beleg : Protokolle der Führungskräfteklausuren 2001-2003

<sup>21</sup> Beleg : WerkStadt Protokolle 1996-2003; (z.B. Leitlinien 1996 + 1997 + 2003; WerkStadt zur Einführung von LEWO; Kommunikations- und Kooperationsstrukturen im Bereich hamburgstadt 2x in 2000; Zukunftssicherung)

<sup>22</sup> Beleg : Bei Bedarf finden 2 WerkStadt-Tage für alle Führungskräfte statt.

- Bezirksklausuren

In jedem Bezirk finden jährlich seit 2000 zwei Bezirksklausuren statt. Diese stehen allen interessierten MitarbeiterInnen der Bezirke offen.

Hier wird neben Informationstransfer die strategische Ausrichtung der Bezirke kommuniziert, sowie an konkreten Themen gearbeitet<sup>23</sup>.

- Fachkreise

In bezirksübergreifenden (Fachkreis ambulante Leistungen, Fachkreis teilstationäre Leistungen) und bezirksinternen Fachkreisen werden fachspezifische Themen mit delegierten MitarbeiterInnen und Führungskräften bearbeitet<sup>24</sup>.

- Dienstbesprechungen, Teamklausuren und Zielvereinbarungsgespräche

Hier werden die Ziele der Organisation auf die unmittelbare Arbeitsebene hin konkretisiert.

**Q8 Wie ermutigen Führungskräfte Mitarbeiter, zur Zielerreichung beizutragen und bei Verbesserungsmaßnahmen mitzuwirken?**

Die Kommunikations- und Kooperationsstrukturen bei hamburgstadt sind so angelegt, dass MitarbeiterInnen sich konstruktiv an allen relevanten Themen beteiligen können. Diese Struktur ist allen MitarbeiterInnen bekannt. Die Führungskräfte ermutigen dazu, diese Wege zu nutzen.

Unsere Unternehmenskultur ist gekennzeichnet von gegenseitiger Wertschätzung. Da die Assistententeamleitungen direkt vor Ort in den jeweiligen Organisationseinheiten arbeiten, kennen sie die Kompetenzen und persönliche Situation der MitarbeiterInnen.

Über transparente Arbeitsprozesse und klar definierte Ziele, über Einsatz der MitarbeiterInnen nach Stärken, ihrer Beteiligung an konkreten Verbesserungsmaßnahmen in der jeweiligen Organisationseinheit, über Festlegung von PE-Maßnahmen, aber auch durch Berücksichtigung ihrer persönlichen Situation (z.B. Wünsche nach Arbeitszeiteinsatz) können und sollen MitarbeiterInnen Verantwortung übernehmen und ihr Wissen und Können in die Organisation einbringen.

Regelmäßige Einzel-, Reflektions- und Zielvereinbarungsgespräche sind zwischen der Bereichsleitung und den Teilbereichsleitungen, sowie zwischen den Teilbereichsleitungen und den Assistententeamleitungen seit 1997 als Standard etabliert.

Um den kontinuierlichen Austausch zwischen den Assistententeamleitungen und MitarbeiterInnen zu sichern, werden ab 2004 Zielvereinbarungsgespräche verbindlich eingeführt.

Um die Leistungen und besondere Verantwortung der Assistententeamleitungen anzuerkennen, wurde 2002 + 2003 eine umfassende Führungskräfte-Qualifizierung durchgeführt.

---

<sup>23</sup> Beleg : Protokolle der Bezirksklausuren 2000 ff.; Themen sind z.B. die Erstellung von Handlungsplänen; Diskussion der Stellenbeschreibung für AssistentInnen; Weiterentwicklung ambulanter Angebote.

<sup>24</sup> Beleg : Protokolle Fachkreis teilstationäre Leistungen, 2000 – 2003; Protokolle der Koordinationsrunde der PBW“ 1997, 1998; Protokolle des „Fachkreises ambulante Leistungen“ 2000 ff.; Protokolle der Fachkreise ambulante Leistungen in den Bezirken Altona und Nord, 2002-2003.

Die Qualifizierung wurde in Kooperation mit der Hochschule für Wirtschaft und Politik entwickelt<sup>25</sup>. Sie umfasst 400 Stunden. Alle TeilnehmerInnen können durch die Belegung weiterer 200 Stunden an der HWP den Abschluss zum „Sozial- und Gesundheitsmanagement“ erwerben. Für 2005 ist eine weiterentwickelte Schulung für "die Neuen" geplant.

**Q9 Auf welche Weise erkennen Führungskräfte den Beitrag von Mitarbeitern und Vertretern der anderen Interessengruppen an?**

Die Sicherung der Qualität und die weitere Entwicklung der Dienstleistungen von hamburgstadt hängen wesentlich ab von Anregungen und Beiträgen der MitarbeiterInnen.

In die Prozesse zur Qualitätsentwicklung werden die Beiträge aller Beteiligten einbezogen. Diese finden in der Regel als sog. Qualitätskreise in den Organisationseinheiten statt, in welchen die jeweilige Führungskraft, AssistentInnen, KlientInnen und ggf. Angehörige vertreten sind.

In den Qualitätskreisen werden konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität erarbeitet und Schritte zur Umsetzung vereinbart<sup>26</sup>.

Im Jahr 2002 forcierte der Bereich hamburgstadt erfolgreich in der ESA eine Gehalts-Höhergruppierung der Assistententeamleitungen.

Beiträge zum Wohle von hamburgstadt von Seiten anderer Institutionen und Personen werden in individueller Weise gewürdigt.

**Q10 Wie ist sichergestellt, dass Führungskräfte für ihre Mitarbeiter ansprechbar sind, ihnen aktiv zuhören und sie unterstützen?**

Zu den grundlegenden Aspekten im Selbstverständnis der Führungskräfte zählt die Offenheit für Anliegen der MitarbeiterInnen und fest vereinbarte Formen, in denen diese Ansprechbarkeit genutzt werden kann.

Alle Assistententeamleitungen sind direkt vor Ort erreichbar, ihre Termine sind den MitarbeiterInnen bekannt. Urlaubszeiten sind über Vertretung geregelt.

Die Teilbereichsleitungen nehmen regelmäßige Gesprächstermine mit den Assistententeamleitungen wahr und sind in der Regel 2x jährlich bei Dienstbesprechungen in den Organisationseinheiten anwesend. Darüber hinaus besteht jederzeit die Möglichkeit, die Teilbereichsleitung und die Bereichsleitung zu einer Dienstbesprechung einzuladen.

Zwischen Bereichsleitung und Teilbereichsleitungen finden gleichfalls kontinuierliche Gespräche statt und die Bereichsleitung nimmt 1-2x jährlich an den bezirklichen Steuerungskreisen teil.

---

<sup>25</sup> Beleg : Curriculum zur Führungskräfte-Qualifizierung 2002.

<sup>26</sup> Beleg : Protokolle der Qualitätskreise und Qualitätsberichte der Organisationseinheiten (seit 1998)

## 2 Politik und Strategie

### Q1 Welche Informationen sammeln und verarbeiten Sie, um Markt und Marktsegmente zu definieren, in denen Sie heute und in Zukunft operieren wollen?

1. Eine Grundlage zur Planung aktueller und künftiger Angebote sind direkte Rückmeldungen unserer KlientInnen und die Veränderung ihrer Bedarfe. Diese werden über die BeraterInnen/Fachdienstleitung Assistenzplanung unmittelbar in den Leitungskreis gesteuert.

2. Zur Aufgabe der Stadtteilbüros gehört neben der Assistenzplanung auch die Leistungsvermittlung, Information und Akquise.  
Im Akquiseprozess erheben die BeraterInnen systematisch die Bedarfe potentieller KundInnen<sup>27</sup>.  
Die Fachdienstleitung Assistenzplanung wertet die erhaltenen Anfragen systematisch aus.

3. Durch Kooperation mit verschiedenen Selbstvertretungsorganisationen (vgl. : K1:Q6; K2:Q3) erhalten wir Erkenntnisse über Bedarfe nach speziellen Angeboten.

4. Mit der Beratungsstelle „KIK“ (Kontakt, Information und Koordination), die Marktforschung für die Gesamtstiftung betreibt, besteht ein vereinbarter und verbindlicher Austausch : Je eine Mitarbeitende jedes Stadtteilbüros erhält 1x monatlich in einem persönlichen Gespräch Informationen über konkrete Bedarfe und Nachfragen an Angebote der ESA.  
Bereichsleitung und Teilbereichsleitungen werten den Halbjahresbericht von „KIK“ im Leistungskreis regelmäßig nach Herausgabe aus.

5. Durch Kooperation mit anderen Anbietern erhalten wir Informationen in bezug auf benötigte Folgeangebote ihrer Einrichtungen.  
So bestehen mit dem Klinikum Nord und zwei Einrichtungen für behinderte Kinder (Kinderheim Erlenbusch der Martha-Stiftung und der Stiftung Ansharhöhe) intensivere Kontakte zur Planung und Schaffung geeigneter Folgeangebote.

6. Darüber hinaus werden Informationen über politische, administrative, demographische Veränderungen systematisch verfolgt<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Beleg : Listen und Statistik der Nachfrage in den Beratungsbüros.

<sup>28</sup> Beleg : Quartalsweise erstelltes Monitoring „Aktuelle Entwicklungen in der Eingliederungshilfe“ 2001 ff.



## **Q2 Wie verfolgen Sie die Aktivität von Wettbewerbern?**

Der Bereich hamburgstadt holt regelmäßige und systematische Informationen über aktuelle Entwicklungen im Bereich Sozialpolitik, der Behindertenhilfe und über andere Anbieter über ein Monitoring ein, das seit 2001 quartalsweise erstellt wird.

Daneben hat der Bereich mehrere Fachzeitschriften abonniert.

Über Beteiligung der Führungskräfte an der Verbandsarbeit sind die Schwerpunkte und Aktivitäten anderer Anbieter im Raum Hamburg in den unterschiedlichen Leistungsangeboten transparent<sup>29</sup>.

Veröffentlichungen anderer Träger werden regelmäßig verfolgt<sup>30</sup>.

Im Bereich hamburgstadt sind derzeit fünf Fachdienste angesiedelt : Fachdienst Assistenzplanung, Fachdienst ambulante Leistungen, Fachdienst teilstationäre Leistungen, Fachdienst LEWO und der Fachdienst Personalentwicklung.

Die dort tätigen KollegInnen eruieren systematisch die Angebote anderer Anbieter (Veröffentlichungen; Internetauftritte; Kontakte). Über die Fachdienste bestehen kooperative Kontakte zu anderen sozialen Dienstleistern<sup>31</sup>.

Über die direkte Beteiligung des Bereichs (Führungskräfte und Mitarbeitende) an den europaweiten Projekten Community Care und STEPS bestehen sowohl in-nerdeutsche wie europäische Kontakte und Vergleichsmöglichkeiten zu anderen Einrichtungen<sup>32</sup>.

## **Q3 Was tun Sie, um die Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen zu verstehen und zu berücksichtigen?**

Die Strategie des Bereichs ist an Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen ausgerichtet.

### **- Finanzierungsträger**

Über das Diakonische Werk und Teilnahme an dortigen Gremien werden regelmäßig Informationen zur Position des Finanzierungsträgers eingeholt.

Über die Leistungs-, Vergütungs- und Prüfvereinbarungen und die jährlich zu erstellenden Qualitätsberichte sind die Eckpunkte der Kooperation geregelt<sup>33</sup>.

Die direkte Zusammenarbeit mit dem Finanzierungsträger findet statt über die Teilnahme an Verhandlungen, Informationsveranstaltungen, Fachkreisen und Arbeitsgruppen<sup>34</sup>.

---

<sup>29</sup> Beleg : Protokolle der Landesarbeitsgemeinschaft (LAG); Protokolle der Fachkreise im Diakonischen Werk; Protokolle der sog. „Mittwochsrunde“ (Treffen der Anbieter der Behindertenhilfe in Hamburg).

<sup>30</sup> Beleg : Abonnement der von „Leben mit Behinderung“ herausgegebenen Zeitung.

<sup>31</sup> Beleg : z.B. Qualitätsberichte des Bereichs hamburgstadt 2001-2003; Protokolle des durch den Fachdienst LEWO initiierten Fachkreis von Einrichtungen im norddeutschen Raum, die mit LEWO arbeiten (2002-2003).

<sup>32</sup> Beleg : Protokolle der verschiedenen Unterarbeitsgruppen der beiden Projekte.

<sup>33</sup> Beleg : Qualitätsberichte des Geschäftsbereiches hamburgstadt gemäß § 14 Landesrahmenvertrag zur Umsetzung von § 93 BSHG 2001-2003.

<sup>34</sup> Beleg : z.B. Protokolle der „Arbeitsgruppe Tagesförderung / Werkstätten für Menschen mit Behinderung“; vgl. auch K1:Q6.

Im Bereich ambulanter Angebote arbeiten die Leitungen der ambulanten Angebote regelmäßig im Prozess der Einzelbewilligungen mit den örtlichen Finanzierungsträgern zusammen (Hilfekonferenzen) und stellen die Ziele der Arbeit im pädagogischen Bereich über klientInnenbezogene Sozialberichte dar. Im Bereich der teilstationären und stationären Leistungen werden termingerecht klientInnenbezogene Entwicklungsberichte an den Finanzierungsträger erstellt, die für Transparenz in Bezug auf pädagogische Maßnahmen sorgen. Um hier eine gute Kommunikation herzustellen und um über unsere Leistungen zu informieren, werden bspw. BehördenvertreterInnen zu den Feierlichkeiten zur Eröffnung neuer Angebote eingeladen.

#### - **Angehörige u. gesetzlichen VertreterInnen der KlientInnen**

Die bedarfsgerechte Planung, Umsetzung und Überprüfung der Leistungen unter Einbezug der KlientInnen ist hier die oberste Prämisse.

Durch Instrumentarien zur Bedarfserhebung und -planung (ambulant : Hilfeplanung; stationär : Assistenzplanung; teilstationär : Förderplanung) werden Bedürfnisse und Erwartungen erfasst und in den Prozess der Leistungserbringung einbezogen.

Angehörige und gesetzliche VertreterInnen sind als FürsprecherInnen gleichfalls in die Prozesse zur Assistenzplanung einbezogen, sofern die KlientInnen dies wünschen. Ist dies nicht der Fall, so stehen die Führungskräfte für vermittelnde Gespräche zur Verfügung.

In die Prozesse zur Qualitätsentwicklung und -sicherung (vgl. K1:Q9) werden Angehörige und BetreuerInnen als regelmäßige TeilnehmerInnen eingeladen. Da in diesen Qualitätskreisen konkrete Maßnahmen erarbeitet werden, sind ihre Rückmeldungen/Anregungen direkt einbezogen.

In vielen stationären Organisationseinheiten finden darüber hinaus regelmäßige Informationsabende statt.

Im ServiceWohnen führt die Leitung regelmäßige Treffen mit den Familien durch und nimmt an den Mieterversammlungen teil.

#### - **Selbstvertretungsorganisationen**

Mit VertreterInnen verschiedener Selbstvertretungsorganisationen werden regelmäßig Kontakte und Kooperationen gepflegt (vgl. K1:Q6).

Aus der Bearbeitung der Nachfrage nach Angeboten entstanden Kontakte zu Selbstvertretungsorganisationen (z.B. Huntington-Selbsthilfegruppe; Selbsthilfegruppe SpinaBifida; Selbsthilfegruppe Angehöriger von Epilepsie Betroffener). In dieser Zusammenarbeit werden systematisch Bedarfe konkretisiert und Angebote geplant und umgesetzt<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> Beleg : Konzept des ServiceWohnen für Familien mit behinderten Kindern 2002.

#### - **Institutionen der Fachöffentlichkeit**

Um mit den Institutionen der Fachöffentlichkeit kooperativ zusammenzuarbeiten, werden regelmäßig Informationen über sie eingeholt, ihre Anfragen bearbeitet und Praxiskontakte hergestellt.

So existieren beispielsweise Kontakte zur Uni Siegen, der Deutschen Heilpädagogischen Gesellschaft (DHG), dem Landschaftsverband Rheinland, der Lebenshilfe Brandenburg und fib e.V. Marburg.

Führungskräfte und MitarbeiterInnen des Bereichs nahmen z.B. auch als ReferentInnen der Jahrestagungen der DHG teil, sowie an gezielter Führungskräfteunterstützung anderer Einrichtungen (Landschaftsverband Rheinland, Lebenshilfe Brandenburg).

#### - **Gesellschaftliches Umfeld und Förderer**

Ausgehend von dem Ziel, dass Menschen mit Behinderungen als BürgerInnen mit allen Rechten und Pflichten im Stadtteil leben, ist es vor allem auch die Aufgabe von MitarbeiterInnen, Menschen mit Behinderungen dabei zu unterstützen, soziale Netzwerke aufzubauen und zu erhalten.

Je nach Situation im konkreten Umfeld pflegen die Assistententeamleitungen und MitarbeiterInnen den Kontakt zu Nachbarn, örtlichen Kirchengemeinden, Dienstleistern und Stadtteilinitiativen.

Sie bearbeiten Beschwerden, treffen Vereinbarungen mit ansässigen Dienstleistern, befördern Kontakte und die Unterstützung der KlientInnen aus dem Stadtteil.

In allen Bezirken nehmen Assistententeamleitungen, MitarbeiterInnen oder BeraterInnen an Stadtteilkonferenzen teil<sup>36</sup>.

Den Stadtteilbüros kommt im Austausch mit dem gesellschaftlichen Umfeld die Rolle als Informations- und Kontaktstelle zu; sie verfügen über verlässliche Öffnungszeiten.

In jedem Stadtteilbüro wurde ein Netzwerkkatalog für die jeweilige Region erstellt, in welchem alle relevanten Kontaktstellen der Stadtteile erfasst sind<sup>37</sup>.

Mit den Vermietern der Wohnhäuser bestehen auch nach den Verhandlungen zu Anmietungen in der Regel gute und kontinuierliche Kontakte, um eine gute Verständigung im nachbarschaftlichen Zusammenleben herstellen zu können.

Um dem Bedürfnis der Öffentlichkeit nach Information Rechnung zu tragen, aber auch um aktiv Werbung zu betreiben, hat der Geschäftsbereich hamburgstadt umfangreiches Informationsmaterial herausgegeben :

Auskunft über das gesamte Angebot und die inhaltliche Ausrichtung gibt unsere sog. „Imagebroschüre“. Für alle Leistungen wurden Flyer erstellt, die das jeweilige Angebot beschreiben und Kontaktadressen nennen. Für die stationären Leistungen existiert ein umfassender und detaillierter Angebotskatalog<sup>38</sup>.

---

<sup>36</sup> Beleg : Protokolle der Dienstbesprechungen der einzelnen Organisationseinheiten.

<sup>37</sup> Beleg : Netzwerkkataloge der Beratungsbüros.

<sup>38</sup> Beleg : Informationsmaterial des Bereichs hamburgstadt.

#### - **Mitarbeitervertretung**

Um die Interessen und Positionen der Mitarbeitervertretung zu verstehen, bemühen sich die Führungskräfte von hamburgstadt um eine partnerschaftliche Zusammenarbeit (vgl. K1:Q6).

Um bspw. im Bereich der Arbeitszeitgestaltung von MitarbeiterInnen eine tragfähige Basis zu erzielen, war der Geschäftsbereich hamburgstadt in der Arbeitsgruppe „Dienstzeiten“ vertreten, die während des Binnenmodernisierungsprozesses ein Arbeitszeitmodell für die Gesamtstiftung erarbeitete<sup>39</sup>.

Im Bezirk Nord wurde eine Arbeitsgruppe zum „Klientenorientierten Dienstplan“ unter Beteiligung der Mitarbeitervertretung durchgeführt<sup>40</sup>.

In Einzel- und Konfliktfällen stehen die jeweiligen Führungskräfte vor Ort mit VertreterInnen der Mitarbeitervertretung in Kontakt.

#### - **Vorstand**

Die Bereichsleitung nimmt regelmäßige Einzeltermine mit dem Vorstand wahr. Da sie auch im Mitglied im Beraterkreis des Vorstands ist, finden über Beteiligung an diesem Gremium gleichfalls regelmäßige Termine mit dem Vorstand der Stiftung statt.

Um die Positionen und strategische Ausrichtung des Vorstands im direkten Kontakt auch mit einer breiten Basis der MitarbeiterInnen zu kommunizieren, wird der Vorstand zu aktuellen Themen von der Bereichsleitung in die WerkStadt des Bereichs eingeladen<sup>41</sup>.

### **Q4 Welches sind die wesentlichen strategischen Ziele Ihrer Organisation?**

Die wesentlichen strategischen Ziele des Bereichs hamburgstadt sind

- Wirtschaftlicher Erfolg,
- KundInnenzufriedenheit,
- Zukunftssicherung.

Der Leitungskreis hamburgstadt hat eine Matrix erarbeitet, die die strategischen Ziele des Bereichs in Teilziele untergliedert und abbildet, welche Aufgaben, Instrumente und Tätigkeiten zur Zielerreichung erforderlich sind<sup>42</sup>.

Teilziele des Zieles „Wirtschaftlicher Erfolg“ sind: ein angemessenes Preis-Leistungsverhältnis, positive Ergebnisse der einzelnen Leistungsbereiche und der Aufbau von Liquidität.

Teilziele des Zieles „KundInnenzufriedenheit“ sind : bedarfsgerechte Dienstleistungen mit hohem Qualitätsstandard, ein angemessenes Preis-Leistungsverhältnis, die Beteiligung der KundInnen an der Gestaltung unserer Dienstleistungen, bedarfsgerechte Personalentwicklung und Mitarbeiterzufriedenheit.

---

<sup>39</sup> Beleg : Protokolle der Arbeitsgruppe „Dienstzeiten“ 2000.

<sup>40</sup> Beleg : Protokolle der Arbeitsgruppe „Klientenorientierter Dienstplan“, Bezirk Nord 2000.

<sup>41</sup> Beleg : WerkStadt Protokoll vom 09.04.2002, Herr Baumbach informiert über den Alsterdorfer Markt; WerkStadt Protokoll vom 15.04.2003, Herr Kraft informiert über die geplante Umstrukturierung der Stiftung zu einer Holding.

<sup>42</sup> Beleg : Matrix des Leitungskreises hamburgstadt zur „Zukunftssicherung“ 2003.

Teilziele des Zieles „Zukunftssicherung“ sind: die Präsenz des Unternehmens hamburgstadt am Dienstleistungsmarkt, langfristige Sicherung von Marktanteilen, wirtschaftlicher Erfolg der strategischen Entscheidungen, eine stabile und entwicklungsfähige Organisation, sowie die Öffnung für neue Kundengruppen und neue Finanzierungsquellen.

**Q5 Beschreiben Sie Ihren Planungsprozess**

**Q6 Wie priorisieren Sie Maßnahmen in Ihrem strategischen Plan?**

Auf der Grundlage der strategischen Ziele stimmt die Bereichsleitung ihre inhaltlichen und budgetären Planungen mit dem Vorstand ab und stellt diese im Stiftungsrat vor<sup>43</sup>.

Dabei bildet die Auswertung und Bewertung von erreichten oder nicht erreichten Teilzielen im vergangenen Jahr und die Verbindung zu der Vision und den Leitlinien von hamburgstadt die Grundlage für ihre Priorisierung der Maßnahmen.

Die konkrete Maßnahmenplanung wird im Leitungskreis vereinbart und in eine Jahresplanung übersetzt<sup>44</sup>.

Im Sinne der Gesamtverantwortung für die strategische Entwicklung unseres Unternehmens haben alle Teilbereichsleitungen und die Fachdienstleitung Assistenzplanung eine Fachverantwortung übernommen (siehe Organigramm).

Die Bereichsleitung legt mit den Führungskräften des Leitungskreises die Ziele innerhalb der Fachverantwortung fest<sup>45</sup>.

Daraus abgeleitete Planungen werden in die Jahresplanung des Leitungskreises integriert.

Daneben werden zur Sicherung der verbindlichen Umsetzung der Strategie zwischen Bereichsleitung und den Führungskräften des Leitungskreises Teilbereichsziele vereinbart.<sup>46</sup>

Dieses Procedere findet auch auf bezirklicher Ebene Anwendung.

Die Teilbereichsleitungen werten das vergangene Jahr aus und priorisieren und planen ihre Maßnahmen auf der Grundlage der Gesamtstrategie, der Zielvereinbarungen mit der Bereichsleitung und der konkreten Situation in den Bezirken<sup>47</sup>.

---

<sup>43</sup> Beleg : Präsentationen der Bereichsleitung im Stiftungsrat zur strategischen Ausrichtung und Planung im Geschäftsbereich hamburgstadt 1996 – 2003.

<sup>44</sup> Beleg : Jahresplanungen des LK hamburgstadt

<sup>45</sup> Beleg : Zielvereinbarungen der Bereichsleitung in Bezug auf die jeweilige Fachverantwortung mit den Führungskräften des Leitungskreises.

<sup>46</sup> Beleg : Zielvereinbarungen zwischen Bereichsleitung und den Teilbereichsleitungen; Zielvereinbarungen der Bereichsleitung mit der Fachdienstleitung Assistenzplanung; Zielvereinbarungen der Bereichsleitung mit der Leitung des ServiceWohnen.

<sup>47</sup> Beleg : Jahresplanungen der Bezirke. Diese werden in den Führungskräfte-Klausuren präsentiert. Siehe Protokolle der Führungskräfteklausuren 2001 ff.

**Q7 Wie kommunizieren Sie die Strategie in der Organisation ?**  
**Q8 Wie vereinbaren und kommunizieren Sie Ziele und Teilziele mit den Mitarbeitern?**

Der unter Q 5 beschriebene Planungsprozess setzt sich in der Arbeitsstruktur fort.

Zwischen den Teilbereichsleitungen und Assistententeamleitungen werden gleichfalls Zielvereinbarungen getroffen<sup>48</sup>.

Die Assistententeamleitungen stellen über Dienstbesprechungen, Klausurtage und Zielvereinbarungsgespräche die verbindliche Umsetzung vor Ort sicher.

Auch in den Gremien „WerkStadt“ und auf Bezirksklausuren werden strategische Ziele mit den Mitarbeitenden des Bereichs kommuniziert und vereinbart<sup>49</sup>.

**Q9 Wie überprüfen und bewerten Sie die Effektivität Ihrer Strategie?**

In der Jahresplanung des Leitungskreises ist die kontinuierliche Überprüfung der Effektivität unserer Strategien und ihre Bewertung abgesichert und terminiert<sup>50</sup>.

Im Rahmen ihrer Fachverantwortung stellen die Führungskräfte des Leitungskreises die strategische und inhaltliche Auswertung der Themen sicher. Sie sind dafür zuständig, aktuelle Entwicklungen zum jeweiligen Fachthema zu verfolgen, für den Leitungskreis aufzubereiten, Verfahrensvorschläge zur Umsetzung der Strategien von hamburgstadt zu entwickeln, Änderungsvorschläge zu erarbeiten und im Leitungskreis zur Diskussion zu stellen<sup>51</sup>.

Im Rahmen der Einzelgespräche zwischen der Bereichsleitung und den Führungskräften des Leitungskreises werden die vereinbarten Ziele kontinuierlich überprüft, bewertet und Planungen ggfs. angepasst.

Die Bewertung unserer Strategien erfolgt auch auf der Grundlage von Leistungskennzahlen (vgl. K2:Q10; K5:Q3).

Im Leitungskreis hamburgstadt werden regelmäßig die Auslastungsberichte des ambulanten, teilstationären und stationären Bereichs besprochen.

Quartalsweise findet auf der Grundlage einer Hochrechnung eine Auswertung der Wirtschaftlichkeit statt.

Für den stationären Bereich wird eine Liste zu freien Wohnplätzen gepflegt und wöchentlich aktualisiert.

Beim Ausscheiden von KlientInnen aus dem Leistungsangebot von hamburgstadt werden die Gründe erfasst<sup>52</sup>.

---

<sup>48</sup> Beleg : Zielvereinbarungen zwischen Teilbereichsleitungen und Assistententeamleitungen.

<sup>49</sup> Beleg : WerkStadt-Protokolle , z.B. WerkStadt-Protokoll zur „Zukunftssicherung“ 2001 und WerkStadt-Protokolle zur Einführung neuer Leitlinien 2003.

<sup>50</sup> Beleg : Jahresplanungen des Leitungskreises hamburgstadt 1995 ff.

<sup>51</sup> Beleg : Protokolle der Sitzungen und Klausurtage des Leitungskreises hamburgstadt 1995 ff - zur Entwicklung/ Bewertung der ambulanten Leistungen, der Leistungen im Bereich Bildung und Beschäftigung, der Personalentwicklung, der Qualitätsentwicklung und -sicherung, der räumlichen Standards und strategischen Entwicklungen der Wohnangebote, sowie zu Standards der KlientInnenbeteiligung und KlientInnen-zufriedenheit.

<sup>52</sup> Beleg : Dokumentation der Verwaltung hamburgstadt.

Bewegungen von KlientInnen innerhalb des Leistungsangebotes werden statistisch und qualitativ erfasst.

Diese Indikatoren werden im Leitungskreis herangezogen und Maßnahmen zur Verbesserung daraus abgeleitet.

Im Rahmen der Assistenzplanung (Auswertung der Umsetzungsdokumentation durch die Assistenzteamleitungen, Leistungskontrolle in den Konferenzen durch die BeraterInnen) und in der Zusammenarbeit mit den Beiräten werden direkte Aussagen zur KlientInnenzufriedenheit erfasst.

Regelmäßige „Qualitätszirkel“ (Fachkreise ambulante und teilstationäre Leistungen und LEWO-Qualitätskreise) lassen gleichfalls eine Bewertung der erreichten Ziele zu<sup>53</sup>.

Für jedes vergangene Jahr wird auf der Grundlage der vereinbarten Ziele und Planungen ein inhaltlicher und wirtschaftlicher Jahresrückblick erstellt und im Leitungskreis ausgewertet<sup>54</sup>.

Dieser Jahresrückblick wird auch auf der WerkStadt präsentiert<sup>55</sup>.

#### **Q10 Welche Leistungsdaten betrachten Sie, um zu bewerten, ob die Umsetzung Ihrer Strategie erfolgt wie geplant?**

Der Erfolg und die Effizienz unseres Unternehmens lässt sich an wesentlichen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ablesen, die regelmäßig betrachtet und systematisch ausgewertet werden, wie etwa

- Monatliche Auslastungsstatistiken (ambulant, teilstationär, stationär)
- Verhältnis von Leistungserbringung (abrechenbare Betreuungseinheiten) zu Personalkosten (ambulant)
- Personalkostenauswertungen
- Hochrechnung (quartalsweise)
- Betriebswirtschaftliches Ergebnis (Gewinn- und Verlustrechnung)
- Fehlzeitenstatistik der Mitarbeitenden
- Entwicklung der Altersstruktur der KlientInnen
- Jahresberichte des Controlling hamburgstadt<sup>56</sup>.

Alle Kennzahlen werden vom Controlling sowohl für jede Organisationseinheit, als auch für jeden Bezirk und für den gesamten Geschäftsbereich aufbereitet, so dass eine schnelle und effiziente Analyse möglich ist.

---

<sup>53</sup> Beleg : Qualitätsberichte LEWO in den Organisationseinheiten 1998 ff.

<sup>54</sup> Beleg : Protokolle des Leitungskreises; Jahresberichte des Controlling hamburgstadt 1996 ff.

<sup>55</sup> Beleg : WerkStadt-Protokolle 1996 ff.

<sup>56</sup> Beleg : Jahresberichte 1996-2000, 1997-2001, 1998-2002. Diese Jahresberichte ermöglichen die vergleichende Betrachtung von jeweils 5 Jahren.

### 3 Mitarbeiter

#### Q1 **Wie stellen Sie sicher, dass Ihr Personalplan auf Ihre Strategie abgestimmt ist?**

Im Zuge des Budgetierungsprozesses (vgl. K2:Q5) werden über das Instrument „Personalplan“ die Stellenplanungen aus den strategischen Personalplanungen abgeleitet, die Personalkosten errechnet und für das kommende Geschäftsjahr zugrundegelegt.

Die Bewirtschaftung der vereinbarten Stellenpläne in bezug auf erforderliche Qualifikationen und vertragliche Arbeitszeiten erfolgt auf dieser Grundlage durch die Assistenzteamleitungen.

In den Einzelgesprächen zwischen Teilbereichsleitungen und Assistenzteamleitungen werden z.B. die Stimmigkeit der personellen Entscheidungen und Qualifizierungsbedarfe der MitarbeiterInnen besprochen und konkrete Umsetzungsschritte vereinbart.

Bei hamburgstadt werden strategisch wichtige Inhalte u. a. durch Stabs-, Projekt- und Fachdienststellen bearbeitet (vgl. K2:Q2).

Die Ergebnisse werden im Leitungskreis regelmäßig diskutiert und ausgewertet und die Notwendigkeit solcher Stellen wird jährlich während des Budgetierungsprozesses überprüft<sup>57</sup>.

#### Q2 **Welches sind die wichtigsten Vorgehensweisen bezüglich Ihrer Mitarbeiterpolitik hinsichtlich z.B. Ressourcenplanung, Einstellung, Karriereentwicklung, Chancengleichheit, Beurteilung?**

Die während des Budgetierungsprozesses ermittelten Personalkosten je Organisationseinheit ermöglichen eine exakte Steuerung von Ressourcen im Bereich der Personalkosten.

In der bezirklichen Zuständigkeit der Teilbereichsleitungen werden zwischen ihnen und den Assistenzteamleitungen strategische Vereinbarungen zur Einstellung von neuen MitarbeiterInnen getroffen. Diese Vereinbarungen dienen der Umsetzung vereinbarter Standards von hamburgstadt (fachliche Anforderungen), der gezielten Ressourcenplanung (Steuerung der durchschnittlichen Personalkosten) und der Einhaltung vorgegebener Vorschriften (Heim-Personalverordnung und Qualifikationsmix lt. Vereinbarung gemäß §93 BSHG mit dem Finanzierungsträger).

Über monatliche Personalkostenauswertungen, die allen Führungskräften für ihren Bereich zur Verfügung stehen, wird die Umsetzung strategischer Maßnahmen im Bereich der Personalkostenentwicklung, bzw. ihre Effektivität überprüft und ausgewertet.

---

<sup>57</sup> Beleg : Protokolle Leitungskreis



Um Klarheit in der Aufgabenstellung und ein einheitliches Verständnis der eigenen professionellen Rolle herzustellen, wurde 1997 der Leistungskatalog des Bereichs erarbeitet und in allen Organisationseinheiten eingeführt. Er dient als verbindliche Arbeitsgrundlage für alle Mitarbeitenden.

Neben dem Leistungskatalog wurden Stellenbeschreibungen erarbeitet.

Für den Bereich der Personalentwicklung ist bereits 1998 ein Konzept erarbeitet worden<sup>58</sup>, das verbindlich für die Führungskräfte des Bereichs gilt.

Zur Qualitätssteigerung und Standardisierung von Prozessen im Bereich der Personalentwicklung wurde 2002 die Projektstelle „Konzept- und Instrumentarienentwicklung zur Personalentwicklung“ eingerichtet.

Bislang erarbeitet und eingeführt wurde das „Auswahlverfahren zur Einstellung neuer MitarbeiterInnen“ und das „Konzept zur Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen im Assistenzdienst“.

Im Entwurf liegen vor das „Konzept zur Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen von MitarbeiterInnen im Assistenzdienst“, die überarbeitete Fassung der „Grundqualifikation für MitarbeiterInnen im Assistenzdienst ohne pädagogische Ausbildung“, sowie ein Instrument zur Evaluation der Führungskräfte-Qualifizierung. In Bearbeitung sind ein Beurteilungsinstrument zum Ende der Probezeit, ein Konzept zur Kollegialen Beratung, ein Leitfaden zu Personalentwicklungsgesprächen und ein Konzept zur Potentialanalyse.

Alle Instrumentarien sollen im Jahr 2004 in die Arbeitsstrukturen des Bereichs implementiert werden.

Strategisch wichtige Schlüssel-Qualifikationen werden im Leitungskreis festgelegt und abgesichert (z.B. Führungskräfte-Qualifizierung; Community-Care Weiterbildung), in den Organisationseinheiten wird zwischen Leitungen und Mitarbeitenden deren Aufbau vereinbart.

In Folge des Dezentralisierungsprozesses des Karl-Witte-Hauses stellte hamburgstadt für ca. 110 MitarbeiterInnen Arbeitsplätze in neuen Wohnprojekten und bestehenden Wohnhäusern und Tagesförderstätten bereit.

Bereits während des Dezentralisierungsprozesses fanden gemeinsame Klausuren mit Mitarbeitenden des Karl-Witte-Hauses und Führungskräften des Bereichs statt, sowie in jedem Verbund Klausuren zu den Leistungsgrundlagen und -standards des Unternehmens<sup>59</sup>. Ziel war die grundlegende Vermittlung von Kenntnissen, der Austausch zu bisherigen Arbeitsweisen und -schwerpunkten und die Identifikation der MitarbeiterInnen mit den Zielen von hamburgstadt.

Im Zuge der Schließung des Karl-Witte-Hauses wurden in den Bezirken Altona, Eimsbüttel und Nord im Jahr 2003 für MitarbeiterInnen des KWH, sowie für neu eingestellte MitarbeiterInnen Einführungskurse von den Führungskräften und MitarbeiterInnen der Bezirke durchgeführt<sup>60</sup>.

---

<sup>58</sup> Beleg : PE-Konzept 1998

<sup>59</sup> Beleg : Präsentation „Der Geschäftsbereich hamburgstadt –Bereichsdarstellung anlässlich eines Klausur-tages für und mit MitarbeiterInnen des Karl-Witte-Hauses am 19.1.1999“. Durchführung der Verbundklausuren zur Arbeit mit dem Leistungskatalog – in Zusammenarbeit mit der OE/PE-Abteilung der ESA 1999. Protokolle der Karl-Witte-Haus-Hauskonferenzen 2000-2003.

<sup>60</sup> Beleg : Curricula der Bezirke Altona, Eimsbüttel und Nord : „Einführungskurs für neue MitarbeiterInnen“

**Q3 Wie erfassen Sie die Rückmeldungen Ihrer Mitarbeiter, um daraus Anhaltspunkte zur Verbesserung der Vorgehensweisen zur Mitarbeiterpolitik zu gewinnen und durchzuführen?**

Die Gremien WerkStadt und Bezirksklausuren dienen immer auch dazu, Rückmeldungen der Mitarbeitenden zu erfassen.

Die Arbeitsstruktur ist darauf ausgerichtet, in Arbeitsgruppen themenbezogen zu diskutieren. Die erarbeiteten Ergebnisse werden protokolliert, im Plenum vorgestellt und im Leitungskreis, bzw. den bezirklichen Steuerungsgruppen ausgewertet<sup>61</sup>.

Auch die Dienstbesprechungen und thematischen Einzelgespräche zwischen Assistenzteamleitungen und Mitarbeiterinnen dienen der Erfassung der Rückmeldungen der MitarbeiterInnen.

Erkenntnisse werden ausgewertet und in strategische Maßnahmen übersetzt<sup>62</sup>.

Die im Jahr 2003 in den Bezirken durchgeführten Einarbeitungskurse wurden über Befragung der TeilnehmerInnen ausgewertet<sup>63</sup>.

Die im Rahmen des Binnenmodernisierungsprozesses durchgeführten beiden Mitarbeiterbefragungen geben Auskunft über die Bewertung der MitarbeiterInnen in bezug auf den Gesamtkomplex Arbeitszufriedenheit<sup>64</sup>.

Die Ergebnisse der zweiten Mitarbeiterbefragung wurden auf einer WerkStadt durch die Gelszus Marktforschung GmbH vorgestellt und darauffolgend in Bezirksklausuren vertiefend bearbeitet<sup>65</sup>.

Im Bezirk Altona entstand in 2003 ein Qualitätskreis, der konkret an der Verbesserung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden im Bezirk arbeitet und sich aus der Teilbereichsleitung, Assistenzteamleitungen und MitarbeiterInnen zusammensetzt<sup>66</sup>.

**Q4 Wie identifizieren und entwickeln Sie Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter, um zu gewährleisten, dass Ihre Organisation in der Lage ist, ihre Ziele zu erreichen?**

In regelmäßigen Führungsgesprächen werden Stärken, Fähigkeiten und Entwicklungsbedarfe der MitarbeiterInnen formuliert.

Auf der Grundlage beidseitiger Einschätzung und bei Bedarf werden Fortbildungsmaßnahmen vereinbart, die einen hohen Leistungsstand sichern sollen.

In der Regel ist jede MitarbeiterIn in der Funktion der „Persönlichen AssistentIn“ für eine oder mehrere KlientInnen tätig<sup>67</sup>.

Als „Persönliche AssistentIn“ steuert sie verantwortlich den Dienstleistungsprozess für die KlientIn.

---

<sup>61</sup> Beleg : WerkStadt-Protokolle; Protokolle Leitungskreis; Protokolle der bezirklichen Steuerungskreise.

<sup>62</sup> Beleg : ebd.

<sup>63</sup> Beleg : Erhebungsbögen zur Beurteilung der Einführungskurse für neue MitarbeiterInnen des Bereiches hamburgstadt in den Bezirken Eimsbüttel, Altona, Nord.

<sup>64</sup> Beleg : Ergebnisse der ersten Mitarbeiterbefragung 1999; Ergebnisse der zweiten Mitarbeiterbefragung 2003 – beide erstellt durch die Gelszus Marktforschung GmbH, Hamburg.

<sup>65</sup> Beleg : Protokolle der Bezirksklausuren 2003

<sup>66</sup> Beleg : Projektskizze „Qualitätskreis zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit“ und Protokolle

<sup>67</sup> Beleg : Stellenbeschreibung für MitarbeiterInnen im Assistenzdienst; hamburgstadt 2003

Dabei arbeitet sie mit den MitarbeiterInnen der Stadtteilbüros, den KollegInnen und der Assistenzteamleitung zusammen<sup>68</sup>.

Durch die kontinuierliche Überprüfung der Arbeit im Alltag zwischen Assistenzteamleitung und MitarbeiterIn werden gemeinsam Handlungsstrategien besprochen und vereinbart und ihre Rolle als „Persönliche AssistentIn“ gestärkt.

Projektaufträge werden an Mitarbeitende von hamburgstadt übergeben, um "über den eigenen Tellerrand hinausschauen" und damit die eigene Qualifikation erhöhen zu können.

Zwischen Bereichsleitung und Teilbereichsleitungen und zwischen Teilbereichs- und Assistenzteamleitung werden im Rahmen der Zielvereinbarungen jährliche Weiterbildungsvereinbarungen getroffen.

#### **Q5 Wie ermutigen und unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter?**

In den Führungsgesprächen steht die positive Einschätzung zur Arbeitsleistung im Mittelpunkt. Über klare Ziele und Aufgaben, positives Feed-Back, Übertragung von Verantwortung, gezielte Delegation neuer Aufgaben und Möglichkeiten der Weiterqualifizierung wird die MitarbeiterIn in ihrer Arbeitssituation unterstützt<sup>69</sup>.

Ein entscheidender Faktor ist die Wertschätzung des Erfahrungswissens der MitarbeiterInnen und durch sie initiierte Verbesserungsprozesse. Darüber hinaus ermutigen Führungskräfte die Mitarbeitenden, an grundsätzlichen Verbesserungsprozessen des Unternehmens teilzunehmen. Hierzu gehört bspw. die Teilnahme an der WerkStadt, an bezirklichen Arbeitsgruppen und Projekten.

#### **Q6 Welche Möglichkeiten bieten Sie Mitarbeitenden, an Verbesserungsaktivitäten mitzuwirken?**

Alle Mitarbeitenden sind aufgefordert, sich durch Verbesserungsaktivitäten in ihrer jeweiligen Organisationseinheit einzubringen.

Da die Leistungserbringung bedarfsgerecht und flexibel erfolgen soll, werden als fester Bestandteil in allen Dienstbesprechungen und Teamklausuren Verbesserungen in bezug auf die Arbeitsorganisation (z.B. Arbeitsabläufe, Arbeitseinsatz, Vertretungssituationen) vereinbart<sup>70</sup>.

In den Arbeitskreisen zur Qualitätsentwicklung (LEWO; Projekt : AQUA-UWO, vgl. K1:Q9) werden unter Beteiligung von Mitarbeitenden gleichfalls konkret Verbesserungsmaßnahmen zum Dienstleistungsangebot vereinbart.

Durch die direkte Beteiligung an der Assistenzplanung, sind die „Persönlichen AssistentInnen“ gefragt, Ideen und Vorschläge zur Leistungsumsetzung kreativ einzubringen.

---

<sup>68</sup> Beleg : Ablaufschema zur Assistenzplanung im Geschäftsbereich hamburgstadt 1996 und 2001.

<sup>69</sup> Beleg : PE-Konzept 1998; ein konkretes Beispiel : Alle 13 Mitarbeitenden, die aus dem Karl-Witte-Haus in den Bezirk Nord gewechselt sind, hatten nach dem Einführungskurs, die Möglichkeit eine Praxisbegleitung durch die OE/PE-Abteilung, angelegt auf ein halbes Jahr, in Anspruch zu nehmen.

<sup>70</sup> Beleg : Protokolle der Dienstbesprechungen der Organisationseinheiten.

Über die Delegation in die überbezirklichen und bezirklichen Fachkreise werden die Erfahrungen der Mitarbeitenden aus der Praxis mit den strategischen Planungen der Führungskräfte abgeglichen.

Daneben bestehen durch Beteiligung an den Bezirksklausuren, der WerkStadt, internen Verbesserungsprozessen und der direkten Erreichbarkeit der Führungskräfte vielfältige Möglichkeiten, sich als Mitarbeitende im Unternehmen an Verbesserungsaktivitäten zu beteiligen (vgl. K1).

**Q7 Wie stimmen Sie die Ziele der Organisation mit individuellen und Gruppenzielen ab ?**

Um individuelle und Gruppenziele mit den Zielen von hamburgstadt in Einklang zu bringen, nehmen sich Führungskräfte Zeit zum Verstehen individueller Ziele, führen Konsensgespräche, stellen Transparenz über die Unternehmensziele her und passen Strategien den Erfahrungen und Rückmeldungen aus der Praxis an (vgl. K1; K2:Q3).

Dies geschieht auf der individuellen Ebene, in den Qualitätskreisen, über die Einrichtung von Projektstellen, in den verankerten Gremien bei hamburgstadt (vgl. K1:Q7) oder in Gremien, die die Ziele der Organisation mit individuellen/Gruppenzielen bearbeiten (vgl. K2:Q3).

Beispielhaft sei hier das „Auszugsprojekt Karl-Witte-Haus“ genannt. Um den Prozess der Schließung des Hauses zu koordinieren, wurden die Mitarbeitenden des Auszugsprojektes mit der Aufgabe betraut, die Entwicklung neuer Wohnprojekte, die Vermittlung von KlientInnen auf neue Wohnangebote, die Information von KlientInnen, MitarbeiterInnen, Angehörigen und gesetzlichen VertreterInnen und die Suche nach neuen Arbeitsplätzen für die MitarbeiterInnen zu unterstützen<sup>71</sup>.

Mit der Zielsetzung, dass alle MitarbeiterInnen einen Arbeitsplatz finden, der wirtschaftliche und fachliche Erfordernisse berücksichtigt, aber auch persönliche Wünsche einbezieht, wurden von den ProjektmitarbeiterInnen und den Führungskräften des KWH mit den Mitarbeitenden Perspektivgespräche geführt. In diesem Zuge entstand auch das BIMO-Projekt „Personalplanung Karl-Witte-Haus“ unter Beteiligung der Mitarbeitervertretung<sup>72</sup>. Auf der Grundlage der gesamten Erkenntnisse konnte der Wechsel der MitarbeiterInnen in die Wohnhäuser / Tagesförderstätten überwiegend positiv gestaltet werden.

---

<sup>71</sup> Beleg : Birgit Schulz (Hrsg.) : „Entschlossene Gesellschaft. Das Auszugsprojekt „Karl-Witte-Haus“. Eine Dokumentation.“, Hamburg 2003.

<sup>72</sup> Beleg : Projektbeschreibung „Personalplanung Karl-Witte-Haus“, Oktober 2001, Protokolle der Koordinati-onstreffen 2001-2002, Abschlussbericht 2002

**Q8 Wie werden Mitarbeitende beurteilt, um ihre Leistung zu verbessern?**

Grundlage der Beurteilung von Mitarbeitenden ist die Klarheit und das gemeinsame Verständnis der Aufgabenstellung zwischen der jeweiligen Führungskraft und der MitarbeiterIn auf Basis der Stellenbeschreibung.

Diese Basis wird im Zuge der Assistenzplanung, in Einzelgesprächen und Dienstbesprechungen konkretisiert.

Im Rahmen der Leistungsüberprüfung wird auch die Leistung der Mitarbeitenden durch die jeweilige Assistenzteamleitung eingeschätzt. Diese Bewertung fließt in Beurteilungs- und Zielvereinbarungsgespräche ein.

Im Rahmen unseres Einarbeitungskonzeptes werden regelmäßig Auswertungsgespräche durchgeführt.

**Q9 Beschreiben Sie den Kommunikationsprozess, mit dem Mitarbeitende mit aktuellen Informationen über die Unternehmenspolitik informiert werden, über den Sie Wissen vermitteln und Rückmeldungen von Mitarbeitenden zur Führung ermöglichen?**

Die Gremien WerkStadt, Bezirksklausuren, Führungskräfteklausuren dienen sowohl der breiten Information der Mitarbeitenden zu aktuellen Themen und zur Unternehmenspolitik als auch der Information der Führung zu Ideen, Anregungen und Kritik durch die Mitarbeitenden (vgl.K1:Q7).

In den bezirklichen Steuerungskreisen wird zeitnah und kontinuierlich der Informationstransfer abgesichert und durch die jeweilige Assistenzteamleitung über das Gremium Dienstbesprechung weiter gesteuert.

Über diese Gremien wird gleichfalls die Rückmeldung zur Führung abgesichert. Die Bereichsleitung nimmt zudem regelmäßig an den bezirklichen Steuerungskreisen teil, die Teilbereichsleitungen an den Dienstbesprechungen der Organisationseinheiten.

Darüber hinaus kann sich jede MitarbeiterIn direkt an die Führungskräfte wenden.

Über das Intranet und den Internet-Auftritt von hamburgstadt werden gleichfalls aktuelle Informationen weiter gegeben.

Die veröffentlichten Printmedien (Angebotskatalog, Imagebroschüre, Flyer zu den einzelnen Leistungsarten) stehen allen Mitarbeitenden zur Verfügung.

Die Medien der Evangelischen Stiftung Alsterdorf (Umbruch, Aufbruch, alsterdorf aktuell, das Intranet, sowie der Internet Auftritt) dienen der Information der Mitarbeitenden zu aktuellen bereichsübergreifenden Entwicklungen in der Stiftung. Die Print - Medien werden in alle Organisationseinheiten verteilt; der Zugriff auf das Intranet ist in allen und auf das Internet in einigen Organisationseinheiten möglich.

## Q10 Wie werden Mitarbeitende motiviert, anerkannt und belohnt?

Die MitarbeiterInnen sind die entscheidende Ressource bei der Erbringung von Dienstleistungen für die KlientInnen; MitarbeiterInnen, die die Ziele, Anforderungen und Aufgaben ihres Arbeitsfeldes kennen, sich mit ihnen identifizieren und die Gewißheit haben, hinreichende Unterstützung für die Bewältigung dieser Aufgaben zu erhalten.

Daher ist die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen maßgeblich für hamburgstadt. In diesem Sinne steht die Wertschätzung der Arbeitsleistung der Mitarbeitenden durch die Führungskräfte an bedeutender Stelle. Auch der Einsatz nach Stärken und Kompetenzen, die Möglichkeiten zur Fortbildung und Qualifizierung und die Unterstützung bei der Karriereplanung sind Ausdruck der Wertschätzung.

Interne Bewerbungen auf vakante Stellen (z.B. Leitungs-, Projekt-, Fachdienststellen) oder die Übernahme von Vertretungen werden gezielt von den Führungskräften gefördert<sup>73</sup>.

Das Herstellen einer angenehmen Arbeitsatmosphäre in entsprechenden Räumlichkeiten und mit gutem Service ist seit Gründung des Geschäftsbereichs ein wesentlicher Aspekt bei sämtlichen Klausurtagen.

Hierzu gehört auch die jährliche Adventsfeier unseres Unternehmens, zu der alle KlientInnen und MitarbeiterInnen, sowie Freunde und Partner eingeladen werden. In diesem Rahmen wird neben einem bunten Programm die Arbeit der Mitarbeitenden durch die Bereichsleitung gewürdigt.

In allen Organisationseinheiten findet zudem ein jährlicher Betriebsausflug statt, wenn er von den Mitarbeitenden gewünscht wird.

Als weitere Anerkennungen können genannt werden :

Alle Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, ein verbilligtes Ticket für die öffentlichen Verkehrsmittel zu erwerben.

Für alle Mitarbeitenden gilt die kirchliche Zusatzversorgung, und für besondere Leistungen können im Rahmen des Tarifvertrages 2 Tage Sonderurlaub pro Jahr gewährt werden.

---

<sup>73</sup> Beleg : 2001 und 2003 übernehmen jeweils 1 Assistententeamleitung die Vertretung einer Teilbereichsleitung für 3 Monate. MitarbeiterInnen der jeweiligen Organisationseinheit übernehmen die Vertretung der Assistententeamleitungen.

## 4 Partnerschaften und Ressourcen

**Q1 Wer sind die Schlüsselpartner? Wie wird bewertet und sichergestellt, dass die Zusammenarbeit mit den Schlüsselpartnern zur Umsetzung der eigenen Strategie beiträgt?**

**Q2 Welcher Art ist die Beziehung Ihrer Organisation mit den Schlüsselpartnern und wie trägt diese dazu bei, für ihre Kunden und innerhalb ihrer Zulieferkette wertschöpfend zu sein?**

Zur Umsetzung unserer Unternehmensziele arbeiten wir mit internen und externen Schlüsselpartnern zusammen.

Dabei stehen insbesondere die Führungskräfte in einem partnerschaftlichen und zielgerichteten Austausch mit ihnen.

In diesen Kooperationen geht es um Werbung für unsere Unternehmensziele und darum, Positionen der Schlüsselpartner zu verstehen und in unsere Strategien zu integrieren.

Die Bewertung der Zusammenarbeit erfolgt im Leitungskreis<sup>74</sup>.

Die wichtigsten internen Schlüsselpartner sind

- der Vorstand
- die ESA-Servicebereiche
- die Mitarbeitervertretung
- die Schulen der ESA
- das Werner-Otto-Institut.

Die wichtigsten externen Schlüsselpartner sind

- die Finanzierungsträger
- die Beiräte
- Selbsthilfeorganisationen und Angehörige
- die bezirklichen Orts- und Gesundheitsämter
- die bezirklichen Heimaufsichten
- das Diakonische Werk
- Vermieter
- Investoren von Wohnobjekten
- Weiterbildungsinstitute
- örtlich angesiedelte Dienstleister
- Förderer

Mit den internen Schlüsselpartnern werden auf der Grundlage von Vereinbarungen und geregelten Formen der Zusammenarbeit unsere Unternehmensziele transparent dargestellt und ihre Positionen erfasst<sup>75</sup>.

---

<sup>74</sup> Beleg : Protokolle des Leitungskreises hamburgstadt.

<sup>75</sup> Beleg : regelmäßige Gespräche der Bereichsleitung mit dem Vorstand; Leistungsvereinbarungen mit den internen Servicebereichen seit 1996 ff; Zur Kooperation mit der Mitarbeitervertretung vgl. K1:Q6.

Über regelmäßigen Austausch werden Kooperationsmöglichkeiten vereinbart und wahrgenommen<sup>76</sup>.

Mit den externen Schlüsselpartnern besteht gleichfalls ein systematischer Austausch.

Über Verhandlungen<sup>77</sup>, die Information über unsere Leistungen<sup>78</sup>, Teilnahme an Gremien<sup>79</sup>, über fachliche Zusammenarbeit<sup>80</sup> und vereinbarte Kooperationen<sup>81</sup> werben wir für unsere Ziele.

Die Zusammenarbeit mit den Schlüsselpartnern trägt zur Qualitätssteigerung und Weiterentwicklung unserer Angebote bei (z.B. zur Realisierung unserer räumlichen Standards; Qualifizierung der Mitarbeitenden; erfolgreiche Netzwerkarbeit in den Stadtteilen) und ist in diesem Sinne ein wichtiger Beitrag zur Realisierung unseres Zieles der KlientInnenzufriedenheit.

**Q3 Welches sind die wesentlichen finanziellen (finanzpolitischen) Grundsätze Ihrer Organisation z.B. hinsichtlich Rechnungslegung, Bewertung von Investoren, Risikomanagement?**

Unser Unternehmen finanziert sich im wesentlichen aus staatlichen Mitteln der Eingliederungshilfe gemäß §§ 39,40 BSHG.

Gemäß § 93 BSHG wurden für die stationären, teilstationären und ambulanten Leistungen Leistungs- Vergütungs- und Prüfvereinbarungen zwischen der Freien und Hansestadt Hamburg und der ESA verhandelt, die für unser Unternehmen gelten<sup>82</sup>.

Seit 1997 führt hamburgstadt die Fakturierung der ambulanten Leistungen, seit 2001 der teilstationären und stationären Leistungen selbst durch.

Grundlage der Rechnungslegung sind vorliegende Kostenbewilligungen für die KlientInnen, die in der Regel zeitlich befristet sind und pädagogisch begründet neu beantragt werden müssen.

Für den ambulanten Bereich stellt unsere Verwaltung auf der Grundlage der tatsächlich erbrachten Leistungen monatlich klientInnenbezogene Rechnungen an die örtlichen Finanzierungsträger (Sozialämter).

---

<sup>76</sup> Beleg : Gespräche der Leitung des ServiceWohnen mit der Bugenhagschule und dem Werner-Otto-Institut und ihre Kooperation im Bereich der Einzelfallhilfe. Teilnahme des Bereichs hamburgstadt an den Informationstagen der Fachschule für Heilerziehung, zur Information über Arbeitsplatzmöglichkeiten für die SchulabsolventInnen; Kooperation der Bereichsleitung und der Fachdienstleitung Assistenzplanung mit der Fachschule für Heilerziehung bei der Erarbeitung des Curriculums „Community Care“.

<sup>77</sup> Beleg : Teilnahme der Bereichsleitung an den Verhandlungen mit dem Finanzierungsträger zur Umsetzung des § 93 BSHG;

<sup>78</sup> Beleg : Protokolle des Leitungskreises hamburgstadt mit den Beiratsvorsitzenden der Bezirke, Protokolle der bezirklichen Steuerungskreise mit den Beiräten der Bezirke, Kontakt- und Informationsgespräche der BeraterInnen und der Assistenzteamleitungen, der Leitung des ServiceWohnen und der MitarbeiterInnen der ambulanten Leistungen mit den örtlichen Sozial- und Gesundheitsämtern; Gespräche der Teilbereichsleitungen mit den bezirklichen Heimaufsichten über unsere Ziele, unabhängig von formalen Beteiligungsprozessen der Heimaufsichten 2000 ff.; zur Zusammenarbeit mit Vermietern und Investoren vgl. K1:Q6 und K2:Q3

<sup>79</sup> Beleg : Protokolle der Fachkreise im Diakonischen Werk

<sup>80</sup> Beleg : z.B. Expertenvalidierung im Zuge der Erarbeitung neuer Leitlinien 2003

<sup>81</sup> Beleg : dezentrale Vereinbarungen der bezirklichen Organisationseinheiten mit örtlichen Dienstleistern wie Ärzten, Lieferanten, Geschäften, Kirchengemeinden.

<sup>82</sup> Beleg : Leistungsvereinbarungen



Für den teilstationären Bereich erfolgt zu Monatsbeginn eine Abschlagszahlung durch die überörtlichen Finanzierungsträger (Landessozialamt der FHH, bzw. auswärtige Finanzierungsträger); mit der Rechnungsstellung erfolgt monatlich rückwirkend auf der Basis der Anwesenheitsdokumentationen der Tagesförderstätten die korrekte Abrechnung.

Für die stationären Leistungen zahlt der überörtliche Finanzierungsträger für den laufenden Monat je KlientIn den sog. Pflegesatz komplett aus, der durch unsere Verwaltung rückwirkend per Rechnungsstellung um Fehlzeiten (z.B. Krankenhausaufenthalte, Urlaube) bereinigt wird.

Das Mahnwesen für die ambulanten Leistungen ist seit 1997 bei der Verwaltung von hamburgstadt angesiedelt<sup>83</sup>, für teilstationäre und stationäre Leistungen seit Anfang 2004.

Oberste finanzpolitische Ziele und Grundsätze unseres Unternehmens sind ein angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis, positive Ergebnisse der einzelnen Leistungsbereiche und der Aufbau von Liquidität<sup>84</sup>.

Neben Leistungskennzahlen und Richtwerten zur Bewirtschaftung, die zwischen Bereichsleitung und Controlling festgelegt werden, ist der budgetäre Planungsprozess einer der wesentlichen Bestandteile zur Absicherung dieser Zielerreichung<sup>85</sup>.

In ihn fließen die vereinbarten Ziele zwischen Bereichsleitung und den Führungskräften des Leitungskreises im Hinblick auf die Erzielung jährlicher Rationalisierungsgewinne, die Minimierung von Kosten und effiziente Arbeitsstrukturen ein. Er ist im Sinne unserer Unternehmensentwicklung als dezentraler Prozess angelegt, der sowohl die Planungen der jeweiligen Kostenstellenverantwortlichen (alle Führungsebenen für ihren jeweiligen Verantwortungsbereich), als auch die strategischen Entscheidungen in Bezug auf finanziellen Ressourceneinsatz (vgl. K4:Q4) mit einbezieht.

Im Zuge des Budgetierungsprozesses nehmen die Kostenstellenverantwortlichen bereits eine Planung des Liquiditätsabflusses vor.

Diese Planungen führt das Controlling zusammen und erarbeitet mit der Bereichsleitung eine Liquiditätsplanung, die diese wiederum mit dem Vorstand abstimmt.

Zur Überprüfung der Einhaltung der budgetären Planungen werden im Leitungskreis quartalsweise Hochrechnungen ausgewertet.

---

<sup>83</sup> Beleg : Aufgabenprofil der Verwaltung hamburgstadt.

<sup>84</sup> Beleg : Präsentationen der Bereichsleitung im Stiftungsrat zur strategischen Ausrichtung und Planung im Geschäftsbereich hamburgstadt 1996 – 2003; Matrix des Leitungskreises hamburgstadt zur „Zukunftsicherung“ 2003 und WerkStadt-Protokolle, Präsentationen zum Jahresrückblick und Planungen 1996-2003.

<sup>85</sup> Beleg : Darstellung des Budgetierungsprozesses in hamburgstadt 2003.

**Q4 Wie werden finanzielle Ressourcen zur Unterstützung der Strategie eingesetzt?**

Im Zuge des Planungsprozesses werden Entscheidungen über den Einsatz von finanziellen Ressourcen zur Unterstützung der Strategie getroffen<sup>86</sup>. Diese werden in den Budgetierungsprozess einbezogen.

Diesbezügliche gezielte Maßnahmenplanung und deren Umsetzung beziehen sich insbesondere auf

- die Arbeit mit bezirksübergreifenden Fachdiensten (vgl. K2:Q2)
- die Deckung von Qualifizierungs- und Fortbildungsbedarfen<sup>87</sup>
- den Bereich der Investitionen und Instandhaltung zur Erreichung unserer räumlichen Standards<sup>88</sup>
- die Weiterentwicklung inhaltlicher Schwerpunkte über die Einrichtung befristeter Projektstellen<sup>89</sup>.

**Q5 Wie werden Vermögenswerte gemanagt und erhalten, um deren Nutzen zu optimieren und deren Lebensdauer zu erhöhen?**

Sieben Wohnhäuser von hamburgstadt sind Eigentum der Evangelischen Stiftung Alsterdorf.

In sämtlichen Gebäuden (eigene Immobilien und Mietobjekte) führen die Assistenzteamleitungen gemeinsam mit einem ESA-Servicedienst regelmäßige Gebäudebegehungen durch (in der Regel 1x jährlich; spätestens jedoch alle zwei Jahre).

Durch den Servicedienst (der gleichzeitig unsere allgemeine Mietverwaltung durchführt) wird ein sog. Begehungsprotokoll erstellt, das Mängel und Instandhaltungsbedarfe aufzeigt<sup>90</sup>.

Teilbereichsleitungen und Assistenzteamleitung planen auf dieser Grundlage kurz-, mittel- und langfristige Instandhaltungsmaßnahmen, die sie über den Budgetierungsprozess absichern.

Alle Anlagegüter werden über die Anlagenbuchhaltung der ESA geführt. Diese Listen dienen als Planungsgrundlage für die Budgetierung und werden jährlich von den Assistenzteamleitungen aktualisiert.

Verluste vor der Abschreibzeit können so zeitnah thematisiert werden.

„Vor Ort“ verantworten die Assistenzteamleitungen den pfleglichen Umgang mit dem Inventar und den Gebrauchsgütern.

---

<sup>86</sup> Beleg : Budgetplanungen des Geschäftsbereichs hamburgstadt 1995 ff.

<sup>87</sup> Beleg : Richtwerte des Leitungskreises zum Fortbildungsbudget und Fortbildungsbudgets der Teilbereiche 1995 ff;

Entscheidungen des Leitungskreises zu Schwerpunktsetzungen im Hinblick auf Qualifizierung, z.B. Führungskräftequalifizierung 2002-2003 für alle Assistenzteamleitungen; Sicherstellung der kontinuierlichen Teilnahme aller Bezirke an der Community Care Weiterbildung seit 2001; Entscheidungen der Teilbereiche zu Schwerpunktsetzungen im Hinblick auf Qualifizierung, s. Jahresplanungen der Bezirke seit 2000 ff.S

<sup>88</sup> Beleg : Investitions- und Instandhaltungsplanungen Geschäftsbereich hamburgstadt 1996 ff.

<sup>89</sup> Beleg : vgl. K5:Q6.

<sup>90</sup> Beleg : Begehungsprotokolle der einzelnen Gebäude und Mietobjekte 1996 ff..

**Q6 Wie stellen Sie sicher, dass der Verbrauch von Material und Energie sowie der Anfall von Abfall minimiert wird?**

Die gesamte Materialbeschaffung liegt in der Zuständigkeit der dezentralen Organisationseinheiten.

Die Führungskräfte sind verpflichtet, verantwortungsbewusst die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen zu bewirtschaften und diesbezüglich mit den Mitarbeitenden ein Problembewusstsein herzustellen.

Im Leitungskreis werden zu den einzelnen Budgetpositionen Richtwerte formuliert. So kann einerseits besonderen Bedarfen in den Organisationseinheiten Rechnung getragen werden, andererseits können größere Abweichungen problematisiert und ggf. korrigiert werden.

Auch zum Energieverbrauch und Müllaufkommen besteht über die dezentrale Kostenerfassung und -abrechnung Transparenz für die Führungskräfte<sup>91</sup>.

Im Budgetierungsprozess werden alle Posten budgetiert, mit den Vorjahreswerten verglichen und ggf. Steuerungsmaßnahmen vereinbart.

In den Hochrechnungen des laufenden Geschäftsjahres erfolgt eine zeitnahe Kontrolle der Einhaltung der Budgets für Energie und Müllentsorgung.

In den meisten Organisationseinheiten von hamburgstadt wird der Müll getrennt.

**Q7 Wie managen und nutzen Sie Technologien, die die Umsetzung der Strategie unterstützen?**

In der Evangelische Stiftung Alsterdorf sind Technikstandards entwickelt worden, die in allen Bereichen umgesetzt werden<sup>92</sup>.

Im Bereich der stationären Leistungen sind viele Wohnhäuser mit Technologien wie Brandmeldeanlagen und Notrufsystemen ausgestattet. Dies unterstützt das eigenständige Leben der KlientInnen in ihren Wohnungen auch bei hohem Unterstützungsbedarf. Die Einrichtung dieser Technologien liegt in der Zuständigkeit der Assistenzteamleitungen.

Bei Neuanmietungen wird von vornherein auf die Einhaltung unserer Standards geachtet.

Da in allen Organisationseinheiten ein E-Mail-Anschluss vorhanden ist, können alle Mitarbeitenden zeitnah über die aktuelle Unternehmenspolitik informiert und in Beteiligungsprozesse einbezogen werden (vgl. K1:Q3).

Bei der Leitung des Controlling ist die Zuständigkeit für die EDV und Technik angesiedelt.

Über die eigene Internet-Seite ist eine breite Information zum Leistungsspektrum von hamburgstadt zugänglich. Freie Wohn- und Beschäftigungsangebote für KlientInnen und Stellenangebote werden dort zeitnah aktualisiert.

Für die Betreuung und Aktualisierung der Homepage ist eine Mitarbeiterin von hamburgstadt zuständig<sup>93</sup>.

---

<sup>91</sup> Beleg : Kostenstellenbezogene Teilbereichsbudgets 1996-2003.

<sup>92</sup> Beleg : Technikstandards der Evangelischen Stiftung Alsterdorf

<sup>93</sup> Beleg : Internet-Ordner des Geschäftsbereichs hamburgstadt

Unser Unternehmen verfügt auch im Bereich der Printmedien über umfangreiches eigenes Werbe- und Informationsmaterial (vgl. K2:Q3). Die Überarbeitung der Materialien erfolgt durch eine von der Bereichsleitung beauftragte Werbeagentur, die jeweils eng mit den bezirklichen Organisationen zusammenarbeitet.

**Q8 Wie werden aufkommende Technologien bewertet?**

Aufkommende Technologien werden im Leitungskreis diskutiert und bewertet, aber auch im Beraterkreis des Vorstandes, wenn sie bereichsübergreifende Belange betreffen.

Wenn sie langfristig sinnvoll erscheinen und die Kosten-Nutzen Relation positiv ist, werden sie in unsere Arbeitsstrukturen überführt<sup>94</sup>.

**Q9 Wie wird Information und Wissen zusammengetragen, strukturiert und gemanagt?**

**Q10 Wie wird Wissen und Information verbreitet und genutzt?**

In unserem Unternehmen bündelt sich eine Menge an Wissen, Kompetenz und Information.

Im Leitungskreis hamburgstadt hat jede Teilbereichsleitung und die Fachdienstleitung Assistenzplanung eine Fachverantwortung übernommen.

Die Fachverantwortung beinhaltet, aktuelle Entwicklungen im jeweiligen Fachthema zu verfolgen, für den Leitungskreis aufzubereiten und Verfahrensvorschläge zur Unterstützung und Weiterentwicklung der Strategien von hamburgstadt zu erarbeiten<sup>95</sup>.

Ihre fachliche Kompetenz stellt die betreffende Führungskraft kooperierend und beratend den anderen Führungskräften des Leitungskreises zur Verfügung.

Die Fachdienste sichern gleichfalls die Weiterentwicklung der Angebote, indem fundiertes Wissen erarbeitet und in unsere Arbeitsstrukturen überführt wird.

Die Fachdienststellen sind den Teilbereichsleitungen unterstellt.

Der fachliche und inhaltliche Transfer erfolgt in den verankerten Fachkreisen und in der regelmäßigen Zusammenarbeit mit dem Leitungskreis hamburgstadt<sup>96</sup>.

Die BeraterInnen in den Stadtteilbüros bündeln im Rahmen der Leistungsvermittlung Informationen zu allen Angeboten von hamburgstadt und zu den Angeboten der Evangelischen Stiftung Alsterdorf insgesamt.

Innerhalb ihres regionalen Bezuges verfügen sie über genaues Wissen der Bedarfe der KlientInnen und um die Angebotssituationen auch in den Stadtteilen<sup>97</sup>.

Daneben bearbeitet jede BeraterIn bezirksübergreifend ein Fachthema mit dem Ziel, eine niedrigschwellige Beratung und Vermittlung für KlientInnen im Rahmen des jeweiligen Fachthemas sicherzustellen.

---

<sup>94</sup> Beleg : bspw. Einführung der Software „Senso“ für das Kassen- und Bankwesen, seit 2002. Einführung von ATOSS als neues Personalplanungsinstrument in 2004.

<sup>95</sup> Beleg : Zielvereinbarungen der Bereichsleitung mit den Teilbereichsleitungen und der Fachdienstleitung Assistenzplanung.

<sup>96</sup> Beleg : Jahresplanungen des Leitungskreises hamburgstadt.

<sup>97</sup> Beleg : Netzwerkkataloge der Beratungsbüros.

Die BeraterInnen sind der Fachdienstleitung Assistenzplanung unterstellt, die den genannten Wissenstransfer sicherstellt und verantwortet.

Im Rahmen von fachlichen Schwerpunktsetzungen werden Themen in Arbeitsgruppen mit klarem Auftrag bearbeitet und die Ergebnisse den Bezirken zur Verfügung gestellt<sup>98</sup>.

Über gezielte Fortbildungsmaßnahmen übernehmen Mitarbeitende die Rolle von Multiplikatoren in den Bezirken<sup>99</sup>.

Strukturell dienen in unserem Unternehmen der Leitungskreis, die Fachkreise, die bezirklichen Steuerungskreise, Bereichs- und Bezirksklausuren und Dienstbesprechungen der direkten Informationsweitergabe aller Belange des Geschäftsbereiches und fachlicher Informationen.

Die hiervon jeweils angefertigten Protokolle sind von allen betreffenden MitarbeiterInnen zu lesen. Protokolle werden in der Zuständigkeit der jeweiligen Leitung archiviert.

Die MitarbeiterInnen der Verwaltung von hamburgstadt managen die klientInnenbezogenen Daten über SENSO.

Darüber hinaus hat die Verwaltung standardisierte Verwaltungsabläufe für die Dienstleistungsprozesse erarbeitet, die derzeit in einem Verwaltungshandbuch für die dezentralen Organisationseinheiten zusammengeführt werden<sup>100</sup>.

---

<sup>98</sup> Beleg : z.B. eine Konzeptgruppe aus MitarbeiterInnen, Führungskräften und einer Fachberatung entwickelte ein „System von zusätzlichen Unterstützungsleistungen für Menschen mit herausforderndem Verhalten“ 2002-2003.

<sup>99</sup> Beleg : PE-Konzept.

<sup>100</sup> Beleg : Verwaltungshandbuch für die stationären Organisationseinheiten, Januar 2004

## 5 Prozesse

### Q1 Welches sind Ihre Schlüsselprozesse?

Im Sinne der §§ 39,40 BSHG und des SGB IX setzt unser Unternehmen Assistenzleistungen in ambulanter, teilstationärer und stationärer Form für Kinder, Familien und alleinstehende Erwachsene mit Behinderung um; insbesondere in den Bereichen

- Wohnen und Hauswirtschaft,
- Pflege und Mobilität,
- Alltag und Freizeit
- Bildung und Beschäftigung.

Zur Erreichung unserer strategischen Unternehmensziele sind folgende Schlüsselprozesse zu identifizieren :

#### - **Assistenzplanung -umsetzung, Kontrolle und Anpassung**

Die Assistenzplanung<sup>101</sup> ermöglicht Menschen mit Behinderung, ihre Wünsche und Unterstützungsbedarfe zum Ausdruck zu bringen, Perspektiven zu entwickeln, Assistenzleistungen gezielt mit zu planen und diese in einem Handlungsplan festzuschreiben. Er bedeutet für die KlientIn eine verbindliche individuelle Beratung, Anleitung und/oder Versorgung in allen vereinbarten Bereichen.

Die Aufgabe der BeraterInnen aus den Stadtteilbüros ist es, die KlientInnen bei der Formulierung ihrer Wünsche und Bedarfe zu unterstützen, mit ihnen gemeinsam Ziele zu entwickeln und den gesamten weiteren Prozess koordinierend und beratend im Sinne der KlientInnen zu begleiten.

Der Prozess der konkreten Handlungsplanung und deren Umsetzung wird mit der Assistenzteamleitung und den MitarbeiterInnen vor Ort durchgeführt, die als „Persönliche AssistentInnen“, den KlientInnen an die Seite gestellt werden. Hier wird besonders auf erforderliche Qualifikationen und persönliche Kompetenzen geachtet.

Ein wesentliches Element der Assistenzplanung ist die Leistungskonferenz. Hier vereinbart die Assistenzteamleitung mit der KlientIn verbindlich die auf der Grundlage ihrer Wünsche, Ziele und Bedarfe entwickelten Dienstleistungen. An den Konferenzen können je nach Bedarf der KlientIn auch FürsprecherInnen wie Angehörige, FreundInnen, gesetzliche BetreuerInnen und AssistentInnen teilnehmen.

#### - **Qualitätsentwicklung und -sicherung**

Im Bereich der **ambulant**en Angebote dienen regelmäßige Sitzungen des „Fachkreises ambulante Leistungen“ der Weiterentwicklung unserer Leistungsstandards und Arbeitsstrukturen<sup>102</sup>.

Dieser Fachkreis wird geführt von der Teilbereichsleitung, der die Fachverantwortung für die ambulanten Leistungen obliegt in Zusammenarbeit mit dem

---

<sup>101</sup> Beleg : Handbuch der Assistenzplanung (1.Auflage 1996; 2. neubearbeitete Auflage 1997; 3. neu bearbeitete Auflage 1999).

<sup>102</sup> Beleg : Protokolle der Koordinationsrunde der PBW“ 1997, 1998; Protokolle des „Fachkreises ambulante Leistungen“ 2000 ff.

Fachdienst für ambulante Leistungen. Es nehmen die zuständigen Leitungen aus den Bezirken teil, bei Bedarf die Teilbereichsleitungen.

Daneben wurde in 2002 die Erprobung des Instrumentes AQUA-UWO beschlossen. Diese Erprobung wurde in 2003 über Projekte in zwei ambulanten Teams durchgeführt und ausgewertet<sup>103</sup>. 2004 wird dieses Instrument im ambulanten Bereich eingeführt.

Im Bereich der Hilfen für Familien mit behinderten Kindern wird derzeit das Qualitätssicherungs- und -entwicklungsinstrument AQUA-FuD erprobt<sup>104</sup>.

Für den ambulanten Bereich wird seit 2001 jährlich der Qualitätsbericht erstellt<sup>105</sup>.

Im Bereich der **teilstationären** Leistungen dienen gleichfalls regelmäßige Sitzungen des „Fachkreises teilstationäre Leistungen“ der Weiterentwicklung unserer Leistungen und Angebote<sup>106</sup>.

Dieser Fachkreis wird geführt von der Teilbereichsleitung, der die Fachverantwortung für die teilstationären Leistungen obliegt in Zusammenarbeit mit dem Fachdienst für teilstationäre Leistungen. Es nehmen die Assistenzteamleitungen Bildung und Beschäftigung teil, bei Bedarf die Teilbereichsleitungen.

Durch den Fachdienst wurde die Leistungsbeschreibung<sup>107</sup> erstellt, derzeit wird ein Verwaltungshandbuch erarbeitet und die Einführung eines zusätzlichen Qualitätsentwicklungs- und -sicherungsinstrumentes geprüft<sup>108</sup>.

Von den Assistenzteamleitungen Bildung und Beschäftigung werden 2x jährlich die Angebotskataloge aktualisiert<sup>109</sup>.

Für den teilstationären Bereich wird gleichfalls seit 2001 jährlich der Qualitätsbericht erstellt<sup>110</sup>.

Für die **stationären** Organisationseinheiten wurde 1998 das Qualitätsentwicklungs- und -sicherungsinstrument LEWO eingeführt. Inzwischen arbeiten alle stationären Angebote kontinuierlich mit diesem Instrument<sup>111</sup>.

Zur Verbesserung der Ergebnisse wurde 2002 im Leitungskreis eine Strukturanpassung vereinbart<sup>112</sup> und in die Arbeitsprozesse eingeführt. Die Teilbereichsleitungen legen zum Auftakt eines jeden neuen Qualitätsentwicklungsprozesses mit den Assistenzteamleitungen die Ziele fest; nach einem halben Jahr wird der Prozess ausgewertet, die Erreichung der Ziele geprüft, und weitere Maßnahmen werden geplant<sup>113</sup>.

Auch für den stationären Bereich wird seit 2001 jährlich der Qualitätsbericht erstellt<sup>114</sup>.

---

<sup>103</sup> Beleg : Projektberichte und Abschlussbericht der Arbeit mit AQUA-UWO in den PBW-Teams Barmbek und Dorotheenstraße 2003.

<sup>104</sup> Beleg : Protokolle

<sup>105</sup> Beleg : Qualitätsberichte des Geschäftsbereiches hamburgstadt gemäß § 14 Landesrahmenvertrag zur Umsetzung von § 93 BSHG 2001-2003.

<sup>106</sup> Beleg : Protokolle Fachkreis teilstationäre Leistungen, 2000 ff.

<sup>107</sup> Beleg : Leistungsbeschreibung Tagesförderstätten im Geschäftsbereich hamburgstadt August 2001.

<sup>108</sup> Beleg : Angebotskataloge der Tagesförderstätten hamburgstadt; Qualitätssicherungsberichte der Tagesförderstätten des Geschäftsbereiches hamburgstadt gemäß § 14 Landesrahmenvertrag zur Umsetzung von § 93 BSHG 2001-2003.

<sup>109</sup> Beleg : Angebotskataloge der Tagesförderstätten hamburgstadt.

<sup>110</sup> Beleg : Qualitätsberichte des Geschäftsbereiches hamburgstadt gemäß § 14 Landesrahmenvertrag zur Umsetzung von § 93 BSHG 2001-2003.

<sup>111</sup> Beleg : Dokumentation des Fachdienstes LEWO 2003.

<sup>112</sup> Beleg : Protokoll Leitungskreis zur Strukturanpassung in der Arbeit mit LEWO, 12/2002.

<sup>113</sup> Beleg : Protokolle der LEWO –Steuerungs-Gespräche ab 2003.

<sup>114</sup> Beleg : Qualitätsberichte des Geschäftsbereiches hamburgstadt gemäß § 14 Landesrahmenvertrag zur Umsetzung von § 93 BSHG 2001-2003.

- **Budgeterstellung und –bewirtschaftung**

Der Prozess der jährlichen Budgeterstellung und die Budgetbewirtschaftung sind weitere Schlüsselprozesse. Hierauf wurde bereits in K3:Q3 ausführlich eingegangen.

- **Personalentwicklung und -gewinnung**

Unsere Personalentwicklungsprozesse stellen gleichfalls Schlüsselprozesse dar, die relevant sind, um die strategischen Ziele des Unternehmens hamburgstadt zu realisieren. Hierauf wurde bereits in K3:Q2 ausführlich eingegangen.

- **Kommunikationsprozesse zu Leitlinien, Konzept und Unternehmensentwicklung**

Unsere Leitlinien Empowerment, Inklusion und Ambulantisierung verdeutlichen mit welcher Haltung und welchem Selbstverständnis sich das Unternehmen hamburgstadt ausrichtet.

Im Jahr 2004 werden unsere Konzepte im Sinne der neuen Leitlinien überarbeitet und in unsere Arbeitsstrukturen überführt (vgl. K1:Q3; K5:Q4).

- **Projektarbeit zur Weiterentwicklung unserer Leistungen und Geschäftsfelder**

Durch regelmäßige Strategieklausuren des Leitungskreises hamburgstadt und aller Führungskräfte und durch den regelhaften Einsatz von Projektgruppen entstehen neue, erfolgreiche Angebote und Leistungen (z. B. Servicewohnen, TANDEM, Huntington) und werden neue, für die Weiterentwicklung erforderliche Strukturen eingeführt (z.B. Senso, Atoss, Klientenleistungsplanung, Projekt Dienstzeiten, Führungskräfteweiterbildung).

**Q2 Wie werden Schnittstellenbelange und -konflikte gelöst?**

Für alle Schnittstellenbelange gibt es verabredete Gremien, die auch der Kommunikation und Transparenz dienen (vgl. K1: Q7).

Sollten hier nicht alle Schnittstellenkonflikte ausreichend geklärt werden können, so werden von den Führungskräften Gespräche mit allen direkt Betroffenen geführt, ggf. werden Konferenzen einberufen.

Bei Bedarf wird externe Beratung eingekauft.



**Q3 Wie werden Leistungskennzahlen verwendet, um Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren und zu priorisieren?**

Relevante Leistungskennzahlen im Bereich der Kundennachfrage sind die Auslastungen in den einzelnen Leistungsbereichen und die Nachfrage-, Wartelisten der Beratungsbüros und von KIK.

Zur Analyse der Qualität des bestehenden Dienstleistungsangebotes werden der Stand der Umsetzung der Assistenzplanung<sup>115</sup>, Abnahmestatistiken der internen Service-Bereiche<sup>116</sup>, die Auswertung der Vermittlung zu weiterführenden Beratungsstellen<sup>117</sup>, die Zielsetzungen und Auswertungen der LEWO-Prozesse<sup>118</sup>, die Auswertung der fachlichen Qualifikationen<sup>119</sup> und der Fehlzeitenstatistiken<sup>120</sup> genutzt.

Im Rahmen der Gremien Leitungskreis und der bezirklichen Steuerungskreise werden die Leistungskennzahlen bewertet, Verbesserungsmöglichkeiten vereinbart und in den Planungsprozess einbezogen (vgl. K2:Q5).

**Q4 Wie werden Prozessänderungen bekannt gemacht und bei Änderungen Trainings aktualisiert, damit die geplanten Verbesserungsergebnisse erzielt werden können?**

Zu aus der Überprüfung der Strategien resultierenden Änderungen in den Prozessen und damit verbundenen Nachschulungsbedarfen, werden im Leitungskreis Vereinbarungen zur Umsetzung und Anpassung getroffen<sup>121</sup>.

In der Regel werden zunächst die Assistenzteamleitungen informiert<sup>122</sup> und in den Steuerungskreisen Vereinbarungen zur weiteren Information, Diskussion und Rückmeldung getroffen.

Auch die WerkStadt Klausuren und Bezirksklausuren dienen gezielt der gemeinsamen Diskussion von Prozessänderungen, um möglichst viele Mitarbeiterinnen zu erreichen und eine Konsensbildung zu erzielen.

Im Prozess der Leitliniendiskussion 2003 wurde das Intranet als Medium eingesetzt. Mit Einführung der neuen Leitlinien wurde jeder MitarbeiterIn ein gedrucktes Exemplar mit persönlichem Anschreiben der Bereichsleitung übergeben.

Betreffen Prozessänderungen die Schlüsselpartner und / oder die Interessengruppen, informieren die Führungskräfte die jeweiligen VertreterInnen<sup>123</sup>.

---

<sup>115</sup> Beleg : Quartalsweise Auswertung zum Stand der Assistenzplanung durch die Fachdienstleitung Assistenzplanung in Bezug auf Erstellung der Zielpakete und Konferenzen zur Leistungsdurchführung

<sup>116</sup> Beleg : z.B. Quartalsweise Dokumentationen zur Abnahme von Leistungen des Psychologischen Dienstes; Dokumentationen der Inanspruchnahme der Abteilung OE/PE

<sup>117</sup> Beleg : Dokumentationen der Beratungsbüros

<sup>118</sup> Beleg : Auswertungsdokumentationen des LEWO - Fachdienstes.

<sup>119</sup> Beleg : Qualifikationsdarstellungen des Personalcontrolling in PAISY

<sup>120</sup> Beleg : Quartalsweise Fehlzeitenstatistiken (Teilbereiche und Gesamtbereich) des Personalcontrollings

<sup>121</sup> Beleg : z.B. Klausurtag in den Organisationseinheiten zur Einführung und Anpassung der Assistenzplanung; Durchführung von Klausuren zur Assistenzplanung und zum Leistungskatalog von hamburgstadt im Karl-Witte-Haus 1999; Einführungskurse für neue Mitarbeitenden und die Mitarbeitenden des Karl-Witte-Hause in den Bezirken Eimsbüttel, Nord und Altona 2003;

<sup>122</sup> Beleg : z.B. bei der Einführung von LEWO 1999-2000 in die stationären Organisationseinheiten und der Strukturanpassung 2002 informierten der Fachdienst LEWO und die für Qualität zuständige TBL die Steuerungskreise und diskutierten die Veränderungen; Überarbeitung des ATE -Grundlagenseminars 2003.

<sup>123</sup> Beleg : Informationsabende für Angehörige und BetreuerInnen im Zuge der Einführung der Assistenzplanung; Informationsabende für Angehörige und BetreuerInnen im Zuge der Aufgabe des Karl-Witte-Hauses 1999, 2000, 2001; Expertenvalidierung im Zuge der Erarbeitung neuer Leitlinien 2003.

**Q5 Wie werden Marktforschung, Kundenumfragen und Wettbewerberanalysen genutzt, um Produkte und Dienstleistungen zu entwerfen und zu entwickeln, die die Kundenerwartungen erfüllen?**

Marktforschung, Kundenumfragen und Wettbewerberanalysen (vgl. K2:Q1) werden dazu genutzt, unser Dienstleistungsangebot im Hinblick auf Marktgerechtigkeit (Kundennachfrage) zu überprüfen und ggf. anzupassen.

Bei der Auswertung geht es aber auch darum, die zukünftigen Bedürfnisse und Erwartungen der KundInnen zu interpretieren, um Leistungsstrukturen entsprechend gestalten zu können (Zukunftssicherung).

1. Die direkte Rückmeldung unserer KlientInnen im Zuge der Leistungsumsetzung bildet eine der Grundlagen zur Planung aktueller und künftiger Angebote. Diese werden über die BeraterInnen/Fachdienstleitung Assistenzplanung unmittelbar an den Leitungskreis zurück gesteuert.

So unterstützt hamburgstadt beispielsweise zunehmend Menschen mit hohem Unterstützungsbedarf auch im pflegerischen Bereich und ältere Menschen. Hier werden derzeit die Angebote im Bereich der stationären Pflege angepasst, ein Konzept zur ambulanten Pflege entwickelt<sup>124</sup> und die Angebote für ältere Menschen mit Behinderung angepasst und ausgebaut<sup>125</sup>.

Auf der Grundlage unserer ersten KlientInnenbefragung 1997 entstand ein Konzept zu räumlichen Standards unserer Wohnangebote<sup>126</sup>, das seitdem verbindlich umgesetzt wird.

2. Die aus dem Akquiseprozess der BeraterInnen hervor gehenden Anfragen und Bedarfe werden systematisch festgehalten<sup>127</sup>, ausgewertet und an die Leitung des Fachdienstes Assistenzplanung und die Teilbereichsleitungen zurück gesteuert.

Derzeit werden die Angebote für jüngere Menschen ausgebaut und angepasst, da in den letzten Jahren die Nachfrage und die Inanspruchnahme von Angeboten durch jüngere Menschen deutlich zugenommen hat<sup>128</sup>.

3. Die aus der Kooperation mit verschiedenen Selbstvertretungsorganisationen (vgl. : K1:Q6; K2:Q3) und mit der Beratungsstelle „KIK“ gewonnenen Erkenntnisse über Bedarfe, die hamburgstadt bislang nicht (ausreichend) abdeckt, werden fachlich bezogen bewertet.

Hier wird in der Regel eine Beraterin damit beauftragt, sich das nötige Fachwissen zu erarbeiten, mit anderen Institutionen in Deutschland zu kooperieren und in Zusammenarbeit mit einer Teilbereichsleitung eine Angebotskonzipierung zu erstellen<sup>129</sup>.

---

<sup>124</sup> Beleg : Zielvereinbarung der Bereichsleitung mit einer Teilbereichsleitung 2003 : Konzipierung eines Pflegedienstes und Erarbeitung eines Entwurfs für eine Leistungsvereinbarung mit der FHH.

<sup>125</sup> Beleg : Konzepte der Seniorenprojekte in den Bezirken, die seit 1999 entstanden sind.

<sup>126</sup> Beleg : Qualitätsstandards der Evangelischen Stiftung Alsterdorf; „Ergebnisse einer wissenschaftlichen Erhebung zum Leistungsbedarf der Klientinnen und Klienten im Auftrag des Geschäftsbereichs hamburgstadt der Evangelischen Stiftung Alsterdorf“, S.Meyer-Lohmann 1997; Leitfaden Dezentralisierung 2000.

<sup>127</sup> Beleg : Listen und Statistik der Nachfrage in den Beratungsbüros.

<sup>128</sup> Beleg : Im ServiceWohnen entstand im Dezember 2003 das neue Angebot einer ambulanten Jugend-Wohngemeinschaft. Statistik der Altersstruktur der KlientInnen im Geschäftsbereich hamburgstadt 1995-2003.

<sup>129</sup> Beleg : Über diesen Prozess wurden Anfragen nach spezialisierten Angeboten für Menschen mit Prader-Willi-Syndrom und für an Hungertintom erkrankte Menschen bearbeitet.

Diese wird durch die Bereichsleitung und im Leitungskreis bewertet und in der Folge realisiert oder verworfen<sup>130</sup>.

4. Durch Kooperation mit anderen Anbietern werden gleichfalls strategische Entscheidungen für die Eröffnung neuer Angebote getroffen (vgl. K2:Q1).

So besteht konkreter Bedarf, beispielsweise im Klinikum Nord, an Angeboten für behinderte Menschen im Maßregelvollzug und im Anschluss an den Maßregelvollzug. Mit Hilfe einer Projektstelle wurden systematisch die Bedarfslage und Erfahrungen mit Leistungen für diesen Personenkreis in Deutschland ausgewertet und daraus ein Konzeptentwurf und ein Angebot für Menschen im Anschluss an den Maßregelvollzug erstellt<sup>131</sup>. Zur Zeit arbeiten wir an dem Entwurf einer grundsätzlichen Leistungs- und Vergütungsvereinbarung mit dem zuständigen Finanzierungsträger.

Mit den Leitungen der Einrichtungen für behinderte Kinder in Hamburg (Kinderheim Erlenbusch der Martha-Stiftung und der Stiftung Ansharhöhe) trifft sich der Leitungskreis hamburgstadt bei Bedarf, die Teilbereichsleitungen kooperieren mit ihnen bei der Planung konkreter Wohnprojekte in den Bezirken als Folgeangebote für Jugendliche und junge Erwachsene<sup>132</sup>.

5. Darüber hinaus werden politische, administrative, demographische Veränderungen ausgewertet und als strategische Aufgabenfelder beschrieben<sup>133</sup>.

## **Q6 Wie werden Kreativität und Innovation eingesetzt, um wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln?**

Die Bereichsleitung beauftragt zielgerichtet Mitarbeitende über Projektaufträge (vgl. K5:Q5) zur Entwicklung und zur Bewertung von neuen Dienstleistungsangeboten<sup>134</sup>, zur Verbesserung unserer internen Arbeitsabläufe<sup>135</sup>, sowie zur Beteiligung von KlientInnen<sup>136</sup>.

---

<sup>130</sup> Beleg : Antrag an den Investitionsrat für das Wohnprojekt „Hinterm Graben“ 2002, das ein Angebot für an Hungtinton erkrankte Menschen vorsieht. Angebotskonzipierung für Menschen mit dem Prader-Willi-Syndrom in einem Wohnhaus in hamburgstadt.

<sup>131</sup> Beleg : Beleg : Rahmenkonzept „Assistenz-, Wohn- und Beschäftigungsangebote für Menschen mit Behinderung im Maßregelvollzug und im Anschluß an den Maßregelvollzug“ 2002

<sup>132</sup> Beleg : Protokolle Leitungskreis

<sup>133</sup> Beleg : Protokolle des Leitungskreises hamburgstadt zur Zukunftssicherung.

<sup>134</sup> Beleg : z.B.: Projektstelle „Arbeit, Bildung, Freizeit und Kultur“ 1999-2001, inzwischen überführt in den „Fachdienst Bildung und Beschäftigung“; Projektstelle „Servicewohnen für Familien mit behinderten Kindern“, inzwischen als Angebot etabliert; Projektstelle „Neue Wohn- und Beschäftigungsangebote für Menschen mit Behinderung und "systemsprengendem" Verhalten aus dem KWH" 2000-2003; Projektauftrag Konzepterstellung „Assistenz-, Wohn- und Beschäftigungsangebote für Menschen mit Behinderung im Maßregelvollzug und im Anschluß an den Maßregelvollzug“ 2002; Projektauftrag „Angebotsentwicklung für Menschen mit Prader-Willi-Syndrom“ 2001; Projektauftrag „Angebotsentwicklung für Menschen mit Hungtinton“ 2002; „Check-Liste zur Bewertung und Beurteilung möglicher neuer Wohnprojekte“ und „Gegen-Check“, 2001.

<sup>135</sup> Beleg : Pilotprojekte „Klientenorientierter Dienstplan“ zweier stationärer Organisationseinheiten 2001-2002; Im Zuge des Auflösungsprozesses des Karl-Witte-Hauses Einrichtung des „Auszugsprojektes Karl-Witte-Haus“ 1999-2002; Projektstelle „Sexualisierte Gewalt“ und Erstellung des „Leitfaden zum Umgang mit sexualisierter Gewalt“ 2003, der inzwischen von den anderen Geschäftsbereichen der Behindertenhilfe als Arbeitsinstrument übernommen wurde.

<sup>136</sup> Beleg : Projektbericht „Beratung und Begleitung für und durch Menschen mit Behinderung“ 2001-2002. Pilot-Projekt zur Interessenvertretung der Beschäftigten im teilstationären Bereich bei den „Stadtwörkern“ 2003.

**Q7 Wie werden Produkte und Dienstleistungen bekannt gemacht, hergestellt, geliefert und betreut<sup>137</sup> ?**

Zur Aufgabe der Stadtteilbüros gehört auch die Werbung für unsere Angebote. Dort sind alle von hamburgstadt herausgegebenen Informationsmaterialien vorrätig (Flyer, Imagebroschüre, Angebotskatalog).

Die BeraterInnen halten regelmäßigen Kontakt zu Schlüsselstellen und -personen in den Stadtteilen und sorgen für Verteilung der Informationsmaterialien.

Auch die Beratungsstelle „KIK“ bewirbt in Beratungsgesprächen aktiv die Angebote von hamburgstadt.

Daneben sind alle Dienstleistungsangebote auf der kontinuierlich aktualisierten Homepage von hamburgstadt abrufbar ([www.hamburgstadt.de](http://www.hamburgstadt.de)).

VertreterInnen der Interessengruppen und Schlüsselpartner erhalten über die bestehenden Kooperationen zeitnahe Informationen zu allen bestehenden und geplanten Dienstleistungsangeboten.

Gezielte Öffentlichkeitsarbeit wird daneben bei der Eröffnung neuer Projekte über Kontakte zur Presse und Presseerklärungen, -berichte betrieben.

**Q8 Wie können Kunden mit Ihrer Organisation in Kontakt treten?**

Unser Unternehmen bietet KlientInnen vielfältige Möglichkeiten der Kontaktaufnahme, Beratung und Information :

Die regionalen Beratungsbüros sind mitten in den Stadtteilen angesiedelt und werben durch entsprechende Schaufenstergestaltung. Alle Beratungsbüros verfügen über Sprechzeiten, die vor Ort aushängen, sowie Telefone mit Anrufbeantwortern.

Für Information und Weitervermittlung steht gleichfalls unsere Geschäftsstelle zur Verfügung.

Über die Homepage von hamburgstadt können Interessierte direkt Kontakt aufnehmen, und in allen Informationsmaterialien werden Telefonnummern für einen qualifizierten Erstkontakt genannt.

Die Beratungsstelle „KIK“, die diese Aufgabe für die Gesamtstiftung erfüllt, vermittelt gleichfalls zu den Angeboten von hamburgstadt.

Möglichkeit der Kontaktaufnahme besteht auch über die direkten Angebote in den Stadtteilen (PBW-Büros, ServiceWohnen, Wohnhäuser, Erwachsenenbildung und Tagesförderstätten).

Die Assistententeamleitungen stehen für Erstkontakte zur Verfügung und vermitteln ggf. an die Beratungsbüros weiter.

---

<sup>137</sup> Beleg : Zur Qualitätsentwicklung und -sicherung vgl. K5:Q1

- Q9 Wie verarbeiten Sie Kundenrückmeldungen?**  
**Q10 Wie befragen Sie Kunden, um den Grad der Kundenzufriedenheit zu ermitteln und zu verbessern?**

Im Bereich der ambulanten Leistungen für Erwachsene wurden KlientInnen im Rahmen der beiden Projekte zur Qualitätsentwicklung zu ihrer Zufriedenheit mit unseren Leistungen befragt<sup>138</sup>.

Für das ServiceWohnen wird zur Zeit eine Evaluation zur Zufriedenheit der Familien und unter der o.g. Fragestellung durchgeführt<sup>139</sup>.

Im Bereich der teilstationären Leistungen wurde über ein Pilot-Projekt 2003 bei den „Stadtwörkern“ eine Interessenvertretung der Beschäftigten eingerichtet. Für das Jahr 2004 ist die Einführung von Interessenvertretungen in allen Tagesförderstätten geplant<sup>140</sup>.

1997 fand eine umfassende Befragung der KlientInnen unserer stationären Angebote statt, für das Jahr 2004 ist eine weitere Befragung geplant<sup>141</sup>.

Die BeraterInnen werten kontinuierlich die Rückmeldungen der KlientInnen zur Dienstleistungserbringung aus und melden Veränderungsbedarf dem Dienstleister vor Ort (der Persönlichen AssistentIn und der Assistententeamleitung) zurück. Auch in der Leistungskonferenz dienen Rückmeldungen der KlientInnen der Leistungsanpassung.

Besonderes Gewicht kommt der Zusammenarbeit mit den Beiräten zu : Jede Assistententeamleitung stationärer Angebote führt regelmäßig Gespräche mit dem Beirat des Wohnhauses (in der Regel 1x monatlich). Die Führungskraft kommt hier ihrer Informationspflicht nach, der Beirat bringt seine Themen ein. Die bezirklichen Steuerungskreise arbeiten quartalsweise mit den Beiräten der Bezirke zusammen, um direkte Rückmeldungen und Verbesserungen gemeinsam zu erarbeiten und die Themen der Beiräte umzusetzen<sup>142</sup>. Um Interessenkonflikte zu vermeiden, werden die Beiräte in ihrer Arbeit extern begleitet (autonom leben e.V.; Forum e.V. Billstedt).

Um in die Weiterentwicklung der Leistungen des Bereichs hamburgstadt aktiv auch die NutzerInnen einzubinden, treffen sich alle drei Monate das Gremium der Beiratsvorsitzenden der Bezirke und der Leitungskreis (Bereichsleitung, Teilbereichsleitungen, Fachdienstleitung Assistenzplanung) zum Informationsaustausch, zur Beratung und zur Verbesserung der Dienste<sup>143</sup>.

---

<sup>138</sup> Beleg : Projektberichte AQUA-UWO in den PBW-Teams Barmbek und Dorotheenstraße 2003

<sup>139</sup> Beleg : Expose zur „Evaluation des Service-Wohnens für Familien mit behinderten Kindern der Evangelischen Stiftung Alsterdorf“, Evangelische Fachhochschule für Sozialpädagogik Hamburg, 2003.

<sup>140</sup> Beleg : Protokolle des Fachkreises „Bildung und Beschäftigung“ 2003. Kooperation der Assistententeamleitung Bildung und Beschäftigung der Tagesförderstätte „machbar“ diesbezüglich mit forum e.V. Billstedt.

<sup>141</sup> Beleg : „Ergebnisse einer wissenschaftlichen Erhebung zum Leistungsbedarf der Klientinnen und Klienten im Auftrag des Geschäftsbereichs hamburgstadt der Evangelischen Stiftung Alsterdorf“, S.Meyer-Lohmann 1997

<sup>142</sup> Beleg : Protokolle der Sitzungen bezirkliche Beiräte – bezirkliche Leitungskreise 1999 ff.

<sup>143</sup> Beleg : Protokolle der Sitzungen Beiratsvorsitzende – Leitungskreis hamburgstadt 1999 ff.

Im Dezember 2003 wurde eine umfassende Dokumentation zur Schließung des Karl-Witte-Hauses durch die Bereichsleitung herausgegeben<sup>144</sup>.

Im Zuge der Erstellung der Dokumentation wurden auch die ehemaligen KlientInnen des Karl-Witte-Hauses befragt.

Um diesen Prozess qualitativ aus Sicht der KlientInnen zu erfassen, werden im Zuge der Evaluation des Umzugsprojektes gezielt die ehemaligen BewohnerInnen des Karl-Witte-Hauses befragt<sup>145</sup>. Ziel ist die Auswertung erster Einschätzungen der KlientInnen zur neuen Lebenssituation. Befragt werden insbesondere auch Klientinnen mit hohem Unterstützungsbedarf (ggf. mit Unterstützung ihrer Vertreter) und KlientInnen, die im Karl-Witte-Haus geschlossen untergebracht waren.

Die Rückmeldungen unserer Klientinnen werden über die bereits dargestellten Prozesse in unsere Arbeitsorganisation eingebunden.

---

<sup>144</sup> Beleg : Birgit Schulz (Hrsg.) : „Entschlossene Gesellschaft. Das Auszugsprojekt „Karl-Witte-Haus“. Eine Dokumentation.“, Hamburg 2003.

<sup>145</sup> Beleg : Exposé zur „Evaluation des Umzugsprojektes des Karl-Witte-Hauses der Evangelischen Stiftung Alsterdorf“, Institut des Rauhen Hauses für Soziale Praxis gGmbH 2003 und Protokolle der Steuerungsgruppe 2003 f.

## 6 Kundenbezogene Ergebnisse

### Q1 Wer sind die Schlüsselkunden? Welche Messergebnisse (aus Kundensicht) werden betrachtet, um Image und Ansehen Ihrer Organisation bei diesen Kunden zu bewerten?

Zu unseren Schlüsselkunden zählen wir diejenigen Menschen, die eine (soziale) Dienstleistung im Sinne der §§ 39/40 BSHG nachfragen und in unserem Unternehmen in Anspruch nehmen und die Finanzierungsträger<sup>146</sup>.

Die Meinung der KlientInnen und der Finanzierungsträger zu Image und Ansehen unserer Organisation steht hierbei immer auch in direktem Zusammenhang mit der Qualität unserer Dienstleistungen (vgl. daher auch K6:Q2&3).

Als wichtiges Ergebnis betrachten wir die Anzahl externer Anfragen an unser Unternehmen.

Im Jahr 2003 erreichten uns insgesamt 170 Anfragen. Davon entfielen 10 auf den Bereich der ambulanten Leistungen, 3 auf den Bereich der teilstationären Leistungen, 6 auf Gastwohnen, 137 Anfragen bezogen sich auf stationäre Leistungen, 14 Anfragen betrafen Kontakt und Information<sup>147</sup>.

Ein weiteres wichtiges Ergebnis ist die Anzahl der Leistungsaufnahmen für KlientInnen, die aus dem Elternhaus kommen, bzw. der Wechsel von KlientInnen von anderen Trägern in das Leistungsangebot von hamburgstadt (im folgenden als „extern“ definiert)<sup>148</sup>:

	1999	2000	2001	2002	2003
Leistungsbeginn ambulant von extern	-	-	-	1	21
Leistungsbeginn teilstationär von extern	3	14	19	24	21
Leistungsbeginn stationär von extern	10	4	10	21	22
Leistungsbeginn stationär – Wechsel aus dem Elternhaus	5	7	11	1	30

Die Entwicklung zeigt, dass hamburgstadt als Dienstleister im Hamburger Raum bekannt ist und nachgefragt wird.

Nahezu alle KlientInnen, die teilstationäre und/oder stationäre Leistungen des Geschäftsbereichs hamburgstadt neu beantragt haben, erhalten eine Kostenzusage durch die Finanzierungsträger.

<sup>146</sup> Beleg : Matrix des Leitungskreises hamburgstadt zur „Zukunftssicherung“ 2003.

<sup>147</sup> Beleg : Dokumentation des Fachdienstes Assistenzplanung 2003.

<sup>148</sup> Beleg : vergleichende Jahresberichte des Controlling hamburgstadt 1996-2000; 1997-2001; 1998-2002.

**Q2 Welche Messergebnisse werden betrachtet, um die Meinung der Kunden über die Qualität, Wertschöpfung und Zuverlässigkeit Ihrer Produkte und Dienstleistungen zu bewerten ?**

**Q3 Welche Messergebnisse werden betrachtet, um Verkaufs- und Kundendienstleistungen, Garantie und Gewährleistung zu bewerten?**

1. Folgende Messergebnisse geben Auskunft über die Bewertung unseres Unternehmens durch die KlientInnen :

a. Ambulante Leistungen:

Über die beiden Projekte zur Qualitätsentwicklung liegen qualitative Ergebnisse zur Bewertung des Image und der Qualität des Leistungsangebotes durch KlientInnen vor<sup>149</sup>.

Befragt wurden sie zu den Gegenstandsbereichen Soziale Netzwerke, Beteiligung, Erleichterung des Zugangs, Beziehungsgestaltung zwischen MitarbeiterInnen und KlientInnen, Umgang mit Risiken, Zusammenarbeit mit Eltern und Angehörigen.

Deutlich wurde, dass sich die MitarbeiterInnen um eine möglichst individuelle Zeitplanung bei der Assistenzerbringung bemühen, was von den KlientInnen positiv bewertet wird. Bei Konflikten in der Assistenzbeziehung sind Betreuungswechsel grundsätzlich möglich und die KlientInnen kennen ihre Rechte, MitarbeiterInnen oder den Träger zu wechseln.

Leistungsbeendigungen durch KlientInnen und der Wechsel zu anderen Trägern fand in den Jahren 1999-2001 nicht statt; 2002 wechselte 1 Klient zu einem anderen Träger, im Jahr 2003 2 KlientInnen<sup>150</sup>.

Für das ServiceWohnen wird zur Zeit eine Evaluation zur Zufriedenheit der Familien und unter der o.g. Fragestellung durchgeführt<sup>151</sup>.

Es gibt bereits –trotz der jungen Laufzeit des Projektes- eine Warteliste, auf der 10 Familien angemeldet sind.

b. Stationäre Leistungen :

1997 wurde im Bereich der stationären Leistungen eine erste umfassende KlientInnenbefragung durchgeführt<sup>152</sup>.

Befragt wurden die KlientInnen zu den Gegenstandsbereichen Ausstattung, Versorgung, Selbst- und Mitbestimmung, Zugang zu Informationen, Lebensgefühl, soziale Integration und Wertschätzung, psychosoziale Betreuung, Arbeitszufriedenheit und zur gewünschten Wohnform.

Insgesamt haben 58 KlientInnen aus 27 Wohnhäusern an der Befragung teilgenommen.

In den Bereichen Wahrung der Privatsphäre, Versorgung, Beurteilung der Unterstützungslösungen, Mitsprachemöglichkeiten, Arbeitssituation und Freizeitgestaltung waren jeweils 70 % oder mehr der KlientInnen zufrieden.

---

<sup>149</sup> Beleg : Protokolle und Abschlußberichte der Arbeit mit AQUA-UWO in den PBW-Teams Barmbek und Dorotheenstraße 2003.

<sup>150</sup> Beleg : vergleichende Jahresberichte des Controlling hamburgstadt 1996-2000; 1997-2001; 1998-2002.

<sup>151</sup> Beleg : Expose zur „Evaluation des Service-Wohnens für Familien mit behinderten Kindern der Evangelischen Stiftung Alsterdorf“, Evangelische Fachhochschule für Sozialpädagogik Hamburg, 2003.

<sup>152</sup> Beleg : Meyer-Lohmann, Sönke : „Bewohnerbefragung. Ergebnisse einer wissenschaftlichen Erhebung zum Leistungsbedarf der Klientinnen und Klienten im Auftrag des Geschäftsbereichs hamburgstadt der Evangelischen Stiftung Alsterdorf“ 1997.



Im Bereich der Wohnform wünschte sich der überwiegende Teil der Befragten ein eigenes Apartment oder das Wohnen zu zweit in einer separaten Wohnung. Diese räumlichen Standards wurden in den Folgejahren erfolgreich umgesetzt<sup>153</sup>.

Weitere identifizierte Verbesserungspotentiale wurden priorisiert<sup>154</sup> und bearbeitet.

Für das Jahr 2004 ist eine weitere KlientInnenbefragung geplant, um die Effektivität der umgesetzten Verbesserungen zu überprüfen und weitere Informationen zur Zufriedenheit mit unseren Leistungen zu erhalten.

Im Zuge der Assistenzplanung wurden zwischen 2001-2002 für alle KlientInnen (= 100 %) die Bedarfseinschätzungen vorgenommen und in sog. Zielpakete überführt.

Im gleichen Zeitraum wurden diese Zielpakete für 70 % der KlientInnen in individuelle Handlungspläne überführt, gemeinsame Konferenzen durchgeführt und die dort vereinbarten Leistungen umgesetzt<sup>155</sup>.

Im Jahr 2003 wurden auf dieser Grundlage die ersten Leistungsvereinbarungen überprüft. Hierzu liegen qualitative Ergebnisse vor. Im Jahr 2004 wird parallel zur zunehmenden Leistungsüberprüfung eine statistische Auswertung erfolgen.

An den Prozessen zur Qualitätsentwicklung im stationären Bereich sind immer auch KlientInnen beteiligt. Im LEWO-Prozess wird systematisch die Einschätzung der KlientInnen zur Angebotsgestaltung erfasst und fließt in die Verbesserungsempfehlungen und die Maßnahmenplanung ein. Alle stationären Organisationseinheiten arbeiten seit einem bis sechs Jahren mit LEWO<sup>156</sup>. Bisher liegen auch hier umfangreiche qualitative Ergebnisse vor. Im Jahr 2004 wird eine statistische und systematische Auswertung erfolgen (vgl. auch K6:Q6).

Die Ergebnisse der qualitativen Befragung von ehemaligen KlientInnen des Karl-Witte-Haus im Zuge der Erstellung der Dokumentation, weist eine positive Resonanz bei den KlientInnen nach<sup>157</sup>. Dieses Ergebnis soll durch die seit November 2003 laufende Evaluation überprüft werden<sup>158</sup>.

2. Folgende Messergebnisse geben Auskunft über die Bewertung unseres Unternehmens durch die Finanzierungsträger :
  - a. Seitens der BSF gab es zu den Qualitätsberichten 2001 und 2002 keine negativen Rückmeldungen oder Beanstandungen.
  - b. KlientInnen, die teilstationäre und/oder stationäre Leistungen in hamburgstadt im Zuge der befristeten Kostenzusagen weiter beantragen, erhalten bei pädagogischer Notwendigkeit zu 100 % eine Kostenzusage.

---

<sup>153</sup> Beleg : Protokoll der Info-WerkStadt 2002

<sup>154</sup> Beleg : Jahresplanungen des Leitungskreises hamburgstadt 1998 ff.

<sup>155</sup> Beleg : Dokumentationen der Fachdienstleitung Assistenzplanung 2001 ff.

<sup>156</sup> Beleg : Dokumentationen des Fachdienst LEWO 1998 ff.

<sup>157</sup> Beleg : Birgit Schulz (Hrsg.) : „Entschlossene Gesellschaft. Das Auszugsprojekt „Karl-Witte-Haus“. Eine Dokumentation.“, Hamburg 2003.

<sup>158</sup> Beleg : Exposé zur „Evaluation des Umzugsprojektes des Karl-Witte-Hauses der Evangelischen Stiftung Alsterdorf“, Institut des Rauhen Hauses für Soziale Praxis gGmbH 2003 und Protokolle der Steuerungsgruppe 2003 f.

**Q4 Welche Messergebnisse werden betrachtet, um Kundenloyalität und Absicht zum Wiederkauf der Produkte und Dienstleistungen zu bewerten?**

Wenn KlientInnen aus dem Leistungsangebot von hamburgstadt ausscheiden, bzw. den Leistungsbereich wechseln, werden die Gründe erfasst<sup>159</sup>.

Bei stationären Gastaufnahmen, z.B. während des Urlaubes von Angehörigen, werden die KlientInnen und Angehörigen nach Beendigung der Leistung bzgl. ihrer Zufriedenheit qualitativ befragt.

Ziel unserer stationären Leistungsstrukturen ist es, die KlientInnen dahingehend zu unterstützen, dass sie – unabhängig vom Unterstützungsbedarf - in ambulanten Strukturen leben und arbeiten können, daher wäre der Wiedereintritt in stationäre Leistungen, z.B. nach Wechsel in die PBW kein Erfolgsindikator.

Die im ServiceWohnen laufende Evaluation (s.o.) soll auch auf diese Fragestellung eine Antwort geben.

**Q5 Welche (internen) Indikatoren werden betrachtet, um Ausfall- und Fehlerraten zu bewerten?**

Im Fachdienst Assistenzplanung werden alle Anfragen qualitativ erfasst. Dort wird auch die Warteliste für den stationären Bereich überprüft und seit 2003 statistisch geführt.

Im Leitungskreis betrachten wir die geplante Auslastung im Vergleich zur tatsächlichen Auslastung. Dies geschieht auf der Grundlage monatlicher Soll/Ist-Vergleiche in den einzelnen Leistungsbereichen<sup>160</sup>.

Gründe für Ausfallraten, z.B. erfolglose Vermittlungen, werden durch die Führungskräfte des Leitungskreises analysiert, bewertet und freien Angeboten gegenübergestellt.

So konnte 2003 neben vielen erfolgreichen Vertragsabschlüssen 24 Personen kein passendes Angebot gemacht werden : Für 13 Personen fand sich kein Angebot im gewünschten Stadtteil; für 9 Personen fehlte das Angebot in Bezug auf den speziellen Bedarf, 2 Personen hatten spezielle Wohnwünsche, die wir nicht erfüllen konnten<sup>161</sup>.

**Q6 Welche Indikatoren werden betrachtet, um den Grad der Zufriedenheit und Reklamationen zu bewerten?**

Um den Grad der Zufriedenheit und Reklamationen zu erfassen, wird auf individueller Ebene die Zufriedenheit der KlientInnen mit der Leistungsumsetzung (vgl. K5:Q 10) durch die BeraterInnen und die Fachdienstleitung Assistenzplanung regelmäßig ausgewertet.

---

<sup>159</sup> Beleg : Dokumentation der Verwaltung hamburgstadt in SENSO, seit 2003.

<sup>160</sup> Beleg : Monatliche Soll/Ist-Vergleiche seit 1995 ff.

<sup>161</sup> Beleg : Dokumentation des Fachdienstes Assistenzplanung 2003.

Indikatoren sind Inhalt und Art, der zeitliche Umfang und die Verlässlichkeit der Leistungen, sowie die fachliche Kompetenz der Mitarbeitenden.

In den LEWO-Prozessen werden auf der Ebene der Angebotsentwicklung als Indikatoren insbesondere die Achtung/ Verfügung über die Privatsphäre, Art und Umfang der Mitsprache, Verbindlichkeit der Leistungen, das Angebot von Freizeitaktivitäten, Beschwerdemöglichkeiten und die Art und Form der Leistungserbringung betrachtet<sup>162</sup>

Die Zahl und Art der Beschwerden ist ein weiterer wichtiger Indikator, um den Grad der Zufriedenheit bewerten zu können.

Beschwerden werden von den Leitungskräften entgegengenommen und bearbeitet.

Bei der Fachdienstleitung Assistenzplanung ist seit 2003 die Beschwerdestelle von hamburgstadt angesiedelt mit dem Ziel, 2004 ein Beschwerdemanagement für das Unternehmen aufzubauen.

Die bislang geringe Zahl der Beschwerden wird von den Führungskräften nicht zwingend als Erfolgsindikator bewertet. Ziel der neuen Beschwerdestelle ist es auch, aktiv zur Beschwerde zu ermutigen, wenn es Gründe hierfür gibt.

Daneben sehen die Beiratsvorsitzenden es als ihre Aufgabe Beschwerden von KlientInnen für KlientInnen<sup>163</sup> aufzunehmen und zu bearbeiten.

Ein von den Beiratsvorsitzenden geplantes Peer Counseling-Projekt soll mit Unterstützung von hamburgstadt ab 2005 realisiert werden<sup>164</sup>.

Ein weiterer wichtiger Indikator ist die Zusammenarbeit mit den Beiräten und der Interessenvertretung der Tagesförderstätten (vgl. K5:Q10) und ihre Rückmeldung in bezug auf Zufriedenheit bzw. Beschwerden.

## **Q7 Welche Indikatoren werden betrachtet, um Verkaufsleistungen zu bewerten?**

Sämtliche Kontaktforderungen im Zuge unserer Beratung und Akquise werden dahingehend überprüft, ob eine Inanspruchnahme unserer Dienstleistungen erfolgt (vgl. K6:Q1). Ist dies nicht der Fall, werden die Gründe der Absage qualitativ und statistisch erhoben<sup>165</sup>.

Nicht systematisch ausgewertet, aber regelmäßig betrachtet werden die Weiterempfehlungen für unsere Leistungen durch gesetzliche VertreterInnen und Angehörige.

Für die ambulanten Leistungen überprüfen wir als möglichen Indikator in jedem Einzelfall die Zahl der bewilligten Betreuungseinheiten im Vergleich zu den beantragten BEs.

Auch für den teilstationären und stationären Bereich wird die Zahl der Finanzierungszusagen durch die Behörde für Soziales und Familie als diesbezüglicher Indikator bewertet.

---

<sup>162</sup> Beleg : Dokumentationen des LEWO-Fachdienstes 1998 ff.

<sup>163</sup> Beleg : Protokolle der Sitzungen Beiratsvorsitzende – Leitungskreis hamburgstadt und Planungsprotokolle, 2002-2003.

<sup>164</sup> Beleg : Projektskizze der Fachdienstleitung Assistenzplanung 2003.

<sup>165</sup> Beleg : Akquisekonzept der Fachdienstleitung Assistenzplanung 2003.

**Q8 Welche Indikatoren werden betrachtet, um Kundenbindung und Dauer der Kundenbeziehung zu bewerten?**

Ein wichtiger Indikator ist die Zufriedenheit der KlientInnen mit der Leistungserbringung.

Die durchschnittliche Verweildauer der KlientInnen bei einem Leistungsangebot von hamburgstadt liegt für alle KlientInnen vor<sup>166</sup>.

**Q9 Welche Indikatoren werden betrachtet, um die Dienstleistung für den Kunden zu bewerten?**

Unsere diesbezüglichen Indikatoren sind die Leistungskonferenzen im Rahmen der Assistenzplanung, KlientInnenbefragungen und die Qualitätsentwicklungsprozesse.

**Q10 Welche Indikatoren werden betrachtet, um neues und verlorenes Geschäft zu bewerten?**

Um neues und verlorenes Geschäft zu bewerten, werden insbesondere Refinanzierungen des Finanzierungsträgers betrachtet. Seit 1999 können im Tandem-Projekt Leistungen nach dem KJHG erbracht werden<sup>167</sup>. 2001 wurden die Leistungsvereinbarungen HfbK und TaLG abgeschlossen, 2002 die Leistungsvereinbarung Wohnassistenz.

---

<sup>166</sup> Beleg : KlientInnenbezogene Stammdatenverwaltung in SENSO, Verwaltung hamburgstadt.

<sup>167</sup> Beleg : Betriebsgenehmigung durch das Amt für Jugend zur Erbringung von Leistungen nach KJHG § 35

## 7 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

Im Rahmen des Binnenmodernisierungsprozesses der Evangelischen Stiftung Alsterdorf wurden zwei Befragungen der MitarbeiterInnen durchgeführt. Die erste Befragung fand 2000 statt, die zweite Erhebung folgte 2002. Im folgenden (Q1-Q5) werden die Ergebnisse der zweiten Befragung betrachtet<sup>168</sup>.

Der Rücklauf der Fragebögen aus dem Geschäftsbereich betrug 27 %, damit wurde in den Ergebnissen ein Viertel der Mitarbeitenden erfasst.

Die folgenden Angaben beziehen sich auf das Gesamtunternehmen hamburgstadt<sup>169</sup> und auf die „Top Two Boxes“ („stimme zu“ und „stimme voll und ganz zu“), die in der Ergebnispräsentation der Mitarbeiterbefragung dargestellt werden.

Für alle Fragestellungen lassen die Ergebnisse einen Vergleich mit den anderen Geschäftsteilen der Evangelischen Stiftung Alsterdorf zu. Auf die vergleichende Darstellung wird jedoch im folgenden verzichtet.

### Q1 Welches sind die Messergebnisse, mit denen Sie die Motivation der Mitarbeiter beurteilen (z.B. bezogen auf Karriereentwicklung, Handlungsspielräume, Beteiligung?)

Aus der Mitarbeiterbefragung liegen hierzu folgende Messergebnisse vor :

Überzeugt von den Zielen und dem Handeln von hamburgstadt sind 48 % der beteiligten MitarbeiterInnen, klar definierte Aufgabenbereiche sehen 51,4% der Befragten.

93,2 % der erhaltenen Rückmeldungen bezeichnen Beteiligung und aktive Mitwirkung an Veränderungen, die die eigene Arbeit betreffen, als sehr wichtig.

47,4% äußern hierzu, dass ihre Vorschläge zur Verbesserung von den jeweiligen Vorgesetzten ernst genommen und berücksichtigt werden.

Bei 56 % der Antworten drücken die Mitarbeitenden aus, dass sie ihre Fähigkeiten in der Arbeit einsetzen können.

Der Frage „Ich habe hier die Möglichkeit, Erfolge in meiner beruflichen Tätigkeit zu erleben“ stimmten 36,6% zu, 53 % sind mit dem Arbeitsklima zufrieden.

Zur Frage der Karriereentwicklung geben 16,5% an, dass ihnen die ESA ausreichend Perspektiven für ihren beruflichen Aufstieg bietet.

In 40 % der Antworten wird angegeben, dass die Mitarbeitenden häufig Überstunden machen müssen.

---

<sup>168</sup> Beleg : Die Ergebnisse der zweiten Mitarbeiterbefragung wurden nach Geschäftsbereichen getrennt erhoben; dies war bei der ersten Befragung nicht der Fall. Gelszus Marktforschung GmbH, „Ergebnisse der zweiten Mitarbeiterbefragung der Evangelischen Stiftung Alsterdorf“ 2002.

<sup>169</sup> Beleg : Die Ergebnispräsentation differenziert die Ergebnisse auch nach den Teilbereichen hamburgstadt.

Neben der Mitarbeiterbefragung liegen folgende weitere Messergebnisse vor :

Im Hinblick auf die Bewertung der Beteiligungsprozesse erfassen wir die Beteiligung der Mitarbeitenden an den Gremien WerkStadt, Fachwerkstadt und den Bezirksklausuren.

Hier wird die Zahl der TeilnehmerInnen auf die jeweilige Organisationseinheit bezogen erfasst. In den Jahren seit Einführung dieser Gremien ist die Beteiligung unverändert hoch. An den WerkStadt -Tagen nehmen zwischen 100-180 Mitarbeitende teil<sup>170</sup>, an den Bezirksklausuren im Durchschnitt 30-40 Mitarbeitende<sup>171</sup>.

Auch die Beteiligung an hierarchieübergreifenden Arbeitsgruppen gilt als ein wichtiges Ergebnis in Bezug auf die Motivation der Mitarbeitenden.

An allen seit 1999 durchgeführten Arbeitsgruppen nahmen MitarbeiterInnen teil. Beispielfhaft sei genannt :

- Konzept AG „Umgang mit herausforderndem Verhalten“ : 5 MA
- AG „Stellenbeschreibungen für MitarbeiterInnen im Assistenzdienst“ : 10 MA
- Konzept AG „Personalauswahlverfahren“ : 3 MA
- Konzept AG „Einarbeitungskonzept“ : 5 MA
- AG „Kassenrichtlinien“ : 2 MA
- AG „Leitlinien“/ Vor- u. Nachbereitung der WerkStadt-Klausuren : 6 MA
- AGs zur Vor- und Nachbereitung der Bezirksklausuren : jew. ca. 5 MA.

Die persönliche Entwicklungsbereitschaft wird erfasst über den Rücklauf an internen Bewerbungen für Projektstellen und anderen internen Ausschreibungen, die mit Karriereentwicklung verbunden sind.

Hier gab es 1999 : 5, 2000 : 2, 2001 : 4, 2002 : 4, 2003 : 12 Bewerbungen durch MitarbeiterInnen.

Daneben betrachten wir als weitere Ergebnisse in Bezug auf die Motivation der Mitarbeitenden die Rückmeldungen in den LEWO-Prozessen zum Gegenstandsbereich Führung.

Dieser wurde seit 1999 insgesamt in 14 Wohnhäusern bearbeitet. Hier drücken die Mitarbeitenden zu 70 % und mehr zu den einzelnen Indikatoren ihre Arbeitszufriedenheit aus<sup>172</sup>.

Bei der Besetzung vakanter und neuer Führungspositionen achten wir besonders auf die Förderung von Frauen. Hier liegt der Anteil aktuell bei 28 von 49 Führungskräften (= 57 % / 2001: 50 %).

---

<sup>170</sup> Beleg : Dokumentationen der Teilnahme an den WerkStadt-Klausuren 2000 ff.

<sup>171</sup> Beleg : Anmelde Listen zu den Bezirksklausuren der Teilbereiche.

<sup>172</sup> Beleg : Dokumentationen der LEWO-Prozesse zum Gegenstandsbereich „Führung“ 1999 ff.

**Q2 Welche Messergebnisse liegen vor über die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit Anstellungsbedingungen, Entlohnung und Sozialleistungen?**

Zum Themenkomplex „Arbeitszufriedenheit“ wurden differenzierte Rückmeldungen der Mitarbeitenden erfasst, jedoch nicht konkret bezogen auf die Frage der Zufriedenheit mit Anstellungsbedingungen.

Auf die Frage „Wenn ich heute vor der Wahl stünde, würde ich mich wieder bei der ESA bewerben“ meldeten 63,4% dies positiv zurück. Dieser deutliche Wert drückt eine hohe Zufriedenheit aus.

Als gleichfalls hoher Wert ist die Frage nach einem Arbeitsplatzwechsel zu bewerten. 50,9 % der Mitarbeitenden haben- aus Gründen der Zufriedenheit - noch nie an einen Arbeitsplatzwechsel gedacht.

Differenzierte Fragen nach Einzelaspekten der täglichen Arbeit bezogen sich auf den gut gestalteten Personaleinsatz (36,6%), Sicherheit am Arbeitsplatz (35,5%), Zufriedenheit mit den Dienst- und Arbeitsräumen (35,5 %) und den Sanitäranlagen (57,7 %).

29,7 % bewerten die Personalausstattung als ausreichend.

Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Entlohnung und Sozialleistungen wurde in der Mitarbeiterbefragung nicht erhoben.

In den LEWO-Qualitätskreisen zum Gegenstandsbereich Führung (s.o.) äußern 50 % der teilgenommen MitarbeiterInnen eine Zufriedenheit mit der Bezahlung<sup>173</sup>.

Die Fluktuation (Zahl der Kündigungen durch MitarbeiterInnen) wird statistisch bislang nicht erfasst, jedoch als in den letzten Jahren gleichbleibend gering wahrgenommen.

**Q3 Welche Messergebnisse liegen vor über die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Möglichkeiten zu lernen und etwas zu erreichen?**

Insgesamt 36 % melden in der Mitarbeiterbefragung eine Zufriedenheit auf die Frage „Die ESA bietet mir ausreichend Weiterbildungsmöglichkeiten“ zurück. Der Frage „Ich lerne viel in meinem Beruf dazu“ stimmten 45,7 % zu.

Als weiteres Ergebnis betrachten wir die Entwicklung der Ausgaben für Fortbildung<sup>174</sup>.

	1999	2000	2001	2002	2003
Ausgaben für Fort- und Weiterbildung	61.133.-€	148.907.-€	156.902.-€	267.515.-€	160.600.-€

Das Budget für Personalentwicklung haben wir in den letzten Jahren dem Bedarf entsprechend erhöht.

<sup>173</sup> Beleg : Dokumentationen der LEWO-Prozesse zum Gegenstandsbereich „Führung“ 1999 ff.

<sup>174</sup> Beleg : vergleichende Jahresberichte des Controlling hamburgstadt 1996-2000; 1997-2001; 1998-2002.

Im Jahr 2000 und 2001 nahmen insbesondere MitarbeiterInnen aus dem Karl-Witte-Haus an Fortbildungsmaßnahmen teil; in 2002/2003 nahmen alle Assistententeamleitungen an einer von hamburgstadt und der Hochschule für Wirtschaft und Politik gemeinsam entwickelten umfangreichen Qualifizierungsmaßnahme teil.

**Q4 Welche Messergebnisse liegen vor über die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Kommunikation?**

Über die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung wurde deutlich, dass die Bereitstellung von Information einen hohen Stellenwert hat : 92,4 % der Rückläufe bewerten die Kenntnis über organisatorische und personelle Veränderungen im eigenen Arbeitsbereich als wichtig/sehr wichtig; auf die Frage der Zufriedenheit in diesem Punkt antworteten 26,8% mit zufrieden/sehr zufrieden.

58 % bewerten den Informationserhalt über Veränderungen in der Gesamtstiftung ebenfalls als wichtig/sehr wichtig; 17,2% sind hier mit dem Informationstransfer zufrieden/sehr zufrieden.

Printmedien der ESA, aber auch das Intranet und Internet kennen und nutzen viele der Mitarbeitenden<sup>175</sup>.

Zwei WerkStadt -Tage befassten sich im Jahre 2000 mit der Kommunikation und den Kommunikationsstrukturen bei hamburgstadt<sup>176</sup>.

Unter der Fragestellung „Wie erlebe ich Kommunikation und Kooperation bei hamburgstadt“ wurden auf der ersten Klausur Rückmeldungen eingeholt und Themenvorschläge der Mitarbeitenden zur Verbesserung der Kommunikationsstrukturen bearbeitet.

Die zweite Klausur war der Fragestellung „Wie wollen wir unsere Arbeit & Kommunikation bezirklich strukturieren und weiterentwickeln?“ gewidmet. Führungskräfte und Mitarbeitende erarbeiteten hier konkrete Vereinbarungen zu Verbesserungen.

**Q5 Welche Messergebnisse liegen vor über die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Kollegialität und dem Führungsstil?**

Die Zusammenarbeit mit den KollegInnen wurde in der Mitarbeiterbefragung von 70,9 % der Befragten positiv eingeschätzt und erreicht damit einen hohen Wert.

Das Thema „Führung“ wurde in der Mitarbeiterbefragung über etliche Fragen erfasst. Die Rückmeldung der Mitarbeitenden in bezug auf ihre jeweilige Führung zeigt hierbei durchweg positive Bewertungen.

Die Frage „Mein/e Vorgesetzte/r gibt mir die Möglichkeit zum selbständigen Arbeiten beurteilen 74,3% positiv, die Frage „Ich fühle mich durch meine/n Vorgesetzte/n gerecht behandelt“ 65,1% und 47,4 % fühlen sich mit ihren Verbesserungsvorschlägen durch die jeweiligen Vorgesetzten ernst genommen.

---

<sup>175</sup> Beleg : Hier liegen in der Ergebnispräsentation nur Aussagen für die Gesamtstiftung vor.

<sup>176</sup> Beleg : WerkStadt Protokolle vom 17.02.2000 und 29.06.2000.



Beschwerden über die eigene Leitung bei der nächsten Dienstvorgesetzten (Teilbereichsleitung) erfolgten 2001 5x, 2002 4x und 2003 4x. Nicht alle Beschwerden bezogen sich hierbei auf den Führungsstil.

Beschwerden über die eigene Leitung bei der Mitarbeitervertretung sind nur in zwei Fällen im Jahr 2002 bekannt.

Anträge auf Umsetzung aufgrund von Differenzen mit der Vorgesetzten liegen seit Gründung des Geschäftsbereichs nicht vor.

**Q6 Welche Indikatoren liegen vor, um die Qualifikationen und Fähigkeiten der Mitarbeiter zur Erreichung der Ziele der Organisation zu bewerten?**

Unsere Indikatoren sind die Entwicklung der Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen, die Fachquote und der Grad der Umsetzung unseres Personalentwicklungskonzeptes.

- a. Zur „Assistenzplanung“ wurden zwischen 1999 und 2000 alle Mitarbeitenden stationärer Leistungen geschult; 2001-2002 wurden Nachschulungen durchgeführt, so dass hier ein hohes Niveau (ca. 90%) erreicht ist. An einer umfassenden Weiterbildung „Community Care“ haben zwischen 2001-2003 7% der Mitarbeitenden teilgenommen. 17,6% der Mitarbeitenden sind zwischen 2001 und 2003 zu Themen der Pflege geschult worden. Gemessen an 112 KlientInnen stationärer Leistungen, die eine Pflegestufe haben, ist dies ein ausreichendes Ergebnis. 17,6% der Mitarbeitenden haben zwischen 2001 und 2003 an mind. einer Fortbildung zur Entwicklung spezieller pädagogischer Fachkenntnisse teilgenommen. Im Verhältnis zu der Zahl der KlientInnen mit besonderem Unterstützungsbedarf ist auch hier ein hohes Niveau erreicht<sup>177</sup>.
- b. Die Entwicklung der Fachquote für die einzelnen Leistungsbereiche stellt sich wie folgt dar<sup>178</sup> :
- Im ambulanten Bereich verfügten 1999 85 % der MA über eine pädagogische Qualifikation. Bis 2003 konnte die Fachquote bei konstanten BE-Zahlen und Qualität erfolgreich auf 70 % abgesenkt werden. Dies entspricht der Leistungsvereinbarung mit dem Kostenträger und ist angesichts der Entwicklung der Kostensätze (vgl. K9:Q1) und der damit verbundenen schwierigen Finanzierung als Erfolg zu bewerten.

Im teilstationären Bereich verfügten 1999 48,2% der MA über eine pädagogische Ausbildung, 6,8% über pädagogische Grundqualifikationen. Bis 2003 konnte die Fachquote auf 53,7% mit pädagogischer Ausbildung und 20,4% mit pädagogischen Grundqualifikationen gesteigert werden.

Im stationären Bereich verfügten 1999 33,5% der MA über eine pädagogische Ausbildung, 18,5% über pädagogische Grundqualifikationen, 9,7% über eine medizinisch/pflegerische Ausbildung. Bis 2003 konnte die Fachquote ebenfalls verbessert werden auf 43,8% mit pädagogischer Ausbildung, 15,9% mit

---

<sup>177</sup> Beleg : Qualitätsberichte an die BSF 2001 ff – mit Einzelaufstellungen der Fortbildungen.

<sup>178</sup> Beleg : vergleichende Jahresberichte des Controlling hamburgstadt 1996-2000; 1997-2001; 1998-2002.

pädagogischen Grundqualifikationen, 6,7% mit medizinisch/pflegerischer Ausbildung.

- c. Seit 2001 wurden für alle Ebenen Stellenbeschreibungen entwickelt und auf Bezirksklausuren, den Einführungskursen und Dienstbesprechungen kommuniziert. Für das Jahr 2004 ist der formale Grad der Kenntnisnahme (als Anlage zur Personalakte) zunächst für alle MitarbeiterInnen im Assistenzdienst und in den Beratungsbüros geplant.

Das „Auswahlverfahren zur Einstellung neuer MitarbeiterInnen“ findet seit 2003 Anwendung. Das „Konzept zur Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen im Assistenzdienst“ liegt der Mitarbeitervertretung zur Mitbestimmung vor und wird 2004 in die Arbeitsstrukturen des Geschäftsbereichs überführt werden. Gleichfalls 2004 werden Zielvereinbarungsgespräche zwischen Assistenzteamleitungen und MitarbeiterInnen als verbindlicher Standard eingeführt werden.

**Q7 Welche Indikatoren liegen vor, um die Produktivität der Mitarbeiter zu bewerten?**

Da im Bereich sozialer Dienstleistungen „Produktion“ und „Absatz“ zusammenfallen, betrachten wir zur Bewertung der Produktivität der Mitarbeitenden folgende Indikatoren :

- Das Niveau der Fehlzeiten (s. K7:Q9)
- Die Zahl der geleisteten BE`s / ausgelasteten Plätze in bezug zur Stellenbewirtschaftung (s. K9:Q7)
- Den Zielerreichungsgrad unserer Leistungen (s. K9:Q7)
- Die KlientInnen-Zufriedenheit (s.K6).

**Q8 Welche Indikatoren liegen vor, um den Grad der Anerkennung für Einzelne und Teams zu bewerten?**

Um den Grad der Anerkennung für Einzelne und Teams zu bewerten, betrachten wir unsere Arbeitsorganisation : Die Möglichkeit - auf der Grundlage der Assistenzplanung – eigenständig zu arbeiten, ausgeprägte Mitsprachemöglichkeiten in der Organisation von Arbeitsabläufen, die Delegation von speziellen Aufgaben an Mitarbeitende (z.B. in Bereichen von Brandschutz, Arbeitssicherheit, Kassenführung), sowie der Einfluss von Mitarbeitenden auf die eigene Dienstzeitengestaltung sind hier wichtige Indikatoren.

Daneben können die krankheitsbedingte Fehlzeitenrate und die Fluktuation weitere Hinweise bieten.

**Q9 Welche Indikatoren liegen vor, um das Niveau der Fehlzeiten und krankheitsbedingter Abwesenheiten zu bewerten?**

Als Grundlage dient die Fehlzeitenstatistik, ermittelt durch das Personalcontrolling der Stiftung.

Bereichsleitung und Führungskräfte erhalten diese Fehlzeitenstatistik für ihren jeweiligen Verantwortungsbereich.

In allen Organisationseinheiten wird über eine sog. Jahresstundenplanung ein durchschnittlicher Wert für krankheitsbedingte Fehlzeiten als Indikator angesetzt. Die Fehlzeiten werden analysiert (krankheitsbedingte Abwesenheiten, Kuren, Mutterschutz) und mit Vorjahren und Planungswert abgeglichen.

<b>Krankheitsbedingte Fehlzeiten im Jahresdurchschnitt</b>	1999	2000	2001	2002	2003
Gesamt – Durchschnitt hamburgstadt	5,65 %	6,14 %	6,04 %	6,39 %	5,78 %

Die Fehlzeitenrate von hamburgstadt ist im Gesamtdurchschnitt – mit leichten Schwankungen – relativ konstant.

Die positive Entwicklung im Jahr 2003 führen wir auf die Schließung des Karl-Witte-Hauses zurück (der Prozess der Auflösung war mit hohen Belastungen für die Mitarbeitenden verbunden), sowie auf die Umsetzung unseres PE-Konzeptes (z.B. Einführung der Stellenbeschreibung und damit verbundene Aufgabenklarheit).

Zur besseren Analyse betrachten wir die Entwicklung der Fehlzeitenrate in den einzelnen Bezirken, Beratungsbüros und in der Leitung (BL, TBL)/Verwaltung:

Nord,inkl. Service-Wohnen	Altona	Bergedorf/Mitte	Wandsbek	Eimsbüttel	Harburg	Beratungsbüros	Leitung/Verwaltung
6,64 %	5,70 %	5,51 %	6,74 %	6,25 %	3,94 %	4,67 %	2,59 %

Unser Ziel ist es, die Fehlzeitenspitzen in den nächsten Jahren deutlich abzusenken.

**Q10 Welche Indikatoren liegen vor, um Mitarbeiterfluktuation zu bewerten?**

Indikatoren zur Bewertung der Mitarbeiterfluktuation wären z. B. die Zahl von Arbeitsplatzwechseln innerhalb des Geschäftsbereiches / der Stiftung, bzw. die Zahl der Austritte und die jeweiligen Gründe.

Systematisierte Auswertungen hierzu liegen bisher nicht vor.

## 8 Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

- Q1** Welches sind die Messergebnisse, aus denen die Organisation erkennt, wie sie in ihrer Rolle als verantwortlicher „Mitbürger“ von der Gesellschaft gesehen wird?
- Q7** Welche Indikatoren betrachten Sie, um Ihren Beitrag für die Gesellschaft und ihr Engagement in der Gemeinde (ggf. darüber hinaus) zu messen?

Über den Stiftungszweck und die Umsetzung von Leistungen gem. §§39/40 BSHG erfüllt das Unternehmen hamburgstadt einen gesellschaftlichen Teilauftrag und nimmt qua Zweck die Rolle einer verantwortlichen und verantwortungsbewussten „MitbürgerIn“ ein.

Über die Ausrichtung des Unternehmens hamburgstadt an den „alten“ Leitlinien Normalisierung der Lebensbedingungen, Selbstbestimmung, Individualisierung der Leistungen und Integration (1996/97-2003) und ihrer Weiterentwicklung über die „neuen“ Leitlinien Empowerment, Inklusion und Ambulantisierung (seit 2003) haben wir diesen Teilauftrag geschärft und unser Selbstverständnis präzisiert. Diese Ausrichtung beinhaltet neben der Unterstützung der Menschen mit Behinderung im Sinne von Empowerment, die aktive Beteiligung unseres Unternehmens an gesellschaftlichen, gesellschafts- und sozialpolitischen Prozessen zur Verwirklichung

- von Inklusion, also dem Abbau von Barrieren und Vorurteilen und dem gleichberechtigten Zugang aller Menschen zu allen Einrichtungen des öffentlichen Lebens und
- von ambulanten Leistungsstrukturen und Wahlfreiheit für alle Menschen unabhängig vom Unterstützungsbedarf<sup>179</sup>.

Diese Ausrichtung muss sich im Handeln aller Mitarbeitenden finden lassen und sichtbar werden.

In Sinne der Einbindung in und Einflussnahme auf gesellschaftliche und sozialpolitische Prozesse ist die Bereichsleitung von hamburgstadt in die Verhandlungen der Evangelischen Stiftung Alsterdorf zur Umsetzung des § 93 BSHG einbezogen<sup>180</sup>. In den Verhandlungen findet die Zusammenarbeit mit maßgeblichen BehördenvertreterInnen statt.

In den Stadtteilen arbeiten wir mit BehördenvertreterInnen zusammen<sup>181</sup> und nehmen Mitarbeitende und Assistenzteamleitungen an bezirklichen Gremien wie Stadtteilkonferenzen und öffentlichen Bezirksversammlungen, sowie an öffentlichen Veranstaltungen und Aktivitäten teil<sup>182</sup>.

---

<sup>179</sup> Beleg : Vorbemerkung zu den neuen Leitlinien „hamburgstadt in Bewegung“ und Leitlinien Hamburg Stadt 2003.

<sup>180</sup> Beleg : Protokolle der Lenkungsgruppe und AG „Ambulantisierung“ 2003, 2004 von BSF + Verbänden

<sup>181</sup> Beleg : Kontakte der Teilbereichsleitungen und der Leitung ServiceWohnen mit den Bezirksamtsleitern; Kontakte zu den bezirklichen Heimaufsichten; Kontakte zum Amt für Wohnungsförderung und den bezirklichen Bauprüfungsabteilungen; Kontakte zu den Gesundheits- und Sozialämtern.

<sup>182</sup> Beleg : Seit Bestehen von hamburgstadt ist der Geschäftsbereich am 5. Mai (Bundes-Aktionstag behinderter Menschen) mit einem Stand vertreten, seit 4 Jahren auf der „Altonale“ mit einem Stand und seit 2001 auf dem „Tag der Freiwilligen“. Daneben werden teilbereichsbezogen auch auf Stadtteilstellen Informationsstände betrieben.

In der Rolle als verantwortliche und verantwortungsbewusste „MitbürgerIn“ fungieren die Mitarbeitenden als NetzwerkerInnen und VermittlerInnen. Sie unterstützen die KlientInnen darin, aktiv und gleichberechtigt ihr Leben in den Stadtteilen gemeinsam mit anderen zu gestalten.

In den letzten Jahren haben Anfragen nach Fachaustausch<sup>183</sup>, die Übernahme von Vorträgen und Referaten<sup>184</sup> oder die Beratungsanfragen anderer Einrichtungen<sup>185</sup> beständig zugenommen. Sie weisen die Bekanntheit und den guten fachlichen Ruf von hamburgstadt aus.

**Q2 Welches sind die Messergebnisse, aus denen die Organisation erkennt, wie die Gesellschaft ihre Wirkung auf die lokale Wirtschaft wahrnimmt?**

Die Evangelische Stiftung Alsterdorf rangiert auf Platz 36 der größten Hamburger Unternehmen<sup>186</sup>.

In diesem Sinne kommt der Stiftung in Hamburg insgesamt als Dienstleister und Arbeitgeber und in Bezug auf Kaufkraft eine hohe Bedeutung zu.

hamburgstadt beschäftigt ca. ein Fünftel der Mitarbeitenden, der Anteil am Gesamtumsatz der Stiftung beträgt ca. 17 %<sup>187</sup>.

Die Bewirtschaftung der Wohnhäuser erfolgt dezentral vor Ort. Daher wird die Kaufkraft der Organisationseinheiten von den örtlichen Dienstleistern wertgeschätzt<sup>188</sup>.

Da diejenigen KlientInnen, die sich selbst versorgen können, das Lebensmittel- und Wirtschaftsgeld selbst verwalten, liegen hier keine weiteren Messergebnisse vor.

**Q3 Welche Indikatoren betrachten Sie, um die Auswirkung auf die Umwelt (z.B. Lärm, Emission, Verschmutzung) zu messen?**

Da die Erbringung der Dienstleistungen kein Produktionsprozess ist, der mit schädigenden Auswirkungen auf die Umwelt verbunden ist, trifft dieses Teilkriterium auf unser Unternehmen nicht zu.

---

<sup>183</sup> Beleg : z.B. Mitwirkung einer Teilbereichsleitung und zweier MitarbeiterInnen bei der Beratung zum Instrument AQUA-UWO; Evaluation der Universität Hamburg zum Instrument Assistenzplanung in verschiedenen Einrichtungen der Behindertenhilfe 2002.

<sup>184</sup> Beleg : Diverse Tagungen 2001-2004 an denen Bereichsleitung, Teilbereichsleitungen und Fachdienstleitungen als ReferentInnen teilgenommen haben.

<sup>185</sup> Beleg : z.B. Zweitägige Führungskräfteberatung zur Einführung und Umsetzung der Assistenzplanung für den Landschaftsverband Rheinland, 2002; Führungskräfteberatung für die Lebenshilfe e.V. Brandenburg zur Einführung des klientenorientierten Dienstplanes 2002.

<sup>186</sup> Beleg : Hamburger Abendblatt vom 27.12.2003, Ressort Wirtschaft, „Die Umfrage im Hamburger Abendblatt unter den größten Unternehmen der Stadt“.

<sup>187</sup> Beleg : vgl. **K9:Q7**

<sup>188</sup> Beleg : Erfahrungsberichte von Mitarbeitenden und Assistenzteamleitungen aus den Stadtteilen. Es werden teilweise auch Rabatte eingeräumt oder kostenlose Anlieferungen angeboten.

**Q4 Welche Indikatoren betrachten Sie, um die Reduzierung und die Vermeidung von Abfall zu messen?**

Der Bereich des Müllaufkommens bezieht sich bei den teilstationären und stationären Organisationseinheiten auf den bei der Bewirtschaftung entstehenden Müll und Abfall (in der Regel Haushaltsabfälle).

Je Kostenstelle liegt eine genaue Abrechnung vor<sup>189</sup>.

Zur Überprüfung des Müllaufkommens wird über Budgetvergleiche der letzten Jahre (abzüglich der Kostensteigerungen in diesem Bereich) das Müllaufkommen bewertet<sup>190</sup>.

Ein weiterer Indikator ist das Maß der Mülltrennung, die in fast allen teilstationären und stationären Organisationseinheiten durchgeführt wird.

**Q5 Welche Indikatoren betrachten Sie, um die Wiederverwendung von Material zu messen?**

Keine.

**Q6 Welche Indikatoren betrachten Sie, um den Verbrauch von Energie und Wasser zu messen?**

Der Verbrauch von Energie und Wasser bezieht sich bei den teilstationären und stationären Organisationseinheiten auf den bei der Bewirtschaftung entstehenden Verbrauch.

Je Kostenstelle liegt eine genaue Nebenkostenabrechnung vor<sup>191</sup>, im Rahmen der Budgetierung wurden Richtwerte entwickelt.

Der Verbrauch von Energie und Wasser wird über Budgetvergleiche der letzten Jahre (abzüglich der Kostensteigerungen in diesen Bereichen) bewertet<sup>192</sup>.

**Q7 s. unter Q 1**

**Q8 Welche Indikatoren betrachten Sie, um Gesundheitsrisiken und Störfälle zu bewerten und zu messen?**

Für unser Unternehmen ist maßgeblich die Einhaltung des Arbeitsschutzgesetzes, daher werden alle Standards diesbezüglich umgesetzt.

Eine Teilbereichsleitung ist von der Bereichsleitung damit beauftragt, mit dem Arbeitssicherheitsbeauftragten der ESA zusammenzuarbeiten und gesetzliche Neuerungen im Leitungskreis zu kommunizieren und Umsetzungsvorschläge zu erarbeiten.

In den teilstationären und stationären Organisationseinheiten sind sog. Sicherheitsbeauftragte (delegierte Mitarbeitende) damit betraut, auf Einhaltung dieser

---

<sup>189</sup>Beleg : Rechnungen der Stadtreinigung.

<sup>190</sup>Beleg : Kostenstellenbezogene Teilbereichsbudgets 1996-2003.

<sup>191</sup>Beleg : Nebenkostenabrechnungen der Organisationseinheiten.

<sup>192</sup>Beleg : Kostenstellenbezogene Teilbereichsbudgets 1996-2003.

Standards zu achten, sich mit Neuerungen vertraut zu machen und in den Dienstbesprechungen die KollegInnen zu informieren.

Um Gesundheitsrisiken für die Mitarbeitenden zu bewerten, ist es Aufgabe der Assistenzteamleitungen und Teilbereichsleitungen, die Arbeitsbedingungen zu bewerten und zu verbessern (z.B. Hilfsmittelausstattung, Schutz vor Infektionen etc.) und sicherzustellen, dass Bedingungen für ein gesundheitsschonendes Arbeiten geschaffen sind. Mitarbeitende werden aufgefordert sich diesbezüglich zu verhalten und selbstverantwortlich Verbesserungsvorschläge einzubringen. Schulungen, z. B. zu rüchenschonendem Arbeiten, werden angeboten.

Zur Höhe der Unfälle am Arbeitsplatz erstellt der Bereich Arbeitssicherheit der ESA jährliche Unfallstatistiken, die von der zuständigen TBL ausgewertet und im Leitungskreis kommuniziert werden.

**Q9 Welche gesellschaftsbezogenen Preise und Auszeichnungen hat ihre Organisation erhalten?**

Für die in Zusammenarbeit mit hamburgstadt entstandenen Häuser des ServiceWohnen haben die Architekten Thüs & Farnschläder einen Architektenpreis erhalten.

**Q10 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?**

Der Pressespiegel von Hamburger Tageszeitungen und Wochenblättern wird regelmäßig betrachtet und in Teilen im Sekretariat der Bereichsleitung archiviert. Der vollständige Pressespiegel wird in der Abteilung Kommunikation archiviert. Die Darstellung unseres Unternehmens hat sich in der Presse in den letzten Jahren deutlich verbessert<sup>193</sup>.

Um das Ansehen in der Gemeinde zu messen, ist der direkte Austausch mit dem lokalem Umfeld von entscheidender Bedeutung. Dieser findet durch Mitarbeitende und die Assistenzleitungen statt.

An Indikatoren betrachten wir hier, wie die Kontaktpflege zwischen der jeweiligen Organisationseinheit als Dienstleistungserbringer und den Nachbarn, der Gemeinde, etc. erfolgt.

Die diesbezügliche Überprüfung und Maßnahmenplanung findet in den Gesprächen zwischen Teilbereichsleitung und Assistenzteamleitung statt.

Bei Vorurteilen gegen behinderte Menschen und / oder Problemen und Beschwerden, laden die Assistenzteamleitungen zu Nachbargesprächen ein und beziehen dabei auch ggf. Schlüsselpartner aus den Stadtteilen mit ein.

In der Regel haben sich die bestehenden Verfahren zur Lösung von Nachbarkonflikten sehr bewährt<sup>194</sup>.

---

<sup>193</sup> Beleg : Presseberichte in Hamburger Tageszeitungen und Wochenblättern 1999 ff.

<sup>194</sup> Beleg : z.B. Im Zuge des Neubaus für das Wohnprojekt Farnstraße wurde in der Vorbereitungsphase ein „Runder Tisch“ einberufen (1998-1999). An regelmäßigen Gesprächen nahmen der Leiter des Ortsamtes Fuhlsbüttel, der Pastor der zuständigen Kirchengemeinde, die direkten Nachbarn, ein Mitarbeiter des Bereiches Öffentlichkeitsarbeit und die Assistenzteamleitung teil.

Im Zuge der Planung und Vorbereitung neuer Wohnangebote arbeiten die Führungskräfte des Leitungskreises mit Investoren und Vermietern zusammen (vgl. K1:Q6; K2:Q3; K4:Q1). Der Rücklauf auf die Suche nach Wohnraum wird als wichtiger Indikator für das Image von Hamburgstadt eingeschätzt. Hier war in den letzten Jahren ein deutlich positiver Trend festzustellen. Bei der Vorbereitung neuer Wohnprojekte wird auf eine gute Kooperation mit dem lokalen Umfeld geachtet. Daneben wählen wir Standorte in toleranten Wohnumfeldern.



## 9 Schlüsselergebnisse

### Q1 Welche Kennzahlen betrachten Sie, um die Finanzsituation Ihres Unternehmens zu bewerten (z.B. Budgeteinhaltung, Umsatzerlöse, Kapitalrendite)?

Die zurückliegenden Jahre des Bereichs hamburgstadt sind von der Weiterentwicklung unserer Leistungen und der Differenzierung der Angebote geprägt : Bezog sich das Leistungsspektrum 1995 bei Gründung des Geschäftsbereichs ausschließlich auf stationäre Angebote, so begann 1997 mit der Erweiterung um ambulante Leistungen ein entscheidender Wandel. 1999 folgte das teilstationäre Leistungsangebot. Mit Inbetriebnahme des ServiceWohnens im Jahre 2002 wurde der Bereich der ambulanten Leistungen um Angebote für Familien mit behinderten Kindern erfolgreich erweitert .

Unter der strategischen Ausrichtung der Ambulantisierung kommt den ambulanten und teilstationären Geschäftsfeldern entscheidende Bedeutung in unserer Unternehmensentwicklung zu.

Die 1998 durch den Vorstand der Evangelischen Stiftung Alsterdorf getroffene Entscheidung, das Karl-Witte-Haus 1999 mit dem Ziel seiner schnellstmöglichen Schließung und Angebotsdezentralisierung in den Geschäftsbereich hamburgstadt zu überführen, führte allerdings in den Folgejahren zu einer Konzentration auf die Umsetzung dieses Vorhabens, das neben der Dezentralisierung stationärer und teilstationärer Angebote den Umzug von 168 KlientInnen und den Arbeitsplatzwechsel von 110 MitarbeiterInnen beinhaltete. Hiervon waren so gut wie alle Leistungsbereiche von hamburgstadt mehr oder weniger betroffen. Durch das Karl-Witte-Haus erhöhte sich zunächst die Zahl der stationären Plätze um 46 %. Umzüge und Dezentralisierung konnten im März 2003 erfolgreich abgeschlossen werden. Die Kosten für hamburgstadt beliefen sich auf rd. 4 Mio.€<sup>195</sup>, die nur zum Teil durch Optimierungen und Einsparungen an anderen Stellen ausgeglichen werden konnten. Sie bezogen sich in erster Linie auf Neuinvestitionen, zeitweise Doppelstrukturen, zusätzliche Personalkosten für das Umzugsprojekt (und zur Qualitätsentwicklung/-sicherung) und zusätzliche Mietkosten.

---

<sup>195</sup> Beleg : Dezentralisierungskosten Karl-Witte-Haus, Präsentation der Bereichsleitung im Stiftungsrat 1999.

Die folgenden Kennzahlen beziehen sich auf die Umsatzerlöse, das Jahresergebnis, die Auslastung der einzelnen Leistungsbereiche, die Personalaufwendungen und die Entwicklung der Preise<sup>196</sup>.

[In T€]	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Umsatzerlöse (bereinigt um einmalige Spendererträge und Fördermittel für Investitionen / Mieterträge)	17.005	28.207	27.440	27.892	27.361	27.105
Jahresergebnis	575	619	607	80	66	-56

Die Mehrkosten durch die Dezentralisierung des Karl-Witte-Hauses machen sich in den Jahren 2001 bis 2003 im Jahresergebnis deutlich bemerkbar.

In 2003 macht sich zusätzlich bemerkbar, dass abweichend vom Plan

a.) Tarifsteigerungen erstmals nicht in vollem Umfang durch Preissteigerungen ausgeglichen werden konnten (- 75.000 €) und

b.) die kirchliche Zusatzversorgungskasse für Mitarbeiter (KZVK) aufgrund einer Umstellung von Beitragsfinanzierung auf Kapitaldeckung kurzfristig einen einmaligen Sanierungsbeitrag einfordern konnte (- 63.000 €).

Hinzu kommen in 2001 die Investitionen für das Bauprojekt ServiceWohnen (s.u.), die in 2003 erstmals zu einer positiven Entwicklung unserer ambulanten Leistungen führten.

Während des laufenden Geschäftsjahres betrachten wir die Budgeteinhaltung kontinuierlich über Plan-/Ist-Vergleiche (vgl. K4:Q9).

Infolge eingeleiteter umfangreicher Leistungs- und Strukturoptimierungen weisen die ersten Hochrechnungen 2004 insgesamt einen deutlichen Aufwärtstrend aus.

2004	[In T€]	Plan	HR April 04
Umsatzerlöse (bereinigt um einmalige Spendererträge und Fördermittel für Investitionen / Mieterträge)		30924	30751
Jahresergebnis		457	464

Die prognostizierten Mindererlöse im stationären Leistungsbereich werden durch Steuerungsmaßnahmen ausgeglichen.

<sup>196</sup> Beleg : Die Bilanz hamburgstadt für die Jahre 1995 – 2001; ab 2002 Bilanz der Ev.StiftungAlsterdorf (seit 2002 liegt kein Einzelabschluss je Buchungskreis vor); vergleichende Jahresberichte des Controlling hamburgstadt 1996-2000; 1997-2001; 1998-2002.

Die Entwicklung der Auslastung in den verschiedenen Leistungsbereichen:

[BE bzw. Plätze]	1998	1999	2000	2001	2002	2003
ambulant	51.400	41.600	38.000	37.500	37.000	37.600
teilstationär	-	84	88	103	79	94
stationär	366	538	533	537	527	520

Die Veränderung im ambulanten Bereich von 1998 zu 1999 beruht im Wesentlichen auf einer geänderten Grundlage für die Leistungserbringung und -dokumentation durch den Hamburger Finanzierungsträger; darüber hinaus wirkt sich eine deutlich restriktive Bewilligungspraxis aus<sup>197</sup>.

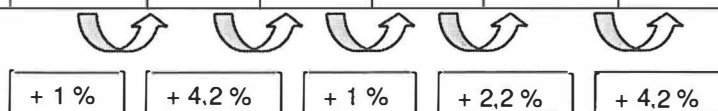
Der teilstationäre Leistungsbereich beginnt in hamburgstadt erst im Jahre 1999. Der Platzaufbau von 2000 zu 2001 resultiert zum einen aus der Erweiterung und zum anderen aus dem Neuaufbau von Tagesförderungsangeboten. Im Zuge der Zusammenführung von Angeboten der WfbM und teilstationären Angeboten zu einem Kulturprojekt wechselte 2002 eine Tagesförderstätte in den Bereich *alsterarbeit* der Evangelischen Stiftung Alsterdorf über. Dies führte zu einem vorübergehenden Angebotsabbau bei hamburgstadt, der inzwischen ausgeglichen ist: In 2004 bewirtschaftet hamburgstadt 106,5 Tagesförderstättenplätze.

Der Platzaufbau im stationären Bereich im Jahr 1999 ist zurück zu führen auf den Wechsel des Karl-Witte-Hauses in den Geschäftsbereich hamburgstadt. Der überwiegende Teil der KlientInnen des KWH zog in neu entstandene Wohnprojekte des Bereichs. Einige KlientInnen wechselten in bestehende Wohnprojekte, so dass die Schließung des KWH zu einem vorübergehenden Platz- bzw. Ertragsabbau führte.

<sup>197</sup> Beleg : Joachim Weber : „Auf dem Weg zur gesteuerten Gesellschaft. Die Entwicklung der ambulanten Behindertenhilfe in Hamburg (Teil 1)“, in : standpunkt:sozial 12/2002, S 62-68.

Personalkosten, Stellenauslastung sowie das Verhältnis der beiden Größen zueinander werden als weitere Kennzahlen betrachtet.

[in T€]	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Personalkosten	11.240	17.450	18.810	19.620	19.420	19.652
Stellen	270	413	428	442	428	415
Personalkosten je Stelle	41,7	42,2	44,0	44,4	45,4	47,3



Der Anstieg der Personalkosten und Stellen von 1998 auf 1999 resultiert aus dem Wechsel des Karl-Witte-Hauses in den Geschäftsbereich hamburgstadt. Die hohe %-<sub>tuale</sub> Steigerung von 1999 auf 2000 erklärt sich durch Tarifsteigerungen in Höhe von ~2 %, die Einrichtung von Projektstellen für die Dezentralisierung des KWH (+5,6 Stellen), die Erweiterung der Beratungsbüros und den Wechsel der Erwachsenenbildung der ESA nach hamburgstadt. Die %-<sub>tuale</sub> Steigerung von 2001 auf 2002 erklärt sich durch Tarifsteigerungen in Höhe von ~1,8 % und die Einrichtung weiterer Projektstellen für den LEWO-Fachdienst und für Personalentwicklung. Die %-<sub>tuale</sub> Steigerung von 2002 auf 2003 erklärt sich durch Tarifsteigerungen in Höhe von ~1,8 %, den Sanierungsbeitrag für die KZVK und Abfindungen, die in 2003 gezahlt wurden.


Der Anteil der Personalkosten wird aus den beiden Kennzahlen Umsatz und Personalkosten gebildet:

[in T€]	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Personalkosten	11.240	17.450	18.810	19.620	19.420	19.652
Umsatzerlöse (bereinigt um Spendenerträge und Fördermittel für Investitionen / Mietträge)	17.005	28.207	27.440	27.892	27.361	27.105
Anteil PK am Umsatz [in %]	66 %	62 %	69 %	70 %	71 %	72,5 %

Der Anstieg des Anteils von 1999 auf 2000 resultiert im Wesentlichen aus dem Stellenaufbau, der zu keiner Umsatzsteigerung führte. Dieses Niveau wird im Rahmen der KWH-Dezentralisierung in den Folgejahren gehalten.


Als weitere Kennzahl betrachten wir die Entwicklung unserer mit dem zuständigen Finanzierungsträger in 1995 ausgehandelten Preise:

je BE	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>ambulant</b>	33,57 €	34,31 €	34,76 €	35,20 €	35,87 €	36,46 €




Veränderung	+ 2.2 %	+ 1.3 %	+ 1.28 %	+ 1.9 %	+ 1.65 %
-------------	---------	---------	----------	---------	----------

je Platz / Tag	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>teilstationär</b>	-	97,43 €	98,60 €	99,78 €	101,56 €	101,82 €



Veränderung	+ 1.2 %	+ 1.2 %	+ 1.78 %	+ 0.26 %
-------------	---------	---------	----------	----------

je Platz / Tag	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>stationär</b>	121,41 €	121,41 €	122,95 €	124,48 €	126,74 €	127,39 €



Veränderung	+ / - 0 %	+ 1,27 %	+ 1,25 %	+ 1,82 %	+ 0,52 %
-------------	-----------	----------	----------	----------	----------

Die Preise waren im Rahmen der Sozialreform seit 1995 insofern gedeckelt, als lediglich allgemeine Steigerungen der Lebenshaltungskosten und Tarifsteigerung pauschal an alle Anbieter in gleichem Umfang weitergegeben wurden. Dies führte zu den dargestellten Erhöhungen.

Im Jahr 2003 konnten erst ab 1.7. für die ambulanten Leistungen, ab 1.9. für die stationären Leistungen und ab 1.11. für die teilstationären Leistungen Preiserhöhungen von 1.65 % realisiert werden. Für die Jahre 2004 bis einschließlich 2006 ist zwischen Finanzierungsträger und Verbänden vereinbart, dass es keine weiteren Preissteigerungen geben wird.

**Q2 Welche Bilanzkennzahlen betrachten Sie (z.B. Investitionen, Abschreibungen, Vermögenswerte, Wertberichtigungen)?**

Die Entwicklung der Investitionen und der Abschreibungen werden im Zeitablauf betrachtet.

Investitionen:

[in T€]	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Investitionen Gesamt	1.045	892	723	2.906	1.923	917
a) Gebäude / Gelände	828	585	289	2.610	1.579	768
b) Einrichtung & Ausstattung	151	250	311	187	345	149
c) Fuhrpark	66	57	123	108	0	0

Die Gebäude-Investitionen beruhen im Wesentlichen auf zwei Neubauten des Geschäftsbereichs hamburgstadt (Wohnhaus Farnstraße: 1998 – 2000 und ServiceWohnen Alstertal: 2000 – 2002).

Im Bereich der Investitionen für Einrichtung & Ausstattung wurde 1999 das Wohnhaus Farnstraße für 17 KlientInnen ausgestattet und in einem weiteren Wohnhaus eine Hebeplattform installiert.

Im Jahr 2000 wurde das Mietprojekt Moorbekring in Betrieb genommen und für 18 KlientInnen ausgestattet. Hier war eine besondere Hilfsmittelausstattung (Lifter, Hubwannen) notwendig.

Im Jahr 2002 wurden für das ServiceWohnen Alstertal Anschaffungen getätigt, sowie Küchen für ein ESA-eigenes Wohnhaus angeschafft.

In 2003: Neubau Unzerstr. (661 T€) / Reste vom Alstertal (61,3 T€) / Neubau AlsterRathe (45,3 T€)

Daraus resultieren folgende Veränderungen der Abschreibungswerte:

[in T€]	1998	1999	2000	2001	2002	2003
AfA Gesamt	202	357	527	1.710	643	638

**Q3 Welche Kennzahlen betrachten Sie, um den Materialverbrauch zu bewerten (z.B. Lagerumsatz, Ausfallraten, Abfall)?**

Materialbeschaffung und Materialverbrauch wird in den Organisationseinheiten dezentral gesteuert.

Kennzahlen werden für Lebensmittelausgaben, Wirtschaftsbedarf, sog. Betreuungsbedarf, Wäschepflege, Verwaltungskosten, Kfz-Reparaturen, Energieverbrauch, Abfallkosten und Gebäudereinigung differenziert erfasst.

Zwischen Bereichsleitung und Controlling werden Richtwerte für diese Budgetpositionen festgelegt, die für das folgende Geschäftsjahr Gültigkeit besitzen.

Im Zuge des dezentralen Budgetierungsprozesses werden diese Positionen auf der Grundlage der Richtwerte durch die Assistententeamleitungen geplant<sup>198</sup>.

Das Ausgabeverhalten in den Organisationseinheiten wird im Rahmen von Plan-Ist-Vergleichen betrachtet und überprüft<sup>199</sup>, das Ausgabeverhalten durch die Teilbereichsleitungen thematisiert und ggf. gesteuert, so dass es in der Regel nicht zu Budgetüberschreitungen kommt<sup>200</sup>.

Im Zuge des Jahresabschlusses werden die Richtwerte überprüft und ggf. angepasst. So wurden in den letzten Jahren aufgrund von Preissteigerungen die Richtwerte für Lebensmittel, Wirtschaftsbedarf und Energiekosten erhöht; die Richtwerte für Gebäudereinigung abgesenkt<sup>201</sup>.

**Q4 Welche Kennzahlen verwenden Sie, um die Leistung von Lieferanten zu bewerten? (z.B. Preis, Lieferung, Qualität, Beitrag zur Wertschöpfung)?**

Die Organisationseinheiten managen ihre Einkäufe dezentral. Entscheidungen für Lieferanten werden von den Kostenstellenverantwortlichen nach individuellen Verhandlungen auf der Grundlage von Preisvergleichen, Lieferungsbedingungen und Qualität getroffen.

Kennzahlen zur Bewertung der Leistung von Lieferanten werden bisher nicht verwendet.

---

<sup>198</sup> Beleg : Gewinn- und Verlustrechnungen hamburgstadt 1995 ff.

<sup>199</sup> Beleg : monatliche Plan-Ist-Vergleiche; Quartalsweise Hochrechnungen der Teilbereiche hamburgstadt

<sup>200</sup> Beleg : Gewinn- und Verlustrechnungen hamburgstadt 1995 ff.

<sup>201</sup> Beleg : Richtwerte zur Budgetierung 2000 ff.

**Q5 Welche Kennzahlen betrachten Sie, um den cash-flow zu bewerten (z.B. Debitoren/Kreditoren, Liquidität)?**

[in T€]	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Jahresüberschuß	575	619	607	80	66	-62
Abschreibungen	202	357	527	1.710	643	638
Einfacher Cash Flow	777	976	1.134	1.790	709	576
Investitionen	1.045	892	723	2.906	1.923	917
Finanzierung	631	65	202	2.159	695	1.027
davon aus:						
a) Spenden	274	65	202	707	657	164
b) Fördermitteln	357			430		214
c) Darlehen				1.022	38	648
d) Investitionsfond						
Tilgung	27	177	169	180	395	211
<b>Free Cash Flow</b>	<b>336</b>	<b>-28</b>	<b>444</b>	<b>864</b>	<b>-915</b>	<b>475</b>

1998 hat der Neubau des Wohnhauses Farnstraße begonnen; der Schwerpunkt der Bautätigkeit lag in 1998 + 1999. Während dieses Zeitraumes lag eine kostendeckende Finanzierung vor (Spenden, Fördermittel und laufende Liquidität). Der negative Cash Flow in 1999 resultiert aus dem fehlenden Betrag der Wohnungsbaukreditanstalt in Höhe von 57 T€ für das Wohnhaus Farnstraße. Dieser wird erst nach Abschluss der geprüften Unterlagen ausgezahlt.

In 2000 hat der Neubau Alstertal begonnen; die Finanzierung war bis 2001 kostendeckend. In 2002 wurde die Finanzierung aus laufender Liquidität vorgenommen; geplant war die Finanzierung aus in den Vorjahren aufgebauten Rücklagen, die allerdings durch die ESA anderweitig verwendet werden mussten. Der negative Free Cash Flow wurde im Gegenzug durch Mittel der ESA ausgeglichen.

Der Anstieg der Tilgung resultiert in erster Linie aus dem Wechsel des KWH in 1999 und einer damit verbundenen Sondertilgung in 2002, zu einem weiteren, geringen Teil aus der Aufnahme von Darlehen für einen Grundstückskauf und einer Solaranlage für das ServiceWohnen.



**Q6 Welche Kennzahlen betrachten Sie, um die Produktivität zu bewerten (z.B. Durchlaufzeiten, Umsatz pro Mitarbeiter)?**

Für die ambulanten Leistungen liegt als Kennzahl die Zahl geleisteter Betreuungseinheiten je MitarbeiterIn vor, da auf dieser Grundlage mit den örtlichen Finanzierungsträgern abgerechnet wird<sup>202</sup>.

Als Richtwert wurde in hamburgstadt das Verhältnis von Personalkostenstelle zu geleisteten Betreuungseinheiten/Woche mit 1:28 festgelegt.

Das erreichte Ergebnis stellt sich wie folgt dar :

ambulant	1998	1999	2000	2001	2002	2003
BE	51.400	41.600	38.000	37.500	37.000	37.600
Stellen	33,3	32,9	30,4	26,9	27,0	24,6
BE / Stelle	29,7	24,3	24,0	26,8	26,4	29,4

Der Verringerung der erwirtschafteten Betreuungseinheiten – insbesondere durch eine restriktive Bewilligungspraxis bei den Kostenzusagen – wurde mit einer Verringerung der Personalausstattung begegnet. Dieser Konsolidierungsprozess wird fortgesetzt, durch Strukturänderungen ist dies ab 2003 zeitnah möglich.

Im Bereich teilstationärer Leistungen haben wir als Grundlage für die Bemessung der Stellen einen Schlüssel von 1 Stelle zu 2,7 Plätzen festgelegt. Dies entspricht einem durchschnittlichen Stellenanteil von 0,37 je Platz. Die Erreichung dieses Wertes dient als Kennzahl zur Bewertung der Produktivität der Mitarbeitenden.

teilstationär	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Plätze		84	88	103	79	94
Stellen		30,4	32,4	38,9	28,4	36,5
Stellen / Platz		0,36	0,37	0,38	0,36	0,39

Der Anstieg von 2002 auf 2003 ist durch die Einführung eines neuen Beschäftigungsprojektes begründet.

<sup>202</sup> Beleg : monatliche Auslastungsstatistiken der ambulanten Leistungen 1997 ff.

Im Bereich der stationären Leistungen betrachten wir als Kennzahl für die Produktivität zunächst das Verhältnis zwischen den bewirtschafteten Stellen und den tatsächlichen Plätzen.

Da sich in dieser Darstellung jedoch nicht die Unterstützungsbedarfe der KlientInnen widerspiegeln, die über die Einstufung in sog. Hilfebedarfsgruppen definiert werden, ist sie nur bedingt aussagekräftig.

stationär	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Plätze	366	538	533	537	527	520
Stellen	224,7	332,5	342,7	352,9	344,5	329,3
Stellen / Platz	0,61	0,62	0,64	0,66	0,65	0,63

Die entscheidendere Kennzahl für die Bewertung der Produktivität ist daher der Grad der Zielerreichung in bezug auf die einzelnen KlientInnen:

Im Zuge der Assistenzplanung wurden zwischen 2001-2002 für alle KlientInnen die Bedarfseinschätzungen vorgenommen und in sog. Zielpakete überführt.

Im gleichen Zeitraum wurden diese Zielpakete für 70 % der KlientInnen in den Handlungsplan überführt, Leistungsplankonferenzen durchgeführt und die dort beschriebenen Leistungen umgesetzt<sup>203</sup>.

Dieser Prozess wurde in 2003 weitergeführt, und für das Jahr 2004 ist eine umfassende Überprüfung aller Leistungsplanungen vorgesehen.

Hierfür werden wir weitere Kennzahlen entwickeln.

#### Q7 Welche Kennzahlen betrachten Sie, um Marktanteile und Geschäftsvolumen zu bewerten?

Zur Bewertung des Geschäftsvolumens betrachtet der Leitungskreis über Jahresvergleiche die Entwicklung der einzelnen Leistungsbereichen und der Umsatzerlöse (vgl. K9:Q1)<sup>204</sup>.

Daneben wird auch der Anteil des Geschäftsbereichs hamburgstadt am Gesamtvolumen der Evangelischen Stiftung Alsterdorf betrachtet.

(in T€)	2000	2001	2002	2003
Umsatz ESA	137.580 €	140.926 €	142.846 €	156.239 €
Umsatz hamburgstadt (bereinigt)	27.440 €	27.892 €	27.361 €	27.105 €
Anteil hamburgstadt	20,0 %	19,8 %	19,2 %	17,4 %

hamburgstadt ist der größte Geschäftsbereich der ESA.

<sup>203</sup> Beleg : Dokumentationen der Fachdienstleitung Assistenzplanung 2001 ff.

<sup>204</sup> Beleg : vergleichende Jahresberichte des Controlling hamburgstadt 1996-2000; 1997-2001; 1998-2002.

Die Veränderungen in 2003 sind begründet durch den  
 - Ausbau des Alsterdorfer Marktes der ESA (Neubauten und Vermietungen) und  
 - die Mindererträge von hamburgstadt im Zusammenhang mit dem KWH.

Zur Bewertung des Marktanteils von hamburgstadt wurde 1996 und 1997 eine gezielte Marktbeobachtung im Vergleich mit anderen Anbietern in Hamburg vorgenommen<sup>205</sup>. Zum damaligen Zeitpunkt gehörte zum Leistungsspektrum von hamburgstadt ausschließlich der stationäre Bereich.  
 Die Entwicklung der Wettbewerber wird über regelmäßige Marktbeobachtung (vgl. K2:Q3) verfolgt.

Die größten und bekanntesten Mitbewerber in Hamburg sind:

1997	stationäre Leistungen
Leben mit Behinderung e.V.	347 Klienten
Lebenshilfe Hamburg	240 Klienten
Verein für Behindertenhilfe; seit 2003 : Behindertenhilfe Hamburg gGmbH	146 Klienten
Das Rauhe Haus	125 Klienten
ESA - AlsterDorf	714 Klienten

hamburgstadt	359 Klienten
--------------	--------------

2003	ambulante Leistungen	teilstationäre Leistungen	stationäre Leistungen
Leben mit Behinderung e.V.	171 Klienten	194 Klienten	386 Klienten
Lebenshilfe Hamburg	120 Klienten	42 Klienten	240 Klienten
Verein für Behindertenhilfe; seit 2003 : Behindertenhilfe Hamburg gGmbH	150 Klienten	--	340 Klienten
Das Rauhe Haus	190 Klienten	70 Klienten	130 Klienten
ESA - hamburgalsterdorf	--	150 Klienten	474 Klienten

hamburgstadt	196 Klienten	112 Klienten	520 Klienten
--------------	--------------	--------------	--------------

Diese Darstellung zeigt die erfolgreiche Präsenz von hamburgstadt als größtem Dienstleistungsanbieter für Menschen mit Behinderungen in Hamburg.

<sup>205</sup> Beleg : „Geschäftsbereich hamburgstadt – Grundlagen, Entwicklungen, Leistungsangebote und Budget entwurf 1996“, November 1995; „Kommunikationsstrategie für den Geschäftsbereich hamburgstadt der Evangelischen Stiftung Alsterdorf“, H.Krings , U.Heise, Februar 1997.

**Q8 Welche Kennzahlen betrachten Sie, um die Dauer von Produktlebenszyklen zu bewerten (z.B. Produktionszyklen, Zeit von Bestellung zu Lieferung, Entwicklungszeit bis zur Markteinführung)?**

Produktlebenszyklen im Sinne der Entwicklung neuer Angebote (Konzeption, Planung und Einführung) werden noch nicht anhand von Kennzahlen bewertet.

Die Entwicklung neuer Angebote erfolgt in der Regel über klar definierte Projektaufträge, die zeitlich befristet sind (vgl. K4:Q6) und deren Kosten in der Gewinn- und Verlustrechnung transparent erfasst werden<sup>206</sup>.

**Q9 Welche Kennzahlen betrachten Sie, um die Verfügbarkeit und Nutzung von Information und Wissen zu bewerten ?**

Für die Zugriffe auf die Internetseite wird eine Statistik geführt, die darstellt, wie häufig und aus welcher Region Deutschlands, bzw. aus welchem Land die Nutzung erfolgt ist<sup>207</sup>.

Die für die Verfügbarkeit und Nutzung von Information und Wissen zuständigen Führungskräfte und Mitarbeitenden (vgl. K4:Q9 & 10) stellen den Wissenstransfer über Fachwissen, Informationsmaterial, Fachartikel etc. sicher, welche von ihnen weitergegeben werden oder bei ihnen abgerufen werden können. Dies geschieht noch nicht systematisiert, es liegen noch keine Kennzahlen vor.

**Q10 Welche Kennzahlen betrachten Sie, um den Wert des geistigen Eigentums zu bewerten (z.B. Patente, Innovationsraten, Neuentwicklungen)?**

hamburgstadt bündelt ein gutes Maß an Kreativität, Fachwissen und Innovationskraft.

Das „Handbuch zur Assistenzplanung“ wurde hier entwickelt und durch Copyright geschützt<sup>208</sup>.

Es wurde an Interessierte und andere Einrichtungen bis heute 500 mal verkauft. Die Dokumentation "geschlossene Gesellschaft" steht neuerdings zum Verkauf.

Darüber hinaus existieren noch keine weiteren geeigneten Kennzahlen, um die Bedeutung unseres „Unternehmenswissens“ in größerem Umfang bewerten zu können.

---

<sup>206</sup> Beleg : Gewinn- und Verlustrechnungen hamburgstadt 1995 ff.

<sup>207</sup> Beleg : statistische Auswertung der Nutzung der Homepage von hamburgstadt 2001 ff.

<sup>208</sup> Beleg : Handbuch der Assistenzplanung (1.Auflage 1996; 2. neubearbeitete Auflage 1997; 3. neu bearbeitete Auflage 1999).

## Abkürzungsverzeichnis

AQUA-FUD	Arbeitshilfe zur Qualitätsentwicklung für Familienunterstützende und Familienentlastende Dienste, ZPE Uni Siegen (Hrsg.) 2000
AQUA-UWO	Arbeitshilfe zur Qualitätsentwicklung in Diensten für Unterstütztes Wohnen von Menschen mit geistiger Behinderung, ZPE Uni Siegen (Hrsg.) 2001
BE	Betreuungseinheit
BIMO	Binnenmodernisierungsprozess der Evangelischen Stiftung Alsterdorf
BSF	Behörde für Soziales und Familie
ESA	Evangelische Stiftung Alsterdorf
FHH	Freie und Hansestadt Hamburg
KIK	Beratungsstelle der Evangelischen Stiftung Alsterdorf : Kontakt, Information und Koordination
KWH	Karl-Witte-Haus
LEWO	Lebensqualität in Wohnstätten für erwachsene Menschen mit geistiger Behinderung, SCHWARTE/OBERSTE-UFER 1997
MAV	Mitarbeitervertretung
PBW	Pädagogische Betreuung im eigenen Wohnraum
STEPS	Structures towards emancipation, participation and solidarity
TaLG	Teilnahme am Leben in der Gemeinschaft

