

EFQM

Committed to Excellence

Selbstbeschreibung des
Geschäftsbereiches
HamburgUmland
Juni 2004

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
1. Kriterium Führung	6
2. Kriterium Politik und Strategie	13
3. Kriterium Mitarbeiter	17
4. Kriterium Partnerschaften und Ressourcen	20
5. Kriterium Prozesse	24
6. Kriterium Kundenbezogene Ergebnisse	29
7. Kriterium Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	34
8. Kriterium Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	36
9. Kriterium Schlüsselergebnisse	41

Einleitung

Die Evangelischen Stiftung Alsterdorf

Die Evangelische Stiftung Alsterdorf ist ein diakonisches Dienstleistungsunternehmen. Die Angebote umfassen Wohnen und Assistenz, Bildung und Arbeit, Beratung und Diagnostik, Medizin und Therapie für Menschen mit und ohne Behinderung. Mit diversen Standorten im Großraum Hamburg und darüber hinaus erfüllt die Evangelische Stiftung Alsterdorf in eigener Verantwortung und stellvertretend für Staat, Kirche und Gesellschaft wesentliche soziale Aufgaben. Sie ist eine rechtlich selbständige Stiftung des bürgerlichen Rechts und Mitglied des Diakonischen Werks Hamburg. Vertreten wird die Evangelische Stiftung Alsterdorf durch den Vorstandsvorsitzenden Herrn Pastor Rolf Baumbach und den stellvertretenden Vorsitzenden Herrn Wolfgang F. Kraft. Die Evangelische Stiftung Alsterdorf dient mit allen ihren Einrichtungen und ihrem Vermögen ausschließlich und unmittelbar gemeinnützigen, mildtätigen und kirchlichen Zwecken im Sinne der steuerlichen Vorschriften. Die Stiftung ist selbstlos tätig. Sie verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke.

Täglich kommen 1.900 Kinder und Erwachsene in die Kindertagesheime und Schulen, Tages- und Werkstätten. Mehr als 14.000 Menschen nutzen jährlich die Angebote der medizinischen und therapeutischen Ambulanzen und Krankenhäuser; 1.300 Menschen leben in Wohngemeinschaften; mehr als 400 lassen sich in ihrem persönlichen Umfeld von Fachleuten begleiten und unterstützen. Weitere 300 Personen bereiten sich in den Ausbildungsstätten auf ihre berufliche Zukunft vor.

1863 wurde die Evangelische Stiftung Alsterdorf von Pastor Heinrich Matthias Sengelmann gegründet. Ihr Sitz befindet sich auf dem rd. 27 ha großen Stiftungsgelände in Hamburg-Alsterdorf. Mit dieser Gründung setzte Sengelmann seine Arbeit fort, die er bereits 1850 mit der Eröffnung einer Christlichen Arbeitsschule in Hamburg-Moorfleet begonnen hatte. Heute zählt die Stiftung zu den 36 größten Arbeitgebern in der Freien und Hansestadt Hamburg. Im Jahr 2002 beschäftigte die Stiftung ca. 3.166 Mitarbeiter.

Um ihre satzungsgemäßen Aufgaben (Stiftungssatzung) zu erfüllen, verfügt die Einrichtung über mehrere Geschäftsbereiche ohne eigene Rechtspersönlichkeit, die in den Geschäftsfeldern Behindertenhilfe, medizinische Einrichtungen sowie Schulen, Kinder- und Jugendhilfe tätig sind. Im Geschäftsfeld Behindertenhilfe wurde Mitte der 90er Jahre vom Vorstand und den Geschäftsbereichsleitungen die strategische Entscheidung getroffen, die drei Standorte AlsterDorf (Stiftungsgelände), HamburgStadt (Stadtteile Hamburgs) und HamburgUmland (Randgebiete und Umland von Hamburg) weiter auszubauen.

Grundlage der positiven wirtschaftlichen Entwicklung der Evangelischen Stiftung Alsterdorf ist ihre frühzeitige und kontinuierliche Reaktion auf die sich ändernden politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen mit angemessenen Veränderungen im organisatorischen und ökonomischen Bereich. Zudem konnte sie durch eine Vielzahl aktiver Maßnahmen auch die Voraussetzungen schaffen, den zukünftigen Marktanforderungen zu begegnen und auch den steigenden Qualitätsansprüchen gerecht zu werden.

Der Geschäftsbereich HamburgUmland

Der Geschäftsbereich HamburgUmland der Evangelischen Stiftung Alsterdorf ist eine Einrichtung der Eingliederungshilfe nach §§ 39/40 des Bundessozialhilfegesetzes, die soziale Dienstleistungen, Wohnraum, Förder-, Arbeits- und Beschäftigungsangebote für Menschen mit Behinderung in Schleswig-Holstein, Niedersachsen und Hamburg anbietet. Durch die sozialen Dienstleistungen sollen die Kompetenzen der behinderten Klienten entwickelt und gefördert werden. Zudem soll eine weitgehende Selbstbestimmung und Unabhängigkeit sowie eine gesellschaftliche Teilhabe der Klienten ermöglicht werden.

Der Geschäftsbereich betreibt zusätzlich drei landwirtschaftliche Betriebe und einen Hofladen.

Zurzeit wohnen über 240 Personen in 15 stationären Wohneinrichtungen, die Wohnraum in vielfältigen Formen vorhalten (Wohnungen, Appartements, Ein- und Mehrfamilienhäuser mit und ohne Garten) und soziale Dienstleistungen anbieten. Zudem gibt es ambulante Angebote im Rahmen der pädagogischen Betreuung im eigenen Wohnraum (PBW). Ca. 100 Personen arbeiten im Rahmen von teilstationären Beschäftigungsangeboten in der Tagesförderstätte und im Rahmen der Werkstatt für behinderte Menschen. Diese Arbeitsplätze werden in Kooperation mit dem Beschäftigungsträger der Evangelischen Stiftung Alsterdorf „alsterarbeit“ angeboten.

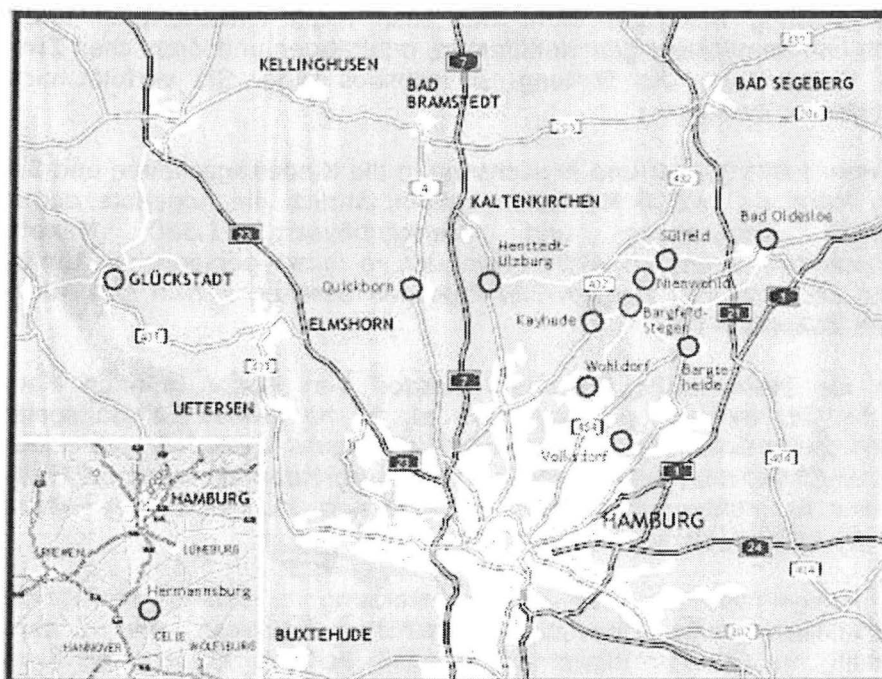


Abbildung E.1: Karte mit Standorten des Geschäftsbereiches HamburgUmland in Schleswig-Holstein, Hamburg und Niedersachsen

Der Geschäftsbereich HamburgUmland wird durch eine Bereichsleitung geführt. Im Rahmen der Dezentralisierung der betriebswirtschaftlichen Aufgaben und der finanziellen Budgets in der Evangelischen Stiftung Alsterdorf wurde die Stelle eines Controllers eingerichtet. 1997/99 leitete die Bereichsleitung eine grundlegende Veränderung der Organisationsstruktur ein. Die bis dahin vorhandenen zwei Teilbereiche mit jeweiligen Teilbereichsleitungen wurden aufgehoben. Zurzeit gibt es insgesamt fünfzehn Wohnhausleitungen, einen Tagesförderstättenleiter, eine Leitung der Landwirtschaft und einen Vertriebsleiter. Die Bezeichnung „Führungskräfte“ schließt alle vorgenannten Leitungen mit ein. Einhergehend mit der Umstrukturierung wurde ein strategischer Bereichsfachdienst mit unterschiedlichen Arbeitsschwerpunkten implementiert, um auf die gravierenden gesetzlichen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen fachgerecht reagieren zu können. Die strategischen Fachdienste haben keine Leitungsfunktion, sondern sind beratend und unterstützend tätig.

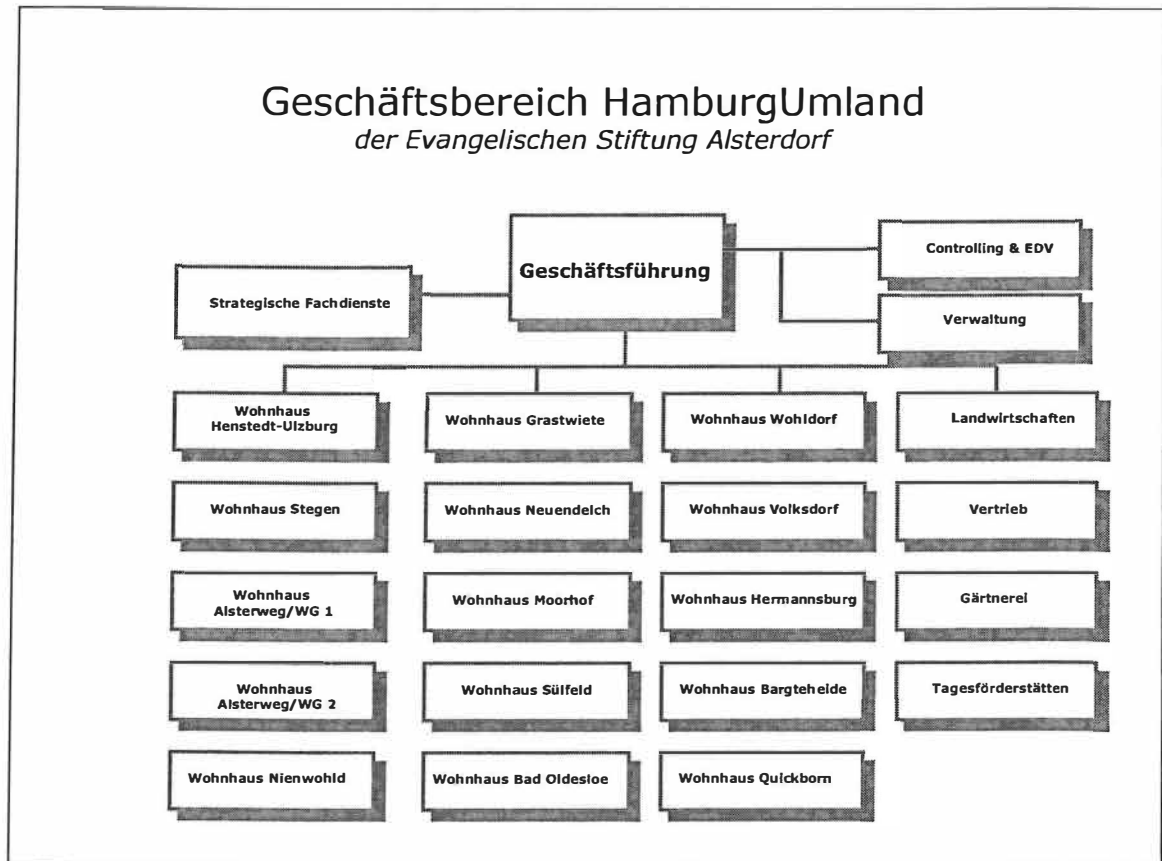


Abbildung E.2: Organigramm des Geschäftsbereiches HamburgUmland

Das Netzwerk Stegen:

Das ehemalige Gut Stegen auf dem früher die behinderten Landarbeiter lebten und arbeiteten, hat sich in den letzten Jahren zu einem Netzwerk verschiedener Dienstleistungsbereiche entwickelt, wie die Wohnangebote im Wohnhaus Stegen und im Alsterweg, die Tagesförderstätte Gut Stegen, die Gärtnerei im Krögersweg und die Landwirtschaft Gut Stegen mit den WfbM-Arbeitsplätzen. Durch eine verbesserte Kommunikation, Navigation und Vernetzung wurden neue Angebote entwickelt und eine gute Zusammenarbeit erreicht.

1. Führung

1.1 Beschreiben Sie die Rolle der Führungskräfte bei der Definition des Zwecks der Organisation

Soziale Dienstleistungsunternehmen müssen heutzutage ein hohes Maß an Flexibilität, Effektivität und Wirtschaftlichkeit aufweisen, um auf die derzeitigen vielfältigen gesellschaftlichen, politischen und rechtlichen Veränderungsprozesse bei knapper werdenden finanziellen Ressourcen kundenorientiert sowie schnell und effizient reagieren zu können. Erforderlich ist dafür, dass die Führungskräfte vor Ort in der jeweiligen Region Visionen erarbeiten, um intelligente und kreative Lösungsstrategien zu entwickeln.

Die entscheidende Führungskraft bei der Entwicklung von Visionen für den Geschäftsbereich HamburgUmland ist die verantwortliche Bereichsleitung. Neben der Entwicklung von Visionen für den Geschäftsbereich, fördert sie Innovation und motiviert die Mitarbeiter. Zudem steuert sie die Entwicklung der Angebote und Dienstleistungen im Sinne eines Navigators nach dem System von Hans-Jürgen Warnecke (vgl. „Die Fraktale Fabrik – Revolution der Unternehmenskultur“, 1992). Das heißt, dass die Bereichsleitung im Rahmen der vom Vorstand vorgegebenen Rahmenbedingungen und der gesetzlichen Auflagen allen nachgeordneten Führungskräften Spielräume für eigene Entscheidungen und Entwicklungen überlässt. Eigenverantwortung, Selbstorganisation, Kreativität und Selbstlernen sind daher wesentliche Aspekte der Rolle der Führungskräfte des Geschäftsbereiches.

Das Rollenverständnis spiegelt sich auch in der Struktur des Geschäftsbereiches wider. Die einzelnen Dienstleistungseinheiten in den Regionen sind quasi als „eigene Unternehmen“ mit weitgehender finanzieller, konzeptioneller und personeller Eigenverantwortung organisiert.

Um zu überprüfen, ob Innovationen und Lösungsstrategien greifen, werden jährlich mit den Führungskräften der Dienstleistungseinheiten Zielvereinbarungen mit einer Bewertung der durchgeführten Maßnahmen vorgenommen.

Diese Entwicklung hat im Geschäftsbereich HamburgUmland zu einer eindeutigen positiven wirtschaftlichen Ertragsituation geführt. Noch Mitte der 90er Jahre hatte der Geschäftsbereich ein Defizit. Die nachfolgenden Jahre weisen jedoch stabile, positive Ergebnisse auf.

1.2 Was sind die Werte und Verhaltensweisen, die von den Führungskräften vorgelebt werden?

Die Evangelische Stiftung Alsterdorf hat in ihrer Gesamtheit, unter Beteiligung der Führungskräfte und Mitarbeiter aller Geschäftsfelder und -bereiche ein Leitbild entwickelt, welches auch als Maßstab und Richtlinie für das Handeln der Führungskräfte des Geschäftsbereiches HamburgUmland gilt.

Die Evangelische Stiftung Alsterdorf vertritt als diakonische Einrichtung in dem Leitbild eine christliche Werteorientierung. Dabei orientiert sie sich an den Aussagen des Evangeliums, dass heißt der Annahme jedes Menschen, unabhängig von seinen Eigenschaften, Fähigkeiten, Behinderungen, seinem Aussehen und seiner Herkunft. Dieses beinhaltet die Achtung der Persönlichkeit jedes Menschen (vgl. Imagebroschüre und Internetauftritt HamburgUmland).

Die Führungskräfte des Geschäftsbereiches HamburgUmland legen im Rahmen des im Geschäftsbereich entwickelten unternehmerischen Leitbildes einen besonderen Wert auf die Übernahme von Verantwortung. Verantwortung für Mitmenschen zu übernehmen bedeutet in diesem Zusammenhang, alle wesentlichen Bereiche des Lebens in eine Balance zu bringen. Das heißt, sich bei allen Handlungen und Entscheidungen sowohl von sozial-diakonischen als auch von wirtschaftlich-ökonomischen und von ökologisch-umweltgerechten Prinzipien leiten zu lassen.

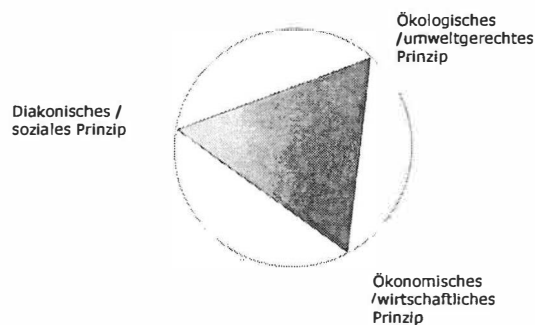


Abbildung 1.2.: Unternehmerisches Leitbild

Dieses Leitbild wurde im Rahmen der Einrichtung des Umweltmanagementsystems für das Netzwerk Stegen mit Mitarbeitern und Führungskräften im Jahre 2002 entwickelt. An diesem Leitbild orientieren sich die Führungskräfte in ihrer Praxis.

1.3 Welches ist der Führungsstil ihrer Organisation?

Das Leitbild der ESA ist die Richtlinie und der Rahmen des kooperativen Führungsstils des Geschäftsbereichs HamburgUmland. So wird die Eigenverantwortung und Eigenständigkeit sowie das Engagement der Mitarbeiter dadurch gestärkt und gefördert, dass bei Planungs- und Entscheidungsprozessen die Mitarbeiter durch wechselseitigen Informationsaustausch, durch die Beteiligung bei der Suche nach geeigneten Vorgehensweisen und Lösungen, durch gemeinsame Diskussionen und durch die Anhörung ihrer Sichtweisen einbezogen werden. Dieser Mitwirkungs- und Mitbestimmungsprozess setzt eine regelmäßige und verbindliche Kommunikation unter den Führungskräften und zwischen den Führungskräften und Mitarbeitern voraus. Dafür gibt es regelmäßige stattfindende Dienstbesprechungen und Konferenzen, die in Kapitel 1.7 beschrieben werden. Die Veröffentlichung von Ergebnisprotokollen auf dem Server des Geschäftsbereiches und in den für Mitarbeiter zugänglichen Ordnern der Einrichtungen gewährleistet dabei eine hohe Transparenz des aktuellen Geschehens.

Die Entscheidungen und die Verantwortung für die Entscheidungen liegen bei den Führungskräften. Die Führungskräfte haben nach den verabschiedeten Funktions- und Aufgabenbeschreibungen für ihren Aufgabenbereich die Dienst- und Fachaufsicht und entsprechende Weisungsbefugnisse.

1.4 Welches sind die Prioritäten, die Ihre Führungskräfte zugrundelegen?

Die Prioritäten der Führungskräfte leiten sich vom unternehmerischen Leitbild des Geschäftsbereiches HamburgUmland ab:

Wirtschaftlichkeit

Für die Führungskräfte ist wirtschaftliches Handeln eine Voraussetzung, damit der Geschäftsbereich auch zukünftig attraktive Angebote und Dienstleistungen vorhalten kann. Deshalb wurde bereits 1997 durch die einrichtungsbezogene Einführung von Budgets für Personal- und Sachkosten die wirtschaftliche Verantwortung dezentralisiert.

Dieses war der Ausgangspunkt für ein verändertes Selbstverständnis der Einrichtungsleitungen von pädagogischen Leitungen hin zu „Unternehmern“. Es wurde damit ein Prozess in Gang gesetzt, der die Leitungen verselbständigte und zu einem veränderten Effizienzdenken und Kostenbewusstsein führte.

Kunden- und Bedarfsorientierung

Auf der anderen Seite ist Kunden- und Bedarfsorientierung eine Voraussetzung, um zukünftige Interessenten zu gewinnen und derzeitige Kunden langfristig zu binden. Wirtschaftlichkeit sowie Kunden- und Bedarfsorientierung werden somit als zwei Seiten einer Medaille angesehen.

1999 wurde ein Kundenmanagement installiert, welches zum einen neue Kunden vom ersten Kontakt bis zum Vertragsabschluss berät, begleitet und unterstützt als auch die aktuellen und zukünftigen Bedarfe in der Region ermittelt.

Nachhaltigkeit

Die 1992 in Rio de Janeiro beschlossene Agenda 21 legt die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit für nachhaltiges Handeln und Wirtschaften im 21. Jahrhundert dar. Integrierter, vorsorgender Umweltschutz spielt darin eine herausragende Rolle. Vor diesem Hintergrund hat der Geschäftsbereich HamburgUmland seit 1999 die geplanten Umbau- und Erweiterungsmaßnahmen auf dem Gut Stegen in eine umweltgerechte Gesamtkonzeption einbezogen. Im Jahre 2002 wurde das Umweltmanagementsystem des Netzwerkes Stegen nach EMAS (European Management Audit System) der Öko-Audit- Verordnung der EG (VO 761/2001) zertifiziert.

Von 2001 bis 2003 wurden die landwirtschaftlichen Betriebe auf anerkannte Biolandrichtlinien umgestellt.

2004 wird zudem ein Umweltcontrolling für den gesamten Geschäftsbereich HamburgUmland eingeführt.

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

Folgende Tabelle zeigt, dass der Geschäftsbereich HamburgUmland abgestimmte Verfahrensweisen und festgelegte Ansprechpartner für die unterschiedlichen Interessensgruppen hat, um auf die Erwartungen und Bedürfnisse der Stakeholder einzugehen und diese zu erfüllen:

Interessensgruppe	Ansprechpartner bzw. zuständige Stelle	Erfassen und Verstehen der Erwartungen und Bedürfnisse	Erfüllen der Erwartungen und Bedürfnisse
Interessenten	Fachdienst Kundenmanagement	Telefonische und persönliche Beratung und Begleitung	Information über die Angebote und Dienstleistungen / Abschluss eines Vertrages
Klienten	Fachdienst Kundenmanagement	Telefonische und persönliche Beratung und Begleitung	Information über die Angebote und Dienstleistungen / Abschluss eines Vertrages
	Fachdienst Bewohnerbeauftragter	Persönliche und telefonische Anlaufstelle für Beschwerden und Beratung Kundenbefragungen im Bereich Wohnen und Arbeit/Beschäftigung	Erfolgreiche Beratung und Veränderung der Dienstleistungen und Angebote aufgrund der Beschwerdebearbeitung und der Befragungsergebnisse
	Fachdienst Arbeit und Beschäftigung	Persönliche Gespräche und Beratung im Rahmen der Persönlichen Entwicklungszielplanung im Fördern und dem QED im Arbeitsbereich.	Erfolgreiche Beratung und Vereinbarung konkreter Dienstleistungen
	Leitungen	Nach Bedarf persönliche Gespräche und Beratung, Informationsveranstaltungen anbieten und an Bewohnerbesprechungen teilnehmen	Veränderung der Dienstleistungen und Angebote aufgrund des Gespräches bzw. der Informationseinholung
	Mitarbeiter der Teams	Persönliche Gespräche und Beratung (Im Wohnen im Rahmen der Persönlichen Hilfe- und Zukunftsplanung)	Vereinbarung konkreter Dienstleistungen
Mitarbeiter	Bereichsleitung	Geschäftsbereichsvollversammlungen mit allen Mitarbeitern, Qualitätskonferenzen in den Einrichtungen, Zielvereinbarungen und Einzelgespräche mit den Führungskräften	Information und Partizipation an Entscheidungen, Feed-back
	Leitungen	Einzelgespräche, Dienstbesprechungen	Information und Partizipation an Entscheidungen, Feed-back
Behörden (Kostenträger, Heimaufsicht, Gesundheitsamt, Arbeitsamt etc.)	Bereichsleitung, Einrichtungsleitungen, Fachdienste	Persönliche, telefonische und schriftliche Kontakte mit den zuständigen Behörden, Verhandlungen, Informationseinholung über Fachliteratur	Information einholen und erbringen, erfüllen vertraglicher Vereinbarungen und gesetzlicher Auflagen
Partner (andere Einrichtungsträger, Lieferanten etc.)	Bereichsleitung, Fachdienste, Leitungen	Persönliche, schriftliche und telefonische Kontakte, regelmäßige Informations- und Kooperationstreffen, Verhandlungen	Vertragsabschlüsse, Informationsaustausch, Kooperationsprojekte
Gemeinden (Kirchengemeinde, politische Gremien, Nachbarschaft etc.)	Bereichsleitung, Leitungen, Fachdienste	Persönliche, schriftliche und telefonische Kontakte, Teilnahme an Sitzungen politischer und kirchlicher Gremien, Einladung zu Informationsveranstaltungen und Festen	Informationsaustausch, Kooperationen

Die guten Kontakte zum Kostenträger Kreis Stormarn ermöglichten z.B. die Einführung eines neuen, mit diesem Kostenträger abgestimmten Verfahrens, um Einzelpflegesatzvereinbarungen abzuschließen. Dadurch erhält der Geschäftsbereich neue Kunden, die bisher grundsätzlich immer in Angebote billigerer Wettbewerber vermittelt wurden.

1.6 Auf welche Weise arbeiten Führungskräfte in Partnerschaften mit Vertretern der Interessensgruppen?

Kunden

In jeder Wohneinrichtung gibt es ein gesetzlich vorgeschriebenes Vertretungsorgan der Klienten (Heimbeirat). In Wohneinrichtungen, deren Bewohner sich nicht selbst vertreten können, gibt es das Vertretungsorgan Heimfürsprecher. Sowohl der Heimbeirat als auch die Heimfürsprecher treffen sich regelmäßig. Die Sitzungen werden vom Fachdienst Diakonie / Community Care und dem Fachdienst Bewohnerbeauftragter unterstützt und beraten. Für den Heimbeirat wurde speziell ein abgestuftes Schulungskonzept entwickelt und umgesetzt, damit die Vertreter des Heimbeirates in die Lage versetzt werden, das von ihnen eingenommene Mandat tatsächlich übernehmen zu können.

Nach Bedarf laden der Heimbeirat und die Heimfürsprecher Führungskräfte zu ihren jeweiligen Sitzungen ein, um Informationen einzuholen oder Beschwerden und Forderungen vorzutragen. Zu bestimmten Themen werden auch Mitglieder der Vertretungsorgane zur monatlichen Sitzung der Führungskräfte (GBK) eingeladen, um die Meinung des Heimbeirates zu eruieren.

Mitarbeiter

Für die gesamte ESA gibt es eine gesetzlich vorgeschriebene Mitarbeitervertretung (MAV). Im Rahmen der Mitbestimmungsrechte wird die MAV eingeladen, informiert und es werden Anträge zur Genehmigung von Mitarbeiterereinstellungen, mitbestimmungspflichtigen Veränderungen etc. gestellt.

Im Geschäftsbereich HamburgUmland finden seit 1999 regelmäßige Geschäftsbereichsvollversammlungen (GBV) statt, an denen alle Mitarbeiter teilnehmen können. Auf diesen Vollversammlungen werden die Mitarbeiter von der Bereichsleitung über alle anstehenden Entscheidungen und Projekte informiert. Zudem dient die GBV als Diskussionsforum. Seit 2001 wird die GBV von Mitarbeitern selbst organisiert. Das Organisationsteam sammelt die Themen für die Sitzungen in der Mitarbeiterschaft und stellt eine Tagesordnung zusammen, die mit der Bereichsleitung im Vorwege besprochen wird.

Behörden

Im Rahmen der gesetzlichen Regelungen und im Rahmen von Pflegesatzverhandlungen mit den Kostenträgern finden regelmäßig Kontakte zu den Behörden statt.

Partner

Zu den Partnern gibt es vielfältige regelmäßige oder zum Teil projektbezogene oder zeitbegrenzte Kontakte und Kooperationen in allen Arbeitsfeldern des Geschäftsbereiches HamburgUmland.

- Seit 1996 tagt regelmäßig der Arbeitskreis Norderstedt zum Thema regionale Behindertenhilfe, an dem andere Einrichtungsträger der Region teilnehmen.
- Seit 2002 besteht ein Kooperationsvertrag mit dem Geschäftsbereich Alsterarbeit der Evangelischen Stiftung Alsterdorf.
- Seit 2002 gibt es mit anderen Hamburger Einrichtungsträgern eine Kooperation zum Thema Nutzerbefragung.
- Es gibt einen Austausch (Informationen, Besuche) mit zahlreichen anderen regionalen und überregionalen Einrichtungsträgern oder anderen Institutionen (Stiftung Lindenhof, Rothenburger Werke, Universität Hamburg, Universität Hannover).

Gemeinden

Der Geschäftsbereich unterhält sowohl zu politischen Gremien der Gemeinden als auch zu den Kirchengemeinden zahlreiche Kontakte.

- Anlässlich eines Bebauungsplanverfahrens auf dem Gut Stegen finden seit 1998 regelmäßige Kontakte mit Vertretern (Bürgermeister) der Gemeinde Bargfeld-Stegen statt.

1.7 Wie kommunizieren Führungskräfte den Mitarbeitern die Ziele der Organisation?

Zur Kommunizierung der Ziele der Organisation gibt es seit 1998 im Geschäftsbereich HamburgUmland eine verlässlich festgelegte Kommunikationsstruktur. Die Struktur ermöglicht sowohl der Bereichsleitung als auch den Führungskräften in den Einrichtungen einen regelmäßigen Austausch mit den Mitarbeitern.

Die Bereichsleitung kommuniziert die Ziele der Organisation über die/den:

Geschäftsbereichskonferenz (GBK)

Die GBK ist das Informations-, Diskussions- und Entscheidungsgremium der Führungskräfte des Geschäftsbereiches an der alle Führungskräfte und der Fachdienst teilnehmen. Die GBK findet regelmäßig einmal monatlich statt.

Geschäftsbereichsvollversammlung (GBV)

Die GBV ist das zentrale Informations- und Diskussionsgremium für alle Mitarbeiter des Geschäftsbereiches, an dem alle Mitarbeiter, die Führungskräfte und der Fachdienst teilnehmen. Die GBV findet vierteljährlich statt und wird von einem Mitarbeitergremium vorbereitet und durchgeführt.

Fachdienstklausur (FDK)

Die FDK ist das Arbeitsgremium der Bereichsleitung und des strategischen Fachdienstes. In der FDK, die sechsmal jährlich stattfindet, werden die Arbeitsinhalte der Fachdienste, die sich aus der Politik und Strategie ergeben geplant, besprochen und ausgewertet.

Qualitätskonferenzen (QK)

Bei Bedarf kann das Team und die Führungskraft einer Einrichtung im Rahmen der jährlich stattfindenden Zielvereinbarungen eine Qualitätskonferenz bei der Bereichsleitung beantragen. Die Arbeitsinhalte der QK werden vorher definiert und die Bereichsleitung informiert bei Bedarf auch über die Politik, Strategie und Ziele des Geschäftsbereiches HamburgUmland.

Leitungskreis Stegen (LKS)

Der LKS ist ein Informations- und Kommunikationsgremium, um die Zusammenarbeit und Kooperation der verantwortlichen Führungskräfte des Wohnhauses Stegen, der Landwirtschaft Gut Stegen, dem Gärtnerei und der Tagesförderstätte Stegen zu verbessern.

Zielvereinbarungen (ZV)

Einmal jährlich treffen sich die Bereichsleitung, die strategischen Fachdienste mit jeder Führungskraft zu einer Zielvereinbarung. Dieses Treffen dient dazu, die Arbeitsergebnisse des vergangenen Jahres zu analysieren und zu bewerten und in Folge neue Ziele für das kommende Jahr zu vereinbaren.

Einmal jährlich wird ein Kommunikationskalender erstellt und veröffentlicht, in dem alle Termine für die GBK, GBV, FDK, LKS und ZV eingetragen sind.

Die Führungskräfte der einzelnen Einrichtungen kommunizieren die Ziele der Organisation über:

Dienstbesprechungen (DB)

In jeder Einrichtung werden regelmäßig (mindestens alle vier) Wochen Dienstbesprechungen durchgeführt, an denen die Mitarbeiter und die jeweilige Einrichtungsleitung teilnimmt. Die Dienstbesprechungen sind die zentralen Sitzungen, um die Arbeitsprozesse zu steuern.

Einzeltermine (ET)

Jede Führungskraft führt mit jedem Teammitglied mindestens einmal jährlich ein Einzelgespräch. Neben der Analyse und Bewertung der Leistungen des Mitarbeiters werden Ziele vereinbart.

Für alle Sitzungen im Rahmen der Kommunikationsstruktur gibt es eine Protokollpflicht. Die Ergebnisprotokolle werden den jeweiligen Teilnehmern zugeschickt oder in Ordnern zur Einsichtnahme dokumentiert.

Die Kommunikationsstruktur wird über Rückmeldungen von Führungskräften, Fachdienst und Mitarbeitern im Rahmen der GBK, der GBV und der Zielvereinbarungen bewertet und bei Bedarf geändert. So übernahmen z.B. im Jahr 2001 interessierte Mitarbeiter die Organisation und Ausrichtung der GBV (s. a. Kap. 1.6).

1.8 Wie ermutigen Führungskräfte Mitarbeiter, zur Zielerreichung beizutragen und an Verbesserungsmaßnahmen mitzuwirken?

Die aufgeführten Sitzungen im Rahmen der Kommunikationsstruktur (Kap. 1.7) sind die zentralen Orte für die Führungskräfte, um Mitarbeiter zu motivieren. Dafür steht ihnen das folgende Repertoire an Handlungsmöglichkeiten und Maßnahmen zur Verfügung:

Fortbildung, Beratung und Supervision anbieten

Im Rahmen des Jahresbudgets steht jeder Führungskraft ein Kontingent an Stunden und Geld zur Verfügung, um Mitarbeiter an Fortbildungsmaßnahmen teilnehmen zu lassen und Beratung oder Supervision anzubieten. In den Einzelgesprächen analysieren die Führungskräfte gemeinsam mit den Mitarbeitern die jeweiligen Stärken und Kompetenzen als auch die Fortbildungsbedarfe. Die Fortbildungsthemen werden nach dem aktuellen Bedarf festgelegt. So erhält z.B. jeder Mitarbeiter des Wohnbereiches eine Fortbildung zum Thema Hilfeplanung und es finden umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen im EDV-Bereich statt. Die Fort- und Weiterbildungen werden dokumentiert und in den jährlichen Zielvereinbarungen ausgewertet. Zum Teil werden auch umfangreiche Weiterbildungsmaßnahmen (z.B. die Sozialmanagementausbildung von Wohnhausleitungen) mit finanziert.

Beteiligung an Projekten, Arbeitsgruppen und Entscheidungen

Im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und von Projekten gibt es für Mitarbeiter immer wieder Arbeitsfelder, in denen sie ihr Fachwissen einbringen und Veränderungen beeinflussen können. Dieses schafft Motivation, vor allem, wenn der eigene Arbeitsbereich davon betroffen ist.

So wurde z.B. im Rahmen der Einführung der Persönlichen Hilfe- und Zukunftsplanung eine 1999 eine Arbeitsgruppe Hilfeplanung installiert, die das angewandte Verfahren überprüft und Verbesserungsmaßnahmen vorschlägt. Diese Verbesserungsmaßnahmen werden dann der GBK zur Information und Verabschiedung vorgelegt.

Transparenz schaffen

Im Rahmen der Kommunikationsstruktur (siehe Kap. 1.7) besteht für jeden Mitarbeiter die Möglichkeit, Informationen über die Abläufe im Geschäftsbereich und Entscheidungen der Führungskräfte einzuholen. Um Informationen schnell an die jeweiligen Personen zu transportieren, wird bis Mitte 2004 jeder Mitarbeiter eine eigene E-mail-account haben.

Selbstverantwortung stärken

Die Führungskräfte delegieren verantwortungsvolle Aufgaben an Mitarbeiter, die selbständig und verantwortungsbewusst handeln. Auf diese Weise werden Mitarbeiter zu Engagement angeregt.

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

Eine monetäre Anerkennung von Leistungen und Engagement sind aufgrund des bestehenden Tarifvertrages nicht möglich. Allerdings gibt es für die Mitarbeiter der Evangelischen Stiftung Alsterdorf eine betriebliche Zusatzrentenversicherung und unter bestimmten Bedingungen die Möglichkeit der Vergabe von zinsgünstig Mitarbeiterdarlehen.

Die Arbeit der Mitarbeiter des Geschäftsbereiches wird jedoch auf folgende Art und Weise honoriert:

- Für jedes Team besteht die Möglichkeit einmal jährlich einen Betriebsausflug durchzuführen. Der Betriebsausflug wird pro Person mit einem bestimmten Geldbetrag finanziell unterstützt.
- Einmal jährlich findet ein Jahresessen der Führungskräfte, der Verwaltungsangestellten und der Fachdienstmitarbeiter statt.
- In den Einzelgesprächen werden die Mitarbeiter für ihren Arbeitseinsatz und das Engagement gelobt. Besonders engagierte und motivierte Mitarbeiter werden unterstützt, sich auf höher qualifizierte Stellen zu bewerben.
- Auf Dienstbesprechungen wird besonderes Engagement von Mitarbeitern positiv hervorgehoben.
- Im Jahresverlauf finden Veranstaltung und Feste statt, um die erfolgreiche Arbeit zu feiern (z.B. Erntedank, Sommerfeste, Einweihungen).

Eine Bewertung und Veränderung dieser Maßnahmen erfolgt über Rückmeldungen bei den Sitzungen im Rahmen der Kommunikationsstruktur.

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

Die Anwesenheitszeiten der Führungskräfte werden in den Dienstplänen dokumentiert und sind somit für jeden Mitarbeiter einzusehen. Während ihrer Anwesenheit sind die Führungskräfte über Mobiltelefon ständig erreichbar. Urlaubszeiten werden von den Führungskräften frühzeitig bekannt gegeben und die Vertretung auf den Dienstbesprechungen und über Email benannt.

Durch eine regelmäßige Teilnahme an den Sitzungen im Rahmen der Kommunikationsstruktur ist ein Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern gewährleistet.

In der dokumentierten Zielvereinbarung mit der Bereichsleitung wird schriftlich festgehalten, bei welchen Aufgaben und durch wen die Einrichtungsleitung Unterstützung erhält.

Unterstützungsmaßnahmen für die Mitarbeiter werden auf den Dienstbesprechungen und bei den Einzelterminen vereinbart und dokumentiert.

2. Politik und Strategie

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

Im Geschäftsbereich HamburgUmland wurde für den Wohnbereich u.a. zum Zweck der Marktbeobachtung die Fachdienststelle Kundenmanagement eingerichtet. Für den Arbeits- und Beschäftigungsbereich übernimmt diese Funktion der strategische Fachdienst Arbeit und Beschäftigung. Kernstück der Sammlung von Informationen zum Markt sind die eingehenden Anfragen zu den Angeboten und Dienstleistungen. Beim Erstkontakt von Interessenten werden der Dienstleistungs- bzw. Angebotswunsch, der Unterstützungsbedarf und die Dringlichkeit erhoben. Kann bei bestehendem Interesse kein Angebot oder keine Dienstleistung umgehend vermittelt werden, dann kommt der Interessent auf eine Vormerkliste.

Die Informationen sämtlicher Anfragen zu Wohnangeboten der gesamten Evangelischen Stiftung Alsterdorf werden jährlich ausgewertet und in einem Jahresbericht von der KIK (Beratung für Wohnangebote des Beratungszentrums Alsterdorf) dargestellt, aus dem die Bedarfe für die Zukunft abzuleiten sind. Der Fachdienst Kundenmanagement wertet zudem jährlich die Anfragen aus, die ausschließlich den Geschäftsbereich HamburgUmland betreffen. Der Geschäftsbereich HamburgUmland entwickelt zurzeit ein Instrument, um die Erhebung und Auswertung von Interessentendaten zu effektivieren.

Weitere Marktinformationen werden durch den Kontakt zu Schulen, zu Einrichtungen für die der Geschäftsbereich eine Folgeeinrichtung darstellt und zu Kostenträgern eingeholt. Zudem werden Informationen über die Bedarfe und Wünsche der derzeitigen Kunden ausgewertet, um zukünftig adäquate Angebote entwickeln zu können. So wird z.B. mittelfristig ein spezielles Senioren- und Pflegekonzept erstellt, da im Geschäftsbereich viele Kunden in den nächsten Jahren ins Seniorenalter kommen.

2.2 Wie verfolgen Sie die Aktivitäten von Wettbewerbern?

Um die Aktivitäten von Wettbewerbern zu verfolgen, gibt es im Geschäftsbereich HamburgUmland bisher kein strukturiertes Verfahren. Zurzeit werden Aktivitäten entweder durch persönliche Kontakte der Führungskräfte und des Fachdienstes, durch Teilnahme an trägerübergreifenden Arbeitsgruppen oder über Veröffentlichungen von Wettbewerbern verfolgt.

Bisher befindet sich der Geschäftsbereich in einer Sonderposition zu den vergleichbaren Einrichtungen in der Region. Trotz Verortung in Schleswig-Holstein ist HamburgUmland eine Hamburger Einrichtung. Mit dem Land Schleswig-Holstein gibt es bisher keine Leistungs- und Vergütungsvereinbarung. Aufgrund der höheren Entgelte für die qualitativ hochwertigen Angebote und Dienstleistungen von HamburgUmland, werden nur in Ausnahmefällen Aufnahmen von Kunden aus Schleswig-Holstein genehmigt. Für die Zukunft sind jedoch Verhandlungen mit dem Kostenträger Schleswig-Holstein über den Abschluss von Leistungs- und Vergütungsvereinbarung geplant.

Eine Überprüfung und Bewertung der Maßnahmen zur Verfolgung der Aktivitäten der Wettbewerber findet in den jährlichen Zielvereinbarungen, im Jour Fix, den Fachdienstklausuren und einmal jährlich in der Geschäftsbereichskonferenz statt.

2.3. Was tun Sie, um die Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen zu verstehen und zu berücksichtigen?

Kunden

Als einer der ersten Anbieter in der Metropolregion Hamburg hat der Geschäftsbereich HamburgUmland bereits 1998 eine Beschwerde- und Beratungsstelle für die Bewohner der Wohnangebote eingerichtet.

Seit 1998 wird im Rahmen von Hilfe- und Zielplanungen sowohl im Bereich Wohnen als auch im Bereich Fördern, Arbeit- und Beschäftigung gemeinsam mit den Kunden der Dienstleistungsbedarf festgestellt und in Folge dessen Art und Maß der erforderlichen Dienstleistungen vereinbart.

1998 und im Jahr 1999/2000 und im Jahr 2003 fanden erste Kundenbefragungen sowohl der Mitarbeiter der Landwirtschaft als auch der Bewohner der Wohnangebote statt, um zum einen die Zufriedenheit mit den Dienstleistungen und zum anderen die Einschätzung zur individuellen Lebensqualität im Bereich des Wohnens zu erfassen.

Mitarbeiter

Um die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter zu erfassen, wurde eine verbindliche Kommunikationsstruktur eingeführt. Auf den Dienstbesprechungen und den Einzelterminen können Mitarbeiter Bedürfnisse und Erwartungen artikulieren oder werden diese über die Führungskräfte abgefragt.

2.4 Welches sind die wesentlichen strategischen Ziele Ihrer Organisation?

Oberstes Ziel ist eine Ausweitung der kunden- und bedarfsorientierten Angebote und Dienstleistungen, insbesondere im kleinstädtischen Bereich. In naher Zukunft wird dafür eine gGmbH in Schleswig-Holstein gegründet. Eine in Schleswig-Holstein gegründete gGmbH ist notwendig, um mit dem Sozialministerium in Kiel Leistungs- und Vergütungsvereinbarung abschließen zu können und dadurch mehr Kunden zu gewinnen, bei denen der Kostenträger das Landessozialamt Kiel ist. Nach Abschluss einer Vereinbarung mit dem Landessozialamt Schleswig-Holstein können Kunden dann die Angebote und Dienstleistungen des Geschäftsbereiches HamburgUmland ohne Einzelpflegesatzvereinbarungen in Anspruch nehmen.

Ein weiteres strategisches Ziel ist die Umstrukturierung der Tagesförderstätten von einer durch eine Gesamtleitung aller Dienststellen geleiteten Struktur, hin zu einzelnen Dienststellen mit zugeordneten Leitungen. Dieses ist notwendig geworden, da die Anzahl der Tagesförderplätze in den letzten Jahren erheblich angestiegen ist.

Des Weiteren wurden und werden zukünftig die Angebote der WfbM und der Tagesförderstätten sinnvoll miteinander im Rahmen einer Baukastenprinzips vernetzt, um für die Kunden neue und bedarfsorientiertere Bildungs-, Arbeits- und Beschäftigungsangebote zu schaffen.

Zudem sind die bestehenden Landwirtschaften durch die in einem Jahr abgeschlossene Umstellung auf ökologischen Anbau nach der Biolandverordnung saniert. Parallel dazu wird der Vertrieb der erzeugten und veredelten Produkte durch die Beschäftigung eines Vertriebsleiters professionalisiert. Sowohl die Landwirtschaft als auch der Vertrieb sollen in naher Zukunft nicht nur kostendeckend arbeiten, sondern auch Gewinne erwirtschaften. Diese Gewinne sollen zukünftig die im knapper werdenden finanziellen Erträge im sozialen Geschäftsfeld ausgleichen helfen.

2.5 Beschreiben Sie Ihren Planungsprozess

Zu Beginn des Planungsprozesses entsteht eine Idee, um eine bestehende Problematik bzw. Situation unter Berücksichtigung der Prioritäten des Geschäftsbereiches HamburgUmland (siehe Kap. 1.4) zu verbessern. Die Idee nimmt dadurch Gestalt an, dass eine Vorprüfung durch den strategischen Fachdienst stattfindet. Entstehende Fragestellungen werden bearbeitet und geprüft.

Der Rohentwurf der Projektidee wird dem Vorstand der Evangelischen Stiftung Alsterdorf durch die Bereichsleitung vorgestellt und gemeinsam erörtert. Stimmt der Vorstand dieser Idee zu, erstellt die Bereichsleitung eine Vorstandsvorlage, die nochmals konzeptionell, wirtschaftlich und rechtlich von internen als auch externen Fachleuten geprüft wird. Ergebnis ist ein Geschäftsplan, der von den Entscheidungsgremien der Stiftung genehmigt werden muss.

Nach der Genehmigung erfolgt die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen vor Ort. In den jährlichen Zielvereinbarungen mit dem Vorstand werden die Ergebnisse der Maßnahmen bewertet und überprüft.

2.6 Wie priorisieren Sie die Maßnahmen in Ihrem strategischen Plan?

Bei der Priorisierung des strategischen Plans werden Entscheidungskriterien berücksichtigt, wie die Kosten- und Nutzenrechnung einer Maßnahme, die vakanten finanziellen und personellen Ressourcen, die Dringlichkeit der Maßnahme, der Zeitaufwand und der zu erwartende materielle und immaterielle Ertrag.

Für jede Maßnahme wird ein Zeitrahmen definiert, innerhalb dessen die Maßnahme zu erfolgen hat.

2.7 Wie brechen sie die Strategie in der Organisation herunter?

Die Strategie wird über die Kommunikationsstruktur in die Organisation heruntergebrochen, das heißt, dass die Bereichsleitung über die Geschäftsbereichskonferenzen und Geschäftsbereichsvollversammlungen und die Einrichtungsleitungen und Fachdienste über die Dienstbesprechungen die Strategie des Unternehmens kommunizieren und entsprechende Arbeitsaufträge vergeben bzw. Projektpläne erstellt werden.

2.8 Wie vereinbaren und kommunizieren Sie Ziele und Teilziele mit den Mitarbeitern?

Das Vereinbaren und Kommunizieren der Ziele und Teilschritte findet über die jährlichen Zielvereinbarungen und über Einzeltermine statt. Die Ziele der Vereinbarungen zwischen der Bereichsleitung und den Dienststellenleitungen werden in Maßnahmenplänen dokumentiert sowie jährlich bewertet und überprüft. Hierzu wurde speziell ein Zielvereinbarungsformular entwickelt, welches jährlich vom Fachdienst und der Bereichsleitung überarbeitet und verbessert wird.

Die Dienststellenleitungen führen ihrerseits Einzelgespräche mit den Mitarbeitern, bei denen Zielvereinbarungen erfolgen. Eine systematische Vorgehensweise für diese Gespräche und eine Dokumentation dieser Einzeltermine wird zurzeit gerade erarbeitet.

2.9 Wie überprüfen Sie die Effektivität Ihrer Strategie?

Kontinuierlich wird im Rahmen der Einzelgespräche mit dem Vorstand und bei den Bereichsleitersitzungen und -klausuren die Effektivität der Strategie des Geschäftsbereiches HamburgUmland überprüft.

Eine Überprüfung der Effektivität der Strategie findet außerdem über die Kommunikationsstruktur statt.

Einmal jährlich zum Jahresanfang geben die Führungskräfte auf der Geschäftsbereichskonferenz einen Rückblick über die Entwicklung des vergangenen Jahres.

Bei den einmal jährlich stattfindenden Zielvereinbarungen wird die Durchführung der vereinbarten Maßnahmen überprüft und findet eine Analyse und Bewertung von vorher festgelegten Leistungsdaten und Indikatoren statt.

Eine Überprüfung der Effektivität der Arbeit des strategischen Fachdienstes findet auch während der Fachdienstklausuren statt.

Bezüglich der Effektivität der Strategie werden sowohl die Wirtschaftlichkeit als auch die Kunden- und Bedarfsorientierung sowie die Nachhaltigkeit überprüft.

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

Leistungsdaten Wirtschaftlichkeit:

- Monatlicher Soll/Ist- Abgleich der Auslastung
- Plan/Ist- Abgleich des Gesamtbudgets
- Instandhaltung
- Investitionen
- Ergebnisse der Einnahmen und Ausgaben und deren Entwicklung
- Personalkostenüberprüfung
- EDV-gestützte Personaleinsatzplanung

Kennzahlen Kunden- und Bedarfsorientierung:

- Wohnraumqualität
- Die Anzahl umgesetzter Hilfe- und Entwicklungsplanungen im Bereich Wohnen sowie Arbeit- und Beschäftigung
- Zufriedenheitsgrade im Rahmen von Kundenbefragungen
- Anzahl der Beschwerdefälle

Kennzahlen Nachhaltigkeit:

- Verbrauchs- und Gefahrstoffe
- Abfallaufkommen
- Wasser- und Abwasseraufkommen
- Energieverbrauch
- Emissionen

3. Mitarbeiter

3.1 Wie stellen Sie sicher, dass Ihr Personalplan auf Ihre Strategie abgestimmt ist?

Die Personalplanung besteht grundsätzlich aus zwei Elementen, einerseits die Erfassung des quantitativen und andererseits des qualitativen Personalbedarfs. Die quantitative Personalplanung erfolgt über die Ermittlung des Hilfebedarfs der Klienten bzw. der bewilligten Maßnahme der Sozialbehörde und der Anzahl der Kunden pro Dienststelle. Daraus ergibt sich ein Planstellenanteil pro Dienststelle. Bei neuen Projekten wird der Planstellenanteil sukzessive mit der Aufnahme neuer Kunden erhöht und angepasst.

Vor den Zielvereinbarungen gleicht der Fachdienst Ressourcenmanagement den Personalplan A mit den Planstellenanteilen der Dienststellen ab und lässt diesen vom Controlling überprüfen. Bei den jährlich stattfindenden Zielvereinbarungen werden die Planstellenanteile im Abgleich zum ermittelten Bedarf und der Anzahl der Klienten noch mal überprüft und von der Bereichsleitung genehmigt. Das Ergebnis wird in den Personalplan B eingearbeitet, der als Grundlage für die Budgetplanung des nächsten Jahres dient.

Der qualitative Bedarf ergibt sich aus der konzeptionellen Struktur des Angebotes oder der Dienstleistung. Zu berücksichtigen sind dabei gesetzliche Auflagen der Heimaufsicht und des Kostenträgers. Die Qualifikation des Personals wird ebenfalls bei den Zielvereinbarungen jährlich erhoben und Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen bzw. Auflagen bei Neueinstellungen vereinbart. So wird z.B. bei der Umstrukturierung der Tagesförderstätten darauf geachtet, dass die zukünftigen Dienststellenleiter eine handwerkliche Qualifikation haben, um Klienten ausbilden und anleiten zu können.

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

Eine Ressourcenplanung erfolgt über das Instrument Wohnhaus als Unternehmung, das seit 1998 im Geschäftsbereich HamburgUmland eingeführt ist. Bei der Jahrestundenplanung werden die Nettojahrestunden für die zu erbringenden Dienstleistungen pro Dienststelle errechnet, indem von den Bruttojahrestunden sowohl die gesetzlich vorgegebenen Stundenabzüge einschließlich einer anteiligen Krankheitsquote und einem geeinigten Anteil für Kommunikation abgezogen werden.

Zudem erstellt die Dienststellenleitung unter Einhaltung der gesetzlichen Auflagen eine Ressourceneinsatzplanung. Zurzeit wird eine EDV-gestützte Dienstleistungseinsatzplanung im Geschäftsbereich HamburgUmland eingeführt. In sechs Dienststellen wird das System bereits verwendet.

Bei Einstellungen, bei der Karriereentwicklung, Chancengleichheit und bei Beurteilungen gibt es bisher keine systematisch eingeführten Verfahren und Vorgehensweisen.

Alle Führungskräfte sind jeweils für die Einstellung der ihnen direkt unterstellten Mitarbeiter verantwortlich. Stellenausschreibungen finden grundsätzlich öffentlich statt, wobei interne Bewerber bei gleicher Qualifikation vor externen Bewerbern bevorzugt werden.

3.3 Wie erfassen sie die Rückmeldung Ihrer Mitarbeiter, um daraus Anhaltspunkte zur Verbesserung der Vorgehensweisen zur Mitarbeiterpolitik zu gewinnen und durchzuführen?

Ein strukturiertes Verfahren ist hierfür noch nicht entwickelt und eingeführt. Bisher werden Rückmeldungen von Mitarbeitern bezüglich der Vorgehensweise zur Mitarbeiterpolitik über die Geschäftsbereichsvollversammlungen, Dienstbesprechungen und Einzeltermine erfasst.

3.4. Wie identifizieren und entwickeln Sie die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter, um zu gewährleisten, dass Ihre Organisation in der Lage ist, Ihre Ziele zu erreichen?

Grundsätzlich steht dem Geschäftsbereich HamburgUmland eine Mitarbeiterliste zur Verfügung, aus der die berufliche Ausbildung der einzelnen Mitarbeiter hervorgeht.

Um die Qualifikation des Personals pro Wohnhaus und Tagesförderstätte zu identifizieren, wird bei den Zielvereinbarungen zum einen die Mitarbeiterqualifikation nach Berufsgruppen verteilt nach Stundenanteile pro Woche erfasst. Außerdem werden die gesamten Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen pro Wohnhaus und Tagesförderstätte nach Stundenumfang, Thematik und prozentualer Anteil der Bruttojahresstunden erfasst.

Geplant ist zudem, die spezifischen Qualifikationen und Stärken der einzelnen Dienststellenleitungen als fachliche Schwerpunkte zu definieren. Diese Schwerpunkte sollen dann gezielt weiterentwickelt werden und stehen HamburgUmland als eine Art „brainpool“ zur Verfügung.

3.5 Wie ermutigen und unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter?

Grundsätzlich wird im Geschäftsbereich HamburgUmland ein Umgangstil mit Mitarbeitern gepflegt, der viel Gestaltungsfreiheit ermöglicht und damit auch die Übernahme von Verantwortung und Engagement unterstützt. Das heißt, dass z.B. interessierte Mitarbeiter in Absprache mit den jeweiligen Dienststellenleitungen auch in administrativen Arbeitsfeldern tätig werden können.

Den Führungskräften stehen unterschiedliche Vorgehensweisen und Mittel zur Verfügung, um die Mitarbeiter zu ermutigen und zu unterstützen (siehe Kap. 1.8).

Eine Messgröße für die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Arbeitssituation ist die Fehlzeitenstatistik pro Dienststelle, die jährlich bei den Zielvereinbarungen analysiert wird.

3.6 Welche Möglichkeiten bieten Sie Mitarbeitern, an Verbesserungsaktivitäten mitzuwirken?

Grundsätzlich hat jeder Mitarbeiter Zugang zu den Protokollen der Geschäftsbereichskonferenz und des wöchentlichen Jour Fix, um sich über geplante Verbesserungsaktivitäten zu informieren. In Absprache mit den Dienststellenleitungen nehmen Mitarbeiter an Verbesserungsaktivitäten teil, wie z.B. Dienststelleninterne oder bereichsinterne Arbeitsgruppen.

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

Ein strukturiertes und einheitliches Verfahren gibt bisher nicht.

Individuelle Ziele der Mitarbeiter werden bisher in Absprache mit der Bereichsleitung bzw. den Dienststellenleitungen abgestimmt. Im Rahmen von Einzelterminen und Dienstbesprechungen können die Mitarbeiter ihre individuellen Ziele formulieren. Das Instrument Wohnhaus als Unternehmung ermöglicht der Dienststellenleitung die individuellen Ziele der Mitarbeiter, wie z.B. ein gewünschter Arbeitseinsatz oder eine spezielle Weiterbildungsmaßnahme, mit den Zielen der

Organisation über die Jahrestundenplanung, Urlaubsplanung, die Planung von Fortbildungsmaßnahmen etc. abzustimmen.

3.8 Wie werden Mitarbeiter beurteilt, um ihre Leistungen zu verbessern?

Ein strukturiertes Verfahren zur Beurteilung von Mitarbeitern ist bisher noch nicht eingeführt, wird jedoch zurzeit im Geschäftsbereich im Rahmen von Standards für Einzeltermine entwickelt. Beurteilungsgespräche finden momentan während der Probezeit neuer Mitarbeiter statt. Zudem erfolgen die individuellen Beurteilungen von Mitarbeitern im Rahmen von Einzelterminen, Zielvereinbarungen und Dienstbesprechungen, aber auch kollektive Beurteilungen von Mitarbeitern finden im Rahmen von Dienstbesprechungen und Qualitätskonferenzen statt. Bei der Erstellung der Hilfeplanungen für die Klienten werden z.B. die Dokumentationen vom Fachdienst Bewohnerbeauftragter überprüft und es findet eine mitarbeiterbezogene Rückmeldung auf Dienstbesprechungen statt.

3.9 Beschreiben Sie den Kommunikationsprozess, mit dem Mitarbeiter mit aktuellen Informationen über Unternehmenspolitik informiert werden, über den Sie Wissen vermitteln und Rückmeldungen von Mitarbeitern zur Führung ermöglichen?

Wie bereits im Kapitel 1.8 beschrieben, unterhält der Geschäftsbereich eine umfangliche Kommunikationsstruktur, um über die Unternehmenspolitik zu informieren. Zudem erscheint viermal jährlich eine Mitarbeiterzeitung des Geschäftsbereiches HamburgUmland. Informationen zur Evangelischen Stiftung Alsterdorf als Gesamtunternehmen findet über verschiedene Veröffentlichung (Umbruch, Aufbruch, Alsterdorf Aktuell) und über das Intranet statt.

Alle Mitarbeiter von HamburgUmland haben auch zum Intranet der Evangelischen Stiftung Alsterdorf einen Zugang.

Zu speziellen Themen gibt der Geschäftsbereich auch Veröffentlichungen heraus, um Wissen zu vermitteln. So gibt es für die Persönliche Hilfe- und Zukunftsplanung oder für das Verfahren von Neueinzügen und Umzügen Handbücher, die für die Praxis entwickelt wurden.

Die strategischen Fachdienste werden zudem bei Bedarf zu Dienstbesprechungen der Wohnhäuser und Tagesförderstätten eingeladen, um über zu ihrem Fachdienstbereich jeweils zugeordnete Themen zu informieren.

3.10 Wie werden Mitarbeiter motiviert, anerkannt und belohnt?

Eine monetäre Anerkennung und Belohnung findet in der Evangelischen Stiftung nicht statt. Es gibt jedoch vielfältige Angebote, wie z.B. ein bezuschusstes Job-Ticket für den öffentlichen Nahverkehr, die Möglichkeit verbilligte Darlehen zu erhalten, eine betriebliche Zusatzrentenversicherung, die Gewährung von Sonderurlaub und regelmäßige Veranstaltungen und Feste im Jahresverlauf (siehe auch Kapitel 1.9).

4. Partnerschaften und Ressourcen

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

Der Geschäftsbereich HamburgUmland hat sowohl innerhalb als auch außerhalb der Evangelischen Stiftung Alsterdorf Schlüsselpartner, die in folgenden Bereichen zur Umsetzung der eigenen Strategie beitragen:

Verbandspolitik:	u.a. Diakonisches Werk Hamburg und zukünftig das Diakonische Werk in Schleswig-Holstein
Kundenbefragungen:	u.a. Universität Hamburg, Kooperationsprojekt mit fünf Hamburger Einrichtungsträgern
Arbeit- und Beschäftigung:	Beschäftigungsträger alsterarbeit der Evangelischen Stiftung Alsterdorf.
Abrechnung und Controlling:	Servicebereich Finanz- und Rechnungswesen der Evangelischen Stiftung Alsterdorf, SPS.
Recht:	Servicebereich Rechtsabteilung der Evangelischen Stiftung Alsterdorf und Kanzlei Mielke, Sonntag, Bernzen, Heggemann (Sozialrecht)
Personalangelegenheiten:	Servicebereich Personal- und Sozialwesen der Evangelischen Stiftung Alsterdorf.
Bauberatung und Architektur:	Plankontor
Landwirtschaft:	Hanse Agro
Öffentlichkeitsarbeit:	Koelling-Kommunikation
Fort- und Weiterbildung:	HAKD, Servicebereich Personal- und Organisationswesen der Evangelischen Stiftung Alsterdorf
Umweltmanagement:	UIP (Ingenieurbüro für Umwelt und Projektmanagement)
Umweltcontrolling:	Esprit
Zulieferer:	z.B. Lichtblick (Strom), eB2B (Büromaterial)

Die Zusammenarbeit mit den Schlüsselpartnern wird im Hinblick auf die Umsetzung der Strategie durch eine kontinuierliche jedoch bisher noch nicht nach einem abgestimmten Verfahren erfolgende Effizienzanalyse bewertet. Die Effizienzanalyse findet im Jour Fix, der Geschäftsbereichskonferenz und in den Fachdienstklausuren statt. Die Bereichsleitung entscheidet nach der Analyse über die weitere Zusammenarbeit bzw. einen Wechsel von Schlüsselpartnern.

4.2 Welcher Art ist die Beziehung Ihrer Organisation mit den Schlüsselpartnern und wie trägt diese dazu bei für Ihre Kunden innerhalb Ihrer Zulieferkette wertschöpfend zu sein?

Bei dem größten Teil der Schlüsselpartner tritt der Geschäftsbereich HamburgUmland als Kunde von Dienstleistungen und Produkten auf, die er aus eigenen personellen bzw. materiellen Ressourcen nicht generieren kann.

Für bestimmte Themen und Maßnahmen benötigt HamburgUmland daher ein Pool von Beratern, die ein spezifisches Wissen beitragen, damit die Strategie umgesetzt werden kann. So unterstützt der stiftungsinterne Servicebereiche Personal- und Sozialwesen HamburgUmland z.B. bei neuen

Wohnprojekten, auch im Rahmen der zukünftigen gGmbH-Gründung, oder bei der Umstrukturierung der Tagesförderstätten (siehe Kap. 2.4) bezüglich der Funktions- und Aufgabenbeschreibungen, Anfertigung der Arbeitsverträge, tarifrechtlicher Bestimmungen etc. Das Diakonische Werk Schleswig-Holstein soll bei Verhandlung mit dem Kostenträger Schleswig-Holstein die Interessen der zukünftigen gGmbH vertreten bzw. durch Beratung unterstützen.

Bei einem weiteren Teil der Schlüsselpartner geht es um Kooperationen, die zum Nutzen beider Seiten eingegangen werden. So wurde mit dem Beschäftigungsträger alsterarbeit ein Vertrag abgeschlossen, wodurch HamburgUmland 30 WfbM- Plätze „ausleihen“ und selbst bewirtschaften kann. Diese Maßnahme ermöglichte die Einführung der bedarfsorientierten Arbeits- und Beschäftigungskaskade (siehe Kap. 2.4). alsterarbeit wird dafür in einem vereinbarten Rahmen am Ertrag beteiligt.

Mit der Universität Hamburg wurde eine Kooperation vereinbart, um ein Befragungsinstrument für die Kundenbefragung im Geschäftsbereich zu entwickeln. Die Universität profitierte ihrerseits davon, dass die durchgeführte Befragung zu Ergebnissen führte, aufgrund derer das entwickelte Instrument verbessert werden konnte.

Die Wertschöpfung für die Kunden wird innerhalb der in Kapitel 4.1 beschriebenen Überprüfung im Jour Fix, der GBK und der FDK analysiert und bewertet.

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

Finanzielle Grundsätze des Geschäftsbereiches HamburgUmland sind zum einen, dass die Ausgaben die Einnahmen nicht übersteigen dürfen und zum anderen jedes Jahr ein Liquiditätssockel aufgebaut werden muss.

Bei den Zielvereinbarungen im August jeden Jahres vereinbart die Bereichsleitung mit den Dienststellenleitungen die Planstellen, die Investitionen und Instandhaltungen für das kommende Jahr. Anfang des Jahres werden dem Vorstand und dem Hauptausschuss der Evangelischen Stiftung Alsterdorf die Personal-, Investitions- und Instandhaltungsplanung des Geschäftsbereiches HamburgUmland für das kommende Jahr vorgelegt und von diesem verabschiedet.

Das Gesamtbudget wird dann auf die Dienststellen aufgeteilt. Jede Dienststellenleitung erhält die Hoheit für das eigene Budget.

Bei neuen unvorhergesehenen Projekten wird ein Wirtschaftplan erstellt, der grundsätzlich einen Ertrag ausweisen muss. Die Projektinvestitionspläne werden dem Vorstand vorgelegt und von diesem genehmigt. Durch die regelmäßige Soll/Ist-Abgleiche (Einnahmen und Ausgaben, Personalstellen, Auslastung etc.) werden Risiken minimiert.

Risikomanagement wird auch dadurch betrieben, dass z.B. bei allen neuen Projekten worst-case-Betrachtungen angestellt werden.

4.4 Wie werden finanzielle Ressourcen zur Unterstützung der Strategie eingesetzt?

Die Bereichsleitung hält jedes Jahr finanzielle Mittel vakant, um neue Projekte starten zu können.

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

Über das Umweltcontrolling werden sämtliche Vermögenswerte, wie Grundstücke, Gebäude und Anlagengüter zentral erfasst. Für die Gebäude und die Anlagegüter wird eine Abschreibungs- und Investitionsplanung durchgeführt.

Fahrzeuge und EDV-Anlagen werden seit kurzem nur noch geleast, um die Ressourcen voll auszuschöpfen.

Die Einrichtungsleitungen sind sowohl für das Management der jeweiligen Gebäude und Anlagengüter ihrer Dienststelle verantwortlich. Bei den jährlichen Zielvereinbarungen werden mit der Bereichsleitung die notwendigen Instandhaltungen und Investitionen für das neue Jahr geplant und vereinbart.

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

Die Minimierung des Verbrauchs von Material, Energie sowie des Anfalls von Abfall wird durch die Einführung eines Umweltmanagementsystems nach der Öko-Audit-Verordnung der EU (761/2001) erreicht.

Bausteine dieser umweltgerechten Gesamtkonzeption sind:

- Entwässerungsgutachten/Regenwasser
- Konzept zur Wassereinsparung/Regenwassernutzung, Abwasserentsorgungskonzept
- Energiekonzept, Gülle-Entsorgungskonzept/Biogaserzeugung
- Abfallwirtschaftskonzept
- Umweltgerechtes Bauen
- Schrittweiser Aufbau eines Umweltmanagementsystems

Der Standort Netzwerk Stegen des Geschäftsbereiches HamburgUmland erhielt im Januar 2002 nach einer Umweltbetriebsprüfung das erste Mal die EMAS-Zertifizierung.

Derzeit wird ein Umweltcontrolling für alle Dienststellen eingeführt und in der Zukunft ist eine EMAS-Zertifizierung für den gesamten Geschäftsbereich geplant.

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

Im gesamten Geschäftsbereich HamburgUmland wurde in den letzten beiden Jahren ein neues EDV- und Telekommunikationssystem installiert. Jede Dienststelle hat die Möglichkeit, über den Server des Geschäftsbereiches Informationen abzurufen, ins Inter- oder ins Intranet zu gehen und mit den anderen Dienststellen, der Verwaltung, den Fachdiensten oder der Bereichsleitung zu kommunizieren.

Die Einführung eines gut funktionierenden und vernetzten EDV-Systems ist notwendig geworden, da die Dienststellen nach und nach eine EDV-gestützte Leistungsdokumentation und Dienstplandokumentation einführen. Damit ist es gelungen, weit entfernte Dienststellen effizient miteinander zu vernetzen. Für den EDV- und Telekommunikationsbereich wurde die Stelle eines Beauftragten installiert, der die Dienststellenleitungen berät, die Soft- und Hardware installiert und kontinuierlich pflegt sowie Schulungen für die Mitarbeiter organisiert und durchführt.

Für das Internet hat der Geschäftsbereiches HamburgUmland eine Homepage anfertigen lassen, auf der die Interessenten die Ziele, Leitideen, die Angebote und Dienstleistungen kennen lernen können (www.hamburgumland.de). Ein interessierter Mitarbeiter hat die aktive Pflege des Internetauftrittes übernommen.

4.8 Wie werden aufkommende Technologien bewertet?

Aufkommende Technologien werden grundsätzlich von der Bereichsleitung gemanagt und bewertet. Die Bereichsleitung greift dabei auf Informationen von externen Beratern zurück. Grundsätzlich wird der Einsatz neuer Technologien einer Kosten-/ Nutzenrechnung unterzogen. So wurde z.B. bei der Planung einer Biogasanlage im Rahmen der Umsetzung des umweltgerechten Gesamtkonzeptes für das Netzwerk Stegen eine Überprüfung durch die Beraterfirma IUP vorgenommen. Kriterien zur Bewertung einer solchen Anlage waren zum einen, dass die Investition sich amortisieren muss und zum anderen durch den Betrieb auch neue Arbeitsplätze für behinderte Menschen entstehen. Neue Technologien im Rahmen der EDV werden genutzt, um die Dienststellen effizient zu vernetzen und um eine zeitnahe Informationspolitik betreiben zu können.

4.9 Wie wird Information und Wissen zusammengetragen, strukturiert und gemanagt?

Das Zusammentragen und Strukturieren von Informationen und Wissen ist eines der Arbeitsfelder des strategischen Fachdienstes des Geschäftsbereiches HamburgUmland. Jeder Fachdienst hat dabei seinem Arbeitsgebiet entsprechende spezifische Schwerpunkte herausgebildet. Die Informationen werden über persönliche Kontakte, Fachliteratur (Fach-, Verbands- und Rechtsdienst der Lebenshilfe, BEB-Informationen, Zeitschrift Geistige Behinderung, Zeitschrift für Heilpädagogik, Diakonie Report Hamburg, Zur Orientierung etc.), Verbände (Diakonisches Werk Hamburg, BEB) und Teilnahme an Fortbildungen und Veranstaltungen etc. zusammengetragen und von jedem Fachdienst aufbereitet. Die Informationen und die sich aus der Information ergebenden Konsequenzen für den Geschäftsbereich werden dann im Jour Fix vorgestellt, diskutiert und Maßnahmen besprochen. Bei Themenbereichen, die nicht vom strategischen Fachdienst abgedeckt werden, greift die Bereichsleitung auf externe Berater zurück und bringt die Information bzw. das Wissen in den Jour Fix bzw. in die GBK ein.

4.10 Wie wird Wissen und Information verbreitet und genutzt?

Neues Wissen und neue Informationen werden grundsätzlich über die GBK und in Folge über die Dienstbesprechungen in die Organisation eingegeben. Der strategische Fachdienst wird auch von den Dienststellenleitungen eingeladen, um über bestimmte Themen zu informieren. Des Weiteren werden Informationen über Fachzeitschriften, das Intranet und über E-Mail verbreitet. Neues Wissen wird zudem zur Anpassung der Konzeptionen an den Bedarf der Klienten genutzt. Informationen über neue Projekte, Veranstaltungen und Feiern werden über die lokale Presse und ausliegende Broschüren der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt.

5. Prozesse

5.1 Welches sind Ihre Schlüsselprozesse?

Ein Schlüsselprozess ist die Beratung und Vermittlung neuer Kunden. Dieser Prozess wird für den Wohnbereich vom Fachdienst Kundenmanagement und für den Arbeits- und Beschäftigungsbereich vom Fachdienst Arbeit und Beschäftigung übernommen bzw. koordiniert. Beratung und Vermittlung bedeutet, dass Interessenten (behinderte Menschen, ihre Angehörigen und gesetzlichen Betreuer sowie Mitarbeiter behördlicher oder anderer Einrichtungen) über alle Angebote und Dienstleistungen von HamburgUmland, über die gesetzlichen Grundlagen und über die erforderliche Vorgehensweise bei konkretem Interesse informiert werden. Jeder Interessent wird von der Anmeldung bis zur Vertragsunterzeichnung begleitet. Zudem werden bei einem konkreten Interesse die Daten der Interessenten (z.B. der Unterstützungsbedarf, Wohnwünsche) erfasst und wenn das Angebot zurzeit nicht verfügbar ist, der Interessent auf einer Warteliste vorgemerkt. Für die Neuaufnahme von Interessenten wurde für alle Dienststellen ein Verfahrenshandbuch entwickelt. Der aktuelle Bearbeitungsstand und erforderliche Maßnahmen werden wöchentlich in den Jour Fix eingebracht und überprüft. Seit der Einführung des Kundenmanagements ist die Auslastungsquote weit über der mit dem Vorstand vereinbarten Sollplattzahl gestiegen (siehe auch Kap. 6.7).

Ein weiterer Schlüsselprozess ist die Planung, Vereinbarung, Durchführung sowie die Dokumentation und Bewertung der dem Kunden entgegengebrachten Dienstleistungen. Zentrale Instrumente hierfür sind die „Persönliche Hilfe- und Zukunftsplanung“ für den Wohnbereich, die „Persönliche Entwicklungszielplanung“ für den Tagesförderbereich und der „Qualitative Entwicklungsdialog“ für den Arbeitsbereich. Nach systematischen und im Geschäftsbereich abgestimmten Verfahren wird für jeden Kunden eine Analyse des Unterstützungsbedarfs, der Interessen und Wünsche, eine individuelle Ziel- und daraus hervorgehende Leistungsplanung und in regelmäßigen Zeitabständen eine Bewertung und Überprüfung durchgeführt. Sowohl für den Wohn- als auch den Arbeitsbereich gibt es Verfahrens- und Dokumentationshandbücher. Für den Tagesförderbereich wird ein solches Verfahrenshandbuch demnächst entwickelt.

Bei den jährlichen Zielvereinbarungen mit den Wohnhausleitungen wird die Anzahl der durchgeführten Hilfeplanungen pro Wohnhaus abgefragt, das Verfahren überprüft und bewertet sowie Maßnahmen (z.B. Kontrolle der Dokumentationen durch den Fachdienst Bewohnerbeauftragter, Nachschulungen von Mitarbeitern) vereinbart.

Für eine EDV-gestützte Leistungsdokumentation wurde in mehreren Dienststellen von HamburgUmland ein Pilotprojekt mit wissenschaftlicher Begleitung gestartet.

5.2 Wie werden Schnittstellenbelange und –konflikte gelöst?

Der prägnanteste Schnittstellenkonflikt im sozialen Dienstleistungsbereich entsteht durch die unterschiedlichen Interessenlagen von Kunden und der Ressourcenseite. Der einzelne Kunde hat das Interesse, eine Dienstleistung zu erhalten, die seinen persönlichen Zielen und Vorstellungen entspricht. Die Ressource muss bei der Dienstleistungsplanung sowohl die unterschiedlichen Einzelinteressen der Kunden, gesetzliche Auflagen und Interessen des Personals berücksichtigen.

Diese Schnittstellenbelange und –konflikte werden durch die spezifische Aufgaben- und Funktionsaufteilung des strategischen Fachdienstes transparent gemacht. Im Vergleich zu vielen anderen Anbietern im sozialen Bereich hat die Bereichsleitung die unterschiedlichen Interessenlagen, die bei der Angebots- und Dienstleistungsplanung und –erbringung aufeinander treffen, nicht in einer Funktion vereint (z.B. als Teilbereichsleitung), sondern durch die Schaffung eines Fachdienstes Bewohnerbeauftragter (vertritt die Interessen der Kunden) und eines Fachdienstes Ressourcenmanagement (vertritt die Interessen der Ressourcenseite) getrennt. Durch den Dialog und Meinungsaustausch beider Interessenlagen, werden die Schnittstellenbelange und- konflikte offen ausgesprochen und dadurch Kompromisse schneller

gefunden. Lässt sich der Konflikt nicht im Konsens lösen, entscheidet letztendlich die Bereichsleitung nach Abwägung der Argumentation beider Seiten. Thematisiert und entschieden werden Schnittstellenkonflikte im Jour Fix, in der GBK, den Zielvereinbarungen und den Dienstbesprechungen.

Im Rahmen der Hilfeplanung im Bereich des Wohnens werden die Interessenlagen der Klienten durch die persönlichen Unterstützungsagenten vertreten (Mitarbeiter, der die Interessen des Kunden vertritt). Schnittstellenkonflikte werden zum einen in den Dienstbesprechungen und zum anderen bei den Planungskonferenzen, an der sowohl der Kunde und seine Fürsprecher als auch die Ressourcenseite (Wohnhausleitung) teilnehmen und die konkreten Dienstleistungen vereinbart werden, angesprochen und gelöst.

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

Im Rahmen der jährlichen Zielvereinbarungen werden pro Dienststelle Leistungskennzahlen erhoben und Bewertungen analysiert, um die Strategie und die Effektivität der Prozesse zu überprüfen und Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren.

Folgende Kennzahlen werden verwendet:

- Die Anzahl der mit den Kunden durchgeführten Hilfebedarfserhebungen und die Anzahl von Kunden pro Hilfebedarfsgruppe. Diese Maßnahme ist erforderlich, um die Planstellen pro Kunde identifizieren zu können.
- Die Anzahl durchgeführter Hilfeplanungen im Vergleich Soll/Ist und die Bewertung des Hilfeplanprozesses pro Dienststelle.
- Die Anzahl durchgeführter Kundenbefragungen und eine Bewertung der Ergebnisse der Befragung.
- Die Auslastung der Wohnplätze im Vergleich Soll/Ist.
- Der Personalplan im Vergleich Soll/Ist.
- Die Mitarbeiterkommunikation und -qualifikation.
- Erfolge und geplante Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen.

Verbesserungsmaßnahmen werden in einem Handlungsplan beschrieben und ein Zeitrahmen pro Maßnahme vereinbart. Für die Umsetzung der Maßnahmen ist die Dienststellenleitung verantwortlich.

Monatlich findet zudem über das Controlling ein Soll/Ist-Abgleich der Auslastungsquote auf Gesamtbereichsebene statt.

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

Prozessänderungen werden grundsätzlich von den Führungskräften über die Kommunikationsstruktur (GBK, Dienstbesprechungen etc.) bekannt gemacht.

Bei der Einführung der Persönlichen Hilfe- und Zukunftsplanung wurde z.B. die Prozessänderung in der GBK beschlossen und über die Dienststellenleitungen in die Dienstbesprechungen transportiert. Alle Mitarbeiter wurden daraufhin in einer zweitägigen Fortbildung im Umgang mit dem Instrument und der Dokumentation geschult. Zudem wurde pro Dienststelle ein Mitarbeiter als Mittelsperson benannt, die Fragen und Kritik an die für die Hilfeplaneinführung verantwortliche Fachdienststelle weiterleitet und Informationen zu aktuellen Veränderungen wieder zurück ins Wohnhaus übermittelt. Zudem wurde eine Arbeitsgruppe Hilfeplanung installiert, die Prozessänderungen analysiert, bewertet und Verbesserungsvorschläge entwickelt. Diese werden über die GBK von den Führungskräften abgestimmt, beschlossen und wiederum in die Dienstbesprechungen eingegeben. Durch die Arbeit der AG Hilfeplanung ist z.B. die Dokumentation der Hilfeplanung erheblich gestrafft und dadurch besser handhabbar geworden.

Prozessänderungen ergeben sich auch über interdisziplinäre Fallbesprechungen im Rahmen des Hilfeplanprozesses. Bei Kunden, die z.B. aufgrund besonderer Verhaltensweisen eine spezifische

Unterstützung benötigen, werden im Bedarfsfall u.a. die Fachdienste, Sozialpädagogen, Psychologen und Mediziner zu einer gemeinsamen Fallbesprechung eingeladen, um die notwendigen Maßnahmen zu identifizieren und in der Folge umzusetzen. In besonders schwierigen Fällen wurden positive Erfahrungen mit diesem Verfahren gemacht.

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

Grundsätzlich werden Informationen über Wettbewerber, aus den Bewohnerbefragungen, aus Fachzeitschriften, von Verbänden und vom Kundenmanagement und den anderen Fachdiensten genutzt, um neue bedarfsorientierte Angebote und Dienstleistungen zu entwickeln. Die Ergebnisse werden in den Gremien (GBK, Jour Fix, DB, FDK etc.) analysiert und bewertet. Die Optimierungsmöglichkeiten werden in Maßnahmenplänen festgelegt und die Umsetzung nach einem festgelegten Zeitraum überprüft und neu ausgerichtet.

So wurde und wird aufgrund von Kunden- und Mitarbeiterrückmeldungen darauf geachtet, dass neue Wohnangebote immer in der Nähe der Hauptachsen des öffentlichen Nahverkehrs (gute Bus- und Bahnanbindung) entstehen.

Interne als auch externe Kundenanalysen zeigen, dass z.B. der Anteil der Senioren mit einer geistigen Behinderung in den bestehenden Angeboten und in der Gesellschaft insgesamt ansteigen wird. Daher sind zukünftig Angebote erforderlich, die die im Alter und bei bestehender Altersdemenz notwendigen Unterstützungsmaßnahmen vorhalten können. Ein Seniorenkonzept und ein entsprechendes Wohnangebot sind im Geschäftsbereich HamburgUmland geplant.

Die Auswertung der Bewohnerbefragung im April 2003 hat in einem Wohnhaus zum Ergebnis geführt, dass die Kunden und Mitarbeiter einen Bedarf an Fortbildung zum Thema Konfliktlösungen hatten. Eine gemeinsame Fortbildung wurde daraufhin entwickelt und im Oktober 2003 durchgeführt. Eine Fortsetzung dieser Maßnahme ist für das Jahr 2004 in Vorbereitung.

5.6 Wie werden Kreativität und Innovation eingesetzt, um wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln?

Innovatives und kreatives Denken und Handeln wird grundsätzlich von der Bereichsleitung und den Führungskräften unterstützt und gefördert. Neue Ideen werden in die Gremien eingebracht und diskutiert. Sieht die Führungskraft die Idee als erfolgversprechend an, wird eine Arbeitsgruppe gebildet oder Arbeitsaufträge an einzelne Mitarbeiter vergeben, um die Idee auf ihre Wirtschaftlichkeit, Bedarfs- und Kundenorientiertheit und Nachhaltigkeit zu überprüfen. Für die Umsetzung kreativer und innovativer Ideen werden grundsätzlich finanzielle Mittel vakant gehalten.

5.7 Wie werden Produkte und Dienstleistungen bekannt gemacht, hergestellt, geliefert und betreut?

Die Angebote und Dienstleistungen des Geschäftsbereiches HamburgUmland werden über vielfältige Veröffentlichungen bekannt gemacht. So gibt es für Interessenten und Partner, die den Geschäftsbereich erst einmal kennen lernen wollen, eine Imagebroschüre. Für konkrete Informationen zu allen Wohn-, Arbeits- und Beschäftigungsangeboten und Dienstleistungen wurde die Mappe „Wohnen, Bildung, Arbeit, Freizeit. Angebote für Menschen mit Behinderungen“ veröffentlicht. Dieselben Informationen sind auch über das Internet abzurufen. Speziell für das Bildungs-, Beschäftigungs- und Arbeitsmodell nach dem Baukastenprinzip, wurde eine Informationsbroschüre herausgegeben. Für das Netzwerk Stegen wurde zudem ein Videofilm

erstellt, um die vielfältigen Angebote und das vernetzte Arbeiten auf und rund um Gut Stegen vorzustellen. Auf eigenen Festen und Veranstaltungen, aber auch bei Veranstaltungen von Partnern, die HamburgUmland eingeladen haben, werden die Angebote und Dienstleistungen von einem Informationsstand mit Darstellungswänden aus offeriert.

Für die Kunden der Wohnangebote wurde außerdem eine Broschüre über die Persönliche Hilfe- und Zukunftsplanung in leicht verständlicher Sprache veröffentlicht, um diesen Personen die Verfahrensweise bei diesem Schlüsselprozess zu erklären und nahe zu bringen. Das Verfahrenshandbuch zur Persönlichen Hilfe- und Zukunftsplanung ist auch in jedem Wohnhaus nicht nur für Mitarbeiter, sondern auch für Eltern und gesetzliche Betreuer einzusehen.

Für die Verfahrensweise bei Neuaufnahmen wurde ein Handbuch entwickelt, welches in allen Wohnhäusern den Mitarbeitern aber auch den Kunden zur Einsicht zur Verfügung steht.

5.8 Wie können Kunden mit Ihrer Organisation in Kontakt treten?

Für neue Interessenten und Kunden, die bereits in einem Wohnangebot wohnen, jedoch umziehen möchten, ist das Kundenmanagement Kontaktstelle. Darüber hinaus können sich Interessenten auch direkt an die einzelnen Leitungen der einzelnen Wohnhäuser wenden. Für den Arbeits- und Beschäftigungsbereich steht neuen Interessenten oder momentanen Kunden der Fachdienst Arbeit und Beschäftigung als Kontaktstelle zur Verfügung. Das Kundenmanagement als auch der Fachdienst Arbeit- und Beschäftigung sind telefonisch rund um die Uhr erreichbar (Anrufbeantworter) und persönliche Gespräche und Besuche werden nach Absprache vereinbart. Beide Fachdienste nehmen auch Kontakt zu den Kostenträgern auf und sind daher dort als Kontaktstellen bekannt.

Bei Beschwerden und Fragen im Wohnbereich stehen den Kunden grundsätzlich die Mitarbeiter und die Dienststellenleitungen als Ansprechpartner zur Verfügung. Möchte der Kunde sich nicht an die direkten Mitarbeiter des Wohnhauses wenden, dann kann er mit dem Beratungs- und Beschwerdebüro HamburgUmland (Bewohnerbüro) Kontakt aufnehmen. Dieses ist ebenfalls ständig telefonisch erreichbar. Einmal wöchentlich gibt es eine feste zweistündige Sprechzeit und persönliche Gesprächstermine können vereinbart werden. In jedem Wohnhaus gibt es einen Aushang, auf dem die Sprechzeiten, die Telefonnummer und die Aufgabe des Beratungs- und Beschwerdebüros vermerkt sind.

Die Anzahl der Kontaktaufnahmen mit Kunden werden vom Kundenmanagement, dem Fachdienst Arbeit- und Beschäftigung und dem Beratungs- und Beschwerdebüro dokumentiert. Die Anzahl der Anfragen ist seit der Installierung dieser Kontaktstellen angestiegen.

5.9 Wie verarbeiten Sie Kundenrückmeldungen?

In den einzelnen Dienststellen gibt es außer im Rahmen der Persönlichen Hilfe- und Zukunftsplanung im Wohnen kein strukturiertes Verfahren zur Erhebung und Bearbeitung von Kundenrückmeldungen. Bei der Persönlichen Hilfe- und Zukunftsplanung wird die Meinung der Kunden zu den erbrachten Leistungen und die Zufriedenheit in der Phase Bewertung und Kontrolle erhoben und dokumentiert. Das Ergebnis fließt dann wieder in die weitere Planung der Ziele und Maßnahmen ein.

Für Beschwerden und Beratungen im Wohnbereich wurde 1998 in HamburgUmland für alle Wohnhäuser ein Bewohnerbüro installiert (siehe Kap. 5.8). Die eingehenden Beschwerden und Beratungen werden vom Fachdienst Bewohnerbeauftragter nach einem strukturierten Verfahren bearbeitet und dokumentiert. Die Kundenrückmeldungen werden seit 2002 statistisch erfasst. Ein Beschwerdecontrolling wird ab dem Jahr 2004 durchgeführt.

Das Kundenmanagement erfasst Rückmeldungen von Interessenten, zukünftigen Kunden und dem Kostenträger. Diese Rückmeldungen fließen über den Fachdienst Kundenmanagement und den Fachdienst Arbeit und Beschäftigung in den Jour Fix ein.

5.10 Wie befragen Sie Kunden, um den Grad der Kundenzufriedenheit zu ermitteln und zu verbessern?

Im Geschäftsbereich HamburgUmland werden die Kunden aller Wohnangebote nach einem abgestimmten Verfahren und mittels eines mit der Universität Hamburg gemeinsam entwickelten Fragebogens befragt. Ziel des Befragungsverfahrens ist es, die individuelle Lebensqualität der Kunden im Wohnen und somit auch deren Zufriedenheit mit dem Wohnangebot und den Dienstleistungen zu eruieren. Die Befragung wird grundsätzlich mit externen Interviewern durchgeführt und ist anonymisiert, um kritische Rückmeldungen eher zu ermöglichen. Die Ergebnisse der Befragung werden sowohl den jeweiligen Kunden als auch den Mitarbeitern vorgestellt. Dabei werden Kritik und Verbesserungswünsche bezüglich des Wohnangebotes oder der Dienstleistungen identifiziert und im Einvernehmen Veränderungen und Verbesserungen beschlossen. In den Zielvereinbarungen werden die Ergebnisse des Befragungs- und Verbesserungsprozesses pro Wohnhaus der Bereichsleitung vorgestellt, überprüft und ausgewertet.

Im Jahr 2000 wurde die erste Befragung mit ca. 50 % der Bewohner der Wohnhäuser durchgeführt. Seit 2003 erfolgt eine Wiederholung der Befragung. Bei diesem zweiten Durchlauf werden 100 % der Bewohner befragt. Allerdings wird die Befragung nicht in einem kurzen Zeitraum durchgeführt, da die Erfahrung bei der letzten Befragung gezeigt hat, dass eine angemessene Vorstellung der Ergebnisse und Begleitung des Auswertungsprozesses mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen ansonsten nicht zu leisten ist. Das heißt, dass in einem Zeitraum von ca. 2-3 Jahren nach und nach in den Wohnhäusern die Befragungen stattfinden und im Anschluss ein erneuerter Befragungszyklus stattfinden kann. Ein Teil der Befragungen wird im Rahmen eines gemeinsamen Arbeitsprojektes mit anderen Hamburger Trägern von Einrichtungen für Menschen mit Behinderungen stattfinden.

1998 fand auch eine erste Befragung der landwirtschaftlich Beschäftigten (im Rahmen der WfbM) auf dem Gut Stegen statt. Auch hier wurde nach der Durchführung der Interviews eine Auswertung und Rückmeldung der Ergebnisse durchgeführt.

6. Kundenbezogene Ergebnisse

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

Schlüsselkunden sind zum einen die individuellen Nutzer der Angebote und Dienstleistungen und deren gesetzliche Betreuer und Angehörige. Ein weiterer Schlüsselkunde sind die Kostenträger der Maßnahmen, die mit dem Geschäftsbereich HamburgUmland Leistungs- und Vergütungsvereinbarungen abschließen und die eine zweckmäßige, wirtschaftliche und ausreichende Leistungserbringung erwarten.

Direkte Erhebungen zur Messung von Image und Ansehen des Geschäftsbereiches HamburgUmland werden bei diesen Schlüsselkunden bisher nicht gezielt durchgeführt.

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

Die Meinungen der Kunden zu Qualität, Wertschöpfung und Zuverlässigkeit der Angebote und Dienstleistungen werden zum einen über die Persönliche Hilfe- und Zukunftsplanung und zum anderen über die Bewohnerbefragung erhoben.

Eine Meinungserhebung bei den Kostenträgern zu diesen Themen wird bisher von HamburgUmland nicht durchgeführt.

Persönliche Hilfe- und Zukunftsplanung

Im Rahmen der Phase Bewertung und Kontrolle wird die Meinung der Bewohner erhoben, ob und wie viele der vereinbarten Ziele erreicht wurden, ob der Kunde mit der Dienstleistung zufrieden ist und welche neuen Ziele und Dienstleistungen vereinbart werden sollen.

Eine Bewertung dieser Ergebnisse findet bisher in den Planungskonferenzen statt. Eine gezielte Erhebung dieser Daten zur statistischen Auswertung wird bisher nicht vorgenommen.

Bewohnerbefragung

Die Qualität, Wertschöpfung und Zuverlässigkeit der Dienstleistungen lassen sich im sozialen Bereich oft nicht unmittelbar erheben, da unterschiedliche Dienstleistungen, die nicht klar voneinander abzugrenzen sind, erbracht werden, der Dienstleistungsprozess sich über einen langen Zeitraum erstreckt und unterschiedliche Mitarbeiter eingesetzt werden. Daher werden im Rahmen einer quantitativen Befragung subjektive Einschätzungen der Kunden zu wichtigen Aspekten individueller Lebensqualität beim Wohnen erhoben. Folgende Fragebereiche werden dabei berücksichtigt:

Befragung zur individuellen Lebensqualität im Wohnbereich

Thema: Soziale Beziehungen

- Kontakt zu Familie, Freunden, Nachbarn
- Zufriedenheit mit Mitbewohnern
- Kenntnis über Mitarbeiter
- Ausreichende Unterstützung durch die Bezugspersonen
- Zufriedenheit mit der Arbeit der Mitarbeiter
- Ausreichende Unterstützung bei Problemen
- Angst vor Mitarbeitern
- Ruhe haben können
- Sich alleine fühlen

Thema: Selbstbestimmung, Unabhängigkeit und Wahlmöglichkeit

- Beteiligung bzw. Selbstbestimmung bei folgenden Entscheidungen: Einrichtung des eigenen Zimmers, Zu Bett gehen, Essensauswahlwahl und -plan, Kleidung, Freizeitaktivitäten, Taschengeld, Einrichtung der Gemeinschaftsräume, Arztwahl
- Wahrung der Intimsphäre durch Mitarbeiter und Mitbewohner

- Durchführung regelmäßiger Bewohnerbesprechungen
- Kenntnis über Heimbeirat und Zufriedenheit

Thema: Individuelle Einschätzung der Möglichkeiten zur Selbständigkeit und Teilhabe

- Beteiligung an Haushaltsaufgaben
- Aufbaumöglichkeit neuer Kompetenzen
- Ausreichende Unterstützung bei Krankheit
- Spaß in der Wohngemeinschaft
- Beteiligung an der Persönlichen Hilfe- und Zukunftsplanung
- Wünsche und Beschwerden äußern
- Mitentscheiden von Regeln im Wohnhaus
- Zufriedenheit mit dem Wohnen

Die Ergebnisse werden wohnhausbezogen den Kunden und Mitarbeitern vorgestellt, bewertet und gemeinsam interpretiert. Nach einer ersten Befragung (ca. 50 % der Bewohner wurden befragt), die im Jahre 2000 abgeschlossen wurde, ist jetzt das Ziel, bis 2006 einen zweiten Befragungszyklus abzuschließen, bei dem alle Kunden interviewt werden. Zukünftig können dann auch Vergleichswerte und Trends dargestellt werden.

Für zwei Wohnhäuser gibt es bereits eine Vergleichsmöglichkeit zwischen den Ergebnissen der ersten und der zweiten Befragung. Zu berücksichtigen ist jedoch dabei, dass beim ersten Durchlauf nur die Hälfte der Kunden befragt wurde. Sowohl in Sülfeld als auch in Henstedt-Ulzburg ist die Zufriedenheit mit den Mitarbeitern und dem Wohnen angestiegen oder auf hohem Niveau geblieben.

Frage:	2000 Wohnhaus Sülfeld	2004 Wohnhaus Sülfeld	2000 Wohnhaus Viertbruch (2002 Umzug nach Henstedt-Ulzburg)	2004 Wohnhaus Henstedt-Ulzburg
Zufriedenheit mit den Mitarbeitern	80 %	83 %	100 %	100 %
Zufriedenheit mit dem Wohnen	80 %	100 %	50 %	90 %

Tabelle 6.2: Ergebnisse Bewohnerbefragung 2000 und 2004

6.3 Welche Messergebnisse werden betrachtet, um Verkaufs- und Kundendienstleistungen, Garantie- und Gewährleistungen zu bewerten?

Messergebnisse zu Verkaufs- und Kundendienstleistungen, Garantie- und Gewährleistungen werden bisher nicht erhoben und bewertet.

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

Messergebnisse zur Erhebung von Kundenloyalität und Absicht zum Wiederkauf der Dienstleistungen werden bisher nicht erhoben und bewertet.

Die Loyalität von Kunden im Bereich der Behindertenhilfe ist unseres Erachtens auch deshalb schwer zu messen, da viele Kunden aufgrund ihrer spezifischen Beeinträchtigung nicht tatsächliche Wahlmöglichkeiten haben. Das heißt, dass es z.B. für Menschen die schwerer behindert sind oder Verhaltensauffälligkeiten zeigen, ein unproblematischer Wohnortwechsel kaum möglich ist, da es für diesen Personenkreis zu wenig Wohnangebote gibt. Messergebnisse von Kundenloyalität, wären daher nur unter Berücksichtigung dieser Problematik zu bewerten.

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

Ausfallraten werden in Bezug auf die Durchführung der Persönlichen Hilfe- und Zukunftsplanung und die Auslastung des stationären Wohnbereichs betrachtet.

Persönliche Hilfe- und Zukunftsplanung

Im Rahmen der Zielvereinbarungen wird pro Wohnhaus überprüft, ob die vereinbarte Anzahl durchgeführter Persönlicher Hilfe- und Zukunftsplanungen mit der Anzahl der im Wohnhaus lebenden Kunden übereinstimmt. Die Entwicklung der letzten zwei Jahre zeigt, dass der Anteil der durchgeführten Hilfeplanungen um 7 % zugenommen hat. Nach wie vor ist es jedoch das Ziel des Geschäftsbereiches HamburgUmland, die Anzahl durchgeführter Hilfeplanungen auf nahezu 100 % zu erhöhen, da dieses ein gesetzlicher Auftrag aus dem BSHG und dem Heimgesetz ist.

Indikator	2002	2003
Prozentualer Anteil durchgeführter Hilfeplanungen	74 %	81 %

Tabelle 6.5.1: Durchgeführte Hilfeplanungen / HamburgUmland gesamt

Stationärer Wohnbereich

Monatlich wird im stationären Wohnbereich die Auslastungsquote pro Wohnangebot erhoben. Auslastung bedeutet, dass die mit der Bereichsleitung vereinbarte Anzahl von besetzten Wohnplätzen erreicht wird. Am Ende des Jahres werden die Jahresdaten aggregiert. Die Ergebnisse werden in einer Jahresübersicht dargestellt. Die Auslastungsquote zeigt, dass das Ziel, eine 100 % Auslastung, seit dem Jahr 1999 erreicht und sogar überschritten wird.

Auslastung	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
stationär	96,87 %	99,36 %	100,41 %	101,29 %	104,10 %	100,08 %	103,13 %

Tabelle 6.5.2: Auslastungsquote stationär

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

Um den Grad der Zufriedenheit und Reklamationen im Wohnbereich zu bewerten, werden folgende Indikatoren aus dem Bereich Beschwerdemanagement betrachtet:

Die Anzahl eingegangener Beratungen und Beschwerden

Die Anzahl der Kontakte zum Beratungs- und Beschwerdebüro erhöhen sich seit 2002. Im Jahr 2004 gab es bis Ende April bereits 12 Kontaktaufnahmen. Die Erhöhung der Kundenkontakte wird von HamburgUmland als positiv bewertet, da es bedeutet, dass das Beratungs- und Beschwerdebüro von den Kunden wahrgenommen und immer stärker als Anlaufstelle genutzt wird. Trotz der Erhöhung der Kontaktaufnahmen, hat die Anzahl der Beschwerden nur geringfügig zugenommen.

Anlass:	2002	2003
Beratungen	7	10
Beschwerden	6	7
Kontaktaufnahmen insgesamt	13	17

Tabelle 6.6: Kontaktaufnahmen Bewohnerbüro

Betroffener Bereich und Beratungs- und Beschwerdeanlass

Um Häufigkeiten von Beschwerden und Beratungen pro Wohnhaus zu identifizieren, wird es ab 2004 einen Beschwerde-Erfassungsbogen geben, der halbjährlich ausgewertet und der Bereichsleitung vorgestellt wird. Erfasst werden dabei die verschiedenen Beratungs- und Beschwerdeanlässe zugeordnet zu den unterschiedlichen Wohnhäusern.

6.7 Welche Indikatoren werden betrachtet, um Verkaufsleistungen zu bewerten?

Die Verkaufsleistung des Geschäftsbereichs HamburgUmland wird derzeit über die durchschnittliche Anzahl von stationären Wohnplätzen und teilstationären Tagesförderstättenplätzen und die Anzahl der geleisteten ambulanten Betreuungseinheiten gemessen.

Der Trend der letzten 5 Jahre zeigt, dass sowohl die Anzahl der stationären als auch teilstationären Plätze angestiegen ist. Dieses wurde zum einen durch Schaffung neuer Wohn- und Beschäftigungsangebote und zum anderen durch die Einrichtung eines Kundenmanagements vor Ort erzielt. Ziel ist es in im nächsten Jahr den stationären Platzanteil um ca. 15-20 Plätze zu erhöhen.

Im teilstationären Bereich ist zurzeit keine Erhöhung geplant. Hier geht es vielmehr darum, die Angebote der WfbM und der Tagesförderstätten sinnvoll miteinander im Rahmen eines Baukastenprinzips zu vernetzt, um für die Kunden neue und bedarfsorientierte Bildungs-, Arbeits- und Beschäftigungsangebote zu schaffen.

Im Bereich der ambulanten Betreuung, ist in den letzten beiden Jahren keine Erhöhung der Betreuungseinheiten zu verzeichnen. Zukünftig wird in diesem Bereich jedoch eine Steigerung angestrebt.

Anzahl der	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Stationären Plätze	163	163	163	191	191	200	208	220
Teilstationären Plätze	-	-	-	26	54	60	75	75
Ambulante Betreuungseinheiten	-	-	-	-	-	-	2578	2507

Tabelle 6.7: Durchschnittliche Anzahl stationärer und teilstationärer Plätze und geleistete ambulante Betreuungseinheiten pro Jahr

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

Das Kundenmanagement führt für den stationären Wohnbereich eine Statistik über Aufnahmen, Austritte sowie Wechsel innerhalb des Geschäftsbereiches Hamburg Umland. Die Ergebnisse der letzten 6 Jahre zeigen, dass der Wechsel von Kunden in stationäre Einrichtungen von Wettbewerbern in etwa gleich geblieben ist, obwohl die Anzahl der stationären Wohnplätze in HamburgUmland gestiegen ist.

Die drei Kunden, die in den letzten vier Jahren in eigene Wohnungen mit ambulanter Betreuung gezogen sind, beziehen auch weiterhin von HamburgUmland ihre ambulanten Betreuungsleistungen.

	Austritte insgesamt	verstorben	In andere stationäre Einrichtungen umgezogen	In die eigene Wohnung umgezogen (PBW HamburgUmland)
1998	9	5	4	0
1999	13	6	7	0
2000	8	5	2	1
2001	6	2	3	1
2002	8	2	6	0
2003	8	4	3	1

Tabelle 6.8: Austritte von Kunden des Geschäftsbereiches HamburgUmland

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

Zu diesem Punkt werden bisher keine Indikatoren betrachtet.

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

Ein neues Geschäft wird im Vorwege einerseits durch regelmäßige Analysen der Bedarfe der jetzigen Kunden und auch zukünftiger Interessenten durch das Kundenmanagement HamburgUmland und die Beratungsstelle für Wohnangebote der Evangelischen Stiftung Alsterdorf (KIK) bewertet. Ziel ist es, im Geschäftsbereich HamburgUmland zu diesem Zweck im laufenden Geschäftsjahr eine EDV-gestützte Kundenerfassung zu entwickeln, um zukünftig die erhobenen Daten schneller und besser auswerten zu können.

Zudem wird zur Bewertung eines neuen Geschäftes der mögliche Ertrag errechnet.

Für die neuen Wohnprojekte Quickborn und Bad Oldesloe wurde z.B. zur Beurteilung des neuen Geschäftes eine Cashflow-Berechnung auf der Grundlage der anstehenden Personalkosten der Mieten und Sachkosten, der notwendigen Investitionskosten und Abschreibungen durchgeführt. Bei einem Pflegesatzertrag von ca. 1,6 Millionen Euro kann ein Netto Cashflow von ca. 154.000 Euro erzielt werden.

7. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

- 7.1 Welches sind die Messergebnisse, mit denen Sie die Motivation der Mitarbeiter beurteilen (z.B. auf Karriereentwicklung, Handlungsspielräume, Beteiligung)?**
- 7.2 Welche Messergebnisse liegen vor über die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit Anstellungsbedingungen, Entlohnung und Sozialleistungen?**
- 7.3 Welche Messergebnisse liegen vor über die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Möglichkeiten zu lernen und etwas zu erreichen?**
- 7.4 Welche Messergebnisse liegen vor über die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Kommunikation?**
- 7.5 Welche Messergebnisse liegen vor über die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Kollegialität und dem Führungsstil?**

Der Geschäftsbereich HamburgUmland hat bisher keine Befragung der Mitarbeiter in eigener Regie durchgeführt und kann daher auf keine eigenen Messergebnisse zu den ersten 5 Fragen zurückgreifen. Allerdings wurden im Jahr 1999 und 2002 von der Gelszus Marktforschung GmbH stiftungsübergreifende Mitarbeiterbefragungen vom Vorstand der ESA in Auftrag gegeben. Ziel der Befragung war es, die Einstellung und Meinungen der Stiftungsmitarbeiter zum Thema Arbeitszufriedenheit und zum Prozess der „Binnenmodernisierung“ zu ermitteln. Diese Befragungen hatten jedoch nur schwache Rückläufe (2002 nur 26 %). Der Rücklauf für den Geschäftsbereich HamburgUmland betrug 2002 sogar nur 25 %. Aufgrund der schwachen Datenlage sind die Ergebnisse nicht repräsentativ und daher können keine verallgemeinbaren Aussagen gemacht werden. Die Ergebnisse sind nur unter diesem Vorbehalt zu bewerten. Den Mitarbeitern wurden die Ergebnisse durch Veröffentlichungen des Servicebereiches Öffentlichkeitsarbeit vorgestellt.

Der Geschäftsbereich HamburgUmland wird allerdings zu diesen Themen innerhalb der nächsten 2 Jahre eine eigene Mitarbeiterbefragung durchführen. Ziel ist es, den Rücklauf auf über 50 % zu erhöhen, um zu verwertbaren Ergebnisse zu kommen.

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

Bei den jährlichen Zielvereinbarungen wird die Qualifikation der Mitarbeiter erfasst, um zu bewerten, ob die vom Heimgesetz geforderte Fachpersonalquote von 50% eingehalten wird. Die für die Jahre 2001-2003 vorliegenden Zahlen zeigen, dass sich die Fachpersonalquote in den letzten drei Jahren erhöht und ab 2002 die geforderte Fachpersonalquote eingehalten und übertroffen wurde.

Stellenauslastung im Betreuungsdienst im Jahresdurchschnitt	2001	2002	2003
Summe	151,96	163,29	168,10
davon Fachpersonal	74,66	88,39	92,84
=> Quote	49,13%	54,13%	55,23%

Tabelle 7.6: Entwicklung der Fachpersonalquote im Geschäftsbereich HamburgUmland

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

Zurzeit liegen keine Indikatoren vor, um die Produktivität der Mitarbeiter zu bewerten.

7.8 Welche Indikatoren liegen vor, um den Grad der Anerkennung für Einzelne und Team zu bewerten?

Zurzeit liegen keine Indikatoren vor, um den Grad der Anerkennung für Einzelne und Team zu bewerten.

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

Die gesundheitsbedingten Fehlzeiten der letzten 3 Jahre zeigen, dass die krankheitsbedingte Abwesenheit exklusive Mutterschutz und Kuraufenthalte im Geschäftsbereich HamburgUmland in etwa gleich hoch und im Jahr 2003 sogar gesunken ist. Im Vergleich zu den gesundheitsbedingten Fehlzeiten exklusive Mutterschutz und Kur für die gesamte ESA (2001: 5,24%, 2002: 5,37%, 2003: 4,95%) liegt der Geschäftsbereich HamburgUmland jeweils leicht unter den Durchschnittswerten.

Gesundheitsbedingte Fehlzeiten im Jahresdurchschnitt	2001	2002	2003
inkl. Mutterschutz und Kur	5,85%	5,70%	5,21%
exkl. Mutterschutz und Kur	5,10%	5,24%	4,81%

Tabelle 7.9: Entwicklung der gesundheitsbedingten Fehlzeiten im Geschäftsbereich HamburgUmland 2001-2003

7.10 Welche Indikatoren liegen vor, um Mitarbeiterfluktuation zu bewerten?

Zurzeit liegen keine Indikatoren vor, um die Mitarbeiterfluktuation zu bewerten.

8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

8.1 Welches sind die Messergebnisse, aus denen die Organisation erkennt, wie sie in ihrer Rolle als verantwortlicher „Mitbürger“ von der Gesellschaft gesehen werden?

Es gibt zurzeit keine Messergebnisse zu dieser Fragestellung.

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

Es gibt zurzeit keine Messergebnisse zu dieser Fragestellung.

8.3 Welche internen Indikatoren betrachten Sie, um die Auswirkung auf die Umwelt (z.B. Lärm, Emissionen, Verschmutzung) zu messen?

Für das Netzwerk Stegen wird im Rahmen des Umweltmanagementsystems die CO₂-Emission durch die Heizungsanlagen, den Erdgasverbrauch, den Bezug von elektrischer Energie und den Kraftstoffverbrauch gemessen. Die Datenlage für das Jahr 2003 liegt bisher nicht vor.

Emissions-relevante Bereiche	Emissionsfaktor	2000 CO ₂ Emission (t CO ₂)	2001 CO ₂ Emission (t CO ₂)	2002 CO ₂ Emission (t CO ₂)
Heizungsanlagen	266,6 g CO ₂ / kWh Heizöl *	235	258	246
Erdgasverbrauch	198 g CO ₂ / kWh Erdgas		6	42
Bezug von elektrischer Energie	652 g CO ₂ / kWh Strom *	78**	86 **	102**
Kraftstoffverbrauch (Diesel)	3.184 g CO ₂ / Liter Treibstoff (Benzin und Diesel)	37	22	20

* Quelle: FfE, Forschungsstelle für Energiewirtschaft, Ermittlung von Energiekennwerten, im Auftrag des Umweltbundesamtes 1999, München
 ** ohne Gärtnerhof

Tabelle 8.3: Emissionen des Netzwerkes Stegen

Die Emissionen vom Erdgas und Strom haben zugenommen, da im Alsterweg im Jahr 2002 neue Wohnangebote eröffnet wurden. Hier lässt sich momentan kein Trend aufzeigen.

Durch die im Jahr 2003 erfolgte Umstellung der Stromversorgung auf den Anbieter Lichtblick kann eine Reduzierung der stromgebundenen CO₂ Emissionen um ca. 95 % und der Gesamtemissionen um 25 % erreicht werden, da der CO₂ Emissionsfaktor von Lichtblick nur bei 32 g/kWh liegt.

Positiv haben sich die Emissionen im Bereich des Kraftstoffverbrauchs entwickelt. Hier wurde der CO₂-Ausstoß durch eine Optimierung und Bündelung von Einkaufsfahrten fast halbiert.

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

Um die Reduzierung und Vermeidung von Abfall zu betrachten wird im Netzwerk Stegen die entsorgte Restabfallmenge pro betreute Person betrachtet.

Die aktuelle Zahl für 2003 steht noch nicht zur Verfügung, da die letzte Aktualisierung im Laufe des Jahres 2003 stattgefunden hat.

KENNZAHLENBILDUNG	Entsorgte Restabfallmenge pro betreute Person (m ³ / Bewohner)			
	1999	2000	2001	2002
Restabfall / Bewohner	ca. 2,5	ca. 2,5	ca. 2,2	ca. 1,8

Tabelle 8.4: Restabfall pro betreute Person im Netzwerk Stegen

Durch die seit Mitte/Ende 2000 ständig vorangetriebenen Aktivitäten zur Abfallvermeidung und Getrenntsammlung im Rahmen der Einführung des Umweltmanagementsystems, wurde die Restabfallmenge pro betreute Person verringert. Die Kennzahl verdeutlicht, dass im Vergleich zum Jahr 2000 das spezifische Restabfallaufkommen pro betreute Person im Jahr 2002 um 28 % gesunken ist. Bis zum Jahr 2005 soll das spezifische Restabfallaufkommen pro betreute Person noch um weitere 30 % reduziert werden.

8.5 Welche Indikatoren betrachten Sie, um Wiederverwendung von Material zu messen?

Recyclingpapier

Ab Januar 2003 wurde im Netzwerk Stegen als Kopierpapier im wesentlichen Steinbeiss Recyclingpapier verwendet. Falls aufgrund der erforderlichen Außenwirkung nicht möglich, kommt zumindest chlorfrei gebleichtes Papier zum Einsatz. Das Umweltziel bis zum Jahr 2005 den Verbrauch an Normalpapier zu 75 % durch Recyclingpapier zu ersetzen, wurde bereits im Jahr 2003 erreicht. Die Entwicklung in diesem Bereich wird auch in den nächsten Jahren weiter beobachtet.

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

Im Netzwerk Stegen wird der Verbrauch von Strom, Heizenergie und Trinkwasser jährlich erfasst.

Strom und Heizenergie

Die Kennzahlen für den Stromverbrauch im Wohnen und der Verwaltung im Gutsbereich liegen im Rahmen der üblichen Schwankungsbreite und sind im Verhältnis zu Vergleichswerten von anderen Wohnheimen bzw. Verwaltungsgebäuden ähnlich hoch.

Der Wärmeverbrauch liegt ebenfalls im üblichen Rahmen für das bestehende Gebäude. Da hier eine Neubaumaßnahme geplant ist, werden keine weiteren Anstrengungen zur Senkung des Verbrauchs getroffen.

Bis zum Jahr 2005 soll 60 % des Energiebedarfs des Netzwerkes Stegen aus regenerativen Quellen gedeckt werden. Zudem wird angestrebt, die spezifischen, auf die Gebäudeflächen bezogenen Heizenergieverbräuche bis 2005 um 10 % zu reduzieren.

KENNZAHLENBILDUNG im Vergleich	1998	1999	2000	2001	2002
Stromverbrauchskennzahl kWh/m ² Bruttogeschossfläche (BGF)					
Wohnen Gutsbereich inkl. Verwaltung (ca. 3800 m² BGF)	29 (108.640 kWh)	30 (114.200 kWh)	29 (110.400 kWh)	30 (114.400 kWh)	31 117.920 kWh)
Vergleichswert Wohnheime *	-	28	-	-	-
Vergleichswert Verwaltungsgebäude *	-	30	-	-	-
Heizenergieverbrauchskennzahl kWh/m ² Bruttogeschossfläche (BGF)					
Wohnen Gutsbereich inkl. Verwaltung (ca. 3.800 m² BGF)	210 (797.693 kWh)	k.A.	208 (791.108 kWh)	232 (882.616 kWh)	224 (849.994 kWh)
Vergleichswert Wohnheime *	-	159	-	-	-
Vergleichswert Verwaltungsgebäude *	-	128	-	-	-

* Quelle: Verbrauchskennwerte 1999, ages GmbH Münster

Tabelle 8.6.1: Strom- und Energieverbrauch vom Wohnbereich und der Verwaltung des Gutes Stegen

Wasser

Im Jahr 2003 ist auf dem Gutsgelände der Wasserverbrauch im Wohnbereich inklusive der Verwaltung um ca. 27 % im Vergleich zum Jahr 2001 gesunken, da im Rahmen des Umweltmanagementsystems Maßnahmen zur Wassereinsparung getroffen wurden.

Im Jahr 2003 ist der Anstieg des Trinkwasserwasserverbrauches im Alsterweg darauf zurückzuführen, dass erst seit Mitte des Vergleichsjahres 2002 der Neubezug im Alsterweg abgeschlossen war. Zusätzlich traten häufig Probleme mit defekten Sanitäreanlagen auf. Der Anteil von Regenwasser am Gesamtwasserverbrauch im Alsterweg betrug ca. 14 %.

Jahr	Wohnen Gutsbereich inkl. Verwaltung	Wohnen Alsterweg	Tages- förderstätte	Gärtnerhof
Trinkwasserverbrauch (m³)				
1998	3.292	ca. 360 *	ca. 150 *	-
1999	3.556	ca. 360 *	ca. 150 *	613 * ²
2000	3.722	0	ca. 150 *	212
2001	3.745	ca. 591 * ³	ca. 150 *	650
2002	3.745 * ⁴	ca. 1.124	k.A.	366
2003	2.719	1.952	k.A.	180 * ⁵

* Gemäß Mitarbeiterbefragungen (Schätzungen) im Rahmen der Erarbeitung eines Konzeptes zur Wassereinsparung / Regenwassernutzung im Jahr 1999/2000

*² Erst seit September 1999 gehört der Gärtnerhof zum Netzwerk Stegen.

*³ Baumaßnahmen im Alsterweg und Einrichtung Pflanzenkläranlage

*⁴ Errechneter Wert, da Zähler nicht am Stichtag abgelesen wurden.

*⁵ Wasserzähler defekt, Austausch erfolgte im Oktober 2003

Tabelle 8.6.2: Trinkwasserverbrauch im Netzwerk Stegen

Mit dem für das Jahr 2003 ermittelten einwohnerspezifischen Wasserverbrauch liegen der Wohnbereich und die Verwaltung des Gutes Stegen erwartungsgemäß unterhalb des bundesdeutschen Durchschnitts.

Ziel ist es, einen sparsamen Umgang mit Trinkwasser und eine Reduzierung des spezifischen, auf die Personen bezogenen Wasserverbrauchs bis 2005 um 10 % zu erreichen.

KENNZAHLEN- BILDUNG im Vergleich	1998	1999	2000	2001	2002	2003
	Wasserverbrauch in Liter pro Einwohner und Tag (l/ E d)					
Wohnen Gutsbereich inkl. Verwaltung	156 l/E d	152 l/E d	162 l/E d	154 l/E d	154 l/E d	113 l/E d
Bundesdeutscher Haushalt ** Quelle BGW	130 l/E d	130 l/E d	129 l/E d	128 l/E d	126 l/E d	k.A.

** BGW: Bundesverband deutscher Gas- und Wasserwirtschaft e.V. (BGW)

Tabelle 8.6.3: Wasserverbrauch des Gutes Stegen Wohnen und Verwaltung im Vergleich

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

Jedes Jahr werden über die Zielvereinbarungen die Kontakte und Kooperationen der Wohnhäuser, Tagesförderstätten und der Landwirtschaft zu den jeweiligen Kirchengemeinden, dem sozialpolitischen Gemeinwesen, zu Vereinen, Schulen, zur Wirtschaft und Kultur und zu Privatpersonen betrachtet. Alle Wohnhäuser und Tagesförderstätten haben vielfältige Kontakte zum Gemeinwesen.

Gemeinde Bargfeld-Stegen

2001 hat der Geschäftsbereich HamburgUmland mit 1500 DM den Kauf eines neuen Einsatzfahrzeuges der freiwilligen Feuerwehr unterstützt.

Durch den Bau und die Inbetriebnahme einer Pflanzenkläranlage im Alsterweg im Jahr 2002 wurde die Gemeinde entlastet, da ein ansonsten notwendiger aber kostenintensiver Anschluss an die Abwasserentsorgung überflüssig geworden ist.

Das Netzwerk Stegen gehört zudem, aufgrund seiner nachhaltigen Entwicklung, zu den Agenda 21 Projekten des Kreises Stormarn.

Der strategische Fachdienst Diakonie / Community Care arbeitet eng mit der Kirchengemeinde Bargfeld-Stegen zusammen. In der Funktion als Pastorin übernimmt der Fachdienst mehrmals jährlich die Ausrichtung des Gottesdienstes.

Auf dem Gut Stegen werden jedes Jahr Veranstaltungen (u.a. Hoffest, Ernte Dank) mit Kulturprogramm durchgeführt. Die Gemeinde bzw. die Öffentlichkeit wird hierzu immer eingeladen.

2002 hat HamburgUmland in Abstimmung mit dem Kreisbaudirektor Mitgliedern einer alternativen Bauwagengruppe eine Wiese als Stellplatz für ihre 11 Wagen zur Verfügung gestellt, nachdem die Nachbargemeinde diesen Personen einen weiteren Verbleib in ihrem Einzugsgebiet untersagt hatte. Statt Miete zu zahlen, wurde mit den Bauwagenbewohnern geeinigt, dass diese ein bestimmtes Kontingent an freiwilliger sozialer Arbeit für den Geschäftsbereich leisten.

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

In allen Dienststellen des Geschäftsbereiches HamburgUmland findet jährlich vom Servicebereich Arbeits- Gesundheits- und Umweltschutz der Evangelischen Stiftung Alsterdorf eine Gefährdungsanalyse statt. Im Rahmen der Begehungen werden jeweils u.a. auch die Gefahrstoffkataster aktualisiert und gegebenenfalls neue Betriebsanweisungen erstellt. Im Jahr 2003 wurden insgesamt 16 Gefährdungsbeurteilungen erstellt, aus denen Handlungs- und Beratungsbedarfe hervorgehen. Diese Beurteilungen werden den jeweiligen Leitungen und der Bereichsleitung zugesandt. Eine bereichsweite Auswertung der Gefährdungsanalysen wird ab 2004 stattfinden.

Zudem wird vom Bereich Arbeitssicherheit eine Unfallstatistik geführt, deren Kennzahlgröße die Tausend-Mensch-Quote (TMQ) ist. Für das Jahr 2002 ergibt sich für den Bereich HamburgUmland eine TMQ von 27,49 und liegt damit über dem Durchschnitt der gesamten Evangelischen Stiftung

Alsterdorf von 13,36. Ergebnisse aus dem Jahr 2003 standen bei Erstellung der Selbstbeschreibung noch nicht zur Verfügung.

Ziel des Geschäftsbereiches HamburgUmland ist es, zukünftig die Ergebnisse des Servicebereiches Arbeits- Gesundheits- und Umweltschutz dienststellenübergreifend zu sammeln, zu analysieren und Vorgehensweisen effektiver zu koordinieren.

8.9 Welche gesellschaftsbezogenen Preise und Auszeichnungen hat Ihre Organisation erhalten?

Der Geschäftsbereich HamburgUmland hat bisher keine gesellschaftsbezogenen Preise oder Auszeichnungen erhalten.

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

Seit 2001 werden sowohl positive als auch negative Presseberichte gesammelt, um die Einschätzung der Öffentlichkeit zum Geschäftsbereich HamburgUmland zu messen.

2001

- Der geplante Neubau der Wohnanlage auf dem Gut Stegen wird aufgrund der individuellen Gestaltung in einem Kommentar des Stormarner Tageblatts „nachhaltig begrüßt“.
- Der Bargteheider Markt berichtet positiv über das geplante neue Wohnprojekt in Bargtheide.

2002

- In einem Artikel des Bargteheider Markt wird darauf hingewiesen, dass der Bundestagsabgeordnete Franz Thönnies die neu entstehenden Arbeitsplätze für behinderte und nichtbehinderte Menschen im Rahmen des Ausbaus der Landwirtschaft auf Gut Stegen als gute Chance ansieht.
- Im Bargteheider Markt wird über die „richtungweisenden Neubauten auf Gut Stegen“ berichtet.
- Der Bargteheider Markt berichtet über die EMAS-Zertifizierung des Gutes Stegen.
- Der Hamburger Morgenpost und der Lübecker General-Anzeiger, berichten kritisch über die Ablehnung des geplanten Neubaus auf Gut Stegen durch die Gemeinde Kayhude.
- Der Neubau im Alsterweg wird im Diakonie Report als „Innovatives Projekt für Menschen mit geistiger Behinderung“ dargestellt.
- In der Ahrensburger Zeitung wird die Bereitstellung einer Wiese für eine Gruppe von Bauwagenbewohnern durch den Geschäftsbereich HamburgUmland positiv kommentiert.

2003

- In der Wohldorfer Stadtteilzeitung „Markt“ wird über den Umzug der Bewohner in die Neubauten mit „verbesselter Wohnqualität“ berichtet.
- Das Heimat Echo berichtet positiv („freundliche, helle Räume“) über den Umzug in die Neubauten in Wohldorf.
- Die Ahrensburger Zeitung berichtet positiv über die Arbeitsmöglichkeiten („sinnvolle Tätigkeit nach individueller Leistungsfähigkeit“) auf dem Gut Stegen.
- Die Lübecker Nachricht berichten über die sozialpolitische Veranstaltung „Ausbildung und Beschäftigung für Menschen mit Handicaps – Gesetze gut, Umsetzung schlecht?“.

In den letzten drei Jahren gab es durchweg positive Berichte über die neuen Wohnangebote und Arbeitsmöglichkeiten des Geschäftsbereiches in der Presse. im Jahr 2002 wurde zwar der geplante Neubau auf dem Gut Stegen durch Bewohner der Nachbargemeinde Kayhude kritisiert, was jedoch eine große Anzahl von öffentlichen Protesten gegen diese Kritik und eine breite, positive Unterstützung für das Bauvorhaben nach sich zog.

9. Schlüsselergebnisse

9.1 Welche Kennzahlen betrachten Sie, um die Finanzsituation Ihres Unternehmens zu bewerten (z.B. Budgeteinhaltung, Umsatzerlöse, Kapitalrendite)?

Um die Finanzsituation des Geschäftsbereiches HamburgUmland zu bewerten, werden die Umsatzerlöse, die Ergebnisse der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, der Personal- und Sachaufwand und der Arbeitsplatzaufbau betrachtet.

Kennzahlen	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Umsatzerlöse in €	6.839.489	7.301.332	7.549.251	10.142.086	10.205.736	10.950.569	11.963.256	12.933.779
Personal-aufwand in €	4.344.987	4.401.677	4.701.811	6.679.305	6.756.996	7.123.259	7.806.388	8.523.488
Sachaufwand in €	2.159.276	2.162.074	2.206.981	3.207.561	2.649.798	3.565.643	3.653.243	4.078.725
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit in €	335.226	737.581	640.458	255.220	798.942	261.667	503.625	331.566
Mitarbeiter / Planstellen	110,96	110,54	117,02	163,01	162,34	169,94	177,46	180,32

Tabelle 9.1: Jahresergebnisse Geschäftsbereich HamburgUmland

Die Jahresergebnisse von 1996 bis 2003 zeigen einen deutlichen Trend, dass der Umsatzerlös des Geschäftsbereiches HamburgUmland sich fast verdoppelt hat. HamburgUmland ist somit ein deutlich prosperierender Geschäftsbereich der Evangelischen Stiftung Alsterdorf. Des Weiteren sind die Ergebnisse der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit der letzten 8 Jahre nachhaltig positiv. HamburgUmland hat jedes Jahr die mit dem Vorstand vereinbarte Rendite erzielt.

9.2 Welche Bilanzkennzahlen betrachten Sie (z.B. Investitionen, Abschreibungen, Vermögenswerte, Wertberichtigung)?

Da die Bilanzsteuerung der Geschäftsbereiche auf Gesamtstiftungsebene durchgeführt wird, findet diesbezüglich auf der Geschäftsbereichsebene keine Kennzahlenbetrachtung statt. Das operative Controlling vor Ort ist vorrangig auf die Steuerung der Gewinn- und Verlustrechnung ausgerichtet.

9.3 Welche Kennzahlen betrachten Sie, um Materialverbrauch zu bewerten (z.B. Lagerumsatz, Ausfallraten, Abfall)?

Verbrauchsmaterialien der Verwaltung

Durch die im letzten Jahr eingeführte Büromaterialbeschaffung über eine elektronische Bestellplattform im Internet, die ausgewähltes möglichst umweltfreundliches Büromaterial enthält, können die Bestellmengen zukünftig problemlos für jeden gewünschten Zeitraum pro Kostenstelle abgerufen werden (siehe auch Kap. 8.5).

Papier ist der Haupteinsatzstoff jeder Verwaltung. Im Netzwerk Stegen werden hauptsächlich Kopien und Dokumente des Geschäftsverkehrs erstellt. Als Grundlage für die vorliegenden Daten wurden die Rechnungen für Kopierpapier, Geschäftspapier und die Wartungskosten für den Kopierer (mit Angaben zur Anzahl an Kopien) des Netzwerkes Stegen ausgewertet. Die Zahlen im Jahr 2003 entsprechen der mittels elektronischer Bestellplattform registrierten Menge.

Papierverbrauch (DIN A4)	Jahr 2000	Jahr 2001	Jahr 2002	Jahr 2003
	Blatt	Blatt	Blatt	Blatt
Geschäftspapier (DIN A4) :				
- Recyclingpapier	0	0	0	0
- Normalpapier	4.060	15.500	0*	0
Kopierpapier (DIN A4):				
- Recyclingpapier	0	0	500	24.500
- Normalpapier	60.000	72.500	101.000	85.000
Geschäftspapier (DIN A3):				
- Recyclingpapier	k.A.	0	0	0
- Normalpapier		4.500	500	1.000

**Geschäftspapier im Jahr 2002: Nutzung der im Jahr 2001 beschafften Bestände.*

Tabelle 9.3.1: Papierverbrauch im Netzwerk Stegen

Der Papierverbrauch ist im Jahr 2002 im Vergleich zum Vorjahr um etwa 15 % und im Jahr 2003 um weitere 8 % gestiegen. Zurückzuführen ist das auf den Einzug der Wohnbereiche im Alsterweg und den Ausbau der Tagesförderstätte. Außerdem betreibt das Netzwerk Stegen eine umfangreiche Öffentlichkeitsarbeit, wobei alle Kopierarbeiten am hauseigenen Kopierer durchgeführt werden. Es gibt zwar einen deutlichen Anstieg des Papierverbrauches in den Jahren 2002 und 2003 aber ebenso einen rückläufigen mitarbeiterspezifischen Papierverbrauch seit 2001.

KENNZAHLEN- BILDUNG im Vergleich	Jahr 2000	Jahr 2001	Jahr 2002	Jahr 2003
	Papierverbrauch (DIN A 4) in Blatt pro Mitarbeiter und Jahr *			
Verwaltung und Leitungen im Netzwerk Stegen*	4.576 Blatt / Mitarbeiter und Jahr	6.286 Blatt / Mitarbeiter und Jahr	5.075 Blatt / Mitarbeiter	5.475 Blatt / Mitarbeiter
Deutscher Kinderschutzbund in Neustadt (Holstein)	4.125 Blatt / Mitarbeiter und Jahr	k.A.	k.A.	<u>k.A.</u>

Tabelle 9.3.2: Papierverbrauch pro Mitarbeiter im Netzwerk Stegen

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

Um die Leistungen von Lieferanten zu bewerten, werden ab einem bestimmten Geldwert unterschiedliche Kostenvoranschläge zum Vergleich eingeholt. Zudem werden bei Vergabe von größeren Aufträgen Qualitätsstandards für die Ausschreibungen festgelegt. Bei der Einholung von Kostenvoranschlägen für die Kucheneinrichtungen der Wohnhäuser Bad Oldesloe, Quickborn und Wohldorf konnte dadurch eine Einsparung von ca. 20 % im Vergleich zu anderen Anbietern eingespart werden.

Eine Kennzahlenerhebung für den gesamten Geschäftsbereich wird in der Regel jedoch nicht durchgeführt, da die Wohnhäuser und Tagesförderstätten für ihr jeweiliges Budget selbst verantwortlich sind.

9.5 Welche Kennzahlen betrachten Sie, um den Cash Flow zu bewerten (z.B. Debitoren, Kreditoren, Liquidität)?

Einmal jährlich wird der Netto Cash Flow für den Geschäftsbereich HamburgUmland während der Budgetierung auf Planbasis errechnet.

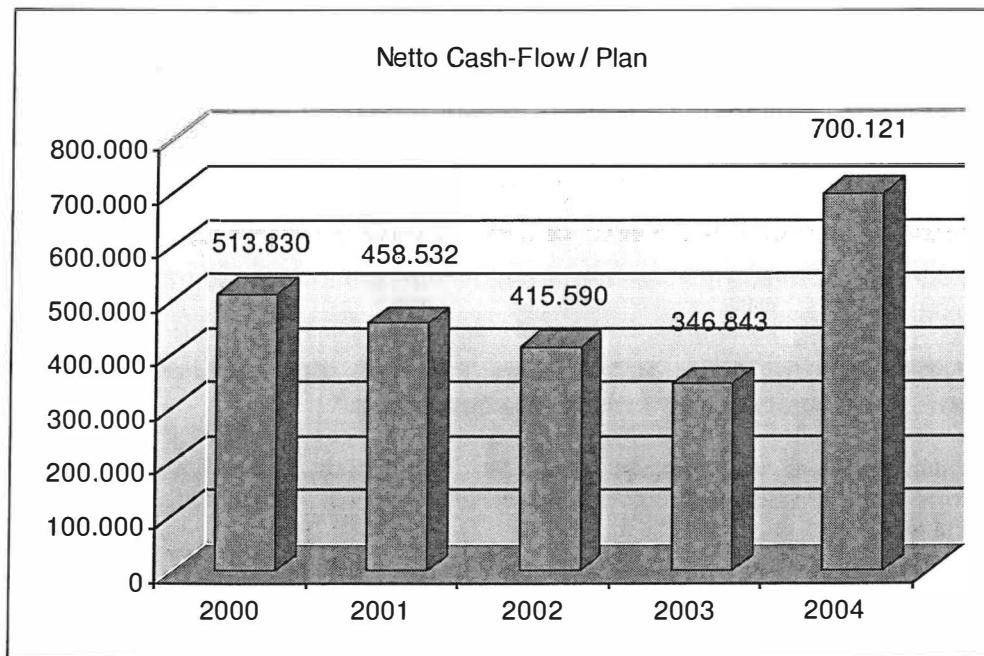


Tabelle 9.5: Netto Cash Flow / Plan

Die Netto Cash Flow auf Planbasis zeigt über die letzten 4 Jahre, dass der Geschäftsbereich in der Lage ist, ein positives Geschäftsergebnis zu erzielen. Für das Jahr 2004 ist das Ziel, den Cash Flow deutlich zu erhöhen.

Die Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung erfolgt über den Servicebereich Rechnungswesen der Evangelischen Stiftung Alsterdorf. Eine Kennzahlenbildung für diesen Bereich findet im Geschäftsbereich HamburgUmland nicht statt.

9.6 Welche Kennzahlen betrachten Sie, um die Produktivität zu bewerten (z.B. Durchlaufzeiten, Umsatz pro Mitarbeiter)?

Um die Produktivität zu bewerten, wird der Umsatz pro Mitarbeiter betrachtet.

Kennzahl	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Umsatz pro Mitarbeiter in €	61.628	66.051	64.512	62.218	62.866	64.438	67.414	71.727

Tabelle 9.6: Umsatz pro Mitarbeiter im Geschäftsbereich HamburgUmland 1996-2003

Die Entwicklung der letzten 3 Jahre zeigt, dass der Umsatz pro Mitarbeiter in den letzten 3 Jahren deutlich angestiegen ist.

9.7 Welche Kennzahlen betrachten Sie, um Marktanteile und Geschäftsvolumen zu bewerten?

Eine Kennzahlenbetrachtung zur Bewertung der Marktanteile wird derzeit nicht vorgenommen. Die Bewertung des Geschäftsvolumens findet bisher über den Umsatzerlös und die durchschnittliche Anzahl der stationären und teilstationären Plätze pro Jahr statt (siehe Tabellen 9.1 und 6.3). Hier zeigt sich eine eindeutige Entwicklung in Richtung einer Vergrößerung des Geschäftsvolumens von HamburgUmland.

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

Um die Dauer von Produktzyklen zu bewerten, liegen bisher keine Kennzahlen vor.

9.9 Welche Kennzahlen betrachten Sie, um die Verfügbarkeit und Nutzung von Information und Wissen zu bewerten?

Grundsätzlich besteht seit kurzer Zeit die Möglichkeit, den Zugriff der Mitarbeiter auf Informationsseiten im Internet anonymisiert auszuwerten. Auswertbare Daten liegen allerdings bisher nicht vor.

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

Um den Wert des geistigen Eigentums zu bewerten, werden bisher keine Kennzahlen betrachtet.