

6002

ajsterdorf assistenz ost

2010

2008

2011

Menschen unterstützen, erfolgreich zu sein
Strategie 2007, 2008...

2007

Impressum

Herausgeberin
alsterdorf assistenz ost gGmbH
Verfasser
Birgit Schulz, Ralf Graage
Gestaltung
www.bfg-albrecht.de
Druck
Langebartels & Jürgens
Stand
März 2007

Inhalt

	Seite
1 Einleitung	4
2 alsterdorf assistenz ost – der Stand der Dinge	6
3 Vision, Werte und grundsätzliche Arbeitsweise	8
4 Rahmenbedingungen	10
5 Unsere Strategie	16
5.1 Der Spielplan	18
5.2 Unsere Antworten auf die wirtschaftlichen Herausforderungen der kommenden fünf Jahre	20
5.3 Gewinn- und Verlustrechnung 2007-2011	22
5.4 Gestalten Sie mit!	24
5.5 Unsere Balanced Scorecard	25
5.6 Der Aktionsplan	31
6 Zu guter Letzt...	32
7 Abkürzungsverzeichnis	34

1 Einleitung

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

nur wer sein Ziel kennt und sich über den Weg einig ist, wird Erfolg haben.

In diesem Sinne haben wir die Unternehmenssteuerung von **alsterdorf assistenz ost** weiterentwickelt, um künftig noch zielstrebig den Nutzen für unsere Kundinnen und Kunden zu erhöhen und unser Unternehmen im Wettbewerb stärken zu können. Mit dieser Broschüre möchten wir Sie umfassend informieren, Ihnen einen Überblick über das Steuerungssystem und die konkreten Planungen der nächsten Jahre geben, und wir möchten Sie einladen, mit zu gestalten.

Und so wollen wir unser Unternehmen künftig steuern:

Unsere Vision und unser Leitbild beschreiben, wohin wir wollen und welches unsere Grundwerte sind. Unsere Vision müssen wir in einem sich laufend verändernden Umfeld realisieren. Es ist bestimmt durch Kundenwünsche, sozialpolitische, fachliche und wirtschaftliche Entwicklungen, Wettbewerber, Kostenträgerinnen, Europäische Union und vieles mehr.

Die jährlich zu aktualisierende Strategie ist unsere Antwort auf diese aktuellen Entwicklungen. Sie zeigt, wie wir unter den gegebenen Bedingungen unsere Vision realisieren wollen.

Damit wir abschätzen können, ob wir uns für das Umsetzen der richtigen Dinge entscheiden haben und ob wir dies auch richtig tun, steuern wir mit geeigneten Messgrößen, so genannten Kennzahlen¹.

In fünf Perspektiven wollen wir künftig messen, ob wir auf dem richtigen Weg sind: Kunden, Treuhänder, interne Geschäftsprozesse, Lernen & Entwicklung und Finanzen. Diese Vorgehensweise der Unternehmensbetrachtung wird auch unter dem Begriff **Balanced Scorecard²** diskutiert. Balance bezeichnet hierbei die angestrebte Ausgewogenheit, der Begriff **Scorecard** weist darauf hin, dass wir anhand von Kennzahlen die Erreichung unserer Ziele messen wollen. Abgeleitet aus unserer Strategie entscheiden wir uns jährlich für gezielte Aktionen, um unserer Vision von Jahr zu Jahr näher zu kommen.

Vieles von dem Beschriebenen machen wir schon seit mehreren Jahren, und viele von Ihnen haben in den vergangenen Jahren die Qualität der Dienstleistungen kontinuierlich verbessert, neue Projekte entwickelt, sich für das Unternehmen eingesetzt und auf diese Weise die **alsterdorf assistenz ost** große Schritte vorangebracht.

Deshalb sehen wir uns für die Zukunft gut aufgestellt – auch wenn (oder gerade weil...) wir aus den sozialpolitischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen heraus einen weiter wachsenden Druck auf soziale Unternehmen erwarten.

Durch das vorliegende Steuerungssystem soll das Zusammenspiel im Unternehmen noch erfolgreicher werden:

- durch eine Ausrichtung aller Kräfte auf ein gemeinsames Ziel,
- durch schnelle Reaktionen auf Umfeldveränderungen und
- durch eine klare Erfolgsorientierung im praktischen Handeln.

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter trägt zum Erfolg der **alsterdorf assistenz ost** bei. Arbeiten wir daran, dass dieser Beitrag noch transparenter und wirksamer wird.

Und verlieren wir nie aus den Augen, dass entscheidend für unseren Erfolg ist, was tatsächlich erfahrbar bei unseren Kundinnen und Kunden ankommt!



Birgit Schulz
Geschäftsführung

¹ Die Kennzahlen...

- helfen uns, die Erreichung gesetzter Ziele zu überprüfen,
- helfen uns, Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen,
- lenken den Blick auf besonders wichtige Aspekte der Zielerreichung,
- ersetzen intuitive Urteile durch nachprüfbar Daten.

²

Kaplan, R. S. / Norton, D. P.: *Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen*, aus dem Amerikanischen von P. Hörvath, Stuttgart 1997 Hörvath, P.: *Controlling*, Verlag Vahlen, München 1998, S. 566ff

2 alsterdorf assistenz ost – der Stand der Dinge

alsterdorf assistenz ost gGmbH ist eine 100%ige Tochter der Evangelischen Stiftung Alsterdorf (ESA) mit Sitz in Hamburg und besteht seit April 2005. Sie ist entstanden aus Teilbereichen zweier Geschäftsbereiche der ESA: hamburgalsterdorf und hamburgstadt. Seit der Neustrukturierung erbringt alsterdorf assistenz ost im Verbund mit drei weiteren Tochtergesellschaften, alsterdorf assistenz west, alsterdorf assistenz nord und alsterdorf assistenz umland Assistenzdienstleistungen für Menschen mit Unterstützungsbedarf. Gemeinsam mit alsterdorf assistenz west unterhält die gGmbH den ambulanten Pflegedienst Diakonie- und Sozialstation HamburgStadt gGmbH.

Die Organisationsstruktur von alsterdorf assistenz ost ist regional ausgerichtet. Das Unternehmen ist in den Bezirken Wandsbek, Nord, Mitte und Bergedorf tätig. In den Bezirken werden durch kleinere Organisationseinheiten ambulante, teilstationäre und stationäre Unterstützungsleistungen für Menschen mit Behinderung erbracht. Kundenmanagement und Fachdienste begleiten die Arbeit und unterstützen die Entwicklung und Sicherung der Angebots- und Leistungsqualität.

Zur gGmbH gehören drei ambulante Teams, vier Tagesförderstätten, ein Bereich der Erwachsenenbildung, achtzehn Wohnhäuser, zwei Angebote für Familien, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Geschäftsstelle und die Mitarbeitervertretung. Ende 2006 wurden im teilstationären Bildungs- und Beschäftigungsbereich (Tagesförderstätten) 103 Menschen im Rahmen von Teilzeit- und Vollzeitangeboten unterstützt. Es gab 334 Klientinnen und Klienten, die stationäre Leistungen in Anspruch nahmen, und 105 Klientinnen und Klienten erhielten ambulante Leistungen. Bei alsterdorf assistenz ost sind derzeit 411 Mitarbeitende vollzeit- und teilzeitbeschäftigt, davon 159 männliche und 252 weibliche. Im Durchschnitt sind die Mitarbeitenden 40 Jahre alt (Männer ca. 39 Jahre und Frauen ca. 41 Jahre). Die Fachkraftquote lag im Jahr 2006 im ambulanten Bereich bei 71 %, im Bildungs- und Beschäftigungsbereich bei 73 % und im stationären Bereich bei 65 %.

Übersicht unserer Standorte in Hamburg

- Wohnangebote
- Bildungs- und Beschäftigungsangebote
- ▲ Erwachsenenbildung
- Angebote für Familien, Kinder und Jugendliche
- ambulante Teams
- Geschäftsstelle
- Diakonie- und Sozialstation HamburgStadt



3 Vision, Werte und grundsätzliche Arbeitsweise

Unsere Vision ist die uneingeschränkte Teilhabe aller Menschen am gesellschaftlichen Leben. Verschieden sein ist normal und wird als Bereicherung gesellschaftlicher Wirklichkeit erlebt.

Als soziales Dienstleistungsunternehmen mit christlich-humanistischem Wertehintergrund engagieren wir uns für Menschlichkeit und Solidarität. Wir arbeiten für Menschen, deren Teilhabe behindert ist. Insbesondere leisten wir persönliche Assistenz für Menschen mit Behinderung, mit psychischen Erkrankungen, Menschen in schwierigen Lebenslagen, für Menschen mit Pflegebedarf, und wir unterstützen sie bei der Umsetzung ihrer Rechte und Pflichten als Bürgerinnen und Bürger. Wir beteiligen uns an der Gestaltung von Sozialräumen, indem wir gesellschaftliches Zusammenleben fördern und nachhaltige bürgerschaftliche Kooperation unterstützen.

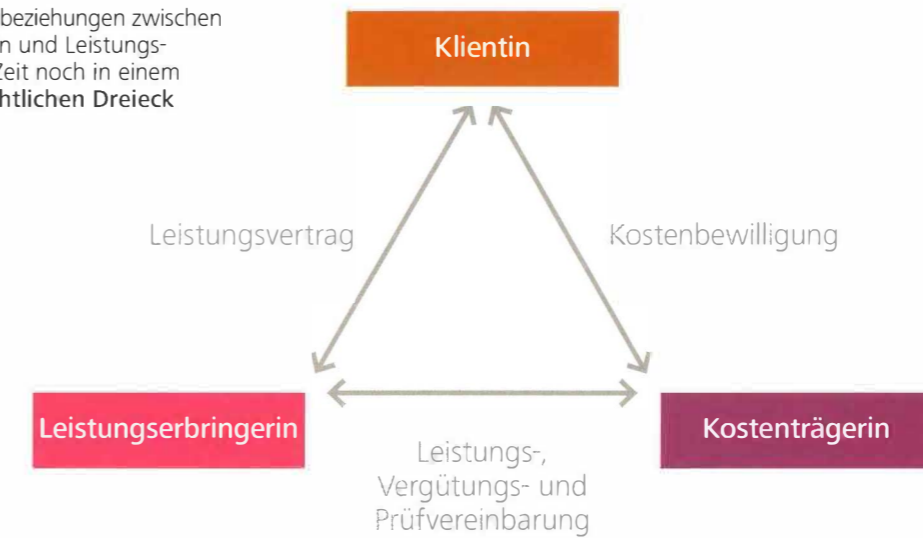
Im Jahre 2011 wollen wir ein professionelles, innovatives Unternehmen sein, das in Hamburgs Osten sowohl für seine Kundinnen und Kunden, als auch für Kostenträgerinnen, Bürgerinnen und Bürger zu den Besten bzgl. Kompetenz, Verlässlichkeit, Diskretion, Service und zeitnaher Problemlösungen gilt. Unsere Preise sollen wettbewerbsfähig, unser Preis-Leistungsverhältnis transparent und angemessen sein. Für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wollen wir ein verlässliches und interessantes Unternehmen sein, das bei hoher Leistungsanforderung attraktive Arbeitsplätze bietet.

4 Rahmenbedingungen

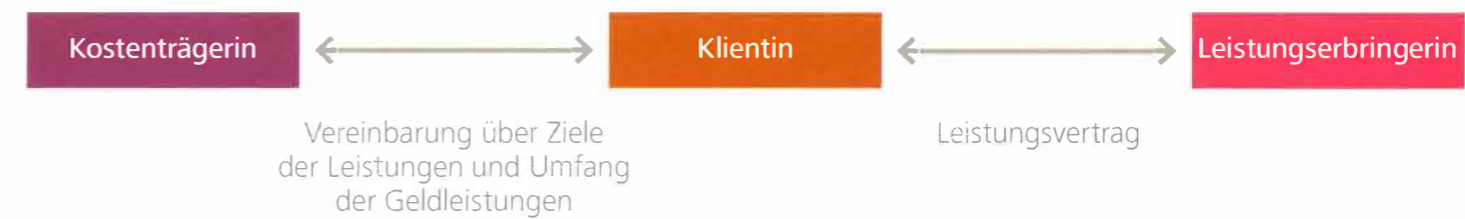
Die Bewertung aktueller und zukünftiger Entwicklungen, die unser Geschäft betreffen, wird für unsere fachliche und wirtschaftliche Situation immer bedeutsamer. Grundsätzlich ist festzustellen, dass die zukünftigen Entwicklungen insgesamt einen weiter wachsenden Druck auf soziale Unternehmen erwarten lassen und dass die Rahmenbedingungen der Sozialwirtschaft sich zunehmend schneller ändern. Das heißt, dass die Zeiträume für Anpassungsmaßnahmen sich weiter verkürzen werden. Im Folgenden sind unsere wesentlichen Rahmenbedingungen dargestellt, damit unsere Strategien, Ziele und geplanten Aktionen besser zu verstehen sind.

a. Sozialrechtliche, fachliche, sozialpolitische und demographische Rahmenbedingungen

Die bisherigen Leistungsbeziehungen zwischen Klientin³, Kostenträgerin und Leistungserbringerin finden zur Zeit noch in einem sogenannten **sozialrechtlichen Dreieck** statt.



Dies wird zukünftig zunehmend aufgelockert und durch eine Finanzierung von Sach- und Dienstleistungen in Geldpauschalen (z.B. persönliche Budgets) ersetzt werden. Aus dem Dreieck wird eine **Leistungskette**.



Somit werden die Dienstleisterinnen und Dienstleister zukünftig nicht mehr für die Vorhaltung von Angeboten vergütet, sondern für die konkret erbrachten Leistungen.

³ Zur Vereinfachung verwenden wir manchmal die weibliche Form, sie schließt selbstverständlich die männliche Form ein.

Hieraus leitet sich bereits eine wesentliche Veränderung bei der Erbringung der Leistungen ab: Die Leistungserbringerinnen müssen sich von Versorgerinnen zu professionellen Dienstleisterinnen entwickeln. Eine stärkere Nutzerorientierung ist erforderlich, da die Klientin nun Wahl- u. Gestaltungsmöglichkeiten hat. Die Leistungssysteme müssen durchlässig und klein sein, so dass individuellere und passgenauere Leistungen möglich sind. Der Assistenz- und der Wochenplan sowie deren Umsetzung und Anpassung haben bereits jetzt eine wesentliche Schlüsselfunktion im Rahmen der Leistungserbringung. Hier gilt es, das Erreichte zu sichern und auszubauen.

Folgende weitere Entwicklungen sind u. E. zu erwarten:

- Teilhabe-Erfahrungen der Menschen werden im Gemeinwesen stattfinden (Wohnumfeld, Arbeitsplatz, ..., ...)
- Der Grad der Integration der Angebote und Leistungen in die regionalen Strukturen, die Stärkung sozialer Netzwerke, die Ausgestaltung der Angebote und die dazugehörige Vermarktung bestimmen über die Zukunftsfähigkeit der sozialen Dienstleistungen.
- Der Nutzen von Sozialleistungen wird zukünftig nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip beurteilt (Einführung von wirkungsorientierten Steuerungsansätzen).
- Der Wettbewerb wird zunehmen.
- Nicht jede Einrichtung / jedes Unternehmen wird dem gewachsen sein.
- Es wird zu Schließungen, Insolvenzen und Übernahmen oder Verschmelzungen kommen.
- Als Folge wird es zu Unternehmenskonzentrationen, Spezialisierungen und einem Preisdumping kommen.
- dies bei gleichzeitiger Forderung nach „Dienstleistungen aus einer Hand“ auf der sozialräumlichen Ebene.
- Ein wesentlicher Bestandteil zukünftiger kommunaler Sozialpolitik wird die Einbeziehung und Aktivierung der Bürgerinnen und Bürger sein.
- Die Entwicklung wird von einer „Verstaatlichung“ hin zu mehr Eigenverantwortung, Selbsthilfe und bürgerschaftlichem Engagement gehen.

Übrigens...

Eine Vorbereitung auf diese Veränderungsprozesse ist neben anderen Maßnahmen die Umwandlung stationärer in ambulante Leistungen.

Hier können wir in bisher nicht umgesetzter Art und Weise Strukturen ambulanter Unterstützung für Menschen mit Behinderung schaffen, die bislang in stationären Bezügen gelebt haben; in einem Umfang, der vollkommen neue Herangehensweisen erfordert.

Die Umwandlung stationärer in ambulante Leistungsstrukturen ermöglicht es den Menschen mit Behinderung, einen großen Schritt in die Gemeinde zu gehen. Sozialraum- und lebensweltorientierte Unterstützungsformen für Menschen mit Behinderung, die lange in stationären Bezügen gelebt haben und daher beim Übergang in ambulante Assistenzformen besonderer Unterstützung bedürfen (Engmaschigkeit der Assistenzangebote, Aktivierung von Selbsthilfe-Strukturen, Quartiersarbeit mit Nachbarn und Geschäftsleuten, Freiwilligenarbeit), gibt es in Hamburg in dieser Form bisher nicht. Durch dieses neue Angebot und die damit einhergehende Individualisierung unserer Leistungen, durch die Überleitung stationärer Wohngruppen-Schichtdienste in individuelle Assistenzdienste machen wir uns fit für die Zukunft.

Die Vernetzung sog. Stützpunkte mit Angeboten innerhalb des Stadtteils und die Einrichtung von Angeboten für alle Bürgerinnen und Bürger, z.B. im Rahmen einer „Tauschbörse der Kompetenzen“ sind weitere Ziele unserer Arbeit.

Die Information und Aufklärung der Bürgerinnen und Bürger im Sozialraum über Arbeit und Zusammenleben mit Menschen mit Behinderung im Sinne des „Community living“ soll in Verbindung mit der Etablierung unserer Stützpunkte (oder besser: Treffpunkte) intensiviert werden.

Aktuelle Prognosen zur Entwicklung der Zahl der Leistungsberechtigten (Fallzahlen) in der Eingliederungshilfe liegen seit Dezember 2006 vor. Die Bundesarbeitsgemeinschaft der überörtlichen Träger der Sozialhilfe hat die Prognose-Daten der Bundesländer zusammengeführt und veröffentlicht⁴.

Leistungsbereich	Veränderung insgesamt im Zeitraum 2007-2010
stationär	+ 2,6 %
ambulant	+ 17,6 %
teilstationär	+ 7,2 %

Die Steigerungsdaten zeigen sehr deutlich, dass die Zahl der Leistungsberechtigten zunehmen wird – insbesondere im Bereich der ambulanten Leistungen.

Diese Prognosen sind auch vor dem Hintergrund zu sehen, dass z. Zt. noch nahezu die Hälfte der 40jährigen (geburtenstarke Jahrgänge) und ca. 1/3 der 50jährigen Menschen mit (insbes. sogenannter geistiger) Behinderung im Elternhaus leben. Die Haushalts- und Familienstrukturen dieser Familien werden sich dahingehend wandeln, dass die z. Zt. noch sehr hohen Selbsthilfeleistungen der Familien abnehmen und dadurch die häusliche Betreuung, Pflege und Unterstützung künftig von anderen, zum Beispiel von professionellen ambulanten Diensten, in der Gemeinde zu erbringen sein werden. Ein weiterer Aspekt der Bevölkerungsentwicklung ist die internationale Migration. Durch die Zuwanderung von Menschen aus dem Ausland wird auch der Bedarf an Angeboten für fremdsprachige behinderte Menschen und ihre Familien steigen.

An dieser Stelle sei noch eine weitere demographische Entwicklungsprognose genannt: Die Bevölkerung in Deutschland altert und schrumpft. Damit zahlen immer weniger Menschen in soziale Sicherungssysteme ein, von denen immer mehr Menschen abhängig sein werden. Der Rückgang der jüngeren Menschen wird sich außerdem auf den Arbeitsmarkt und damit auf unsere Personalpolitik auswirken. Hier gilt es, bereits frühzeitig Maßnahmen einzuleiten, so dass wir einem gesamtwirtschaftlich prognostizierten Fachkräftemangel etwas entgegenzustellen haben und auf ein voraussichtlich steigendes Durchschnittsalter der Mitarbeitenden vorbereitet sind.

⁴ Die Bundesarbeitsgemeinschaft der überörtlichen Träger der Sozialhilfe (BAGÜS) im Internet: www.bagues.de

b. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Unsere wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind wesentlich von unserer Zielvereinbarung mit der BSG und allgemeinen Kostenentwicklungen geprägt.

Mit dem Abschluss und der fünfjährigen Laufzeit der Zielvereinbarung ist es uns gelungen, Planungssicherheit herzustellen, die in Zeiten leerer Haushaltskassen sehr hoch zu bewerten ist und uns Freiräume für Anpassungen, speziell im Bereich der Leistungsprozesse bzw. deren Umstellungen, ermöglicht.

Angenommene* Preisentwicklung für stationäre Leistungen:

HEG	2007	2008	2009	1.Hj. 2010	2.Hj. 2010, 2011	Veränderung bis Mitte 2010
1	67,42 €	66,67 €	65,92 €	65,17 €	64,46 €	- 3,3 %
2	89,86 €	88,66 €	87,46 €	86,26 €	85,13 €	- 4,0 %
3	112,31 €	110,66 €	109,01 €	107,36 €	105,81 €	- 4,4 %
4	134,75 €	132,65 €	130,55 €	128,46 €	126,49 €	- 4,6 %
5	156,63 €	154,09 €	151,56 €	149,02 €	146,64 €	- 4,8 %

* bis Mitte 2010 mit der BSG vereinbart, danach: Annahmen

Angenommene* Preisentwicklung für stationäre Leistungen für Kinder:

Ø 2007	2008	2009	2010	2011	Veränderung insgesamt
91,77 €	106,49 €	106,49 €	106,49 €	106,49 €	+ 16 %

* bis Ende 2007 mit der BSG vereinbart, danach: Annahmen

Angenommene* Preisentwicklung für Ambulante Assistenz Hamburg:

HEG	2007	2008	2009	1.Hj. 2010	2.Hj. 2010, 2011	Veränderung bis Mitte 2010
1	41,18 €	41,18 €	41,18 €	41,18 €	36,46 €	+/- 0 %
2	67,22 €	67,22 €	56,80 €	56,80 €	50,00 €	- 15,5 %
3	98,47 €	98,47 €	98,47 €	98,47 €	86,46 €	+/- 0 %
4	124,52 €	124,52 €	124,52 €	124,52 €	109,38 €	+/- 0 %
5	150,56 €	150,56 €	150,56 €	150,56 €	132,30 €	+/- 0 %

* bis Mitte 2010 mit der BSG vereinbart, danach: Annahmen

Angenommene* Preisentwicklung für Leistungen im Bildungs- und Beschäftigungsbereich:

Ø 2007	2008	2009	1.Hj. 2010	2.Hj. 2010, 2011	Veränderung bis Mitte 2010
96,67 €	94,63 €	92,60 €	88,30 €	86,03 €	- 8,6 %

* bis Mitte 2010 mit der BSG vereinbart, danach: Annahmen

Angenommene Preisentwicklung für ambulante Leistungen:

HEG	2007	2008	2009	2010	2011	Veränderung bis Ende 2010
PBW*	36,46 €	36,46 €	36,46 €	36,46 €	32,81 €	+/- 0 %
WA*	29,50 €	29,50 €	29,00 €	29,00 €	29,00 €	- 1,7 %
HFBK**	33,75 €	33,75 €	30,38 €	30,38 €	30,38 €	- 10,0 %
TaLG**	18,85 €	18,85 €	16,97 €	16,97 €	16,97 €	- 10,0 %

* bis Ende 2010 mit der BSG vereinbart, danach: Annahmen

** für 2007 mit der BSG vereinbart, danach: Annahmen

c. Europäische Union

Der europäische Zusammenschluss zu einer Union wird mittel- und langfristige Auswirkungen auf unsere Branche haben. Bereits jetzt sind kontinuierlich Tendenzen zur Harmonisierung der Systeme zu erkennen. Immer mehr Eckpunkte und Details der nationalen Politikfelder werden durch die EU bestimmt werden. Aktuelles Beispiel: die EU-Dienstleistungsrichtlinie. Sie soll die Landesgrenzen-überschreitende Erbringung von Dienstleistungen erleichtern.

Wäre die Richtlinie wie geplant umgesetzt worden, hätten Preis und Qualität von Assistenzleistungen zukünftig lediglich den Bedingungen und Rechtsvorschriften des Herkunftslandes entsprechen müssen. Wir hätten der Konkurrenz aus Niedriglohnländern mit wesentlich schlechteren Qualitätsstandards kaum standhalten können.

In der umgesetzten Fassung der Dienstleistungsrichtlinie ist dies nach umfangreichen Protesten aus Deutschland vorerst nicht mehr vorgesehen. Der Trend zur Angleichung gesetzlicher Normen wird aber fortgesetzt, dieser wird manchmal durch politische Einflussnahme abgebremst, jedoch nie gestoppt werden. Es gilt also, die für uns relevanten Entwicklungen zu beobachten, Auswirkungen zu bewerten und Einfluss zu nehmen.

5 Unsere Strategie

Um unsere Vision zu erreichen und unseren Auftrag zu erfüllen, brauchen wir eine Strategie. Eine Strategie stellt einen aus den Kundenwünschen und Rahmenbedingungen abgeleiteten ‚Spielplan‘ dar, mit dem wir unsere Vision erreichen, uns Wettbewerbsvorteile verschaffen und nachhaltigen Erfolg sichern wollen.

Im Wesentlichen gibt es vier Wettbewerbsstrategien:

- Kostenführerschaft** → **höchst wettbewerbsfähige Preise bei beständiger Qualität (z. B. Toyota)**
- Produktführerschaft** → **beste Produkte, Innovation, als erste auf dem Markt (z. B. Mercedes)**
- Komplette Kundenlösungen** → **vollständige Lösungen für Kundenziele, außergewöhnlicher Service, Qualität der Beziehungen (z.B. IBM)**
- Systembindung** → **Kundenbindung durch hohe Anfangsinvestitionen; hohe Wechselkosten, patentierte Produkte und spezialisiertes Zubehör (z. B. Microsoft).**

Wir haben uns für eine Orientierung an der Strategie **Komplette Kundenlösungen** entschieden, denn wir gehen davon aus, dass wir aufgrund unserer Voraussetzungen mit ihr am besten unsere Ziele erreichen und Kunden erfolgreich binden können. Aufgrund der in unserem Unternehmen vorhandenen fachlichen Kompetenzen, unserer Größe, Vielfalt und der Kooperationsmöglichkeiten im Verbund der Evangelischen Stiftung Alsterdorf sind wir in der Lage, vollständige Lösungen für den Bedarf und die Ziele unserer Kunden umzusetzen, außergewöhnlichen Service zu bieten und nachhaltig gute, vertrauensvolle Beziehungen zu unseren Kunden, ihren Angehörigen und gesetzlichen Vertretern aufzubauen. Eine Kostenführerschaft ist zwar aufgrund unserer Kostenstrukturen (z.B. Tarifbindungen) nicht zu erreichen, trotzdem müssen wir unsere Kosten weiter senken, da wir im sozialen Bereich, insbesondere in der Eingliederungshilfe, von weiteren Vergütungssenkungen ausgehen müssen.

Nun zur Konkretisierung und Ausgestaltung unserer Strategie. Die wichtigste Dimension einer Unternehmensstrategie ist die Definition der Zielkunden und die Festlegung der besonderen Wertbeiträge, die das Unternehmen seinen Kunden bietet.

Zielkunden in unserer Strategie sind Erwachsene, Jugendliche und Familien mit behinderten Kindern mit Anspruch auf Eingliederungshilfe gemäß § 53 SGB XII (Sozialhilfe), auf Leistungen des SGB VIII (Kinder- und Jugendhilfe) und auf Leistungen des SGB XI (Pflegeversicherung). Neben der umfassenden Unterstützung erwachsener Menschen mit Behinderung soll ein Schwerpunkt unserer Arbeit die Entwicklung neuer Angebote für Kinder und Jugendliche sein. In Zusammenarbeit mit unserem ambulanten Pflegedienst sollen auch Menschen mit Pflegebedarf über SGB XI zukünftig das Kundenspektrum erweitern. Staat und Gesellschaft sind wegen der Leistungsfinanzierung aus Steuern und Spendenmitteln wichtige Leistungsabnehmer, deren Bedarf zu berücksichtigen ist. Hier ist insbesondere die Behörde für Soziales, Gesundheit und Verbraucherschutz (BSG) zu nennen.

Um komplette Kundenlösungen, das heißt in unserem Fall: um **individuelle Leistungspakete** bieten zu können, setzt **alsterdorf assistenz ost** auf die Entwicklung unterschiedlichster Angebote in kleinen, dezentralen, gut vernetzten Organisationseinheiten, die mit größtmöglicher Leistungs- und Entscheidungskompetenz ausgestattet sind.

Schon heute bieten wir Leistungen an, die in Hamburg und darüber hinaus relativ einzigartig sind, z. B. Servicewohnen für Familien mit behinderten Kindern und für Kinder mit behinderten Eltern, spezielle Angebote für Frauen, integrierte Angebote für Menschen mit Unterbringungsbeschluss, individuelle Wohnungen für Menschen mit 24-Std.-Assistenzbedarf pro Tag, sowie besondere Bildungs- und Beschäftigungsprojekte.

Ein langfristiger Wettbewerbsvorteil ist aber allein dadurch nicht zu sichern. Besondere Leistungen können auch von anderen Unternehmen angeboten werden. Auf den speziellen Mix, auf die Qualität der Leistungen, auf die richtige und umfassende Antwort auf Kundenwünsche kommt es an. Die im Folgenden dargestellte Strategie formuliert für jede der 5 Perspektiven (siehe Einleitung) strategische Ziele und Teilziele, deren jeweiliges Erreichen uns unserer Vision näher bringen und **alsterdorf assistenz ost** zu einer der besten Dienstleisterinnen machen soll. Zwischen den Perspektiven ist ein ausgewogenes Verhältnis angestrebt, da jeder der genannten Faktoren wichtig ist und die anderen zwangsläufig mit beeinflusst; und zwar in so genannten Wertschöpfungsketten: je kompetenter wir Mitarbeitenden sind (Lern- und Entwicklungsperspektive), umso besser gelingen unsere Leistungs- bzw. Geschäftsprozesse (Interne Perspektive), umso besser können wir Kunden und Geldgeber zufrieden stellen (Kunden- und Treuhänderperspektive), umso besser sind wir in der Lage, wirtschaftlich erfolgreich zu sein (Finanzperspektive). Und dies wiederum, um unseren sozialen Auftrag zu erfüllen; Menschen mit Assistenzbedarf ein selbst bestimmtes und selbständiges Leben zu ermöglichen und mit Menschen in ihren Stadtteilen erfolgreiches Zusammenleben zu gestalten.

5.1 Der Spielplan

Wir bieten unseren Kunden die beste Gesamtlösung.

Wir stellen unsere Kapitalgeber zufrieden.

Unsere Leistungsprozesse sind effektiv.

Wir entwickeln mit kompetenten, motivierten Mitarbeitenden. Wir steuern mit geeigneten Führungskräften.

Der Unternehmenserfolg ist langfristig gesichert.

Kundenperspektive

- Wir bieten individuelle Leistungen und Leistungspakete
- Wir unterstützen unsere Kundinnen, erfolgreich zu sein
- Unsere Leistungen entsprechen den Wünschen der Kundinnen, sie sind mit unseren Leistungen zufrieden
- Unsere Angebote und Leistungen ermöglichen Teilhabe am gesellschaftlichen Leben
- Unsere Wartezeiten sind extrem gering

Treuhänderperspektive

- Wir schaffen Transparenz und Vertrauen
- Wir arbeiten mit den Kostenträgerinnen zusammen
- Wir ermöglichen Teilhabe am Erfolg
- Wir übernehmen gesellschaftliche Mitverantwortung und beeinflussen soziale Entwicklungen
- Verschiedene Personen und Organisationen unterstützen uns und haben sich an unser Unternehmen gebunden

Interne Perspektive

- Assistenzplanung, -umsetzung und -dokumentation sind individuell, verlässlich, partnerschaftlich und hochprofessionell
- Die Arbeitszeiten sind an den Kundenbedarf angepasst
- Unsere kundenfernen Prozesse sind schlank und am notwendigen Maß orientiert
- Wir pflegen gute Beziehungen zu Angehörigen und gesetzlichen Vertretern
- Wir pflegen, knüpfen und nutzen soziale Netze
- Unser Wissen über die Kunden ist umfassend; wir sind in der Lage, zukünftige Kundenbedürfnisse voraus zu sehen
- Wir kooperieren im ESA-Verbund und mit regionalen Dienstleistern
- Wir unterstützen und nutzen bürgerschaftliches Engagement
- Akquise und Marketing sind professionell.

Lern- und Entwicklungsperspektive

- Wir finden und binden die besten MitarbeiterInnen und Führungskräfte
- Wir fördern unsere Mitarbeitenden
- Wir nutzen und erweitern kontinuierlich unser Wissen
- Wir fördern Ideen
- Wir arbeiten in vielfältig kompetenten, motivierten Teams
- In einer ausgeprägten Leistungskultur werden alle Aufgaben zeitnah und professionell erfüllt
- Unsere Arbeitsplätze sind attraktiv, daran wird kontinuierlich gearbeitet
- Wir entwickeln und pflegen gemeinsame soziale Werte
- Wir kooperieren mit Ausbildungsstätten

Finanzperspektive

- Wir senken unsere Kosten, um wettbewerbsfähige Preise kalkulieren zu können
- Umsatz und Jahresergebnis sind konstant
- Die effektive Steuerung im ESA-Verbund ist gesichert
- Strategisches Controlling und Risikomanagement werden durchgeführt
- Wir sind auf neue Finanzierungsformen vorbereitet
- Neue Angebote sind entwickelt
- Wir haben den Absatz unserer Dienstleistungen gesteigert
- Wir arbeiten für mehrere KostenträgerInnen
- Kapitalausstattung und Liquidität sind angemessen

5.2 Unsere Antworten auf die wirtschaftlichen Herausforderungen der kommenden fünf Jahre

Aus sämtlichen Preissenkungen, wesentlichen Kostensteigerungen und Maßnahmen zur Strategieumsetzung ergibt sich eine Gesamtbelastung in Höhe von **6,7 Mio. €**. Im Einzelnen bedeutet dies:

Für unseren Betrachtungszeitraum bis 2011 erwarten wir für sämtliche Leistungsbereiche Preissenkungen in einer Höhe von	2,4 Mio. €
Personalkosten – hier haben wir jährliche Steigerungen in Höhe von 1 % angenommen	1,3 Mio. €
Energiekosten – hier erwarten wir jährliche Steigerungen um 10 %	1,0 Mio. €
Mietkostensteigerungen, Nachfolgemieten für Auszugsprojekte, MwSt.-Erhöhung und Preissteigerungsrate (2 % Inflation)	1,3 Mio. €
Für die Umsetzung unserer strategischen Planungen haben wir Mittel vorgesehen in einer Höhe von	0,7 Mio. €

Im Folgenden ist dargestellt, wie diese wirtschaftlichen Herausforderungen zu kompensieren sind. Es handelt sich hierbei um eine ‚Momentaufnahme‘ in einem sich permanent entwickelnden Prozess. Neue Erkenntnisse, Entwicklungen oder auch Teilerfolge beeinflussen immer das Ganze und werden flexibel in den laufenden Prozess integriert.

a. Ausbau der Leistungen und neue Erträge

Um Preissenkungen und Kostensteigerungen zu kompensieren, konzentrieren wir uns darauf, bestehende Leistungsangebote auszubauen und neue Leistungsangebote aufzubauen. So halten wir trotz sinkender Preise unseren Umsatz und unser Jahresergebnis konstant.

	2007	2011	Veränderung	Anmerkungen
Ambulante Leistungen in Betreuungseinheiten (BE)	24.000	→ 40.500	+ 69 %	Der Aufbau soll insbesondere im Bereich der Hilfen für Kinder (+ 11.000 BE) erfolgen. Darüber hinaus werden die klassischen Leistungen [PBW und Wohnassistenz (WA)] ausgebaut (+ 5.500 BE). Hierbei gehen wir allerdings davon aus, dass das Verhältnis von derzeit 75/25 (PBW zu WA) sich kurzfristig auf 50/50 verändern wird.
Ambulante Assistenz Hamburg in Plätzen	60 (100 Personen, aber im Jahresschnitt nur 60)	→ 100	+/- 0 %	Dieses Leistungsangebot ist im Rahmen der Zielvereinbarung bis Mitte 2010 vereinbart, Ziel ist es, dass wir über diesen Zeitraum hinaus mit dem Kostenträger eine Vereinbarung schließen können.
Teilstationäre Leistungen in Plätzen	83	→ 110	+ 33 %	In diesem Leistungsbereich ist eine jährliche kontinuierliche Steigerung geplant. Im Bildungs- und Beschäftigungsbereich sind außerdem ab 2011 zusätzliche Erträge durch den Verkauf eigener Produkte und Dienstleistungen in Höhe von ca. 100 T € geplant.
Stationäre Leistungen in Plätzen	237	→ 267	+ 13 %	Im Jahr 2009 sind der Aufbau eines neuen TANDEM-Projektes und ein neues Wohnprojekt für Jugendliche geplant.

Insgesamt sind durch die beschriebenen Maßnahmen zusätzliche Erträge im Umfang von 2,1 Mio. € geplant.

b. Kostensenkung

Über den Aufbau von Leistungen hinaus müssen wir unsere Kosten bis Ende 2011 um rd. 3,75 Mio. € senken.

Zur Senkung der Personalkosten planen wir, den bestehenden Leistungsprozess zu optimieren, und zwar im Wesentlichen durch Arbeitszeitanpassungen: Schichtdienstmodelle werden durch eine individualisierte Personaleinsatzplanung ersetzt.

Durch Fluktuation (Berentungen und normale Stellenfluktuation) und Neubesetzungen unter KTD-Bedingungen können die durchschnittlichen Personalkosten gesenkt und damit weitere Kosteneinsparungen realisiert werden.

Einen weiteren Schwerpunkt legen wir auf die Reduzierung der Krankheitsquote von zurzeit mehr als 6 % auf 4,5 %. Um dies zu erreichen, werden wir umfängliche Investitionen im Bereich von Personalentwicklung, verbesserten Arbeitsbedingungen und im Gesundheitsmanagement vornehmen.

Auch im Bereich der Sachaufwendungen sind weitere Kostensenkungen geplant. Grundsätzlich sind Lösungsansätze gefragt, die qualitätsverträgliche Kostensenkungen zulassen, aber auch zum Beispiel energiesparende Maßnahmen beinhalten.

So haben wir bereits mit Beginn dieses Jahres den Stromanbieter gewechselt und dabei zwei Ziele erreichen können; Versorgung mit sauberem Strom durch Greenpeace energy und eine Kostenreduzierung. Hier können wir sicherlich noch besser werden, und Sie haben vielleicht gute Ideen, wie tägliche Vorgänge reibungsloser ablaufen könnten. Bitte bringen Sie Ihre Ideen und Vorschläge ein. Wir werden weitere Foren schaffen, die das Aufgreifen und die Bearbeitung Ihrer Vorschläge ermöglichen.

c. Spenden und Zuschüsse

In die 5-Jahresplanung sind Spenden und Zuschüsse im Wert von 500 T € eingeflossen. Hier handelt es sich um beantragte Zuschüsse von Aktion Mensch für die Umsetzung des Ambulantisierungsprozesses und um (teilweise bereits beantragte) Spendenmittel.

d. Reduzierung der ESA-Servicekosten

Wir haben gemeinsam mit der ESA Pläne erarbeitet, die unsere Kosten für die übergreifende Steuerung, Verwaltung und für die Servicebereiche um insgesamt rd. 350 T € senken werden.

5.3 Gewinn- und Verlustrechnung für die Jahre 2007 bis 2011

Ziele und Strategie haben wir in eine 5-Jahresplanung übersetzt, die unseren fachlichen und wirtschaftlichen Erfolg sichern soll. Die Gegenüberstellung von Erträgen und Aufwendungen erfolgt in der so genannten Gewinn- und Verlustrechnung. Hier sind nun sämtliche Planungen für fünf Jahre in € bewertet eingeflossen.

	2007	2008	2009	2010	2011
ambulant	793 T€	947 T€	1.114 T€	1.229 T€	1.180 T€
Ambulante Assistenz Hamburg	1.926 T€	3.049 T€	2.784 T€	2.607 T€	2.448 T€
teilstationär	1.831 T€	1.933 T€	2.034 T€	2.109 T€	2.055 T€
stationär	12.045 T€	10.456 T€	10.492 T€	10.251 T€	10.935 T€
stationäre Leistungen f. Kinder	354 T€	411 T€	617 T€	617 T€	617 T€
Summe betriebliche Erträge	16.950 T€	16.796 T€	17.040 T€	16.814 T€	17.234 T€
Spenden	96 T€	50 T€	50 T€	50 T€	85 T€
Zuschüsse	44 T€	82 T€	42 T€	0 T€	0 T€
sonstige Erträge*	391 T€	586 T€	597 T€	609 T€	644 T€
Summe andere Erträge	531 T€	718 T€	689 T€	659 T€	729 T€
Summe Erträge	17.481 T€	17.514 T€	17.730 T€	17.472 T€	17.963 T€
Summe Personalaufwendungen	11.498 T€	11.484 T€	11.747 T€	11.460 T€	11.668 T€
Lebensmittel	662 T€	629 T€	635 T€	636 T€	686 T€
Wirtschafts-, Betreuungs-, Mediz.- u. Verw.-Aufwand, Reinigung	983 T€	951 T€	954 T€	959 T€	1.001 T€
Wasser, Strom, Fernwärme, Gas, Mietnebenkosten	788 T€	847 T€	912 T€	983 T€	1.075 T€
geringwertige Wirtschaftsgüter	87 T€	144 T€	24 T€	20 T€	70 T€
Instandhaltung	243 T€	205 T€	205 T€	205 T€	219 T€
Mieten	1.268 T€	1.473 T€	1.468 T€	1.497 T€	1.554 T€
sonstige Aufwendungen	328 T€	343 T€	380 T€	340 T€	335 T€
interne Dienstleistungen	1.386 T€	1.187 T€	1.150 T€	1.063 T€	1.036 T€
Abschreibungen	105 T€	93 T€	96 T€	98 T€	100 T€
Zinsen	-30 T€	-20 T€	-13 T€	-13 T€	-13 T€
Summe Sachaufwendungen	5.819 T€	5.852 T€	5.811 T€	5.787 T€	6.063 T€
Summe betrieblicher Aufwand	17.317 T€	17.337 T€	17.558 T€	17.247 T€	17.731 T€
Ergebnis Gewinn- und Verlustrechnung	164 T€	177 T€	172 T€	225 T€	232 T€

* Hier handelt es sich um einen „Durchlaufposten“: Im Zuge der Umwandlung von stationärer in ambulante Unterstützung treten wir als Vermieter auf und müssen demzufolge Mieterträge darstellen. In der Position „Mieten“ erscheint dann der neutralisierende Aufwand.

5.4 Gestalten Sie mit!

Damit wir unsere Strategie erfolgreich umsetzen und die gesteckten Ziele erreichen können, kommt es auf jede und jeden Einzelnen an: wir brauchen Sie und Ihre individuellen Fähigkeiten.
Und für Sie bietet sich die Chance, ihre Ideen einzubringen und die Entwicklung des Unternehmens mitgestalten zu können. Zunächst ist Ihre Kompetenz und Kreativität natürlich in Ihrem direkten Arbeitsumfeld gefragt. Organisationsübergreifende Ideen und Vorschläge bitten wir Sie entweder über Ihre Teamleitung, bzw. Bereichsleitung, die Leitungs- und die Fachkreise oder auch direkt in die Leitungskonferenz einzubringen. Und nicht zuletzt bitten wir Sie, sich in hierarchie- und bereichsübergreifenden Arbeitsgruppen direkt an Aktionen zu beteiligen.

Für die Aktionen aus der im Folgenden dargestellten Balanced Scorecard haben wir uns für ein geregeltes Bearbeitungs- und Beteiligungsverfahren entschieden:
Ein Mitglied der Leitungskonferenz der Geschäftsführung übernimmt für eine oder mehrere Aktionen die Verantwortung. Sofern eine Aktion die Zusammenarbeit mehrerer Kräfte aus verschiedenen Bereichen erfordert, informiert die oder der Verantwortliche alle Mitarbeitenden über E-Mail und bittet Interessenten, die daran mitarbeiten wollen, sich zu melden. Die Auswahl der Teilnehmenden durch die Aktionsverantwortliche erfolgt im Wesentlichen danach, welche fachlichen und zeitlichen Ressourcen die jeweilige Interessentin oder der jeweilige Interessent mitbringt. Nachdem die Gruppe zusammengestellt ist, erfolgt die Bearbeitung anhand des Arbeitsauftrages. Zwischenergebnisse und die weitere Bearbeitung werden mit der Leitungskonferenz abgestimmt. Die abschließenden Ergebnisse werden in der Leitungskonferenz vorgestellt. Hier werden auch Festlegungen zur Ergebniskommunikation – z.B. im Rahmen einer Mitarbeiter- oder Führungskräfteklausur – und zur Ergebnisverwendung getroffen.

5.5 Unsere Balanced Scorecard

Alle bisher genannten Erkenntnisse, Strategien und Absichten sind nun in die als ‚Balanced Scorecard‘ zu bezeichnende nachfolgende Planung eingeflossen.

Kundenperspektive

Strategische Ziele und Teilziele	Kennzahlen*	Aktionen 2007	Aktionen 2008-2011
Wir bieten unseren Kunden die beste Gesamtlösung			
Wir bieten individuelle Leistungen und Leistungspakete	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl Zielerreichungen (aus AP) je Klientin Kundenzufriedenheit Anzahl Übergänge: stationär >> ambulant 	Entwicklung eines Fahrplans zum Aufbau von Stützpunkten Aufbau von 2 Stützpunkten: Münzplatz, Pezolddamm Umwandlung von 100 stationären in ambulante Angebote	Aufbau von 4 weiteren Stützpunkten Sicherung ambulanter Pflege in Zusammenarbeit mit der DSH Austausch eines Leistungskatalogs für ambulante Pflege
Wir unterstützen unsere Kundinnen, erfolgreich zu sein	<ul style="list-style-type: none"> Tafö >> Berufsausb., WfbM, allgem. Arbeitsmarkt Wartezeiten 	Erstellung eines Unterstützungskonzepts für Selbsthilfegruppen	Unterstützung des Aufbaus von Selbsthilfegruppen
Unsere Leistungen entsprechen den Wünschen der Kundinnen, sie sind mit unseren Leistungen zufrieden		Suche und Auswahl von Räumen für neue Wohn- und Beschäftigungsprojekte Bezug eines neuen Wohnprojektes in Bramfeld Schließung der Wohnangebote im CKH Suche und Auswahl von Räumen für neue Wohnprojekte: TANDEM und ServiceWohnen	Erarbeitung von Konzept und Leistungsbeschreibung für junge Menschen Aufbau einer Jugend-WG Vorbereitung und Umsetzung neuer Wohnprojekte (z.B. von-Hacht-Weg, Ersatz für HSH + AR) Bezug eines neuen Servicewohnprojektes für Familien Bezug eines neuen Wohnprojektes TANDEM Aufbau neuer Beschäftigungs-Projekte (z.B. für CKH) Aufbau von Beschwerdemanagement Durchführung von Kundenzufriedenheitsbefragungen
Unsere Angebote und Leistungen ermöglichen Teilhabe am gesellschaftlichen Leben		Vorbereitung neuer Stadtteilprojekte	Umsetzung eines Stadtteilprojektes Umsetzung weiterer Beschäftigungsprojekte Sicherung bestehender Projekte
Unsere Wartezeiten sind extrem gering		Analyse entstandener Wartezeiten	Verringerung der Wartezeiten

*Zielgrößen und Messverfahren werden individuell festgelegt

Treuhänderperspektive

Strategische Ziele und Teilziele	Kennzahlen*	Aktionen 2007	Aktionen 2008-2011
Wir stellen unsere Kapitalgeber zufrieden			
Wir schaffen Transparenz und Vertrauen	<ul style="list-style-type: none"> Anteil Verkaufserlöse am Tafö-Umsatz Anteil Spenden und Fördermittel am Gesamtumsatz Anzahl Freiwillige 	Anforderungsgerechte Aktualisierung des TANDEM-Konzeptes (SGB VIII-Vereinbarung)	Entwicklung und Umsetzung eines Kooperationskonzeptes mit den Kostenträgerinnen
Wir arbeiten mit den Kostenträgerinnen zusammen		Durchführung einer Bedarfsanalyse 'Migration und Behinderung'	Vorbereitung (2009) und Abschluss (2010) einer Folgevereinbarung mit der BSG für AAH Verhandlung und Abschluss von Folgevereinbarungen für auslaufende Vereinbarungen
Wir ermöglichen Teilhabe am Erfolg		Erarbeitung eines Konzeptes Bildung & Beschäftigung zum Verkauf von Produkten und Dienstleistungen	>> Umsetzung Erzielte Erlöse: Verwendung in Abstimmung mit BSG
Wir übernehmen gesellschaftliche Mitverantwortung und beeinflussen soziale Entwicklungen			Durchführung öffentlicher Fachveranstaltungen politische Einflussnahme
Verschiedene Personen und Organisationen unterstützen uns und haben sich an unser Unternehmen gebunden		gezielte Akquise und Bindung von Freiwilligen für bestimmte Bereiche (Handwerker, Tischler, Lehrer, auch Paten)	>> Werbung und Bindung von Sponsoren

Interne Perspektive

Strategische Ziele und Teilziele	Kennzahlen*	Aktionen 2007	Aktionen 2008-2011
Unsere Leistungsprozesse sind effektiv			
Assistenzplanung, -umsetzung und -dokumentation sind individuell, verlässlich, partnerschaftlich und hochprofessionell	<ul style="list-style-type: none"> Verhältnis Vollzeit-/ Teilzeit-Verträge (2007, 2008), ab 2009: Anzahl direkter Assistenzstunden je Stelle %-Anteil indirekter Leistungen am Umsatz Anzahl TN an Angehörigen-Veranstaltungen Anzahl Überstunden Verhältnis Nachfrager / Vermittlungen 	<p>Erstellung und Umsetzung von 100 Assistenz- und Wochenplänen für die Klientinnen und Klienten der Ambulanten Assistenz Hamburg (AAH)</p> <p>Abschluss von 100 Leistungsverträgen und 100 Mietverträgen</p> <p>Erstellung der Assistenz- und Wochenpläne für alle stationären Klientinnen und Klienten</p>	<p>Überprüfung der Instrumente AP und des Verfahrens >> Auswertung und Anpassung</p>
Die Arbeitszeiten sind an den Kundenbedarf angepasst		<p>Abschluss einer Vereinbarung mit der MAV für ‚ambulantisierter‘ Personaleinsatz</p> <p>Erstellung und Umsetzung der ‚ambulantisierter‘ Personaleinsatzplanung für 100 AAH-Klienten ggf. Einrichtung von Patenschaften für die neuen ambulanten Teams</p>	<p>Umsetzung einer ‚ambulantisierter‘ Personaleinsatzplanung für alle stationären Angebote</p>
Unsere kundenfernen Prozesse sind schlank und am notwendigen Maß orientiert			<p>Optimierung der Abnahme von ESA-Serviceleistungen</p> <p>Überprüfung, ggf. Optimierung eigener Steuerungs-, Verwaltungs- und Fachdienstleistungen;</p>
Wir pflegen gute Beziehungen zu Angehörigen und gesetzlichen Vertretern		Vorbereitung verlässlicher Gremien für Angehörige	>> und Einführung Kooperation mit Selbsthilfe- und Selbstvertretungsorganisationen
Wir pflegen, knüpfen und nutzen soziale Netze			Umsetzung kooperativer Stadtteil- und Beschäftigungsprojekte (siehe Kundenperspektive)
Unser Wissen über die Kundinnen ist umfassend; wir sind in der Lage, zukünftige Kundenbedürfnisse voraus zu sehen		Vorbereitung einer Bedarfsanalyse / Feldanalyse	>> und Durchführung Entwicklung und Einführung einer Kundendatenbank Zusammenarbeit mit Kunden und Angehörigen
Wir kooperieren im ESA-Verbund und mit regionalen Dienstleistern			Entwicklung regelmäßiger ESA-interner und übergreifender Kooperationsforen
Wir unterstützen und nutzen bürgerschaftliches Engagement		Erstellung und Kommunikation eines Konzeptes für Freiwilligenarbeit	>> Umsetzung
Akquise und Marketing sind professionell			Erstellung und Umsetzung eines Marketing-Konzeptes

*Zielgrößen und Messverfahren werden individuell festgelegt

Lern- und Entwicklungsperspektive

Strategische Ziele und Teilziele	Kennzahlen*	Aktionen 2007	Aktionen 2008-2011
Wir entwickeln mit kompetenten, motivierten Mitarbeitenden. Wir steuern mit dafür geeigneten Führungskräften			
Wir finden und binden die besten MitarbeiterInnen und Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> Fachkraftquote Anzahl Fortbildungen Mitarbeiterzufriedenheit Anzahl TN an Klausuren und Veranstaltungen Anzahl Verbesserungsvorschläge Krankheitsquote 	<p>Erarbeitung und Einführung des Rahmens eines PE-Handbuchs</p> <p>Erarbeitung und Einführung des Konzeptes für Personalauswahl- und -einstellungsverfahren</p>	<p>Fertigstellung des PE-Handbuchs</p> <p>Erarbeitung persönlicher Berufspläne mit Mitarbeitenden</p> <p>Angebot attraktiver Praktikumsplätze</p>
Wir fördern unsere Mitarbeitenden		Erstellung einer Bedarfs- und Potenzialanalyse	Führungskräfteberatung
Wir nutzen und erweitern kontinuierlich unser Wissen		Erstellung eines Fort- und Weiterbildungskonzeptes	Umsetzung bedarfsgerechter Fort- und Weiterbildungen
Wir fördern Ideen. Wir arbeiten in vielfältig kompetenten, motivierten Teams			Weiterbildung für spezialisierte Angebote (ab 2009 gem. Bedarfs- und Potenzialanalyse)
In einer ausgeprägten Leistungskultur werden alle Aufgaben zeitnah und professionell erfüllt		Erarbeitung und Einführung des Konzeptes ‚Mitarbeitergespräche‘	Erarbeitung eines Konzeptes zum Wissensmanagement
Unsere Arbeitsplätze sind attraktiv, daran wird kontinuierlich gearbeitet		Erarbeitung und Einführung des Konzeptes ‚Mitarbeitergespräche‘	>> wird kontinuierlich umgesetzt
Wir entwickeln und pflegen gemeinsame soziale Werte		Erarbeitung und Einführung eines Konzeptes zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen	Führung mit Zielvereinbarungen
Wir kooperieren mit Ausbildungsstätten		Erarbeitung und Einführung eines Konzeptes zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen	Umsetzung des Konzeptes zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen
		Einführung von Führungsgrundsätzen	Durchführung von Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen
		Erarbeitung und Abschluss von Dienstvereinbarungen für betriebliches Eingliederungsmanagement und zum Umgang mit Sucht	Einführung Gesundheitsmanagement
			Erarbeitung und Einführung eines Kommunikations- und Beteiligungskonzeptes
			Umsetzung und kontinuierliche Verbesserung
			Einflussnahme auf Aus- und Weiterbildungsinhalte und -formen

Finanzperspektive

Strategische Ziele und Teilziele	Kennzahlen*	Aktionen 2007	Aktionen 2008-2011
Der Unternehmenserfolg ist langfristig gesichert			
Wir senken unsere Kosten, um wettbewerbsfähige Preise kalkulieren zu können	<ul style="list-style-type: none"> Jahresergebnis Leistungsabsatz Ø Personalkosten je Stelle Liquidität Kostenträgerindex (Anzahl Klientinnen je Kostenträger) 	siehe G+V 2007 ,Ambulantisierung' des Personaleinsatzes (siehe Interne Perspektive)	siehe G+V 2008 ff >> Überprüfung, ggf. Reduzierung der Kosten für Leitung, Verwaltung und Fachdienste
Umsatz und Jahresergebnis sind konstant		siehe G+V 2007 >> Leistungsaufbau, Kostensenkung	siehe G+V 2008 ff
Die effektive Steuerung im ESA-Verbund ist gesichert		Verhandlung der Kosten für ESA-Servicebereiche	Abstimmung mit ESA zur effektiven Zusammenarbeit mit Holding- und Servicebereichen
Strategisches Controlling und Risikomanagement werden durchgeführt		Durchführung eines regelmäßigen Monitorings zum Unternehmensumfeld (z.B. Sozialpolitik, EU, etc.)	Einführung von Risikomanagement 2010: Fortschreibung des 5-Jahresplans bis 2015
Wir sind auf neue Finanzierungsformen vorbereitet		Erarbeitung der Angebotsgrundlagen für Persönliche Budgets	Abschluss neuer Vereinbarungen mit der BSG (2010, s. Treuhänderpersp.)
Neue Angebote sind entwickelt		Überprüfung von Möglichkeiten zur Kooperation mit Wohnungsbaugesellschaften zu „Betreutem Wohnen“ (Grundlage: Analyse 2006)	Neues Geschäftsfeld prüfen: „Langzeitarbeitslose“ Kooperation mit Wohnungsbaugesellschaften Umsetzung des ersten Stadtteilprojektes mit gesonderter Finanzierung (siehe Kundenperspektive); Eröffnung eines neuen Projektes für Jugendliche (2009, siehe Kundenperspektive) Umsetzung neuer Wohn- und Beschäftigungsprojekte (s. Kundenperspektive) Eröffnung neuer Projekte: Servicewohnen und Tandem (2009, siehe Kundenperspektive);
Wir haben den Absatz unserer Dienstleistungen gesteigert		siehe G+V 2007 >> Leistungsaufbau	
Wir arbeiten für mehrere Kostenträgerinnen		Erstellung eines Konzeptes für PPM-Leistungen Abschluss von Verträgen gem. § 75 SGB XII für PPM und von Leistungsvereinbarungen nach § 34 SGB VIII und Soz. Päd. Familienhilfe	Schaffung vertraglicher Grundlagen für den Aufbau weiterer Leistungen im Bereich der Hilfen zur Erziehung (2009) Aufbau der PPM-Leistungen
Kapitalausstattung und Liquidität sind angemessen			Bildung von Rücklagen.

*Zielgrößen und Messverfahren werden individuell festgelegt

5.6 Der Aktionsplan

Perspektive:	Datum:
Ziel:	
Teilziel:	verantwortlich:
Aktion:	erwarteter strategischer Nutzen:

Arbeitsschritte	Zeit		Umsetzungsmethode	Beteiligte	
	Start	Ende		verantwortlich	mitwirkend

Für jede der in 2007 geplanten Aktionen hat ein Mitglied der Leitungskonferenz die Gesamtverantwortung. Um sicher zu stellen, dass alle Aktionen umgesetzt werden, erstellt es für diejenigen Aktionen, die nicht zum Alltagsgeschäft gehören, einen ‚Aktionsplan‘. Insgesamt ist zurzeit die Erstellung von rd. 30 Aktionsplänen terminiert.

6 Zu guter Letzt...

...bedanken wir uns bei allen Mitarbeitenden und Führungskräften der **alsterdorf assistenz ost**, die an der Entwicklung der Vision, der Strategie und der Balanced Scorecard mitgewirkt haben.

Der Titel der vorliegenden Broschüre soll das Motto der nächsten Jahre sein: Menschen unterstützen, erfolgreich zu sein.

Fragen wir uns also regelmäßig, welchen Wert unsere individuelle Leistung zum Erfolg unserer Klientinnen und Klienten beiträgt. Und arbeiten wir daran, diesen Wert kontinuierlich zu verbessern.

Und nun, nach soviel Planung und Strategie, halten wir's mit Erich Kästner:
Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.

7 Abkürzungsverzeichnis

AAH	Ambulante Assistenz Hamburg
AP	Assistenzplanung
AR	Abendruh
ATL	Assistenzteamleitung
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
BSG	Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz
DSH	Diakonie- und Sozialstation HamburgStadt
ESA	Evangelische Stiftung Alsterdorf
G+V	Gewinn- und Verlustrechnung
HFBK	Hilfen für Familien mit behinderten Kindern
HSH	Heinrich-Sengemann-Haus
KJHG	Kinder- und Jugendhilfegesetz
LKON	Leitungskonferenz der Geschäftsführung
MAV	Mitarbeitervertretung
PBW	Pädagogische Betreuung im eigenen Wohnraum
PE	Personalentwicklung
PPM	Personenbezogene Hilfen für psychisch kranke / seelisch behinderte Menschen
PSG	Prozesssteuerungsgruppe
SGB	Sozialgesetzbuch
TaLG	Teilnahme am Leben in der Gemeinschaft
WA	Wohnassistenz

alsterdorf assistenz ost

Telefon 0 40.69 79 81 10
Fax 0 40.69 79 81 79
kontakt@alsterdorf-assistenz-ost.de
www.alsterdorf-assistenz-ost.de