

Geschäftsprozessoptimierung zwei Jahre nach Abschluss eines Qualitätsmanagement-Projekts im Non-Profit-Bereich

Peter Friedrich-Maidorn

Vorstellung des Projektes

Die Ausgangslage - Hintergrund für die Entscheidung zur Durchführung des Projektes waren folgende Aspekte:

Es findet eine zunehmende Gruppierung der Produkte und Dienstleistungen statt. Einige dieser Produkte können unabhängig vom Standort angeboten werden, bei anderen Gruppen ist die Nähe zum Kunden entscheidend.

- Innovative Produkte mit hoher Wertschöpfung, aber auch großvolumige Produkte benötigen die Nähe zum Kunden.
- Bei der Entscheidung, ob Aufträge über Zulieferungen vergeben werden, spielt der Nachweis einer Zertifizierung eine immer wichtiger werdende Rolle. Werkstätten, die in der Zulieferung zu Industrieunternehmen stehen, erfahren, dass diese den Druck zur Zertifizierung an ihre Vorlieferanten weitergeben. Somit wurde es in den Werkstätten für behinderte Menschen im zunehmenden Maße notwendig, Vorbereitungen für eine Zertifizierung (z. B. ISO 9000ff) zu treffen.
- Insgesamt vollzieht sich eine Überleitung von der Produktion zur Dienstleistung.

Die Grundidee - Werkstätten für behinderte Menschen von 7 diakonischen Trägern führen als Werkstättenverbund gemeinsam ein Qualitätsmanagement-System ein.

Diakonie-Hilfswerk Schleswig-Holstein



Norddeutsche Gesellschaft für Diakonie e.V.



Lebenshilfswerk Kreis Herzogtum Lauenburg gGmbH



Lebenshilfswerk Hagenow gGmbH



Diakoniewerk Neues Ufer gGmbH



Diakoniewerkstätten Neubrandenburg gGmbH

St. Nicolaiheim Sundsacker e.V.



- Die Besonderheit-** **Die 12 Werkstätten haben ihren Standort in Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern – von Husum bis Neubrandenburg – mit rund 3.800 Werkstattbeschäftigten und 800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.** Sie sind mittlere Wirtschaftsunternehmen mit im Durchschnitt 300 Beschäftigten und MitarbeiterInnen. Es werden jährlich rund 30 Mio. DM durch Dienstleistungen, handwerkliche Tätigkeiten und durch industrielle Fertigung erlöst.
- Der Zeitraum* - *Das Projekt war auf einen Zeitraum vom 01. Oktober 1996 – 31. März 1999 angelegt, der auch eingehalten wurde!*
- Die Projektleitung - lag in den Händen von Prof. Dr. Ing. Constantin Kinias, LfA – Labor für Arbeitswissenschaft der Fachhochschule Kiel, später I.A.U. GmbH – Institut für Arbeitswissenschaft und Unternehmensoptimierung GmbH, Kiel.** Er wurde von einem Steuerungskreis begleitet, der paritätisch von je zwei geschäftsführend verantwortlichen Trägervertretern und Werkstatteleitern besetzt war.
- Das Ziel** - **war die Erhöhung der Zufriedenheit der beiden Kundenkreise – intern der behinderte Mensch, für den die Gesellschaft eine besondere soziale Verpflichtung hat.** Seine Leistungsfähigkeit hängt letztendlich auch von der Qualität des Bildungs-, Förder- und Arbeitsangebotes ab. **Extern der Kunde, der die Produkte und Dienstleistungen der Werkstätten abnimmt.** Anforderungen und Erwartungen sind für beide Kundenkreise einem permanenten Wandel unterzogen.
- Die Arbeitsweise - In jeder Werkstatt wurden QM-Zirkel eingerichtet, die die verantwortliche Erarbeitung eines Teilbereiches des zu**

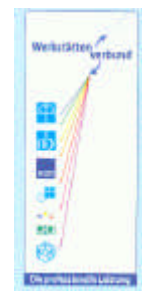
entwickelnden QM-Handbuches übernehmen und das Ergebnis allen zur Verfügung stellten, die es dann an die individuellen Notwendigkeiten der eigenen Werkstatt anpassten.
Tortenstück – Prinzip! = die Summe der Einzelteile ergibt ein größeres Ganzes.

- Das Ergebnis** - **wurde in einem bundesweiten Abschlusskongress „Qualität und Wirtschaftlichkeit“ am 11. Februar 1999 in Rendsburg mit über 160 TeilnehmerInnen der Fachöffentlichkeit vorgestellt.**
- Das erarbeitete QM-Handbuch wurde auf einer CD-Rom veröffentlicht und die im Projektverlauf entwickelte Software – bit PS (→ www.baltic-it.de) präsentiert.
- Ein ganz praktisches Ergebnis wurde im Verlauf des Projektes erreicht und umgesetzt: Der vom Gesetzgeber im Schwerbehindertengesetz verpflichtend vorgeschriebene **Werkstattvertrag**, d. h. der Arbeitsvertrag für den behinderten Menschen wurde von den beteiligten Werkstätten als erstes in Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern eingesetzt und damit dem behinderten Menschen eine Rechtsgrundlage für sein Arbeitsverhältnis gegeben.

Doch nun begann der schwierige Prozess, die erarbeitete Theorie in die tägliche Praxis umzusetzen. Leitlinie blieb die Erhöhung der Zufriedenheit und Motivation der Werkstattbeschäftigten durch Optimierung der Arbeitsabläufe im Verbund mit der Verbesserung der sozialen und rehabilitativen Bildungs- und Förderangeboten. Gleichzeitig sollte dies zur wirtschaftlichen und qualitätsverbessernden Herstellung der Produkte auf allen Ebenen führen.

Der überwiegende Teil der o.g. Erlöse wird durch Zulieferaufträge aus der Wirtschaft erzielt. Die Werkstätten für behinderte Menschen sind hier dem Wettbewerb in voller Breite ausgesetzt. Sie haben wie jedes produzierende Gewerbe nur **eine** Chance mitzuhalten - und zwar wenn Qualität, Termintreue sowie das Preis- Leistungsverhältnis stimmen.

Der QMS-Werkstättenverbund hat diese Herausforderung angenommen und stellt sich heute mit seinen Werkstätten als der zukunftsorientierte Arbeitsplatz für 4200 behinderte Menschen und 900 MitarbeiterInnen dar (Flyer im Anhang).



Dies soll an ausgewählten Beispielen verdeutlicht werden:

- die Herstellung gemeinsamer Produkte, z.B. **Höher verstellbare Arbeitsplatzsysteme** in Übernahme einer Lizenzfertigung einer dänischen Entwicklung
- **Werkstattübergreifende Auftragsbearbeitung**, z. B. Montage, Konfektionierung und Verpackung von 4 Mio. Rotring-Schreibgeräten
- **Weiterentwicklung von bit PS** zu einem kompletten Programmpaket „Rund um den Werkstattbeschäftigten“
- **Zertifizierung** von Teilbereichen der Werkstätten, z. B. Elektro-/Elektronikschrott-Recycling in Bad Oldesloe, Hohenwestedt, Neubrandenburg, Rampe/Schwerin; von Fertigungsbereichen z. B. in Norderstedt und Glückstadt
- **Teilnahme und Präsentation auf Messen**, z. B. NORTEC Hamburg und Werkstattmessen Offenbach, Hannover Messe-SubconTechnology 2002.
- Gemeinsame Firmengründung mit der Industrie **DIP-Gesellschaft für Dienstleistung mbH** in Bad Oldesloe
- **Erweiterung des Werkstättenverbundes** durch die Werkstatt des Pommerschen Diakonie-Verein Züssow e.V. in Greifswald



Besonders erwähnenswert ist auch die gemeinsame Herausgabe von zwei Kalendern

- **Augenblicke – Werkstatt 2000** - und - **Ein ganz normales Leben** - für 2001, fotografiert von Günter Grätsch, Fotochef des Schleswig-Holsteinischen Zeitungsverlages, sh:z in Flensburg, der, beeindruckt von der Behindertenarbeit in den Werkstätten des Verbundes, in vielen Momentaufnahmen für „Augenblicke“ eine Bildreportage geschaffen hat, um dann in „Ein ganz normales Leben“ kleine, fast intime Lebensgeschichten von jungen und alten behinderten Menschen zu erzählen.

..... und wie ging es mit dem QM-Prozess weiter?

Die **Steuerungsfunktion** im vorgenannten Umsetzungs- und Anpassungsprozess übernahmen die geschäftsführend verantwortlichen Trägervertreter. Damit wurde deutlich, dass **Qualitätsmanagement von der Leitung gewollt und verantwortet wird**. Zur Unterstützung wurde im Oktober 1999 ein QM-Koordinator eingestellt.

Die bis heute, Oktober 2001, erreichten Ziele und Umsetzungen lassen für die Zukunft hoffen:

- **Schulung der MitarbeiterInnen** zur Einführung der bit PS-Programme;
„Key-User“-Schulung
- **Ausbildung und Schulung der QM-Beauftragten** der einzelnen Werkstätten zu Auditoren
- **gegenseitige Auditierung** in ausgewählten Bereichen der beteiligten Werkstätten
- **Zentrale Bündelung von Kompetenzen**, d. h. Bereitstellung von aktuellem know-how für die Werkstätten z.B. Qualitätsmanagement. Ab 2002 wird die Betreuung der QM-Systeme in Norderstedt und Schleswig aus den Werkstätten ausgegliedert
- regelmäßige **Fachkonferenzen** der verantwortlichen WerkstattdirektorInnen, Treffen der Produktionsleiter und der Begleitenden Dienste und vor allem die notwendige Begleitung in den Umsetzungen der selbstgesteckten Ziele des Qualitätsmanagement-Projektes des Werkstättenverbundes. Verbesserung des Informationsflusses, innerbetrieblich und zwischen den Werkstätten, so dass heute **überall das Bewusstsein nachhaltig gewachsen ist, dass Qualitätsmanagement tägliches verantwortliches Handeln auf jeder Ebene des betrieblichen Ablaufes ist.**


**Lebenshilfewerk
 Kreis Herzogtum Lauenburg gGmbH**
 Bürgemeister-Oetken-Str. 1, 23879 Mölln
 Tel.: 04542/8467-0, Fax: 04542/8467-88
 E-Mail: lhw@lhv-verbund.de
 Internet: www.lhv-verbund.de

Möllner Werkstätten
 Bürgemeister-Oetken-Str. 1, 23879 Mölln
 Tel.: 04542/8098-0, Fax: 04542/8098-88

Geesthachter Werkstätten
 Heuweg 82 - 84, 21502 Geesthacht
 Tel.: 04152/8834-0, 04152/8834-30

Schwarzenbeker Werkstätten
 Röntgenstraße 18, 21493 Schwarzenbek
 Tel.: 04151/8895-11, Fax: 04151/8895-21

Verpackung/Konfektionierung
 Mailing
 Tischlerien
 Metallbearbeitung
 Zerspanung
 Schloßerei
 Zuschnitt/Bohren
 Garten- und Landschaftspflege
 Schuhmacherei
 Topferei
 Copy-Shop
 Elektro-Schrott-Recycling
 Entsorgungsbetrieb
 Aktenvernichtung
 Aktenarchivierung auf CD-ROM


Lebenshilfewerk Hagenow gGmbH
 Dr. Raber-Str. 1, 19230 Hagenow
 Tel.: 04542/8467-0, Fax: 04542/8467-88
 E-Mail: lhw@lhv-verbund.de
 Internet: www.lhv-verbund.de

Hagenower Werkstätten
 Dr. Raber-Str. 1, 19230 Hagenow
 Tel.: 03883/6103-0, Fax: 03883/727145

Metallverarbeitung
 Schloßerei
 Tischlerien
 Industriemontage
 Konfektionierung
 Verpackung
 Näherei
 Garten- und Landschaftspflege


Diakoniewerk „Neues Ufer“ gGmbH
 Retzendorfer Straße 4, 19067 Rampe
 Tel.: 03866/67-0, Fax: 03866/67-110
 E-Mail: Diakoniewerk-Neues-Ufer@online.de
 Internet: www.neues-ufer.de

Ramper Werkstätten
 Retzendorfer Straße 4, 19067 Rampe
 Tel.: 03866/67-122, Fax: 03866/67-138

Tischlerien
 Schlosserei/Elektroschrott-Recycling
 Elektropförtel/Gravur
 Elektromontage, Papier, Verpackung
 Küche mit öffentlichem Mittagstisch
 Landwirtschaftspflege mit Tierhof
 Gärtnerei, Waldbau
 Korb- und Stuhlflechterei
 Kunstwerkstatt „Eigen-ART“
 Pension „Neues Ufer“


Diakoniewerkstätten Neubrandenburg gGmbH
 Adolf-Köping-Str. 16, 17034 Neubrandenburg
 Tel.: 0395/42954-0, Fax: 0395/42954-11
 E-Mail: diakoniewerkstaetten@t-online.de
 Internet: www.diakoniewerkstaetten.de

Wäscherei
 Industriemontage
 Objekt- und Landschaftspflege
 Aktenvernichtung
 Elektroschrott-/Textilrecycling
 Tischlerien
 Gemüse-, Eier- und Rindfleischzerlegung
 Korb- und Stuhlflechterei

St. Nicolaiheim Sundaacker e.V.
 Miehlydick 23, 24376 Kappeln
 Tel.: 04642/9744-0

Kappeller Werkstätten
 Miehlydick 21, 24376 Kappeln
 Tel.: 04642/9144-0, Fax: 04642/2553
 E-Mail: Verwaltung@kappeller-Werkstaetten.de
 Internet: www.kappeller-Werkstaetten.de

Metallverarbeitung, Schlosserei/Zerspanung
 Holzverarbeitung, Tischlerei/Serienbau,
 Verpackungs-einheiten
 Kleintierhäuser
 Elektroverarbeiten, Kabelkonfektionierung,
 Schaltanlagenbau, Serienmontagen
 Textilverarbeitung, Seilenfertigung
 Kindermode
 Montage- und Konfektionierungsarbeiten
 Landschaftsgestaltung
 Höhenverstellbare Arbeitsstische

Pommerscher Diakoniewerk-Verrein Züssow e.V.
 Gustav-Jahn-Str. 1, 17495 Züssow
 Tel.: 03835/649-0, Fax: 03835/649-199

Greifenwerkstatt
 Am Heimshäger Berg 7, 17489 Greifswald
 Tel.: 03834/5821-0, Fax: 03834/5821-99
 E-Mail: greifenwerkstaetten@diakoniewerkzuessow.de

Metallverarbeitung
 Holzverarbeitung, Möbelsanierung
 Industriemontage, Verpackung
 EDV-Büroservice, Gravur
 Garten- und Landschaftspflege, Gärtnerei
 Näherei, Schuhmacherei

Werkstättenverbund



Die professionelle Leistung

Gemeinsam ein starker Partner

Nutzen auch Sie die Möglichkeiten
unseres Werkstättenverbundes!

Wir bieten Ihnen

- ... einen Ansprechpartner in Ihrer Nähe,
- ... Kunden orientiertes Handeln,
- ... ein breites Angebotspektrum,
- ... ein hohes Qualitätsniveau,
- ... Zuverlässigkeit und Termintreue
– auch bei großen Aufträgen,
- ... Fertigungskapazitäten, die auch für
Großaufträge geeignet sind,
- ... Anrechnung von bis zu 50 % des
Lohnanteils auf die ggf. von Ihrer
Firma zu leistende Ausgleichsabgabe.

Sprechen Sie mit einer Werkstatt des
Werkstättenverbundes in Ihrer Nähe
oder mit Herrn Harald Wieth

Telefon (0 43 31) 1 26 96-13
Telefax (0 43 31) 1 26 96-19
mobil (01 71) 5 31 87 93

Wir machen Ihnen
ein individuelles Angebot

Die professionelle Leistung



Diakonie-Hilfswerk Schleswig-Holstein
Adelbyer Straße 61, 24768 Rendsburg
Tel.: 04331/125-0, Fax: 04331/125-109
E-Mail: info@dhw-sh.de
Internet: www.dhw-sh.de

Holländerhof Flensburg
Adelbyer Straße 52, 24943 Flensburg
Tel.: 0461/676-0, Fax: 0461/676-155
E-Mail: info@hollanderhof.de
Internet: www.hollanderhof.de

Wäscherei
Metallverarbeitung, Graur
Gartenbau und Landschaftspflege
Elektro-Industrie-Montage
Mikroverfilmung und digitale Archivierung
Höhrverstellbare Arbeitsplatzsysteme

Husumer Werkstätten
Dieselstraße 18, 25013 Husum
Tel.: 04841/987-0, Fax: 04841/74825
E-Mail: wfbhusum@online.de

Kuvertierung, Verpackung
Elektro-Industrie-Montage
Metallverarbeitung
Prägung und Gravierung von Schildern
Polsters, Holzverarbeitung
Wäscherei
Garten- und Grundstückspflege
Höhrverstellbare Arbeitsplatzsysteme

Stormarker Werkstätten

Werkstatt Ahrensburg
Kurt-Fischer-Straße 7, 22926 Ahrensburg
Tel.: 04102/486-0, Fax: 04102/44438
E-Mail: DHW-SH-Werkstatt-Ahrensburg@online.de

Metallbearbeitung
Tischlerei/Holzbearbeitung
Montage
Konfektionierung und Verpackung
Aktenvernichtung
Mensanlage und Pflege von Grünflächen
Geholzschnitt, Knickpflege
Pflaster- und Steinsetzarbeiten

Stormarker Werkstätten

Werkstatt Bad Oldesloe
Rögen 56 - 58, 23843 Bad Oldesloe
Tel.: 04531/889-0, Fax: 04531/86798
E-Mail: wfb_badoldesloe@online.de
Internet: www.stormarker-werkstaetten-bad-oldesloe.de

Metallbearbeitung
Kfz-Werkstatt
Montage und Verpackung
Elektro- und Elektronikschrott-Recycling
Blüsenervice, Farbe und Gestaltung

Werkstätten Rendsburg Eckerförde

Schleswiger Chaussee 259-267, 24768 Rendsburg
Tel.: 04331/4608-0, Fax: 04331/4608-14
E-Mail: WfB-RE-ECK@online.de
Internet: WfB-RE-ECK.de

Sortieren, Montieren und Verpacken
Fahrradmontage und -reparatur

Wäscherei und Mangel
Elektroschrott-Recycling
Polstererei
Gruvarbeiten aller Art
Tischlerei
Copy-Center, Offsetdruckerei und Siebdruck
Kfz-Pflege und -Reparatur
Metall-Bearbeitung
Büro-, Computer- und Verwaltungsarbeiten
Pulverbeschichtung
Gold- und Silberschmiedearbeiten
Naturschutz- und Landschaftspflegearbeiten
Reinhold -Landwirtschaft und Gartenbau

Norddeutsche Gesellschaft für Diakonie e.V.

Eidenstraße 100, 24768 Rendsburg
Tel.: 04331/5904-0, Fax: 04331/5904-180
E-Mail: info@ngd.de
Internet: www.ngd.de

Glückstädter Werkstätten

Stadestraße 36, 25348 Glückstadt
Tel.: 04124/607-0, Fax: 04124/607-188
E-Mail: info@glueckstaedter-werkstaetten.de
Internet: www.glueckstaedter-werkstaetten.de

Verpackung, Konfektionierung, Montage
(zertifiziert nach DIN EN ISO 9002)
Industriedreherei
Kunststoff- und Metallverarbeitung
Grauvuren
Garten- / Landschaftsbau
Druckerei-Nachverarbeitung
Kfz-Werkstatt für psychisch Behinderte

Norderstedter Werkstätten

Storramstraße 5 - 11, 22844 Norderstedt
Tel.: 040/521141-0, Fax: 040/5256839
E-Mail: info@norderstedter-werkstaetten.de
Internet: www.norderstedter-werkstaetten.de

Garten- und Landschaftspflege
Montage, Konfektionierung, Verpackung
(Zertifiziert nach DIN EN ISO 9001:2000)
Holzbearbeitung
Individuelle Komplettlösungen
Metall/Schlosserei
Industriemontage
Kundendienst/Lieferservice

Schleswiger Werkstätten

Müllmiedler 19, 24837 Schleswig
Tel.: 04621/851-0, Fax: 04621/851-260
E-Mail: info@schleswiger-werkstaetten.de
Internet: www.schleswiger-werkstaetten.de

Tischlerei
Bootsbau/Marina-Service
Maschinenbau, Zerspanung
Pulverbeschichtung
Gartenbau, Baumschule
Textilbes. Werklen
Elektro-Montage
Allgemeine Montage
Bio-Kompostierung
Reinhold - Hof Kuhnitzberg

NGD