

DRAHTZUG

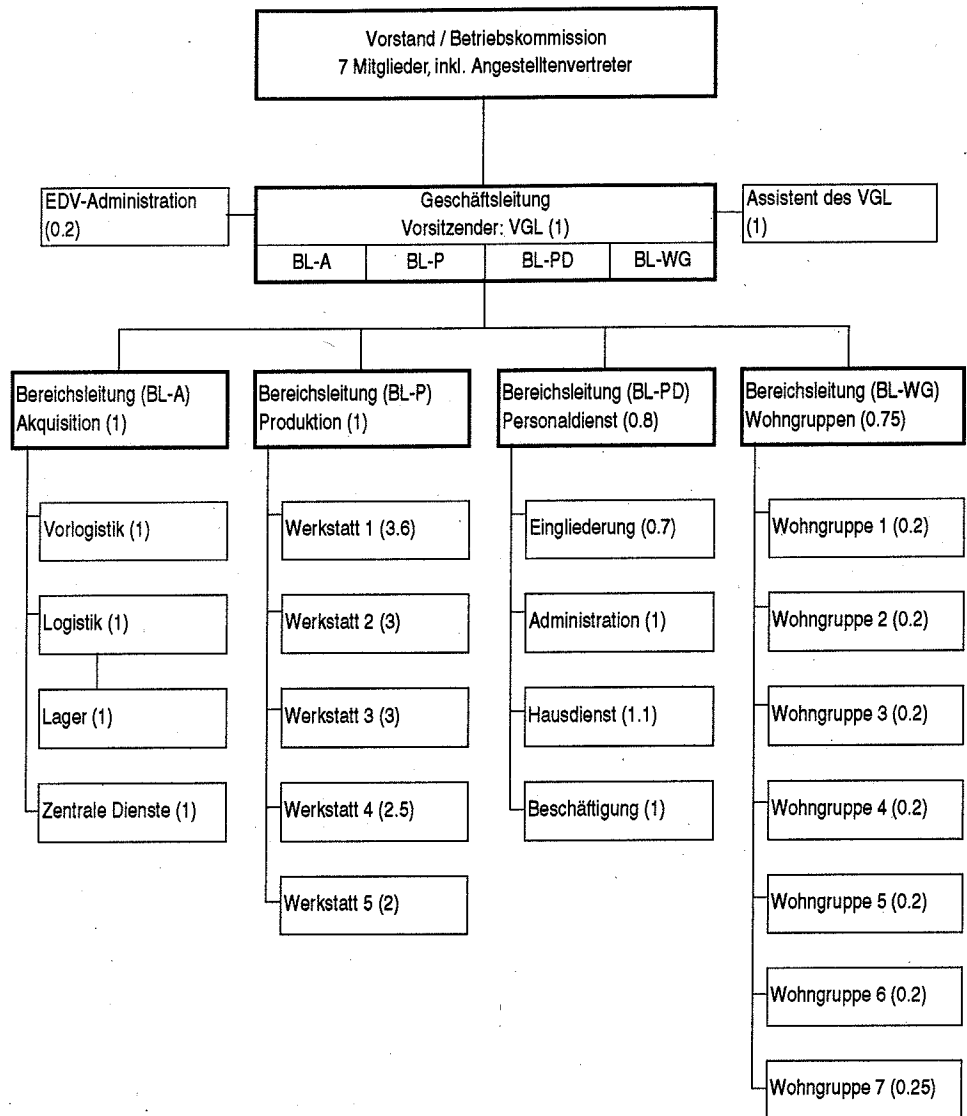
Verein Werkstätte Drahtzug
Arbeits- und
Eingliederungszentrum

Jahresbericht 1998

Inhalt

Organigramm 1998	4
Vorwort	5
Bericht des Präsidenten	6
Bericht des Vorsitzenden der Geschäftsleitung	7
Bericht aus der Akquisition	8
Bericht aus der Produktion	9
Bericht aus dem Personaldienst	10
Bericht aus den Wohngruppen	11
Prozessmodell 1998	12
Bilanz und Erfolgsrechnung 1998	13-17
Bemerkungen zu Bilanz und Erfolgsrechnung	17
Bericht der Kontrollstelle	18
Statistik 1990 bis 1998	19
Vorstand	20
Angestellte	21
Spenden	22

Organigramm 1998



Qualitätsbeauftragter: VGL
 Qualitätsleiter: BL-PD
 Qualitätsentwickler: Assistent VGL
 Sicherheitsbeauftragter: VGL

Die Zahlen in Klammern geben die Soll-Stellenwerte
 für die jeweilige Funktion an (Total 29.1 Stellenwerte)

Vorwort

Im vorliegenden Jahresbericht dreht sich alles um den Begriff Qualität. Dies aus gutem Grund. Der Drahtzug befindet sich zurzeit im Schlusspurt eines Qualitäts-Projektes von zweieinhalb Jahren Dauer. Der Zielstrich liegt im Juni 1999 und heisst Zertifizierung nach ISO 9001. Aus diesem Anlass hat sich unser Schwerpunktthema für den Jahresbericht 1998 ergeben: Alle Autor/innen schildern das Thema Qualität aus ihrer ganz persönlichen Sicht und aus ihrer jeweiligen Funktion heraus. Auch wenn vielleicht gewisse Aspekte dadurch mehrfach behandelt werden, ergeben sich trotzdem (oder gerade deswegen)

interessante Vergleichsmöglichkeiten. Auch ein Vergleich zwischen dem Organigramm und dem Prozessmodell (Seiten 4 und 12) lädt zu spannenden Vergleichen ein. Beides sind Formen der symbolhaften Darstellung eines Unternehmens, und doch basieren beide auf verschiedenen Gedankenmodellen: einerseits das klassische Organigramm mit Funktionen und Hierarchiestufen, andererseits das im Trend liegende Prozessmodell, das die effektiven Betriebsabläufe aufzeigen will.

Assistent Geschäftsleiter
Enrico Caccia

Bericht des Präsidenten

Qualität hat uns während des vergangenen Jahres in ganz besonderer Art begleitet. Wir erleben sie täglich in verschiedensten Ausprägungen; für uns vom Drahtzug ist Qualität jedoch vor allem eine Willensäußerung, in welcher Art und Weise wir unsere beiden wichtigsten Aufträge erfüllen wollen:

Den von uns betreuten Personen einen abwechslungsreichen und motivierenden geschützten Arbeits- und/oder Wohnplatz mit professioneller Betreuung anbieten zu können

sowie

unseren externen Kunden eine wirtschaftlich interessante und qualitativ einwandfreie Leistung zu erbringen.

Dies mögen für viele zwei eigenartig auseinanderstrebende Zielsetzungen sein, aber sie lassen sich sehr gut miteinander vereinbaren. Die Tatsache, dass wir einen sozialen Auftrag zu erfüllen haben, schützt uns nämlich nicht vor dem rauhen Wind, welcher uns und allen anderen am Wirtschaftskreislauf beteiligten Unternehmen entgegenweht. Konsequenterweise muss sich also auch der Drahtzug stetig weiterentwickeln, um beide Ziele verwirklichen zu können.

Rücksichtnahme auf die besondere Situation einer geschützten Werkstätte können sich unsere Kunden aus der Wirtschaft kaum mehr leisten. Im Endeffekt müssen wir unsere Dienst- und Produktionsleistungen genauso effizient und präzise erbringen wie jede andere Unternehmung auch. Dies war letztlich die zentrale Überlegung, weshalb wir im Dezember 1996 mit viel Elan und

Willenskraft die Erarbeitung eines Qualitäts-Management-Systems angepackt haben mit dem Ziel einer Zertifizierung nach ISO 9001. Obwohl der Drahtzug ein hervorragend organisiertes und professionell geführtes Arbeits- und Eingliederungszentrum ist, stellte diese Aufgabe eine ganz besondere Herausforderung dar.

Mit Skepsis und Vorsicht sind wir alle an diese Arbeit herantreten, durften Überzeugungsarbeit leisten, uns mit neuen Methoden und Theorien auseinandersetzen und gewannen dabei rasch Interesse und Freude an der Sache. Und was für eine Befriedigung ist für uns alle doch die Beurteilung im Management-Review 1998: *Das QM-System wird von den Angestellten des Drahtzugs intensiv gelebt.*

Ich bin stolz darauf, dass sich die Projektleitung, die Geschäftsleitung, die Angestellten und die Mitarbeiter/innen interessiert und mit viel persönlichem Engagement für unsere hohen Qualitäts-Ziele einsetzen. Sie alle erbringen ganz ausserordentliche Leistungen, und daher gebührt ihnen mein herzlichster Dank.

Wir haben ein tolles Zwischenziel erreicht und sind nun auf dem besten Weg zu einer erfolgreichen Zertifizierung nach ISO 9001 im Juni 1999.

Vergessen wir aber neben all dieser eher wirtschaftlich orientierten Qualität nicht eine noch viel wichtigere, nämlich diejenige der Menschlichkeit und des Herzens.

Der Präsident
Heinz Götz

Bericht des Vorsitzenden der
Geschäftsleitung

Auch geschützte Werkstätten unterziehen sich Qualitätskontrollen. Damit soll die nötige Transparenz über ihre Kernleistungen geschaffen werden. Welche mittel- und langfristigen Auswirkungen haben Instrumente zur Qualitätssicherung auf die Integration von Menschen mit Behinderung im «geschützten» Arbeitsprozess?

Geschützte Werkstätten sind prioritär soziale Institutionen im Non-Profit-Bereich und keine Firmen im Sinne gewinnorientierter Unternehmen in der freien Marktwirtschaft. Sie operieren in einem sehr stark regulierten Umfeld. Die öffentlichen Kostenträger schreiben Stellen- und Kontenpläne vor, Investitionen sind vorgängig bewilligungspflichtig, und die Befriedigung der Nachfrage nach zusätzlichen geschützten Arbeitsplätzen hat in einem engen Korsett von Genehmigungen zu erfolgen. Demgegenüber stehen die Wünsche kommerzieller Kunden aus einer zunehmend lokale und regionale Grenzen sprengenden, globalisierten Wirtschaft.

Geschützte Werkstätten streben ein Gleichgewicht zwischen dem sozialen und dem wirtschaftlichen Auftrag an. Daraus resultiert ein klassischer Zielkonflikt. Dieser hat bis heute nicht an Brisanz verloren, er akzentuiert sich sogar immer deutlicher.

Instrumente zur Qualitätssicherung können gerade in der Kommunikation mit einer der Sozialpolitik gegenüber zunehmend kritisch eingestellten Öffentlichkeit wertvolle Dienste leisten. Dies dürfte eine der zentralen strategischen Entscheidungen der Branche zur mittel- und langfristigen Sicherung der Integration von Menschen mit Behinderungen in geschützte Arbeitsprozesse darstellen.

Es ist festzuhalten, dass die Einführung und Umsetzung qualitätssichernder Instrumente in geschützten Werkstätten die parallele Entwicklung gleicher unternehmerischer Prozesse im Sinne des New-Public-Managements bei den öffentlichen Kostenträgern voraussetzt. Die Branche der geschützten Werkstätten steht mitten in einer Restrukturierung mit vielen Chancen für die Zukunft. Nachhaltige Verbesserungen bedingen aber immer personelle und finanzielle Investitionen. Restrukturierungspro-

zesse initiieren und gleichzeitig sparen zu wollen, geht nicht auf. Die dadurch verursachten Reibungsverluste werden höher ausfallen als der «return of investment».

Wo bleiben die Schwerbehinderten? Die Einführung von Instrumenten zur Qualitätssicherung in Firmen mit gewinnorientierter Ausrichtung in der freien Marktwirtschaft dient nie dem Selbstzweck, sondern der Erreichung oder Erhaltung von Marktvorteilen gegenüber Konkurrenten. Schnelligkeit, Flexibilität, Kostenbewusstsein sowie Anpassungsfähigkeit sind aber nicht nur für Firmen Voraussetzungen zum Überleben, sondern auch für geschützte Werkstätten.

Von Ausnahmen abgesehen, werden schwerbehinderte Arbeitnehmer/innen künftig noch weniger Chancen haben, in einen Arbeitsprozess innerhalb der freien Marktwirtschaft aufgenommen zu werden. Zunehmend gilt dies auch für Betriebe und Einrichtungen der öffentlichen Hand. Die Einführung des New-Public-Managements, die Privatisierung von ehemaligen Monopolbetrieben, die Redimensionierung von staatlichen Aufgaben sowie die Auslagerung von öffentlichen Tätigkeiten an Private haben einen gesellschaftspolitischen Preis. Freiwillig werden behinderte Arbeitnehmer/innen und Angehörige von Randgruppen nicht nach Übersee auswandern, um unsere Gesellschaft zu entlasten.

Einer der zentralen politischen Prozesse unseres Landes wird es sein, diesen Menschen eine Zukunft zu geben. Die Gestaltung jeder möglichen Perspektive wird allerdings Kosten auslösen. Geschützte Werkstätten werden für schwerbehinderte Arbeitnehmer/innen nach wie vor eine der wichtigsten Säulen zur Eingliederung darstellen. Es bedarf eines gesellschaftlichen Konsens für die Erhaltung der geschützten Werkstätten gemäss Definition des Artikels 73 des Invalidenversicherungsgesetzes (IVG). Unter dieser Voraussetzung erhöht die Einführung von Instrumenten zur Qualitätssicherung in geschützten Werkstätten die Chancen für schwerbehinderte Menschen zur Eingliederung in einen geschützten Arbeitsprozess.

Vorsitzender der Geschäftsleitung
Fabio Gossweiler

Bericht aus der Akquisition

Qualität im engeren technischen Sinn ist für eine Institution als Vorgabe- und Nachweisdokumentation heute nicht mehr wegzudenken. Externe, kundengerichtete Serviceleistungen spielen eine immer bedeutendere Rolle beim Verkauf.

Institutionelle Unterschiede werden immer kleiner und die Preise konkurrierender Angebote gleichen sich immer mehr an. In dieser Situation liegt die Chance zur Unterscheidung vom Mitbewerber und zur Profilierung des eigenen Angebots vor allem in der Qualität der *angebotsbegleitenden* und werterhöhenden Massnahmen. Damit erhalten Service- und Dienstleistungsbemühungen, gerade auch im Sinn von Verhaltensleistungen, eine ausserordentliche Bedeutung für den Erfolg einer Institution. Noch deutlicher: Die Qualität um das eigentliche Produkt herum entwickelt sich rasch zum Zünglein an der Waage im Wettbewerbsgeschehen.

Die Chance zum besseren Geschäft liegt damit in der unbürokratischen und zuverlässigen Behandlung der Kunden.

Lange Zeit wurde Qualität vom Anbieter definiert und mittels Qualitäts-Kontrollen überwacht. Diese anbieterorientierte Sichtweise ist heute nicht mehr üblich. Veränderungen im sozialen Umfeld, etwa Verschiebungen oder generelle Änderungen im Anforderungsprofil der Kunden, müssen mehr denn je mit einbezogen werden. *Was Qualität ist, bestimmt nicht in erster Linie die institutionell dokumentierte Übereinstimmung einer Leistung mit vorgegebenen Standards, sondern der Markt bzw. der Kunde.* Qualität bedeutet somit primär «die vom Kunden wahrgenommene Qualität». Das ist der kundenorientierte Qualitätsbegriff.

Unter dem Begriff «Kundenorientierung» sind zehn Schlüsseldimensionen hervorzuheben:

Verlässlichkeit: Akkurate, richtige, rechtzeitige und gleichmässige Leistungserstellung.

Reagibilität: Bereitschaft und Fähigkeit der Angestellten, schnell, pünktlich und unmittelbar zu arbeiten, Aufträge rasch zu erledigen und Anfragen sofort zu beantworten.

Kompetenz: Fähigkeiten und Fertigkeiten des Kontaktpersonals und der sie unterstützenden Angestellten.

Kontaktbequemlichkeit: Einfache telefonische Erreichbarkeit, kurze Wartezeiten während der direkten Interaktion, angenehme Öffnungszeiten, gut erreichbare Lage.

Höflichkeit: Zuverlässigkeit, Respekt, Freundlichkeit und Aufmerksamkeit des Kontaktpersonals, ansprechendes Erscheinungsbild der Angestellten.

Kommunikation: Informationsbereitschaft und -fähigkeit entsprechend den Wünschen und der Aufnahmefähigkeit der Kunden.

Glaubwürdigkeit: Ruf der Institution, Vertrauenswürdigkeit, Ehrlichkeit.

Sicherheit: Physische und finanzielle Sicherheit, Bewahrung vertraulicher Informationen.

Verständnis: Anstrengungen unternehmen, um die speziellen Bedürfnisse des Kunden kennenzulernen, ihm individuelle Aufmerksamkeit zu widmen sowie Stammkunden als solche zu behandeln.

Materielles Umfeld: Anmutungsqualität der Gebäude, der Ausstattung, des Fuhrparks und des Institutionsumfeldes.

Verallgemeinernd ausgedrückt bedeutet dies: Der Eindruck von der Qualität eines Angebots wird in einem erheblichen Mass zwischen dem Personal des Anbieters und dem Kunden bestimmt. Die Qualitätswahrnehmung durch den Kunden orientiert sich massgeblich am Verhalten des Kundenkontaktpersonals, in erster Linie am Verhalten der Angestellten im Verkauf, dergleichen aber nicht minder wirkungsvoll auch am Verhalten aller anderen, die sonst noch mit Kunden in Berührung kommen.

Für den betrieblichen Alltag ergeben sich daraus weitreichende Konsequenzen: Das Qualitätserleben ist komplex und differenziert; es beschränkt sich keinesfalls nur auf die eigentliche Kernleistung; wie immer diese auch aussehen mag. Kunden beziehen Qualitätseindrücke aus einer Fülle von Details und erleben sie an einer Vielzahl von Kontaktpunkten.

Diese Betrachtungsweise hat unser Bereich im vergangenen Jahr versucht, als handlungsleitende Prinzipien miteinzubeziehen, was nicht immer leicht war.

Leiter Akquisition Beat Mohler

Bericht aus der
Produktion

Wir kennen sie alle, die «echte» Handwerkskunst, die Beständigkeit über Jahrzehnte verspricht, Qualitätsarbeit eben. Wir kennen aber auch die Massenproduktion, z.B. von Kleidern, Spielzeugen, Wegwerfartikeln usw. – Güter, die zu reparieren sich kaum mehr lohnt. Zweifellos eine Frage der Qualität. Nur, was ist eigentlich Qualität? Offensichtlich wandelt sich die Bedeutung dieses Begriffes im Gleichschritt mit den Werten der Gesellschaft.

Die ISO-Norm 8402 definiert den Begriff Qualität wie folgt:

Qualität ist die Gesamtheit von Eigenschaften einer Einheit, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter und vorausgesetzter Erfordernisse beziehen.

Qualität ist also nicht etwas Statisches oder etwas technisch Perfektes, sondern sie lebt mit den sich ändernden Erfordernissen und Wünschen der Kunden. Diese Anforderungen zu erfüllen ist nur möglich, wenn der Produzierende die Qualität selbst lebt, d.h. den festen Willen besitzt, Qualität zu liefern – ohne Wenn und Aber. Der Institution als Ganzes fällt dabei eine zentrale Rolle zu, denn sie muss adäquate Rahmenbedingungen schaffen.

In diesem Sinne bedeutet die Einführung eines Qualitäts-Management-Systems nach ISO 9001 einen wichtigen Meilenstein in der Geschichte des Drahtzugs und speziell auch für die Produktion. Es bildet den sinnvollen Rahmen, garantiert allein aber noch keine Qualität.

Qualität ist Trumpf – nur Kosten soll sie möglichst wenig. Ein Anspruch der Kundschaft, welche in einer Zeit steigenden Preises nicht leicht zu erfüllen ist.

Und doch bedeutet die Fähigkeit, Qualität zu einem vernünftigen Preis zu liefern, eine entscheidende Kernkompetenz einer Institution oder Unternehmung.

Ein IQM-Projekt (Integriertes Qualitäts-Management) von über zwei Jahren Dauer hat im Drahtzug diese Voraussetzungen auch in der Produktion geschaffen. Kritisches Beurteilen von Bestehendem und das Entwickeln einer inneren Flexibilität gegenüber Neuem sind Erfolge dieser Bemühungen und garantieren eine zukunftsgerichtete Dynamik.

So hat z.B. die intensive Auseinandersetzung mit dem Begriff Qualität auch den Begriff des Kunden erweitert: Interne Stellen fallen ebenso unter diese Definition und haben ein Recht darauf, entsprechend bedient zu werden.

Erst durch das Bekenntnis aller Angestellten zur Qualität füllt sich der vorgängig angesprochene Rahmen «Qualitäts-Management-System nach ISO 9001» mit Leben.

Nach der angestrebten Zertifizierung im Juni 1999 gilt es, die Kundenausrichtung und den Qualitätsgedanken weiter hochzuhalten. Durch optimierte Arbeitsabläufe und gesundes Kostenbewusstsein können die Effizienz in der Produktion hoch und die Kosten tief gehalten werden. Dies ermöglicht es uns, auch weiterhin ein attraktiver Arbeitgeber zu bleiben und auf diese Weise unseren behinderten Mitarbeiter/innen einen langfristigen, geschützten Arbeitsplatz mit bedarfsgerechter Betreuung anbieten zu können.

Für das grosse Engagement in Form von (Über-)Zeit und teilweise auch von Nerven, die im Rahmen des IQM-Projektes vonnöten waren, gebührt allen Angestellten und Mitarbeiter/innen des Drahtzugs ein grosser Dank.

Leiter Produktion
Franz Sieber

Bericht aus dem Personaldienst

Auf der Überzeugung, dass im Drahtzug qualitativ gute Arbeit geleistet wird, basiert der Entscheid, ein Qualitäts-Management-System (QMS) einzuführen. Dies gründet auf dem Willen, die Transparenz der erbrachten Leistungen zu erhöhen (was tun wir mit welcher Effizienz und Effektivität?) sowie die Qualität der Leistungsergebnisse zu optimieren. Daraus leiten sich folgende Zielsetzungen ab:

Die Leistungen, die der Drahtzug erbringt, müssen definiert sein.

Die erwünschte Qualität dieser Leistungen muss ebenfalls definiert sein und mit den Kundenbedürfnissen übereinstimmen.

Die Qualität der erbrachten Leistungen soll dokumentiert werden.

Die Auswertung der Dokumentation soll die Grundlage für die permanente Weiterentwicklung und Optimierung des Systems und damit der Institution bilden.

Im Personalbereich wurde die Beziehung zwischen den Arbeitnehmer/innen und dem Arbeitgeber untersucht. In der Folge wurden die Prozesse Personalgewinnung, Personalbeurteilung, Personalarbeit, Personalentwicklung für das QM-System neu definiert oder angepasst. Dabei musste ebenfalls die Beziehung des Arbeitgebers zu den Menschen mit Behinderung untersucht werden. Diesbezüglich können zwei unterschiedliche Sichtweisen definiert werden:

1. Den Menschen am geschützten Arbeitsplatz bietet der Drahtzug Betreuung und Beschäftigung. Als Betreute gehören sie jedoch nicht zum Personal des Betriebes, sondern zum Segment der «externen» Kunden.

2. Als Mitarbeitende am geschützten Arbeitsplatz werden sie grundsätzlich als Personalangehörige wahrgenommen. Der Kernprozess «Betreuung und Beschäftigung» dient einzig der speziellen Berücksichtigung der individuellen, behinderungsbedingten Leistungseinbussen.

Im Rahmen der Überarbeitung des Institutionsleitbildes haben wir uns für die zweite Betrachtungsweise entschieden.

In der Anpassung und Optimierung der bestehenden Personalprozesse wurden sodann folgende Schwerpunkte festgelegt:

Aktualisieren der Stellenbeschreibungen

Überarbeiten der Beurteilungssysteme

Verbessern der Transparenz des Honorierungssystems

Erstellen und Einführen von Personalentwicklungskonzepten

Stärkeres Gewichten von Datenschutzmassnahmen

Einführen eines Systems zur Erfassung von Daten, welche die Zufriedenheit des Personals spiegeln.

Wesentlich grössere Anforderungen an uns alle stellt jedoch das Definieren und Beschreiben des Kernprozesses «Betreuung und Beschäftigung». Immer noch fällt es uns leichter, einen administrativen Prozess zu beschreiben, als Elemente aus den Funktionen «Betreuung» oder «Beziehung» in einer Verfahrensanweisung zu definieren.

Zwischen den beiden extremen Standpunkten «agogische Arbeit lässt sich in keine Schemas pressen» und »alles ist definierbar« zeigt sich uns langsam ein gangbarer Weg, welches Mass an Definition in diesem Bereich sinnvoll und machbar ist. Diese Entwicklung war nur möglich durch die intensive Auseinandersetzung mit dem QM-System und dank der Motivation aller Beteiligten.

Die bisher gemachten Erfahrungen zeigen uns, dass die Entwicklung und Einführung eines Qualitäts-Management-Systems zwar einen administrativen Mehraufwand mit sich brachte, gleichzeitig aber auch zu einer wirklichen Erleichterung der Alltagsarbeit führte.

Leiter Personaldienst
Kurt Orlandi

Bericht aus den Wohngruppen

Das Bundesamt für Sozialversicherung BSV fordert von den Sozialinstitutionen im Wohnbereich Qualitätssicherung. Seit Dezember 1996 arbeiten wir zusammen mit der geschützten Werkstätte des Drahtzugs an diesem Thema. Werkstätte und Wohngruppen haben im sozialen Bereich die gleichen Auftraggeber und Kunden. Die Wünsche, Erwartungen und Bedürfnisse der sozialen Kunden bestimmen zum Teil die Leistungen unserer Institution. Diese Leistungen müssen mit den dafür anfallenden Kosten in ein vernünftiges Verhältnis gebracht werden. Dieses Spannungsfeld fordert stetige Auseinandersetzungen. Der Strukturwandel hat auch die Sozialeinrichtungen erfasst.

Das Angebot der Wohngruppen umfasst 28 betreute Wohnplätze für Personen mit einer psychischen Behinderung. Die Grundlagen für das Qualitäts-Management wurden erarbeitet durch eine Leistungserhebung, eine Ideenentwicklung und eine Kundenbefragung, in der auf Kundenbedürfnisse und Kunden(un)zufriedenheiten eingegangen wurde. Das Ziel hiess Effizienzsteigerung und Qualitätsverbesserung. Die durch diesen Prozess aufgeworfenen Fragen (Wie viel Betreuung ist notwendig? Kann das Betreuungsangebot reduziert werden? Wie kann eine Effizienzsteigerung erreicht werden?) wurden auf allen Ebenen (Bewohner/innen, Betreuungsteam und Geschäftsleitung) engagiert diskutiert. Auf diese Weise konnten z.B. auch die bestehenden Wohnvereinbarungen überarbeitet werden, mit separatem Ausweis der Wohn- und Betreuungskosten.

Folgende Themen wurden differenziert überprüft und umgesetzt:

Flexible Arbeitszeiten kommen den Bedürfnissen der Bewohner/innen entgegen.

Unterstützung und Reflexion der Betreuungsarbeit durch Supervision.

Durch Bewohner/innen mitgestaltete, *gruppenübergreifende Aktivitäten*.

Instandhaltung der Wohnungen zur Erhaltung der *Wohnqualität*.

Regelmässige Kontakte zu Amtsstellen und medizinischen Fachpersonen.

Kontakte zu anderen sozialen Institutionen zwecks Erfahrungsaustausch und Erörterung von aktuellen Fragestellungen.

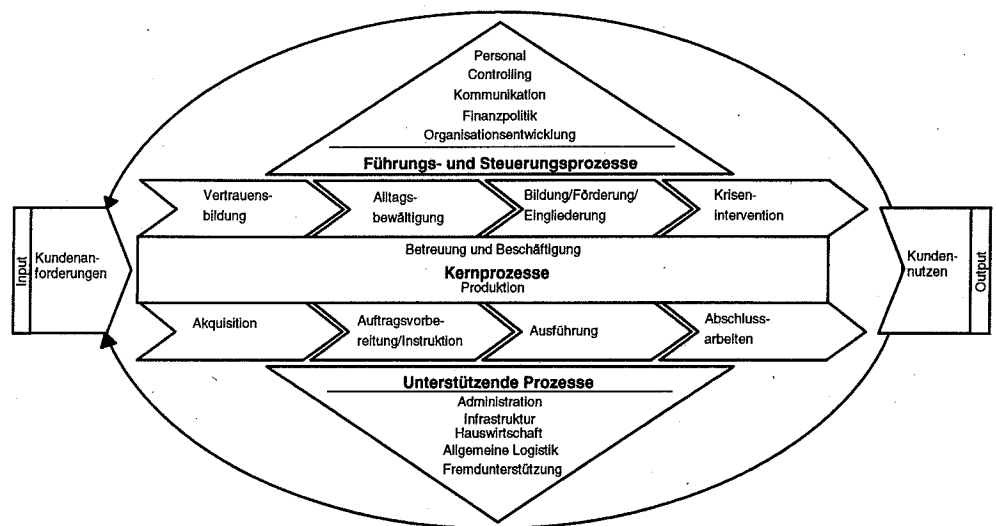
Die Integration unserer Bewohner/innen in die Gesellschaft durch Begleitung und professionelle Beratung in den Wohngruppen ist Bestandteil unseres sozialen Angebots. Die Vernetzung mit anderen sozialen Institutionen mit ähnlichem Angebot steigert die Effizienz und das zielorientierte Handeln.

Im Qualitäts-Management-Handbuch des Drahtzugs sind die erarbeiteten Unterlagen und Dokumente zusammengefasst. Es werden darin Aussagen zu folgenden Themen gemacht: Betreuungsangebot, Alltagsbewältigung, Förderung, Ein- und Austrittsprozedere, Krisenintervention. Das Qualitäts-Management-Handbuch soll einerseits ein Nachschlagewerk zum täglichen Gebrauch sein sowie andererseits die Grundlage zur Qualitätsprüfung.

Das Qualitäts-Management-System des Drahtzugs unterscheidet zwischen Kernprozessen, Steuerungsprozessen und unterstützenden Prozessen. Der Betrieb wird dadurch effizient gestaltet, und den Bewohner/innen kann eine kompetente Dienstleistung angeboten werden, so gut als möglich ausbalanciert zwischen ihren Bedürfnissen und den knapper werdenden Mitteln der öffentlichen Hand.

Leiterin Wohnen
Agatha Schuler

Prozessmodell
1998



In letzter Zeit hat sich zunehmend die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Orientierung am klassischen Organigramm nicht mehr genügt, um einen Betrieb oder eine Institution effizient zu führen.

Alle reden von Vernetzung – das Prozessmodell bietet sie. Alle miteinander in Beziehung stehenden Ressourcen und Tätigkeiten innerhalb eines Prozesses sollen aufgezeigt und gelenkt werden, und zwar unabhängig davon, welche Abteilung, welcher Bereich oder welches Departement davon betroffen ist. Diese neue Sichtweise schafft auch neue Verantwortungen: diejenigen der Prozessverantwortlichen. Die Verknüpfung und Abstimmung mit den bereits bestehenden (hierarchischen) Verantwortlichkeiten ist nicht immer ganz einfach, lohnt den Aufwand aber auf jeden Fall; neue und überraschende Erkenntnisse sind garantiert.

Die in diesem Jahresbericht 1998 mehrfach angesprochene Doppelaufgabe

(sozialer Auftrag und produktive Leistung) findet sich in obigem Prozessmodell in der Darstellung der beiden Kernprozesse «Betreuung/Beschäftigung» und «Produktion» wieder. Wir haben versucht, deren enge Verknüpfung und Parallelität auch visuell darzustellen.

Nicht zuletzt haben wir mit der prozessorientierten Gestaltung unseres Qualitäts-Management-Systems der Revision der ISO-9000er-Reihe Rechnung getragen, die in allernächster Zeit stattfinden wird. Die heute noch gültigen Normen ISO 9001, ISO 9002 und ISO 9003 werden in einem einzigen Anforderungsmodell ISO 9001 zusammengefasst und prozessorientiert aufgebaut sein.

Der Qualitätsentwickler
Enrico Caccia

Bilanz
per 31. 12. 1998
Ganze Institution

	1998	1997
<u>Aktiven</u>		
<u>Umlaufvermögen</u>		
Flüssige Mittel	27 576.86	24 141.81
Debitoren aus Leistungen	187 060.92	175 602.81
abzüglich Delkredere	- 20 504.00	- 6 000.00
andere Forderungen	18 084.02	13 960.55
Wertschriften	1 403.00	1 403.00
Rechnungsabgrenzungen	<u>176 602.25</u>	<u>80 839.80</u>
	<u>390 223.05</u>	<u>289 947.97</u>
 <u>Anlagevermögen</u>		
Einrichtungen Werkstatt	154 645.57	9 307.57
Einrichtungen Wohngruppen	4 358.80	21 550.00
Fahrzeuge Werkstatt	p.m.	p.m.
	<u>159 004.37</u>	<u>30 857.57</u>
	<u>549 227.42</u>	<u>320 805.54</u>
 <u>Passiven</u>		
<u>Fremdkapital</u>		
Bankschuld	535 999.35	2 289 684.95
Schulden aus Lieferungen und Leistungen	142 879.70	117 411.75
andere kurzfristige Verbindlichkeiten	58 091.91	96 009.06
Rechnungsabgrenzungen	<u>88 279.95</u>	<u>24 735.65</u>
	<u>825 250.91</u>	<u>2 527 841.41</u>
 <u>Eigenkapital</u>		
Reservefonds	10 640.65	10 640.65
Vereinskapital:		
- Stand am 1. Januar	- 2 217 676.52	- 2 290 391.35
- Subventionen	4 271 269.00	2 615 426.00
- Jahresverlust	<u>- 2 340 256.62</u>	<u>- 2 542 711.17</u>
	<u>- 286 664.14</u>	<u>- 2 217 676.52</u>
	<u>549 227.42</u>	<u>320 805.54</u>
 Feuerversicherungswert der Mobilien und Einrichtungen		
Zedierung ausstehender Betriebsbeiträge	1 150 000.00	1 150 000.00
	226 000.00	1 925 000.00

Erfolgsrechnung
1.1.98 bis 31.12.98
Ganze Institution

	1998	1997
<u>Aufwand</u>		
Material- und Warenaufwand	153 459.15	200 308.00
Personalaufwand Behinderte	758 737.19	749 535.52
Personalaufwand Angestellte	2 596 081.54	2 476 515.13
Mietzins Betrieb	213 954.00	220 992.00
Mietzins Wohngruppen	104 627.00	111 165.00
Finanzaufwand	24 846.29	82 381.98
Unterhalt und Reparaturen	101 752.95	92 617.32
Abschreibungen	45 166.00	113 254.00
Verwaltungsaufwand	81 974.65	56 271.80
Betriebsaufwand	132 621.30	133 472.20
Leistungen Dritter	26 041.30	8 291.15
Kantinen- und Haushaltsaufwand	159 220.75	154 591.50
übriger Sachaufwand	15 850.80	18 533.15
	<u>4 414 332.92</u>	<u>4 417 928.75</u>
<u>Ertrag</u>		
Betriebsertrag	1 250 254.90	1 174 997.13
IV-Eingliederungsbeiträge	25 471.50	20 485.00
Pensionspreise	328 392.50	327 026.15
Kantinerertrag	246 865.75	242 913.40
übrige Erträge	4 467.15	4 699.40
	<u>1 855 451.80</u>	<u>1 770 121.08</u>
Ergebnis 1 (vor Subventionen)	<u>-2 558 881.12</u>	<u>-2 647 807.67</u>
	<u>4 414 332.92</u>	<u>4 417 928.75</u>
<u>Subventionen</u>		
Betriebsbeitrag BSV pro 1995		310 834.00
Betriebsbeitrag BSV pro 1996		1 876 592.00
Staatsbeitrag Kanton Zürich pro 1996		428 000.00
Betriebsbeitrag BSV pro 1997	2 099 269.00	
Staatsbeitrag Kanton Zürich pro 1997	348 000.00	
Betriebsbeitrag BSV pro 1998	1 824 000.00	
	<u>4 271 269.00</u>	<u>2 615 426.00</u>
Ergebnis 2 (nach Subventionen)	<u>1 712 387.88</u>	<u>-32 381.67</u>

Erfolgsrechnung
1.1.98 bis 31.12.98
Geschützte
Werkstätte

	1998	1997
<u>Aufwand</u>		
Material- und Warenaufwand	153 459.15	200 308.00
Personalaufwand Behinderte	756 259.69	749 535.52
Personalaufwand Angestellte	2 382 287.59	2 221 711.03
Mietzins Betrieb	213 954.00	220 992.00
Finanzaufwand	24 846.29	82 381.98
Unterhalt und Reparaturen	93 696.75	85 715.22
Abschreibungen	24 340.00	92 334.00
Verwaltungsaufwand	17 090.95	-15 439.32
Betriebsaufwand	106 798.55	104 414.50
Leistungen Dritter	24 041.30	8 291.15
Kantinen- und Haushaltaufwand	158 913.05	154 405.40
übriger Sachaufwand	15 308.45	17 306.50
	<u>3 970 995.77</u>	<u>3 921 955.98</u>
<u>Ertrag</u>		
Betriebsertrag	1 250 254.90	1 174 997.13
IV-Eingliederungsbeiträge	25 471.50	20 485.00
Kantinerertrag	246 865.75	242 913.40
übrige Erträge	4 261.15	4 699.40
	<u>1 526 853.30</u>	<u>1 443 094.93</u>
Ergebnis 1 (vor Subventionen)	<u>-2 444 142.47</u>	<u>-2 478 861.05</u>
	<u>3 970 995.77</u>	<u>3 921 955.98</u>
<u>Subventionen</u>		
Betriebsbeitrag BSV pro 1995		310 834.00
Betriebsbeitrag BSV pro 1996		1 704 357.00
Staatsbeitrag Kanton Zürich pro 1996		428 000.00
Betriebsbeitrag BSV pro 1997	1 907 728.00	
Staatsbeitrag Kanton Zürich pro 1997	348 000.00	
Betriebsbeitrag BSV pro 1998	1 824 000.00	
	<u>4 079 728.00</u>	<u>2 443 191.00</u>
Ergebnis 2 (nach Subventionen)	<u>1 635 585.53</u>	<u>-35 670.05</u>

Erfolgsrechnung
1.1.98 bis 31.12.98
Wohngruppen

	1998	1997
<u>Aufwand</u>		
Personalaufwand Behinderte	2 477.50	0.00
Personalaufwand Angestellte	213 793.95	254 804.10
Mietzins Wohngruppen	104 627.00	111 165.00
Unterhalt und Reparaturen	8 056.20	6 902.10
Abschreibungen	20 826.00	20 920.00
Verwaltungsaufwand	64 883.70	71 711.12
Betriebsaufwand	25 822.75	29 057.70
Leistungen Dritter	2 000.00	0.00
Haushaltaufwand	307.70	186.10
übriger Sachaufwand	542.35	1 226.65
	<u>443 337.15</u>	<u>495 972.77</u>
<u>Ertrag</u>		
Pensionspreise	328 392.50	327 026.15
übrige Erträge	206.00	0.00
	<u>328 598.50</u>	<u>327 026.15</u>
Ergebnis 1 (vor Subventionen)	<u>-114 738.65</u>	<u>-168 946.62</u>
	<u>443 337.15</u>	<u>495 972.77</u>
<u>Subventionen</u>		
Betriebsbeitrag BSV pro 1996		172 235.00
Betriebsbeitrag BSV pro 1997	191 541.00	
	<u>191 541.00</u>	<u>172 235.00</u>
Ergebnis 2 (nach Subventionen)	<u>76 802.35</u>	<u>3 288.38</u>

Erfolgsrechnung
1.1.98 bis 31.12.98
Verein

	1998	1997
<u>Aufwand</u>		
Betriebsfremder Aufwand	0.00	-50 540.40
	<u>0.00</u>	<u>-50 540.40</u>
Ergebnis 3 (Verein)	218 624.50	105 096.50
	<u>218 624.50</u>	<u>54 556.10</u>

Ertrag

Mitgliederbeiträge	1 630.00	1 770.00
Spenden	111 131.00	52 786.10
Betriebs-/zeitfremder Betrag	105 863.50	0.00
	<u>218 624.50</u>	<u>54 556.10</u>

Rest

Ergebnis 2 (nach Subventionen)	1 712 387.88	-32 381.67
Ergebnis 3 (Verein)	<u>218 624.50</u>	<u>105 096.50</u>
Ergebnis 4 (an Vereinskapi- tal)	<u>1 931 012.38</u>	<u>72 714.83</u>

Bemerkungen
zu Bilanz und
Erfolgsrechnung
1.1.98 bis 31.12.98

Direkte Verbuchung in Wertberichtigung

Einrichtungsbeitrag BSV pro 1995		39 507.00
Einrichtungsbeitrag BSV pro 1996		19 985.00
Einrichtungsbeitrag BSV pro 1997	16 317.00	

Mutmassliche, ausstehende Subventionen

Betriebsbeitrag BSV pro 1998, Werkstatt	226 000.00
Betriebsbeitrag BSV pro 1998, Wohngruppen	170 000.00
Einrichtungsbeitrag BSV pro 1998, Werkstatt	60 000.00
Staatsbeitrag Kanton Zürich pro 1998	<u>300 000.00</u>
	<u>756 000.00</u>

Bericht der Kontrollstelle

Als Kontrollstelle Ihres Vereins haben wir gemäss Art. 17 der Statuten die Buchführung und die Jahresrechnung (Bilanz und Erfolgsrechnung) des Vereins Werkstätte Drahtzug, Arbeits- und Eingliederungszentrum, für das am 31. Dezember 1998 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

Für die Jahresrechnung ist der Vereinsvorstand verantwortlich, während unsere Aufgabe darin besteht, diese zu prüfen und zu beurteilen. Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen hinsichtlich Befähigung und Unabhängigkeit erfüllen.

Unsere Prüfung erfolgte nach den Grundsätzen des Berufsstandes, wonach eine Prüfung so zu planen und durchzuführen ist, dass wesentliche Fehlaussagen in der Jahresrechnung mit angemessener Sicherheit erkannt werden. Wir prüften die Posten und Angaben der Jahresrechnung mittels Analysen und Erhebungen auf der Basis von Stichproben. Ferner beurteilten wir die Anwendung der massgebenden Rechnungslegungsgrundsätze, die wesentlichen Bewertungsentscheide sowie die Darstellung der Jahresrechnung als Ganzes. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine ausreichende Grundlage für unser Urteil bildet.

Gemäss unserer Beurteilung entsprechen die Buchführung und die Jahresrechnung Gesetz und Statuten.

Wir empfehlen, die vorliegende Jahresrechnung zu genehmigen.

Ferner bestätigen wir, dass die einschlägigen Bestimmungen der Zentralstelle für Wohlfahrtsunternehmen (ZEWO) eingehalten sind.

Wir weisen darauf hin, dass der Verein per 31. Dezember 1998 ein negatives Vereinskapital von Fr. 286 664.14 ausweist und somit überschuldet ist. Die Überschuldung ist darauf zurückzuführen, dass die Subventionen zeitverschoben, das heisst, jeweils bei deren Zahlungseingang, verbucht werden. Der verbleibende Subventionsanspruch 1998 wird somit erst in der Jahresrechnung 1999 verbucht.

KPMG Fides Peat

K. Gysin
dipl. Wirtschaftsprüfer
Leitender Revisor

i.V. N. Brunner

Zürich, 29. Januar 1999

Statistik 1990 bis 1998

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	+/-
Werkstatt:										
Beschäftigte Personen	239	219	197	149	205	273	294	278	298	+ 20
davon > 62/65	12	10	12	5	13	7	11	8	8	0
Besichtigungen durch										
Bewerber/innen	92	98	88	26	105	148	155	125	164	+ 39
Anstellungsgespräche	64	37	49	4	84	115	100	85	108	+ 23
Eintritte	65	46	40	5	73	110	94	62	92	+ 30
Austritte	65	63	53	17	42	73	78	57	79	+ 22
Arbeitsstunden	185 308	191 328	180 503	168 338	167 955	199 407	223 635	249 869	253 506	+3637
Ø Arbeitsplätze ¹	82	75	63	56	72	80	94	103	105	+ 2
Personen am 1.1.	174	174	157	144	132	163	200	216	221	+ 5
Personen am 31.12.	174	157	144	132	163	200	216	221	234	+ 13
– davon ganztags	66	69	67	57	62	78	60	62	62	0
– davon halbtags	108	88	77	75	101	122	156	159	172	+ 13
– davon Frauen	68	58	61	57	52	74	95	96	107	+ 11
– davon Männer	106	99	83	75	111	126	121	125	127	+ 2
Ø Dienstjahre am 31.12.	4,20	4,20	4,30	4,40	4,85	3,92	3,90	4,45	4,46	+ 0,01
0 bis 1 Dienstjahre							58	39	49	+ 10
1 bis 4 Dienstjahre	95	85	71	68	58	79	85	99	102	+ 3
5 bis 9 Dienstjahre	31	30	29	45	47	45	46	50	44	- 6
über 10 Dienstjahre	18	17	12	13	22	27	27	33	39	+ 6
Ø Alter am 31.12.								43	44	+ 1
20 bis 29 Jahre	28	23	16	11	16	11	21	19	22	+ 3
30 bis 39 Jahre	47	48	33	32	48	68	70	73	68	- 5
40 bis 49 Jahre	43	41	44	42	51	66	64	64	75	+ 11
50 bis 59 Jahre	38	36	34	33	37	39	46	51	55	+ 4
über 60 Jahre	18	18	17	14	11	16	15	14	14	0
Wohngruppen:										
Eintritte		22	6	9	13	9	7	9	13	+ 4
– davon aus Kliniken			6	5	8	8	2	5	8	+ 3
Austritte		3	6	8	9	10	6	11	11	0
– davon in Kliniken			3	1	0	0	0	2	2	0
– davon in andere Wohngruppen			1	1	3	2	1	0	2	+ 2
– davon in eigene Wohnung			2	6	6	8	5	9	7	- 2
Total Plätze am 31.12.		22	22	22	28	28	28	28	28	0
Freie Plätze am 31.12.		0	3	3	2	1	0	1	0	- 1
Belegung in %		76	76	87	85	85	94	98	98	0
Ø Aufenthaltsdauer in Monaten am 31.12.			15	19	15	25	29	32	35	+ 3
Frauen		6	8	7	13	12	14	13	13	0
Männer		13	11	13	13	15	14	14	15	+ 1
Ø Alter am 31.12.		32	34	37	36	35	35	35	37	+ 2
Arbeitsverhältnisse im Drahtzug am 31.12.		6	4	4	5	4	5	5	9	+ 4

¹Die Arbeitsplätze sind auf die Anwesenheitsstunden der behinderten Mitarbeiter/innen bezogen.

Vorstand
Stand Ende
1998

Präsident	Heinz Götz Betriebsökonom, Geschäftsführer EvoBus (Schweiz) AG, Steinackerstrasse 19, 8302 Kloten.
Vizepräsident	Werner Glauser Geschäftsführer ORIGIN SCHWEIZ AG, Industriestrasse 42, 8117 Fällanden
übrige Vorstandsmitglieder	Christina Anderegg Kilchbergstrasse 108, 8038 Zürich Dr. Roger Giroud Rechtsanwalt, Giroud & Anderes, Seefeldstrasse 116, 8034 Zürich Werner Lymann Unternehmer, Aemtlerstrasse 46, 8003 Zürich Prof. Dr. med. Jiri Modestin stv. Ärztlicher Direktor der Psychiatrischen Universitätsklinik Zürich, Postfach, 8029 Zürich Rico Calcagnini Angestelltenvertreter (von den nicht- behinderten Angestellten aus ihren Reihen gewählt)
weitere Teilnehmer/innen an den Sitzungen	Fabio Gossweiler Geschäftsleiter Nach Bedarf nehmen die Bereichsleiter/ innen an den Sitzungen des Vorstandes teil. Sie sind jedoch nicht Mitglieder des Vorstandes.

Angestellte
Stand Ende 1998

Angestellte Stand Ende 1998	Geschäftsleitung	Fabio Gossweiler Vorsitzender der Geschäftsleitung	100%
		Beat Mohler Bereichsleiter Akquisition	100%
		Franz Sieber Bereichsleiter Produktion	100%
		Kurt Orlandi Bereichsleiter Personaldienst	90%
	Administration	Agatha Schuler Bereichsleiterin Wohnen	100%
		Enrico Caccia Assistent Geschäftsleiter	100%
	Bereich Akquisition	Chan Ho Schrafl-Luu EDV-Administration	20%
		Gerardo di Paola, Chauffeur	100%
		Markus Grünenfelder, Zentrale Dienste	100%
		Hugo Hengstler, Vorlogistik	100%
	Bereich Produktion	Kurt Schiess, Logistik	100%
		Johann Aerni, Gruppenleiter	100%
		Bernadette Beeler, Praktikantin	80%
		Rico Calcagnini, Gruppenleiter	100%
		Barbara Fischer, Praktikantin	100%
		Roland Flick, Gruppenleiter	90%
		Marlies Garnier, Gruppenleiterin	100%
		Roger Hofmann, Gruppenleiter	100%
		Franz Kengelbacher, Gruppenleiter	90%
Jean-Pierre Kern, Gruppenleiter		90%	
Gottlieb Krapf, Gruppenleiter		100%	
Hans Manser, Gruppenleiter		100%	
Rudolf Sievi, Gruppenleiter	100%		
Bereich Personaldienst	Katja von Känel, Gruppenleiterin	100%	
	Mark Achtnich, Personaldienst	100%	
	Erich Farner, Eingliederung	60%	
	Rita Gubler, Kantine	20%	
Bereich Wohnen	Ariane Leemann, Beschäftigung	40%	
	Margrit Petraccaro, Kantine	100%	
	Jasminka Cvetanovic, Betreuerin	80%	
		Heidi Egli-Schmid, Betreuerin	40%

Spenden
1998

AMAG AG, Zürich	200	Nievergelt-Imfeld Markus, Zürich	2 000
August Weidmann Fürsorgestiftung, Thalwil	3 000	Ref. Kirchengutsverwaltung Langnau am Albis	1 000
Bank Sparhafen, Zürich	200	Ref. Kirchengutsverwaltung Niederhasli	210
Baugarten-Stiftung, Zürich	70 000	Ref. Kirchgemeinde Weiningen	109
David Rosenfeld'sche Stiftung, Zürich	1 000	Rentenanstalt Swiss Life, Zürich	300
Ev.-ref. Kirchgemeinde Kloten	1 000	Röm.-kath. Kirchgemeinde St. Anton, Zürich	2 200
Ev.-ref. Kirchgemeinde Urdorf	165	Röm.-kath. Kirchgemeinde St. Peter und Paul, Zürich	300
Ev.-ref. Kirchgemeinde Neumünster, Zürich	550	Röm.-kath. Kirchgemeinde Bruder Klaus, Zürich	200
Ev.-ref. Kirchgemeinde Schwamendingen, Zürich	1 000	Fam. Rüedi, Restaurant Gemeinde- haus, Hallau	759
Ev.-ref. Kirchgemeinde Opfikon-Glattbrugg	1 000	Siegfried Otto, Zürich	100
Ev.-ref. Kirchgemeinde Urdorf	200	Sparkasse Thalwil	500
Fondation Oertli Stiftung, Zürich	1 000	Stadt Bülach	500
Gemeinde Dällikon	200	Stadt Opfikon	200
Gemeinde Küsnacht	500	Susanne Baumann Stiftung, Rüschlikon	3 000
Gemeinde Männedorf	200	Wassmer Markus, Wallisellen	3 000
Gemeinde Stäfa	500	Zürcher Kantonalbank, Zürich	1 500
Gemeinde Wallisellen	200		
Gemeinde Wetzikon	200		
Gemeinde Mettmenstetten	200		
Gemeinde Schleinikon	100		
Gemeinde Stallikon	200		
Honold Treuhand AG, Zürich	200		
Hilfsgesellschaft in Zürich, Adliswil	2 500		
Kath. Kirchgemeinde St. Josef, Zürich	200		
Kath. Pfarramt Bruder Klaus, Volketswil	357		
Kath. Pfarramt Wald	100		
Kath. Pfarrgemeinde Johannes XXIII, Greifensee	120		
Margarita Bucher Stiftung, Luzern	1 000		
Moor Roger, Basel	1 000		
Moritz und Elsa von Kuffner Stiftung, Zürich	10 000		

In dieser Aufstellung sind alle Spenden von Fr. 100.- und mehr aufgeführt; wir danken herzlich dafür. Der gleiche Dank gilt auch allen Spender/innen von kleineren Beträgen!

Verein Werkstätte Drahtzug
Arbeits- und Eingliederungszentrum
Drahtzugstrasse 72-76
Postfach
8032 Zürich
Tel. 01/381 44 26
Fax 01/381 44 36

Wohngruppen Tiefenbrunnen
Büro: Seefeldstrasse 189
8008 Zürich
Tel. 01/382 24 06
Fax 01/382 28 27

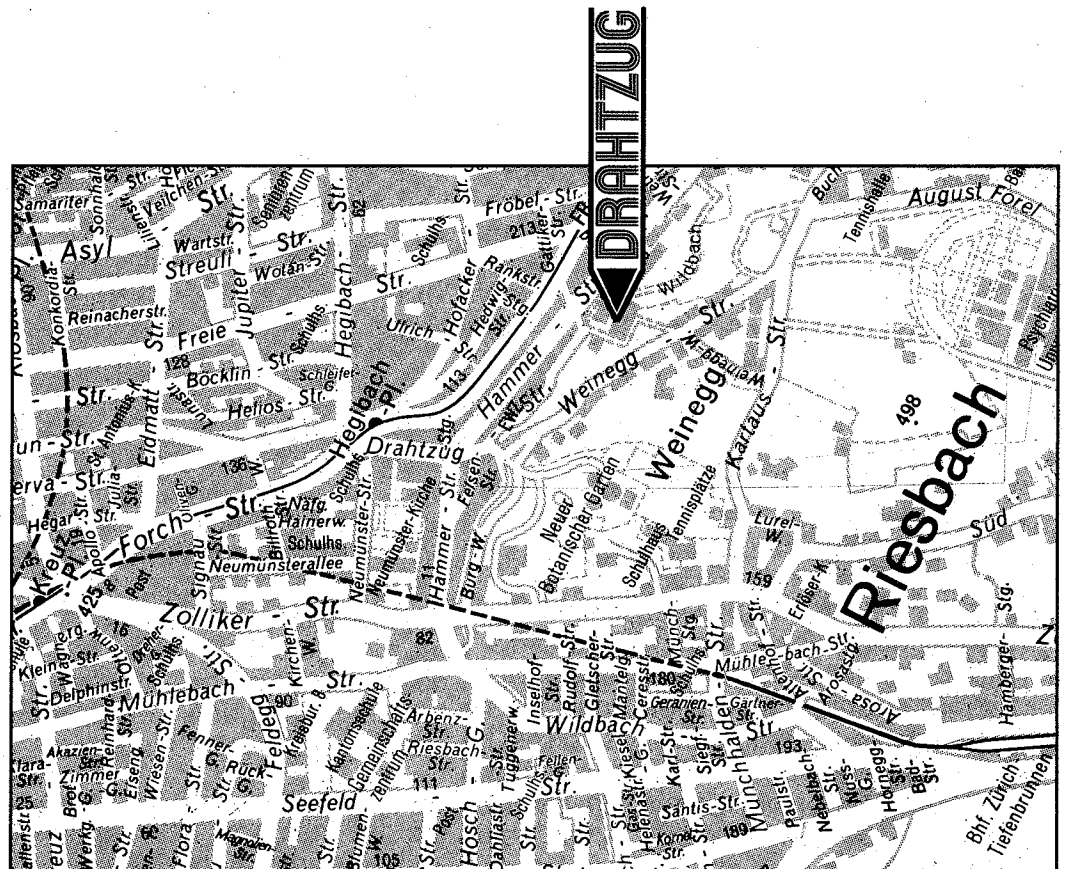
Der Drahtzug befindet sich an der Drahtzugstrasse im Zürcher Quartier Riesbach.

Wir verfügen über gute Zufahrtsmöglichkeiten für Personen- wie Lastwagen (keine Sattelschlepper) und haben zahlreiche Parkplätze direkt vor dem Haus.

Sie erreichen uns aber auch mit öffentlichen Verkehrsmitteln: Tramlinie 11 bis Hedwigsteig, Bus 31, Bus 33 oder Forchbahn (S 18) bis Hegibachplatz (je ca. 5 Minuten zu Fuss bis zum Drahtzug).

Die Wohngruppen Tiefenbrunnen befinden sich an der Wildbachstrasse im Seefeldquartier und sind mit den Tramlinien 2 oder 4 (Haltestelle Wildbachstrasse) erreichbar. Parkplätze hat es in der zur Überbauung gehörenden Tiefgarage.

Diese Broschüre wurde auf Original-Umweltschutzpapier, hergestellt aus 100% Altpapier, gedruckt.



Bewilligung des Vermessungsamtes der Stadt Zürich vom 6.4.1992
© Orell Füssli, Graphische Betriebe AG, Zürich