

**Überlegungen zu einer Strategie
der Evangelischen Stiftung Alsterdorf**

(Fassung 12. Februar 2006)

(letzte Redaktion von FWG)

(Bearbeitet 6. März 2007, ws)

Inhaltsverzeichnis

	Seite
0 Einleitung	3
1 Ausgangslage	4
1.1 Sanierungsprozesse	5
1.2 Bündnis für Beschäftigung und Investition	5
1.3 Neuordnung der Grundstücksangelegenheiten	6
1.4 community care	6
1.5 Alsterdorfer Markt	7
1.6 Leistungsrechtliche Verknüpfungen mit der FHH und anderen Kostenträgern	8
1.7 Neue Struktur Holding	8
1.8 Stiftungskultur	10
2 Neue Rahmenbedingungen für die Arbeit der ESA	11
2.1 Politisch-soziale Rahmenbedingungen	12
2.2 Die demographische Revolution	14
2.3 Individualisierung	15
2.4 Refinanzierung	17
2.5 Europäisierung	18
2.6 Lohn und Tarifstrukturen	19
2.7 Markttrend	21
2.8 Wandlungsprozesse im religiösen Feld	23
3 Strategische Orientierung	24
3.1 Holdingstruktur im Unternehmensverbund	24
3.2 Expansion	26
3.3 Zu den Geschäftsbereichen	28
3.3.1 Dienstleistungen für Menschen mit Behinderungen	28
3.3.2 Gesundheitsdienstleistungen	30
3.3.3 Schule	33
3.3.4 Altenhilfe und Dementenbetreuung	35
3.4 Geländeentwicklung	36
3.5 Die Evangelische Stiftung Alsterdorf als sozialpolitischer Akteur	37
3.6 Christliche/protestantische Unternehmensidentität	38

0 Einleitung

Die Evangelische Stiftung Alsterdorf, im ausgehenden 19. Jahrhundert als komplexe Großeinrichtung der Diakonie entstanden, versteht sich heute als ein moderner Verbund diakonischer Dienstleistungsunternehmen. Ihre Konzernstrategie basiert einerseits auf ihrem Leitbild, das die inhaltlichen Grundmaximen der Stiftungssatzung auf heutige operative Anforderungen überträgt; andererseits orientiert sie sich an den Entwicklungen auf dem deutschen Sozial- und Gesundheitsmarkt, die zukünftig zu erwarten sind. Die Bindung an das Leitbild einerseits und eine strikte Marktorientierung andererseits stellen auf der Basis der Stiftungssatzung keinen Widerspruch dar. Gerade für Sozialunternehmen sind eine prägnante Identität und normative Orientierungen entscheidend für ihre Durchsetzungsfähigkeit am Markt.

Die Entwicklung einer innovativen Unternehmensstrategie soll dazu dienen, auf den sich sehr schnell verändernden Sozialmärkten des integrierten Europa die Zukunftsfähigkeit der Evangelischen Stiftung Alsterdorf zu sichern und die Bedeutung der Stiftung in ihrem sozialen Auftrag zu unterstreichen.

Zunächst werden die Entwicklungen der letzten Jahre bilanziert und so die Ausgangslage der jetzt gebotenen Strategieentwicklung definiert (1). Sodann werden relevante neue Rahmenbedingungen für die Arbeit der ESA beschrieben (2.). Schließlich werden auf dieser Grundlage die strategischen Orientierungen erläutert und strategische Optionen skizziert (3).

1 Ausgangslage

Nach einer Phase inhaltlicher Orientierungslosigkeit und der damit einhergehenden tiefen wirtschaftlichen Krise der Stiftung in den späten 1980er und frühen 1990er Jahren musste sich die strategische Reflexion zunächst auf die Sicherung des Überlebens der Stiftung und die unmittelbare Substanzbewahrung konzentrieren. So konnte es vorrangig zunächst nur um die Sicherung der kurzfristigen Liquidität und der mittelfristigen Erträge gehen. Trotz des hohen Problemdrucks wurden jedoch gleichzeitig schon folgenreiche inhaltliche Neuorientierungen entwickelt und umzusetzen begonnen.

Aufgrund ihrer protestantischen Prägung sieht sich die Evangelische Stiftung Alsterdorf besonders der Freiheit des Individuums verpflichtet. Die theoretische Reflexion über Ziele und Methoden der Arbeit – insbesondere im Bereich der Dienstleistungen für Menschen mit Assistenzbedarf – konzentrierte sich deshalb auf das in den USA und England entwickelte Konzept der community care, in dem Menschen mit Assistenzbedarf als freie Bürger im Gemeinwesen in ihrer unverwechselbaren Individualität ernst genommen werden. Viele Schritte der Sanierung und Erneuerung wurden seit 1998 konsequent an Einsichten von community care orientiert. Die alte "Anstalt" sollte definitiv aufgelöst und die Evangelische Stiftung Alsterdorf in ein klientel- und kundenorientiertes diakonisches Dienstleistungsunternehmen umgewandelt werden

Folgende Meilensteine sind hervorzuheben:

1.1 Sanierungsprozesse

Die Sanierungsprozesse, die in Folge der Krise bis 1997 stattfanden, dienten in erster Linie:

- der Liquiditätssicherung
- der Kongruenz von Ertrags- und Aufwandsstrukturen.

Diese Ziele wurden 1998 erreicht.

Wesentliche Maßnahmen der Prozesse waren insbesondere:

- die Tarifbindung und die Mitgliedschaft der Stiftung im VKDA-VEK
- die Sanierungsvereinbarung der Stiftung mit der Freien und Hansestadt Hamburg, der Nordelbischen Evangelisch-Lutherischen Kirche und verschiedenen Banken
- der konsequente Abbau zentraler gewerblicher Dienstleistungen

1.2 Bündnis für Beschäftigung und Investition

Das Stiftungsgelände befand sich in den 1980er Jahren in einem Zustand, der deutlich einen massiven Investitionsstau erkennen ließ. Eindrücke einer Verwahrlosung waren augenfällig. Insofern bestand erheblicher Investitionsbedarf.

So wurde zwischen der Stiftung und ihrer Mitarbeiterschaft in den Jahren 1997/98 ein Bündnis für Investition und Beschäftigung geschlossen. Es diente vornehmlich den Zielen:

- Ertragssicherung der einzelnen Geschäftsfelder durch Neuinvestitionen
- Entwicklung und Positionierung neuer Geschäftsfelder im Sozialmarkt.
- Einbindung der Beschäftigten in eine notwendige Neuorientierung

Diese Ziele wurden weitgehend mit den realisierten Investitionsvorhaben erreicht. Die Stiftung gewann ein grundlegend neues und modernes Erscheinungsbild.

Zu nennen sind in diesem Zusammenhang insbesondere die Projekte:

- Schulerweiterungsbau
- Bau des Betriebshofes
- Standardverbesserungen in der Psychiatrie und Geriatrie
- Renovierung und Erweiterung des Werner Otto Instituts
- Neubau von vier Apartmenthäusern für modernes Wohnen von Menschen mit Assistenzbedarf
- Neues Servicewohnen für Familien mit Kindern mit Behinderungen

1.3 Neuordnung der Grundstücksangelegenheiten

Notwendig war zudem eine Neuordnung der Grundstücksangelegenheiten, insbesondere die Umwandlung der Erbpachtgrundstücke in Eigentum und die Abgabe nicht benötigter Flächen. Damit war eine Eigenkapitalstärkung der Stiftung verbunden. Der Verzicht auf nicht betriebsnotwendiges Vermögen brachte eine erhebliche Entlastung von Strukturkosten mit sich. Zugleich wurden die Voraussetzungen für eine neue integrierte Geländeplanung geschaffen und Konzepte zur Konversion des alten Anstaltsgeländes entwickelt.

1.4 community care

Nach dem Abschluss des Sanierungsverfahrens und dank des Bündnisses konnten im Bereich der Dienstleistungen für Menschen mit Assistenzbedarf Initiativen zur inhaltlichen Neuausrichtung der ESA ergriffen werden.

In einem intensiven Diskussionsprozess verständigten sich Vorstand, Leitende und Mitarbeitende darauf, die Behindertenhilfe im Sinne der freiheitlichen Prinzipien von community care neu zu gestalten. Dieser Paradigmenwechsel markierte einen tiefen Einschnitt gegenüber den Traditionen einer sozialpaternalistischen, tendenziell entmündigenden Rundumbetreuung von Menschen mit Assistenzbedarf. Für die Praxis der täglichen Assistenz von Menschen mit Behinderungen bedeutete dies insbesondere: Auflösung des Wohngruppenkonzepts zugunsten eigener Wohnungen, Ambulantisierungsprozesse statt stationärer Rundumversorgung, individualisierte Assistenzpläne und -konzepte, Entwicklung von Angebotsmodulen zur Stärkung von Wahlrechten der Assistenzempfänger bzw. Kunden.

Entscheidende Zäsuren auf dem bisherigen Weg der Umsetzung von

community care waren in der Fachöffentlichkeit viel beachtete, von Mitarbeitenden und Führungskräften diakonischer Unternehmen gut besuchte Kongresse: der Community-Care-Kongress im Jahr 2000, ein Kulturkongress im Jahr 2003 und ein Kongress zum Thema ‚community living‘ im Jahr 2006.

Im engen Zusammenhang mit der Implantierung von community care standen auch zwei EU-geförderte Projekte, die gemeinsam mit diakonischen Einrichtungen in Belgien, den Niederlanden, Spanien, England und Schweden durchgeführt wurden.

Mit ihrem Paradigmenwechsel hat es die ESA im Bereich der Dienstleistungen für Menschen mit Behinderungen geschafft, als ein besonders innovativer, modernen Freiheitskonzepten verpflichteter protestantischer Sozialdienstleister zu gelten. Hinsichtlich der Entwicklung und Umsetzung der Konzepte community care und community living hat sie in der Bundesrepublik derzeit eine Vorreiterrolle inne.

1.5 Alsterdorfer Markt

Im Sinne von community care ging es vor allem darum, überkommene Exklusion von Menschen mit Behinderungen zu überwinden. Dazu wurde das Zentrum des einstigen Anstaltsgeländes in einen offenen Markt für alle Hamburger und Hamburgerinnen, insbesondere die Bürger des Stadtteils Alsterdorf, umgewandelt. Der Alsterdorfer Markt, der im August 2003 mit den ersten Geschäften eröffnet und zum 140jährigen Jubiläum der Stiftung am 19. Oktober 2003 feierlich eingeweiht wurde, bildet nun das neue Stadtteilzentrum von Alsterdorf mit Geschäften, einem Restaurant, Arztpraxen, Rechtsanwaltskanzleien, Firmen, kulturellen Veranstaltungen und Stadtteilfesten sowie verschiedenen Serviceeinrichtungen der Stiftung und den Räumen des Vorstandes und der Stiftungsverwaltung.

Mit dem Bau des Alsterdorfer Marktes konnten folgende Ziele erreicht werden:

- Konversion des Zentrums der einstigen Anstalt
- Ent-Grenzung der Stiftung zugunsten von community care
- Intensivierte Kommunikation zwischen der Stiftung und den im Stadtteil Alsterdorf lebenden Menschen
- Stärkung der Infrastruktur
- Langfristige Entlastung der Infrastrukturkosten
- Neue funktionale Räume für verschiedene Einrichtungen der Stiftung

1.6 Leistungsrechtliche Vereinbarungen mit der FHH und anderen Kostenträgern

Die ESA hat ihre starke Abhängigkeit von den Kostenträgern dadurch zu minimieren versucht, dass sie auf langfristige Vereinbarungen drängt. Dies ist ihr in der Behindertenhilfe gelungen. Hier wurden die einschlägigen Pflegesätze bis 2010 vereinbart; die ESA gewinnt so Planungssicherheit, trägt dabei allerdings das Risiko, die formal vereinbarte Ambulantisierung eines Großteils der stationären Plätze umsetzen zu müssen. Bei den Krankenhäusern hingegen gibt die öffentliche Finanzierungssystematik die problematische Praxis vor, Pflegesätze jeweils im Nachhinein verhandeln zu müssen. Im Bereich der Schulen kann aufgrund des Privatschulgesetzes in den nächsten Jahren mit einer Annäherung der Schülerkopsätze an die Sätze staatlicher Schulen gerechnet werden.

1.7 Neue Struktur Holding

Zur Zukunftssicherung der Evangelischen Stiftung Alsterdorf war es notwendig, diese nach wirtschaftlicher Sanierung und inhaltlicher Neuorientierung in eine neue, zeitgemäße Struktur zu überführen. Aus der komplexen Gesamteinrichtung wurde ein Verbund einzelner, wirtschaftlich eigenständiger Unternehmungen in Form von zumeist gemeinnützigen Gesellschaften mit beschränkter Haftung. Gesellschafter dieser Gesellschaften ist die Evangelische Stiftung Alsterdorf.

Die so entstandene Holding hat die Aufgabe, sowohl die Risikominimierung als auch einen flexiblen Umgang mit den Kostenstrukturen zu gewährleisten.

Mit der neuen Struktur im Unternehmensverbund ging die Implementierung folgender Grundprinzipien einher:

- Absolute Priorität haben die Leistungsfähigkeit sowie die langfristige Überlebensfähigkeit der einzelnen Einheiten im Verbund.
- Quersubventionierungen sind bis auf wichtige strategisch motivierte Ausnahmen ausgeschlossen.
- Die einzelnen Einheiten agieren dezentral am Markt unter Berücksichtigung des Grundsatzes der Effizienz bei möglichst hoher Qualität.
- Die individuell zurechenbare Verantwortlichkeit für die Ergebnisse liegt bei der einzelnen operativen Einheit.

- Die Holdingstruktur gewährleistet sowohl die Risikominimierung als auch einen flexiblen Umgang mit den Kostenstrukturen.
- Über die Gewinne der einzelnen gGmbHs entscheidet jeweils die Gesellschafterversammlung.
- Die wesentlichen einst zentralen Verwaltungsbereiche der Stiftung wurden zu eigenen Serviceunternehmen verselbständigt. Sie machen ihre Dienstleistungen auch anderen Anbietern zugänglich.
- Wirksame Controllinginstrumente dienen zur effizienten Führung der gGmbHs.

1.8 Stiftungskultur

Sehr viel stärker noch als andere Unternehmen bedürfen diakonische Sozialunternehmen der ständigen Reflexion ihrer Zielsetzungen und der harten Arbeit an der Kongruenz von Zielen, Verständigungsprozessen, internen Umgangsformen und Dienstleistungen für die Kunden. In der Evangelischen Stiftung Alsterdorf bieten zudem schon seit Anfang der 90er Jahre Tarifverträge eine Grundlage der Gemeinsamkeit und partnerschaftlichen Klarheit zwischen Stiftungsleitung und Arbeitnehmern.

Um die weitere Entwicklung der Stiftungskultur zu fördern und zu unterstützen, sind ein erneuertes Leitbild und Führungsgrundsätze entwickelt worden. Es entstand zudem ein neues Corporate Design, das der veränderten Darstellung der Stiftung in der Öffentlichkeit dient und die neu entwickelten Konzepte und Leitideen im Sinne einer Corporate Identity unterstützt. Angesichts der Vielzahl der Tätigkeitsfelder der Stiftung ging es entscheidend darum, in einem gemeinsamen Prozess unter Einbeziehung der Mitarbeiterschaft, insbesondere der Leitenden Mitarbeiter, über eine klar definierte CI und ein ihr entsprechendes CD die innere Einheit in der Vielfalt aller Tätigkeiten sichtbar zu machen.

Zentrum der Corporate Identity ist die protestantische Überlieferung von der Freiheit eines jeden menschlichen Individuums und seiner unveräußerlichen gottgegebenen Würde. Die Sensibilität für die theologisch-inhaltliche, normative Dimension der Stiftungsarbeit war eng verknüpft mit sehr hoher Aufmerksamkeit für die Frage, wie sich die Stiftung in Bauten, ihren Publikationen und ihrer Öffentlichkeitsarbeit darstellt.

Die Investition in theologische Reflexion und das Engagement für CD und architektonischen Stil haben der Stiftung weit über die Grenzen der Fachöffentlichkeit hinaus große nationale Anerkennung geschaffen. Die theologisch wohlüberlegte Entscheidung, auch in allen ästhetischen Fragen auf höchste Qualität zu setzen, hat auch die stiftungsinterne Kommunikation positiv beeinflusst. Die Identifikationskraft der Evangelischen Stiftung hat sich insbesondere für deren Arbeitnehmer deutlich verstärkt.

2 Neue Rahmenbedingungen für die Arbeit der ESA

Organisationen können nur überleben, wenn sie lern- und anpassungsfähig sind. Insofern bedürfen sie institutionalisierter Selbstreflexion und insbesondere der Bereitschaft, die eigenen Ziele und Praxisvollzüge mit Blick auf sich ändernde Kontextbedingungen zu überdenken. Kluge Organisationen bilden die Fähigkeit aus, sich selbst zu beobachten, gegebene Ziele immer wieder kritisch in Frage zu stellen und kontinuierlich an der Verbesserung der eigenen Praxis zu arbeiten.

Gerade für ein soziales Dienstleistungsunternehmen ist es unerlässlich, eine prägnante Wahrnehmung der soziokulturellen Umwelt zu entwickeln, um realistische Ziele formulieren und erreichen zu können. Im Wandel der Zeiten ändern sich nicht nur allgemeine "Rahmenbedingungen" politischer, rechtlicher oder ökonomischer Art. Auch das kulturelle Selbstverständnis der Menschen, die Muster und Stile ihrer Lebensführung sowie ihre religiösen und moralischen Gewissheiten unterliegen einem Wandel. Weil soziale Dienstleistungsunternehmen entscheidend mit Menschen zu tun haben, die auf Assistenz angewiesen sind oder sich in einer elementaren lebensgeschichtlichen oder gesundheitlichen Krise befinden, müssen sie besondere Sensibilität für diese Vielfalt aufbringen. Diese Sensibilität ist auch notwendig für die Bildung und Begleitung von Kindern, insbesondere unter christlichen Vorzeichen. Nur so kann ein Menschenbild, das sich an protestantischer Freiheit und gleichberechtigter Teilhabe orientiert, authentisch vermittelt und vorgelebt werden.

2.1 Politisch-soziale Rahmenbedingungen

Im deutschen Sozialstaatskorporatismus waren soziale Dienstleistungen traditionell staatsnah erbracht worden, durch "freie" Träger, die weithin durch staatliche Transferleistungen finanziert wurden. Diese hohe Staatsnähe erweist sich nun zunehmend als Problem.

Mit großer Wahrscheinlichkeit wird sich die katastrophale Lage der Öffentlichen Haushalte nur mittelfristig geringfügig verbessern. Auch ist davon auszugehen, dass Strukturprobleme, die durch die Überregulierung insbesondere des Arbeitsmarktes erzeugt wurden, weiter die politische Agenda bestimmen. Eine substantielle Senkung der Zahl von Menschen ohne Arbeit ist wenig wahrscheinlich.

Daraus folgt: Die Sozialstaatsbudgets werden in den für die ESA relevanten Bereichen weiter zurückgefahren werden. Deshalb liegt eine entscheidende strategische Aufgabe der Stiftung darin, ihre Finanzierungsstruktur zu verändern. Die Abhängigkeit von öffentlichen Kassen muss, wo immer möglich, minimiert werden.

Im neuen EU-Europa mit 25 Mitgliedsstaaten wird sich die Ideenkonkurrenz um beste Lösungen für gemeinsame, grenzüberschreitende Problemlagen verschärfen. Zugleich wird die weitere Öffnung der Grenzen nach Osten die innereuropäischen Migrationsbewegungen verstärken. In der Hoffnung auf Wohlstand oder auf sozialen Aufstieg durch Bildung wird die Bundesrepublik sehr viel stärker als schon jetzt zu einem Einwanderungsland werden. Die deutsche Gesellschaft wird kontinuierlich an innerer Vielfalt zunehmen, und sie wird vermehrt eine polyethnische und multireligiöse Gesellschaft sein.

Mehr Verschiedenheit kann mehr Konflikt bedeuten. Verteilungskämpfe zwischen den einzelnen gesellschaftlichen Gruppen könnten künftig härter geführt werden, gesellschaftliche Ausgrenzung einzelner sozialer Gruppen deutlich zutage treten. Neue "Kulturkämpfe" über die sozialmoralischen Grundlagen des Gemeinwesens können entstehen. Wissenschaftliche Zweckrationalität in allen Lebensbereichen wird vielfältige neue Normenkonflikte über mögliche moralische Grenzen menschlichen Handelns provozieren. Normative Konflikte (Abtreibung, Sterbehilfe, Bioethik, religiöse Symbole in öffentlichen Institutionen etc.) werden gerade die Kirchen und diakonischen Sozialunternehmen zu intensiver öffentlicher Stellungnahme nötigen.

Für die ESA bedeutet dies: Sie muss in ethischen Konflikten ein klares, ihrer protestantischen Identität entsprechendes Profil markieren. Gerade in den medizin- und bioethischen Konflikten muss sie verstärkt Kompetenzen entwickeln, um mit rationalen, nachvollziehbaren Argumenten ihre Position im öffentlichen Raum vertreten zu können.

Zudem muss sich die ESA auf mehr Verschiedenheit bei ihren Kunden, aber auch ihren Mitarbeitenden einstellen. Sie hat ihre Kompetenzen zum konstruktiven Umgang mit gelebter Vielfalt zu stärken. Zugleich muss sie ihre spezifisch protestantische Identität wahren und stärken.

2.2 Die demographische Revolution

Die starke Abhängigkeit von den öffentlichen Haushalten und den Solidarkassen (Pflegeversicherung, Krankenversicherungen etc.) zwingt alle Sozialunternehmen dazu, sich offensiv mit dem wohl wichtigsten sozialstrukturellen Wandlungsprozess der nahen Zukunft auseinanderzusetzen: der fundamentalen Veränderung der Altersstruktur. Analog zu anderen europäischen Gesellschaften wird die Bundesrepublik in den nächsten Jahren eine dramatische demographische Revolution erleben. In allen europäischen Gesellschaften nimmt die Zahl der über 60jährigen schnell zu. In den nächsten zwanzig Jahren wird der Anteil dieser Altersgruppe noch erheblich wachsen. Die Gruppe der über 80jährigen wird nach den Berechnungen der WHO in der Bundesrepublik und in anderen europäischen Ländern dabei die größten Wachstumsraten verzeichnen.

2001 waren in der Bundesrepublik Deutschland 24,1 % der Bevölkerung über 60 Jahre alt und 3,9 % über 80. Im Jahre 2010 werden 25,6 % über 60 und 5,0 % über 80 Jahre alt sein. Für das Jahr 2023 lauten die entsprechenden Zahlen 34,4 % und 7,3 %. Im Jahr 2050 werden 36,7 % über 60 und 12,1 % über 80 Jahre alt sein. Im Jahre 2020 wird das Durchschnittsalter der in Deutschland Lebenden 51 Jahre betragen. Dieser starke Wandel der Alterspyramide gewinnt dadurch an sozialpolitischer Brisanz, dass er in den meisten europäischen Gesellschaften mit einem starken Rückgang der Geburtenraten einhergeht. Sehr viel weniger Jüngere werden für sehr viel mehr Ältere Sorge tragen müssen.

Sollen die Qualitätsstandards bei den Gesundheitsdienstleistungen für Ältere nicht generell abgesenkt werden (etwa durch die Rationierung medizinischer Dienstleistungen), wird der demographische Wandel unumgänglich eine Expansion des Gesundheitsmarktes zur Folge haben. Die Gesundheitsökonomie und hier speziell die vielfältigen Formen der Unterstützung und Pflege von Älteren werden mit erheblichen Steigerungsraten an gesamtwirtschaftlicher Relevanz gewinnen.

Für die ESA bedeutet dies: Sie muss in unternehmensbezogenen Mikro-Perspektiven zunächst den Wandel der Altersstruktur sowohl bei den Beschäftigten als auch bei den wichtigsten Kundengruppen analysieren. Sie muss Strategien zur konstruktiven Begleitung des demographischen Wandels anbieten und mögliche neue Handlungsfelder identifizieren.

2.3 Individualisierung

Sozialwissenschaftler haben in den letzten Jahren zahlreiche Studien zum Wandel der Lebensstile, Selbstdeutungen, Kommunikationsmuster und Moralkonzepte vorgelegt. Dabei ist deutlich geworden: Im Übergang zum 21. Jahrhundert sind viele einstmals tragende moralische Gewißheiten der "alten", klassischen Moderne erodiert (Beispiele: Sexualethik, Arbeitsmoral, Jugendkonzepte). Zugleich zeigen die diversen teils europäischen, teils nationalen Wertestudien, dass gerade Jüngere äußerst sensibel für moralische Fragen sind.

Individuelle Freiheit ist zum zentralen "Wert" geworden, ohne dass Verantwortungsbereitschaft und Gerechtigkeitssinn nachgelassen hätten. Ein neuer prononcierter Individualismus schließt es keineswegs aus, "sozial" zu denken und handeln. Dabei haben sich jedoch die Muster von Sozialität gewandelt: Man denkt aus guten Gründen zweckrational und übernimmt Verantwortung nur in präzise definierten Konstellationen. Man misstraut den großen Heilsversprechen einer besseren Gesellschaft ebenso wie den überkommenen Zwangsbürokratien und denkt pragmatischer, fallbezogener, immer mit Blick auf bestimmte Menschen, die einem wichtig sind.

Die Entwicklungen hin zu einer Gesellschaft der vielen verschiedenen Freien konfrontieren diakonische Sozialunternehmen mit neuen Herausforderungen. Dank ihrer sozialpaternalistischen Traditionen hatten sie einst Konformität, Einfügung, Anpassung und willige Hinnahme des dem Hilfsbedürftigen Verordneten prämiert. Wer anders, eben nach eigenem Entwurf er (oder sie) selbst sein wollte, wurde als Störenfried gebrandmarkt oder zum Außenseiter gestempelt.

In einer Gesellschaft der vielen Freien wird jedoch ein hohes Maß an Nonkonformität zum Regelfall. Wie alle anderen Dienstleister auch müssen diakonische Sozialunternehmen ihre spezifischen Assistenzangebote deshalb so gestalten, dass sie den je eigenen Wünschen, Erwartungen und Bedürfnissen der Kunden gerecht werden. Auf größere Vielfalt kann nur angemessen reagieren, wer den einzelnen in seiner Individualität ernst zu nehmen versucht.

Die verschiedenen politischen Reformbemühungen der letzten Jahre haben überwiegend den Handlungs- und Vertragsspielraum der Träger als Vertragspartner eingeschränkt. Einziger aktiv legitimierter Träger von Ansprüchen gegenüber den Sozialversicherungen bzw. der öffentlichen Hand ist aber stets und unverändert das assistenzbedürftige Individuum. Gesicherte Einzelansprüche sind – schon allein wegen möglicher Kollisi-

on mit dem Verfassungsrang des Sozialstaatsgebotes – im großen und ganzen bisher nicht tangiert worden.

Für die ESA bedeutet dies: Auch aus diesem Grund muss strategisch bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder bzw. der Entwicklung neuer Produkte vom einzelnen Kunden und seinen Ansprüchen ausgegangen werden. Die Stärkung der Wunsch- und Wahlrechte der Berechtigten im SGB IX bekräftigen diesen Fokus.

Zukünftige Marktchancen werden darüber hinaus durch die Fähigkeit definiert, spezifische Angebote für einzelne soziale und kulturelle Gruppen zu entwickeln. In einzelnen Marktsegmenten bekommt dabei auch die Differenzierung von Angeboten nach Qualitätsstandards eine veränderte Bedeutung. Wer für ihn wichtige Produkte oder Leistungen mehr aufzuwenden bzw. zu zahlen bereit ist, erwirbt einen Anspruch auf bessere Qualität. Die marktbezogene Differenzierung von Qualitätsstandards darf aus Sicht des Dienstleisters nicht in allen Angebotssegmenten von vornherein als "sozial ungerecht" bewertet werden. Dies gilt schon deshalb, weil auch für die Finanzierung der Unternehmen der Evangelischen Stiftung Alsterdorf, beispielsweise auf dem Feld der Gesundheitsdienstleistungen, Privatzahler eine immer größere Rolle spielen werden.

2.4 Refinanzierung

Die Leistungen der Stiftung werden derzeit in einem Umfang von deutlich über 90 % durch staatliche Transferleistungen, d.h. aus öffentlichen Haushalten oder Kassen (Krankenkassen, Leistungen nach SGB, Pflegeversicherung etc.) refinanziert. Damit ist die Stiftung in hohem Umfange von Solidarkassen abhängig. Veränderungen in den Vergütungsstrukturen und permanente Anpassung der bestehenden Leistungsstrukturen an sich schnell ändernde Haushaltslagen sind Grundlage jeder operativen Planung.

Dies gilt besonders stark für die Assistenzbereiche, in denen die FHH zu gut 95 % alleiniger Finanzierungsträger ist.

Für die ESA bedeutet dies: Die auf nahezu allen Geschäftsbereichen bestehende Abhängigkeit der ESA von öffentlicher Finanzierung macht es dringend erforderlich, mittel- und langfristige Wege zu beschreiten, die diese Abhängigkeit verringern. Dies ist schon deswegen erforderlich, weil das ausschließlich auf Kosteneinsparung ausgerichtete Verhalten der unterschiedlichen Kostenträger und der bewilligenden Stellen kaum noch berechenbar ist und somit, trotz der unter 1.6 genannten Vereinbarung für die Behindertenhilfe, nur eine sehr eingeschränkte Planungssicherheit besteht.

2.5 Europäisierung

Der Vorrang gemeinnütziger Einrichtungen im Rahmen des Subsidiaritätsprinzips ist bereits 1999 per Gesetz aufgehoben worden. Der ursprüngliche Subsidiaritätsbegriff, nach dem der Staat selbst nur handeln sollte, wenn es keine gemeinnützigen Anbieter auf dem Markt gibt, schließt nunmehr auch die gewerblichen Dienstleister mit ein. In den operativen Bereichen ist die Gemeinnützigkeit aufgrund der neueren Rechtsentwicklung in der EU nicht mehr überall gesichert. Auch das kirchliche Arbeitsrecht wird in seiner bisherigen Form keinen Bestand haben.

Die weitere europäische Rechtsintegration wird dazu führen, dass in vielen Bereichen des Sozialrechts überkommene deutsche Regelungen durch EU-Normen abgelöst werden.

Für die ESA bedeutet dies: Wie alle anderen gemeinnützigen Anbieter sollte sie sich vorsorglich darauf einstellen, dass klassische Gemeinnützigkeitsprivilegien (etwa im Steuerrecht) zumindest in zentralen Elementen gefährdet sind. Sie muss sich so entwickeln, dass sie in der Konkurrenz mit gewerblichen Anbietern bestehen kann.

Auch muss sie sich verstärkt für europäische Rechtsentwicklungen sensibilisieren. Dazu soll der erfolgreiche Austausch mit anderen marktwirtschaftlich denkenden diakonischen Sozialunternehmen, etwa im Rahmen des "Brüsseler Kreises", intensiviert werden. Gemeinsam soll Einfluss auf die weitere Entwicklung des europäischen Sozialrechts genommen werden.

2.6 Lohn- und Tarifstrukturen

Die diakonischen "Einrichtungen" hatten sich in ihren Tarifstrukturen traditionell an der Praxis der Kirchen orientiert, die ihrerseits trotz Betonung der Eigenständigkeit durch den „Dritten Weg“ stark den Ordnungen des "öffentlichen Dienstes" folgten. Diese Strukturen und das bisherige Gehaltsniveau werden zumindest im sozialen Dienstleistungsbereich nicht mehr zu halten sein.

Die ESA ist im Gegensatz zu vergleichbaren diakonischen Dienstleistungsanbietern tarifgebunden. Sie reagierte schon frühzeitig auf die neuen Herausforderungen des sozialen Marktes mit der Ersetzung des alten KAT/KarBT durch den neu entwickelten, flexibleren und leistungsorientierteren KTD.

Gleichwohl ist weiterhin das Augenmerk auf die Entwicklung der Lohnkostenstruktur zu richten. Denn die Bemühungen des Staates, seine Transferleistungen zu minimieren, zeigen sich auch in der Abkehr von Kostenerstattungsleistungen hin zu Preisvereinbarungen. Das vergleichsweise hohe Preisniveau in der Bundesrepublik zieht zunehmend erwerbswirtschaftlich orientierte Anbieter an. Diese sind in der Regel nicht tarifgebunden und haben ein um mindestens ca. 10 % geringeres Gehaltsniveau. Dank ihrer ungünstigeren Kostenstruktur werden die bisherigen gemeinnützigen Anbieter immer weniger dem Wettbewerb standhalten können.

Der deutsche Sozialmarkt wird zunehmend durch verschärfte Anbieterkonkurrenz geprägt. In der Hansestadt Hamburg sind in den letzten Jahren mehr als 300 gewerbliche ambulante Dienstleister entstanden, die manche bisherigen gemeinnützigen Anbieter bis zur völligen Bedeutungslosigkeit an den Rand gedrängt haben. Gleichzeitig lassen sich folgenreiche Europäisierungstrends beobachten. Gewerbliche Anbieter aus anderen EU-Staaten drängen in den deutschen Markt. Auch kommen aus anderen EU-Staaten verstärkt Arbeitskräfte nach Deutschland, deren vergleichsweise niedrige Gehälter zum Teil noch unter den tariflichen Mindestlöhnen diakonischer Sozialunternehmen liegen.

Für die ESA bedeutet dies: Die Verringerung der Gehaltskosten hat eine elementare zukunfts- und existenzsichernde Funktion; denn nicht weniger als 70 % der Kosten der ESA sind Personalkosten. Neben dem bereits erfolgten Tarifwechsel hin zum KTD sind Ausgliederungen mit der Folge der Anwendung branchenüblicher Tarifverträge in vielen Bereichen erforderlich. Die Erweiterung des eigenen Personalleasing kann hier viele

Vorteile schaffen, da es sich an marktgerechten Vergütungsstrukturen orientieren kann.

Gleichwohl ist in Verhandlungen mit den Kostenträgern aber auch in der politischen Debatte permanent auf eine leistungsgerechte und bedarfsorientierte Refinanzierung sozialer Dienstleistungen zu drängen.

2.7 Markttrend

Der deutsche Sozialmarkt ist trotz vielfältiger Umbruchtendenzen und verstärkter Europäisierung noch immer durch stark traditionale Strukturen geprägt. Mit Blick auf Caritas und Diakonie lässt sich sagen, dass zahlreiche vergleichsweise kleine Akteure wenig koordiniert nebeneinander agieren und das Bewusstsein für gegebenen Reformbedarf nach wie vor nur rudimentär entwickelt ist. Auf dem deutschen Sozialmarkt war lange das Fehlen von national oder gar europaweit agierenden Großanbietern offensichtlich.

Eine deutliche Expansionspolitik lässt sich nun aber bei einer ganzen Reihe von Anbietern beobachten. Die Entwicklungen auf den Sozialmärkten anderer EU-Länder und der Strukturwandel beispielsweise des deutschen Gesundheitsmarktes oder der Seniorenbetreuung lassen es als realistisch erscheinen, dass sich auch auf dem Sozialmarkt immer größere Anbieter etablieren werden. Im Gesundheitsmarkt haben sich inzwischen vergleichsweise große überregionale Anbieter erfolgreich durchgesetzt (Asklepios, Helios, Sana etc.).

Auch im Seniorenbereich lassen sich große Anbieter beobachten, die offensiv expandieren. Zudem zeigen ausländische Investoren zunehmend Interesse für den deutschen Sozialmarkt. In der Behindertenhilfe ist dieser Trend bisher nur vereinzelt festzustellen. Deutlich ist jedoch, dass alle großen regionalen Anbieter ihren Einzugsbereich ständig erweitern. Gerade auch große diakonische Sozialunternehmen verfolgen in letzter Zeit verstärkt eine Expansionspolitik. Insofern scheint die Erwartung realistisch, dass auch in der Behindertenhilfe schon bald Konzentrationsprozesse an Bedeutung gewinnen werden.

Bei den größeren Anbietern ist das Interesse erkennbar, in den neuen EU-Ländern zu investieren, um vor Ort zu sein, wenn innerhalb der EU rechtsverbindlich bestimmte Standards fixiert werden und so ein Homogenisierungsprozess vorangetrieben wird. Eine grenzüberschreitende Expansion in die neuen Beitrittsländer des östlichen Mitteleuropa bzw. Osteuropa bedeutet derzeit allerdings ein Investment, bei dem lange Zeit keinerlei "return" zu erwarten steht.

Insofern wird die ESA nur eingeschränkt Expansionsschritte ins östliche Europa gehen können. Denn angesichts ihrer Liquiditätslage kommen finanzielle Engagements ohne einen abgesicherten, vergleichsweise schnellen Return of Investment nicht in Frage.

Im Unterschied zu den anderen großen Anbietern hat die ESA bisher nur eine zurückhaltende Expansionspolitik betrieben.

In der Behindertenhilfe wurde primär durch Erweiterung der Angebotspalette expandiert, z. B. durch Servicewohnen für Menschen mit Behinderung, neue Konzepte für Menschen mit Schädel-Hirn-Trauma und Prater-Willi-Syndrom etc. sowie durch innovative Arbeitsangebote. Erst im Jahr 2005 wurden dann zwei bisher selbständige Marktteilnehmer (Evangelische Stadtmission Kiel, Diakonie- und Sozialstation Harvestehude) übernommen. Im Schulbereich wurde in Zusammenarbeit mit der Evangelischen Schulstiftung e. V. ein Schulkonzept entwickelt, das darauf hinausläuft, in einzelnen Kirchengemeinden Grundschulen zu errichten. In der Medizin wurde die Angebotspalette differenziert und erweitert.

Für die ESA trägt die Weise einer möglichen Expansionspolitik entscheidende strategische Bedeutung. Entsprechende Optionen werden unter 3. näher erläutert.

2.8 Wandlungsprozesse im religiösen Feld

Die Entwicklung der Evangelischen Stiftung Alsterdorf war geprägt durch die Behauptung institutioneller Selbständigkeit bei gleichzeitiger Verbundenheit mit der evangelischen Kirche. In ihrer Satzung sind bestimmte institutionelle Verbindungen zur Evangelischen bzw. Nordelbischen Kirche festgeschrieben (etwa mit Blick auf den Vorstandsvorsitzenden, der ein evangelischer Pfarrer sein muss, oder in Gestalt der Präsenz eines Kirchenvertreters im Stiftungsrat). Insofern muss im Rahmen der strategischen Entwicklung der ESA auch über die Lage des Hamburgischen Kirchenwesens und die sich beschleunigende Pluralisierung des "religiösen Felds" nachgedacht werden.

Die einstmals dominanten beiden Monopolisten, die Evangelische Kirche und die Römisch-Katholische Kirche, haben vielfältige Erosionsprozesse zu verarbeiten. Gerade in einer urbanen Region wie Hamburg lässt sich die Abwendung vieler Menschen von den alten religiösen Großorganisationen beobachten. Die traditionell wichtigsten sozialen Trägerschichten des Hamburger Protestantismus, die bürgerlichen Gruppen, sind vielfältig auf Distanz zur kirchlichen Institution gegangen. Kirchenaustritte bleiben im Hamburger Stadtstaat und den umliegenden Regionen weiter an der Tagesordnung. Diese Erosionsprozesse bringen auch erhebliche finanzielle Einbußen mit sich. Zugleich schwindet auch der politische Einfluss der Kirchen als Verbände eigener Art. Derzeit gehören nur noch ca. 34 % der Hamburger der evangelischen Kirche an.

Das bedeutet aber keineswegs ein nachlassendes Interesse an Religion und Christentum. Vielmehr lässt sich trotz offensichtlicher Distanz zur Institution Kirche eine bleibende emotionale Verbundenheit vieler Deutscher mit christlichen Symbolen, Festen und Lebensformen beobachten.

Für die Evangelische Stiftung Alsterdorf und andere protestantisch geprägte diakonische Dienstleistungsunternehmen bringt dies neue Herausforderungen mit sich. Zugespitzt formuliert: Wie lassen sich offensiv und expansiv diakonische Dienstleistungen vermarkten, wenn die Nachfrage nach den Angeboten der verfassten Kirche auf dem konkurrenzbestimmten "religiösen Markt" mehr oder minder kontinuierlich zurückgeht?

Für die ESA trägt der aktive Umgang mit Herausforderungen im Bereich des religiösen Feldes eine entscheidende strategische Bedeutung. Entsprechende Optionen werden unter 3. näher erläutert.

3 Strategische Orientierung

3.1 Holdingstruktur im Unternehmensverbund

Vor dem Hintergrund der schwierigen marktpolitischen Situationen ist davon auszugehen, dass eine erfolgreiche Behauptung der ESA am Markt nur durch eine Fortentwicklung der Holdingstruktur gewährleistet werden kann. Dieses Strukturmodell mit weitestgehend autonom agierenden GmbHs erlaubt nicht nur größere Flexibilität und optimierte Marktpräsenz, sondern ist auch für die Minderung der ökonomischen Risiken unerlässlich. Mögliche Defizite in einem einzelnen Geschäftsfeld belasten im Rahmen einer Holdingstruktur nicht das Gesamtunternehmen, Defizite und Erfolge werden sehr viel transparenter, und kleinere selbständig agierende Einheiten können in einer Situation verschärfter Konkurrenz und wachsender Unübersichtlichkeit sehr viel effizienter handeln als ein hierarchisch strukturiertes Großunternehmen.

Die Fortentwicklung des Unternehmensverbunds in der genannten Form hat folgende wesentliche Kernpunkte zu berücksichtigen, um die Gesamtstiftung abzusichern und zu stärken:

- Die Kontrollfunktionen der Holding müssen gestärkt werden und sich insbesondere auf die Qualitätssicherung beziehen. EFQM ist in diesem Zusammenhang neben einer einheitlichen Finanzwirtschafts - Software (SAP) und einer effektiven Personalwirtschafts-Software (PAISY) ein unabdingbarer Bestandteil.
- Die Holding wird mittelfristig nur das Personal vorhalten, das zur Verwaltung der Stiftung, zur Steuerung des Unternehmensverbunds, zur Vermögensverwaltung und zur Führung der dezentralen GmbHs durch Wahrnehmung der Eigentümerfunktionen in den Gesellschafterversammlungen benötigt wird. Gleichzeitig soll eine Stabsabteilung die Unternehmensentwicklung koordinieren und steuern.
- Bei der Holding liegen zudem die Verantwortung für die Pflege des christlichen Symbolkapitals der Stiftung (Erinnerung an die protestantische Herkunft und deren Neuinterpretation, Traditionsbewahrung, religiöse Kultur etc.), deren integrierte Außendarstellung und die Stärkung der Corporate Identity. Dies schließt die Wahrung und Weiterentwicklung des erfolgreichen Corporate Designs ein.
- Alle gGmbHs und sonstigen Unternehmen der Holding entwickeln ihren speziell auf sie zugeschnittenen Marktauftritt, müssen am Markt allerdings klar als Akteure der ESA erkennbar sein. Begründete Ausnahmen sind möglich.

- Die Gewinne der einzelnen Einheiten im Unternehmensverbund sollen nicht nur der Entwicklung und weiteren Ertragsstärkung der jeweiligen gGmbH dienen, sondern auch zur Stärkung und Zukunftsorientierung der Holding beitragen. Diese trägt Sorge für die Steuerung und Kontrolle des gesamten Stiftungsverbunds. Insgesamt gilt dabei: Je erfolgreicher die einzelnen Unternehmen am Markt agieren und substantielle Gewinne erwirtschaften, desto mehr wird die ESA insgesamt gestärkt.

- Die Holding als operative Stiftung wird in eine Vermögensholding als Kapitalstiftung umgewandelt. Damit kann langfristig die Substanz der Stiftung gesichert werden - bei ausreichender Flexibilität der operativen Einheiten.

- Die Finanzierung der Holdingleistungen soll allein aus ihrem eigenen Vermögen erfolgen. Den Mieteinnahmen aus ihren Immobilien kommt dabei eine wichtige Rolle zu.

Um die Holding erfolgreich zu gestalten, sind folgende Instrumente zu berücksichtigen:

- Regelmäßige Gesellschafterversammlungen als Führungsinstrument
- Zielvereinbarungen über strategische wie operative Maßnahmen
- Unternehmensgrundsätze, die für alle gleichermaßen gelten
- Führungsleitlinien, die für alle gleichermaßen gelten
- Potential- und Entwicklungsplanungen
- Gewinnverwendungsentscheidungen durch die Gesellschafterversammlung
- Durch die doppelte Anbindung an die Holding mittels eines Dienstvertrags zwischen Geschäftsführer und Holding neben dem normalen Geschäftsführervertrag innerhalb der gGmbH ist sicher gestellt, dass die Geschäftsführer das Gesamtinteresse der Holding und die übergreifenden Fragestellungen nicht aus dem Auge verlieren. Die Funktion des Vorstandes in der Steuerung der einzelnen gGmbH's wird auf diese Weise gestärkt und die Aufsichtsfunktion des Stiftungsrates erheblich erleichtert.

Strategiepapier - Ergänzung

3.2 Effizienzführung und USP

Der Rückgang der Mittel der öffentlichen Haushalte, die gesetzlichen Regelungen von persönlichen Budgets, der zunehmende Wechsel von Objektförderung zur Subjektförderung durch den Staat bedingt einen Fokuswechsel für staatliche Transferleistungen vom Sachprinzip zum Geldprinzip, d.h., der bisherige Hilfeleistungsempfänger wird zukünftig verstärkt Anspruch haben auf Geldleistungen mit denen er dann die notwendigen Sachleistungen nach eigenem Ermessen und Entscheidungsfähigkeit einkauft. Die über den Staat geleisteten bisherigen Sachleistungen werden sich erheblich reduzieren. Damit entsteht ein Wettbewerb zwischen dem Anbieter um den einzelnen Kunden. Dieser Wettbewerb wird in erster Linie ein Preiswettbewerb sein. Der Kunde, unterstützt durch Berater, gesetzliche Betreuer oder sonstige Elternvereine wird versuchen, sich überall dort die Leistungen herauszupicken, die vom Preis und Qualität ihm am günstigsten erscheinen. Die Leistungsdefinition im einzelnen sowie der Preis und entsprechende Qualitätsstandards werden daher zunehmend eine Rolle spielen. In diesem Umfeld ist es besonders wichtig, sich marktorientiert, klar und eindeutig nach innen und außen zu positionieren.

Für die Ev. Stiftung Alsterdorf als Marktführer in vielen Bereichen bedeutet dies insbesondere, sich zu entscheiden zwischen:

- Kostenführerschaft
- Qualitätsführerschaft
- Effizienzführerschaft

Kostenführerschaft bedeutet, die gesamten Leistungen mit möglichst geringen Kosten anzubieten, also auf jeden Fall immer unter den Kosten des Wettbewerbers zu bleiben.

Qualitätsführerschaft bedeutet, die höchsten Qualitätsstandards innerhalb der Anbieter im Markt zu setzen.

Effizienzführerschaft bedeutet, dass bei einer definierten Qualität im Markt kein Anderer zu günstigeren Preisen anbietet.

Für die Ev. Stiftung Alsterdorf empfiehlt sich schon aus ihrer Werteorientierung heraus die Effizienzführung zu übernehmen und Angebote zu entwickeln, die:

- in der angebotenen Qualität von keinem anderen Anbieter günstiger angeboten werden. Damit kann sie ihre betriebswirtschaftliche Erfahrung, ihre inhaltliche Kompetenz und die Professionalität der Mitarbeiter optimal im Rahmen der Werteorientierung und des Satzungsauftrages umsetzen.

USP: Neben der Effizienzführung sind Produkte und Angebote zu entwickeln, die vom Wettbewerber aus unterschiedlichen Gründen nicht angeboten werden können. Dieser USP (Unique Selling Proposition), der eine Einmalstellung der Ev. Stiftung Alsterdorf auf dem Markt bedeutet, ist handlungsleitend in allen Bereichen. Insbesondere in der Neudefinition von Klientelgruppen wird dies Auswirkungen haben. Hierunter fallen insbesondere:

- Nischenprodukte (Leistungsgebote, die einen kleinen Personenkreis betreffen, z.B. geistig behinderte Mütter mit nicht behinderten Kindern etc.)
- Angebote die eine hohe Professionalität erfordern, insbesondere durch Nutzung der Infrastruktur (Behinderungen und Erkrankungen mit Doppel- und Mehrfachdiagnosen)
- Modul- und Koppelungsangebote (z.B. Wohnen in Verbindung mit Arbeitsplatzgarantien oder attraktiven Beschäftigungsmöglichkeiten, wie künstlerische Tätigkeiten etc.)
- Definition von neuen Personenkreisen, die zur Zeit in Pflegeheimen fehl alokiert sind (z.B. SHT-Patienten)

- Entwicklung von Angeboten, die aus einem therapeutischen Setting heraus in eine Alltagssituation überführt werden können (geschlossene Unterbringung im nicht forensischen Bereich)

Die zunehmende Umwerbung von Kunden und die rückgängigen Mittel machen es erforderlich, dass die Ev. Stiftung Alsterdorf Portalfunktion innerhalb regionaler Grenzen ausbaut. Dies sind insbesondere:

- Betreuungszentren
- Beratungsstellen
- Sozialagenten (3. Sozialraum)

Hierdurch kommt die Ev. Stiftung Alsterdorf immer näher zu ihren Kunden, die Schwellenangst möglicher Kunden wird abgebaut und die Begegnung findet möglichst im häuslichen Bereich statt. Dies verlangt die Entwicklung ambulanter Dienstleistungsstrukturen von therapeutischen Settings hin, bis zu einfachsten Assistenzleistungen zur Alltagsbewältigung.

Stand 13.03.07 P-Kr/we

3.2.3. Expansion

Auf dem Markt sozialer Dienstleistungen zeichnen sich in Deutschland, aber auch darüber hinaus im vereinten Europa Konzentrationstendenzen ab. Es ist davon auszugehen, dass wesentliche Anteile des künftigen Marktes von wenigen großen Anbietern bzw. Anbietergruppen kontrolliert werden.

Um die Holding funktions- und leistungsfähig zu erhalten, erscheint es zudem notwendig, ihre Refinanzierung auf eine breite Basis zu stützen.

Aus diesen Gründen ist eine Expansion des Unternehmensverbundes anzustreben. Dies ist möglich sowohl durch die Erschließung neuer Geschäftsfelder im Rahmen der Satzungsvorgaben und die damit verbundene Entwicklung neuer Angebotskataloge, als auch durch die Übernahme von Einrichtungen anderer Träger.

Auf diese Weise sollen das operative Wirken der Evangelischen Stiftung Alsterdorf und ihrer Gesellschaften abgesichert und ihre Bedeutung auf dem sozialen Markt ausgebaut werden.

Für eine offensive Expansionspolitik fehlen der ESA allerdings die nötigen Mittel. Diese Situation wird sich aufgrund der geschilderten Rahmenbedingungen in den nächsten Jahren nicht grundlegend ändern. Der ESA bliebe nur der Weg, durch Verkäufe von Immobilien das Vermögen zu verflüssigen. Mit diesem Vermögen könnten Beteiligungen an anderen Firmen erworben werden.

Sollte dies nicht möglich sein, dann kann eine Expansion durch Übernahme größerer Einrichtungen nur schwer erfolgen. Daher bliebe der ESA nur die Expansion durch Übernahmen von sanierungsbedürftigen Einrichtungen, bei denen die ESA dann selbst die Sanierungsleistung erbringen würde. Die großen Erfolge bei der Sanierung der ESA lassen sich insoweit auch als eine strategische Kernkompetenz bewerten.

Auch einer Expansion im Osten, in die neuen EU-Beitrittsländer, wie andere diakonische Mitbewerber sie seit einigen Jahren verfolgen, sind enge Grenzen gesetzt. Doch sollten Kontakte zu dortigen Einrichtungen geknüpft werden. Möglich ist zum Beispiel das Angebot, Mitarbeitende wie Führungskräfte fortzubilden. In der Vergangenheit sind derartige Maßnahmen etwa im Rahmen der Alsterdorfer Rumänienhilfe mehrfach erfolgt.

Solche Kontakte sind jedenfalls unerlässlich, um die fremden Märkte kennen lernen, Chancen ökonomisch sinnvoller Expansion ausloten und gegebenenfalls konkrete Kooperationsvereinbarungen schließen zu können.

3.3 Zu den Leistungsbereichen

3.3.1 Dienstleistungen für Menschen mit Behinderungen

Die fünf Gesellschaften, in denen Assistenzdienste für Menschen mit Behinderungen geleistet werden, entwickeln ihre Angebote in einem strategisch abgestimmten Verfahren für Hamburg und die angrenzenden Bundesländer fort. Dabei sollen sich die einzelnen Anbieter solcher Dienstleistungen in ihrer Angebotsstruktur und in ihrer unternehmerischen Identität zukünftig klar voneinander unterscheiden. Sie verhandeln ihre Preise jeweils für ihrer eigene gGmbH, soweit keine andere strategische Entscheidung getroffen wird. Die Geschäftsführungen haben ihre Angebote in ihren Bereichen eigenverantwortlich weiter zu entwickeln und ihre Marktpositionierungen entsprechend abzusichern.

Die Kernkompetenzen sind durch weitere Spezialisierung und Differenzierung zu stärken. Hierfür sind Markt- und Kundenanalysen zu erstellen und Geschäftsfelder zu konkretisieren. Die Holding stellt sicher, dass im Rahmen abgestimmter Strategien zwischen allen Anbietern der Dienstleistungen für Menschen mit Behinderungen die volle Marktpräsenz gewährleistet und Synergien angemessen genutzt werden.

Alle am Markt erfolgreichen Angebote sollen im Sinne von community care und community living weiterentwickelt werden. Dies bedeutet eine Stärkung neuer, ambulanter Leistungsformen und die letztendliche Überwindung von Anstalts- und Heimstrukturen.

Der Trend, stärker in ambulante Leistungsformen zu investieren, bedeutet verstärkte Konkurrenz mit gewerblichen Anbietern und zieht einen Abbau stationärer Plätze nach sich. Um gegenüber gewerblichen Anbietern konkurrenzfähig zu bleiben und gleichzeitig die eigenen ambulanten Angebote zu sichern, ist zukünftig bei allen Leistungsangeboten darauf zu achten, dass die Nutzung der stiftungsinternen Infrastruktur auch geldwerte Vorteile für die Kunden der Alsterdorfer Gesellschaften und Geschäftsbereiche darstellt. Ziel ist es, primär Unterstützungssituationen zu schaffen, in welchen stationäre wie ambulante Leistungsformen in eine gemeinsame Betreuungslogistik einbezogen werden.

Mithilfe stiftungseigener ambulanter Betreuungs- und Pflegedienste soll eine Vernetzung aller Angebote für Menschen mit Behinderungen entstehen. Auf diese Weise ist für Hamburg sowie Teile Schleswig-Holsteins und Niedersachsens eine dichte Infrastruktur sozialer Dienstleistungen mit regionalen Schwerpunkten zu entwickeln.

Zur Vorbereitung der Einführung von persönlichen Budgets sollen Leistungspakete definiert werden, die den Klienten optimale Versorgungssicherheit bringen.

Zudem sollen die erfolgreichen Modelle zur Beschäftigung und beruflichen Bildung für Menschen mit Behinderung weiter ausgebaut werden. Hierzu sind auch Kooperationen und Netzwerke mit anderen Anbietern und Unternehmen zu intensivieren. Angebote zur Arbeit und Beschäftigung sind mit dem Ziel der Heranführung möglichst vieler Menschen mit Behinderung an den ersten Arbeitsmarkt in unterschiedlichen Angebotsstrukturen und Formen weiterzuentwickeln.

Besondere Bedeutung kommt bei der Erschließung neuer Finanzierungsquellen der Gründung weiterer Integrationsbetriebe mit dem Zeithorizont der gegebenen Gemeinnützigkeit zu. Solche Betriebe können zukünftig für externe Investoren attraktiv sein. Die weitere Gründung solcher Gesellschaften durch die ESA mit entsprechenden Partnern aus Industrie und Handel verstärkt die Vernetzung der Stiftung im regionalen Umfeld.

Eine deutliche Expansion im Marktbereich der Assistenz für Menschen mit Behinderung kann vor allem außerhalb Hamburgs erfolgen. Zu denken ist an den Ausbau spezieller Angebote oder an die Kooperation und strategische Allianz mit anderen Unternehmen, die vergleichbare Leistungen anbieten und sich an community care orientieren wollen.

3.3.2 Gesundheitsdienstleistungen

Der Gesundheitsmarkt ist ein stark wachsender Markt. Wirtschaftsexperten prognostizieren in der Beschreibung sog. Kondratieff-Zyklen ein einsetzendes ‚Gesundheitszeitalter‘, vergleichbar mit historischen Wirtschaftswellen der mobilen Kommunikation, des Automobils oder der Stahlverarbeitung.

Um diese Entwicklung aktiv zu nutzen, ist es notwendig, den Gesundheitsmarkt als Wachstumsmarkt zu begreifen und die Wege der ausschließlichen Kostendämpfung zu verlassen.

Die Gesundheitswirtschaft wird künftig auch für Anbieter aus anderen Wirtschafts-Sektoren von Interesse sein. Dies wird auch zur Folge haben, dass neue Versorgungsformen und Kooperationen entstehen, einzelne tradierte Sektoren der Gesundheitsversorgung werden überwunden werden. Die Angebotsseite wird einem zunehmenden Preis- und Qualitätswettbewerb ausgesetzt sein.

Während gleichzeitig die öffentlichen Ausgaben für das Gesundheitswesen zurückgefahren werden, sind immer mehr Menschen bereit, einen eigenen Beitrag für differenzierte Gesundheitsdienstleistungen zu bezahlen. Der private Anteil an den Ausgaben für Gesundheitsdienstleistungen wird stark ansteigen.

Dieser Erkenntnis entspricht der vollzogene Aufbau medizinischer Fitness im Rahmen des bestehenden Gesundheits- und Therapiezentrums theravitalis.

In diesem Marktbereich soll ein weitergehendes Angebot zum ‚Betrieblichen Gesundheitsmanagement für Firmen‘ erarbeitet werden. Gesundheits-Prävention erhält im Rahmen der aktuellen Entwicklung einen immer größeren Stellenwert. Sie ist darüber hinaus politisch gewollt und wird über Krankenkassen-Programme gefördert.

Für dieses Angebot, aber auch darüber hinaus ist es strategisches Ziel, die medizinischen Angebote innerhalb der Evangelischen Stiftung Alsterdorf unter einer Dachmarke zusammen zu fassen und zielgerichtet zu vermarkten.

In der zunehmenden Konzentration von Krankenhäusern auf dem Hamburger Gesundheitsmarkt erscheint es für die Alsterdorfer Krankenhäuser, insbesondere das EKA sinnvoll, sich als spezialisierter Anbieter zu positionieren.

Folgende Spezialisierungen sind vorgesehen:

- Erwachsenen - Epileptologie mit dem Ziel der Errichtung eines Norddeutschen Zentrums (mit 50 – 60 Plätzen).
- Ausbau der Kinder - Epileptologie in Kooperation mit dem Katholischen Kinderkrankenhaus Wilhelmstift
- Geriatrie (Ausweitung der Bettenzahl) mit Tagesklinik
- Einrichtung einer Kurzzeitpflege für pflegebedürftige Menschen
- Gerontopsychiatrie (Psychiatrie für ältere Menschen)
- Sucht im Bereich der Inneren Medizin (mit Tagesklinik)
- Versorgung von Menschen mit Behinderungen als Hamburger Spezialangebot
- Schaffung eines spezialisierten komplementärmedizinischen Angebots für bestimmte Krankheitsbilder (z.B. komplementärmedizinisches Zentrum für Rückenleiden)

Weiterhin soll geprüft werden, welche Teilnahme an einem Modell der Integrierten Versorgung durch gezielte Zusammenfassung von Leistungsmodulen wirtschaftlich attraktiv ist (z.B. Versorgung schlecht heilender Wunden).

Das Evangelische Krankenhaus Alsterdorf soll als interdisziplinäres Medizinisches Versorgungszentrum modernisiert und ausgebaut werden; auch einzelne Arztpraxen sollen räumlich angebunden werden.

Außerklinische psychiatrische Wohn – und Rehabilitationsangebote im schleswig – holsteinischen Kreis Stormarn (tohus gGmbH) werden ausgeweitet. Der bisher sehr erfolgreich eingeschlagene Weg der möglichst flächendeckenden Versorgung des Landkreises Stormarn wird weiter verfolgt.

Auch in der Versorgung psychiatrischer Patienten aus Schleswig-Holstein sind im Rahmen des Unternehmensverbunds gezielte Kooperationsmöglichkeiten zwischen dem Heinrich-Sengelmann-Krankenhaus, der tohus gGmbH und der Evangelischen Stadtmission Kiel auszuloten.

Das Werner Otto Institut soll als Zentrum für Erstdiagnostik bei Frühförderung behinderter bzw. von Behinderung bedrohter Kinder ausgeweitet werden. Für diese Patientengruppe soll in Kooperation mit dem Gesundheits- und Therapiezentrum theravitalis eine Frühförderstelle entstehen.

Nicht nur aus gesetzlichen, sondern besonders auch aus Marketinggründen hat die Qualitätssicherung hohe Priorität. Die bereits erreichte Zertifizierung beider Krankenhäuser wird im Rahmen des Qualitätsmanagements weiter entwickelt. Auch für das Marketing insbesondere der Krankenhäuser trägt zudem die evangelische Ausrichtung der Dienstleistungen eine hohe Bedeutung.

3.3.3 Schule

Die integrative Grund- und Gesamtschule als Ganztagschule unter einem Dach mit der Schule für Kinder mit sonderpädagogischem Förderbedarf ist ein einmaliges Modellprojekt in Deutschland. In den letzten Jahren haben diese Schulen in der Fachöffentlichkeit vielfältige positive Beachtung gefunden.

Aufgrund der umfangreichen Grundausstattung eignen sich diese Schulen hervorragend dazu, ihren Modellcharakter weiter zu entwickeln. Sie sollen verstärkt bildungspolitische Signale und Anstöße geben.

Dies geschieht durch

- Weiterentwicklung der besonderen Lernformen
- Entwicklung von neuen Konzeptionen für den Übergang zwischen Kindertagesstätte und Schule
- Jahrgangsübergreifenden Unterricht (JÜL): Altersstufenübergreifende Lerngruppen jenseits der traditionellen Klassenverbände; Orientierung an Begabungen und Lernfortschritt; Gelegenheit zu unterschiedlichen Lerngeschwindigkeiten.
- Orientierung auf religiöse und ethische Bildung
- Weiterer Ausbau der Dependancen im Grundschulbereich, ‚Schulen unterm Kirchturm‘ als Evangelische Schulen in unterschiedlichen Hamburger Stadtteilen in Zusammenarbeit mit Kirchengemeinden und der Ev. Schulstiftung Hamburg e.V. Weiterer Ausbau der Integrationschule in den Klassenstufen 1 – 10.
- Aufbau der Gymnasialen Oberstufe mit Lernziel Abitur (Klassenstufen 11 – 13)
- Ausbau der Berufspraktika und Bildung von strategischen Partnerschaften mit Handwerk und Industrie

Die Fachschule für Heilerziehung bildet derzeit einzigartig in Hamburg Heilerzieher in Vollzeit und berufsbegleitend aus.

Die Ausbildungsgänge der Fachschule sind zukunftsweisend konzipiert, berücksichtigen besonders den Ansatz von Community Care und entwickeln diesen weiter.

Neben den o.g. Ausbildungsgängen bietet die Fachschule weiterhin die seit Jahren bewährte Weiterbildung für „Community Care“ an. Weitere

Fortbildungsveranstaltungen wie z. B. zur Dementenbetreuung (gemeinsam mit der Alzheimer Gesellschaft) und über neue Erkenntnisse behindertenspezifischer Syndrome runden das umfangreiche Angebot ab.

Für die Schüler der Fachschule besteht im europäischen Raum die Möglichkeit, mit Förderung durch die EU halbjährige Praktika zu absolvieren. Darüber hinaus will die Fachschule im Rahmen eines EU-Programms Ausbildungsbedingungen und Prüfungsanforderungen in unterschiedlichen europäischen Ländern vergleichen und gemeinsame Qualitätsstandards entwickeln. Eine solche Qualitätssicherung ist bisher in Europa noch nicht in Angriff genommen worden.

3.3.4 Altenhilfe und Dementenbetreuung

Angesichts des demographischen Wandels kommen Themenkomplexen wie Altenhilfe und Dementenbetreuung besonderes Gewicht zu. Hier eröffnet sich der ESA ein Geschäftsfeld, auf dem sie dank ihrer Erfahrungen in der Behindertenhilfe qualitativ hochwertige Angebote machen kann.

Mit dem Engagement in der Evangelische Stadtmission Kiel ist der Einstieg in dieses neue Betätigungsfeld für den Unternehmensverbund gelungen. Mit dem Wohnhaus Wahlstedt konnte zudem insbesondere ein Angebot für schwer an Demenz Erkrankte Menschen neu entwickelt und im ländlichen Umfeld des südlichen Schleswig-Holsteins umgesetzt werden. Hierzu gelang es, eine strategische Partnerschaft mit einer örtlichen Wohnungsbaugenossenschaft einzugehen.

Künftig gilt es, insbesondere mit Blick auf die wachsende gesellschaftliche Bedeutung des Themas dieses Leistungssegment mit weiteren ambulanten und stationären Angeboten zu erweitern. Auch für Hamburg ist weiterhin der Einstieg in das Angebotsspektrum der Altenhilfe anzustreben.

Synergien innerhalb des Unternehmensverbunds sind sowohl in fachlichen wie auch regionalen Zusammenhängen möglich. Sie sind zu nutzen und stiftungsinterne Kooperationen zwischen unterschiedlichen Gesellschaften auszubauen.

Auch Kooperationen mit externen Partnern, beispielsweise nach dem Vorbild des Wohnhauses Wahlstedt, sollen künftig weiterhin angestrebt und gewinnbringend gepflegt werden.

3.4 Geländeentwicklung

Nach dem Bau der Schule und der vier Apartmenthäuser sowie der Etablierung des Alsterdorfer Marktes bleibt die weitere Geländeentwicklung zu planen. Mit dem Abriss des Carl-Koops-Hauses, der möglich wurde, nachdem entsprechende Gespräche über die Eigentumsverhältnisse mit dem Senat erfolgreich abgeschlossen werden konnten, ist ein entscheidender Meilenstein in Planung.

Ein Nachfolgeprojekt für das Carl-Koops-Haus muss sich in das städtebauliche und fachlich-inhaltliche Konzept des Alsterdorfer Marktes einfügen. Auch das übrige unmittelbare Umfeld des Alsterdorfer Marktes bedarf der weiteren Entwicklung.

Einbezogen werden in das weiterführende städtebauliche Konzept des Alsterdorfer Areals muss zudem die Planung des Erweiterungsbaus am Evangelischen Krankenhaus Alsterdorf.

In Weiterführung der Konzepte für den Alsterdorfer Markt, das Rechenzentrum und andere Projekte sind weiterhin strategische Kooperationen mit Unternehmen, Investoren oder anderen Partnern anzustreben.

3.5 Die Evangelische Stiftung Alsterdorf als sozialpolitischer Akteur

Der Prozess der Auflösung der Anstalt, unternehmerisches Handeln, die inhaltlichen wie sozialpolitischen Positionen der ESA finden zunehmend Interesse in der Fachöffentlichkeit und Politik.

Die ESA hat das Potential und die Größe, sich Gehör zu verschaffen. Ziel ist es daher auch, die ESA verstärkt als Motor für Innovation und Veränderung zu positionieren und damit einen überregionalen Ruf und Imagestärkung zu bewirken.

Die Gründung des eigenen Verlages und die Herausgabe von Veröffentlichungen wird diese Entwicklung unterstützen. Die Veranstaltung überregionaler Kongresse sollte in einem regelmäßigen Turnus erfolgen.

Die ESA hat den Anstoß zur Gründung einer neuen Evangelischen Akademie in Hamburg gegeben. Sie hat sich in der kirchenpolitischen Landschaft Hamburgs etabliert und wird sich weiterhin am gesellschaftspolitischen Diskurs der Hansestadt beteiligen.

Im Rahmen der Evangelischen Akademie Hamburg e.V. und darüber hinaus wird die Stiftung regelmäßig hochrangig besetzte Veranstaltungen auf dem Stiftungsgelände (Alte Küche) durchführen.

Von vorrangiger Bedeutung ist die aktive Mitwirkung von Protagonisten der Evangelischen Stiftung Alsterdorf aus dem Kreis des Vorstands und der Leitenden Mitarbeiter/Geschäftsführungen in unterschiedlichen Gremien, Arbeitskreisen, Verbänden und anderen Multiplikationsfeldern sowohl auf regionaler wie auf bundesweiter Ebene.

3.6 Christliche / protestantische Unternehmensidentität

Wird die Evangelische Kirche als Akteur in der Gesellschaft schwächer, auch aufgrund ihrer hohen inneren Pluralität, so muss die Diakonie verstärkt ihre spezifisch protestantische Identität sichtbar machen. Denn in einer Situation des religiösen Pluralismus und wachsender Individualisierungen religiöser Lebensstile sind diakonische Unternehmen entscheidend darauf angewiesen, ihr unverwechselbar eigenes Profil auszuprägen und öffentlich zu vertreten. Für die ESA bedeutet dies: "Identitätsarbeit" wird zu einer zentralen Aufgabe.

Besonders dringlich scheint eine neue theologische Sensibilität für die christliche oder genauer: protestantische Identität diakonischer Sozialunternehmen. Die Qualität der Dienstleistungen hängt entscheidend von der Bereitschaft der Mitarbeitenden ab, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren und sich seine inhaltlichen Zielsetzungen aktiv zu eigen zu machen.

Um ihrer Corporate Identity und des hohen Standards ihrer Dienstleistungen willen hat die ESA bisher großen Wert darauf gelegt, dass ihre Mitarbeitenden im Sinne der sog. ACK-Klausel einer christlichen Kirche angehören.

Künftig muss sich die ESA verstärkt darauf konzentrieren, ihren Mitarbeitenden die protestantische Herkunft der Stiftung präsent zu machen, und sie dazu einladen, sich mit dem christlichen Glauben aktiv auseinanderzusetzen. Gerade solche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die den Kirchen fern stehen, sind näher an jene symbolischen Welten heranzuführen, die für den christlichen Glauben bestimmend sind.

Auch muss deutlich werden, dass der Protestantismus besonderes Augenmerk auf die Idee der ‚libertas christiana‘, die prinzipielle Freiheit des Individuums legt. Dabei kann es nicht um abstrakte Bildung oder dogmatischen Lehren, gehen. Geboten ist vielmehr eine "Einübung" ins Christentum, die den Bezug zur eigenen Lebenswirklichkeit erkennen lässt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen die guten Beweggründe dafür sehen, dass der christliche Glaube insbesondere in seinen protestantischen Selbstausslegungen auch zukünftig das entscheidende Bindeglied für die Corporate Identity der ESA bilden soll. Denn in ihm wird der "unendliche Wert der Menschenseele" anerkannt, die Individualität und Freiheit eines jeden Menschen ist bestimmend.

Gerade für die Bildungseinrichtungen und die Krankenhäuser aber auch alle weiteren Angebote der ESA spielt dieses Orientierungswissen des

Christlichen eine entscheidende Rolle. Ziel ist es, dies den Mitarbeitenden nahe zu bringen. Sie sollen sich in ihrem beruflichen Selbstverständnis am christlich geprägten Leitbild der ESA orientieren können.

Die gebotenen religiösen Bildungsanstrengungen und Überzeugungsarbeit sind für die Zukunftsfähigkeit der ESA von großem Gewicht. Denn dem steigenden Konkurrenzdruck von Seiten gewerblicher Anbieter lässt sich nur durch offensive Pflege der Corporate Identity und damit verbundene Qualitätssicherung begegnen.

Strategisches Ziel ist es somit, mithilfe der religiösen Bindungskräfte, unabhängig von der formal angewandten ACK-Klausel, eine ausgeprägte Identifikation der Mitarbeitenden zu ermöglichen. Somit werden diese stärker als in der Vergangenheit an die Stiftung und ihre Gesellschaften als Arbeitgeber gebunden, gewährleisten deren Leistungsfähigkeit und fungieren als primäre Multiplikatoren für Anliegen und Selbstverständnis der Stiftung.

Die christliche Orientierung der Stiftung und ihrer Mitarbeitenden schafft zudem einen wesentlichen Vorteil im Wettbewerb um den sozialen Markt. Sie lässt sich als Marketinginstrument werten, weil sie für wesentliche Arbeitsfelder ein Alleinstellungsmerkmal bedeutet.