

## **Eine diakonische Einrichtung behauptet sich im Wandel der sozialen Märkte**

Dr. Rembert Vaerst  
Kaufmännischer Leiter, Generalbevollmächtigter

25. Congreß der Controller am 22. Mai 2000 in  
München



➤ **Die Krise der Gesundheits- und Sozialmärkte**

- Das sozialrechtliche Dreiecksverhältnis
- Ursachen für die finanzielle Krise der Gesundheits- u. Sozialmärkte
- Der Dritte Sektor – Merkmale von Non-Profit-Unternehmen

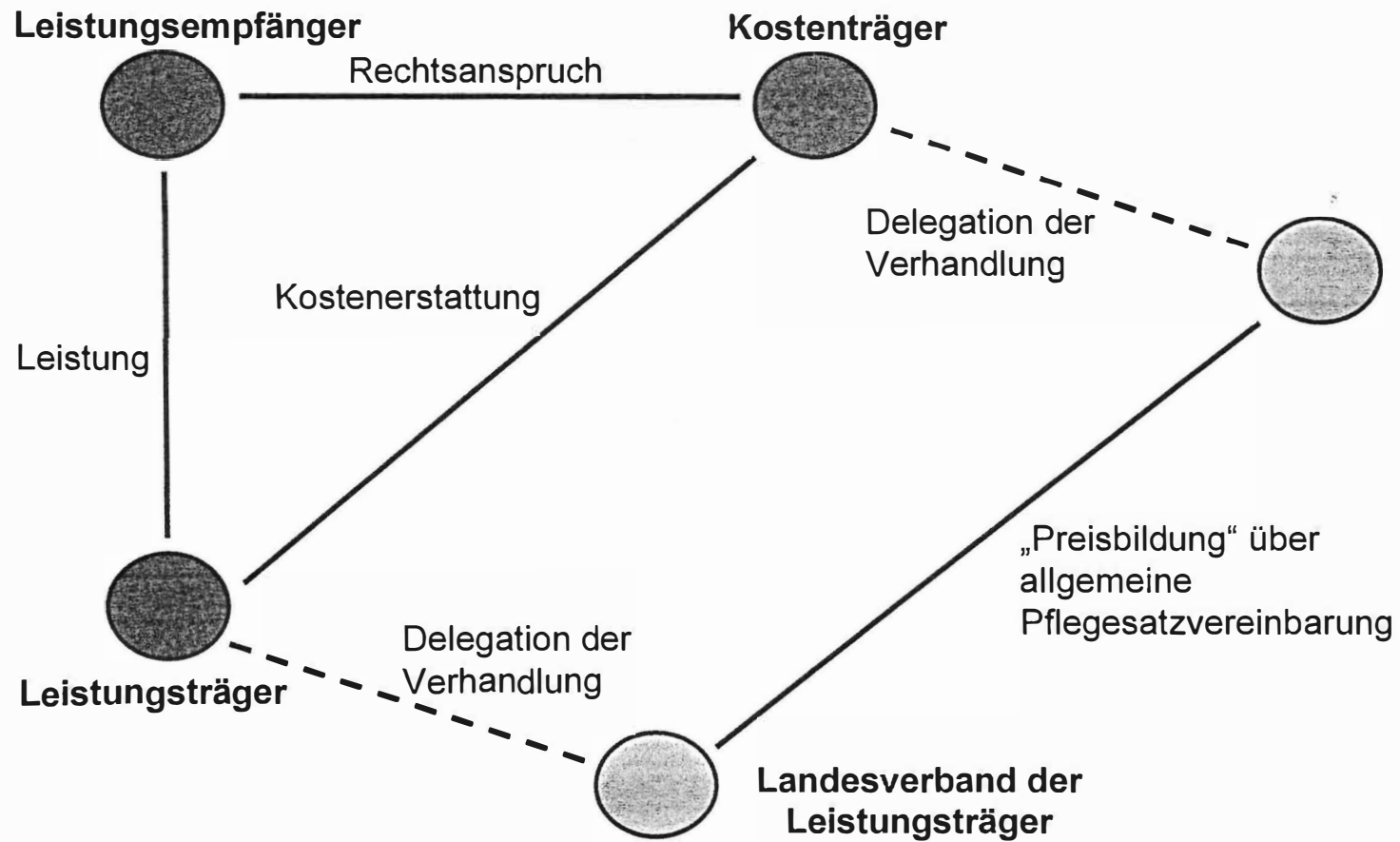
➤ **Die Konsequenzen für die sozialen Einrichtungen**

- Die Entwicklung zum Quasi-Markt
- Konsequenzen für die Anbieter

➤ **Krisenmanagement, Strategiebildung und Zukunftssicherung für einen diakonischen Träger sozialer Einrichtungen**

- Die Ev. Stiftung in einer Nußschale
- Die Sanierungssituation der Ev. Stiftung Alsterdorf 1994/95
- Der Veränderungsprozeß I - Organisation
- Der Veränderungsprozeß II - Betriebswirtschaft
- Das Controllingkonzept
- Das Budget-W – Budgetierung für 2001
- Der Veränderungsprozeß III - Inhalt / Kultur
- Die finanzielle Situation der Stiftung
- Das Bündnis für Investitionen und Beschäftigung - Eckpunkte
- Erfahrungen und Ausblick

## Das sozialrechtliche Dreiecksverhältnis



## Ursachen für die finanzielle Krise der Gesundheits- und Sozialmärkte

- Der Leistungsaustausch zwischen Anbieter (Leistungsträger) und Nachfrager (Leistungsempfänger) wächst:
  - Die Nachfrage aufgrund der demographischen Entwicklung
  - Das Angebot aufgrund des medizinischen Fortschritts (Produktivitätsschübe)
  - Veränderung der Rahmenbedingungen: Entwicklung der Sozialgesetzgebung
  
- Die Finanzierung der Gesundheits- und Sozialmärkte erfolgt nicht über Preis-/Leistungs-Entscheidung der Marktteilnehmer, sondern:
  - über ein vollständiges Selbstkostendeckungsprinzip und
  - ein Umlageverfahren auf Produktiveinkommen
  
- Unterschiedliche Wachstumsgeschwindigkeit des Leistungsaustausches und des Produktiveinkommens führt zu zunehmenden Prozentsätzen für den Zuschlag auf das Produktiveinkommen
  
- Die Grenze der Belastung für die abhängig Beschäftigten ist erreicht. Fehlender Anreiz für sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse.

## Der Dritte Sektor

### Merkmale von Non-Profit-Unternehmen

#### Erster Sektor: Erwerbswirtschaftliche Unternehmen

- Formalziel: Gewinnmaximierung für den Inhaber

#### Zweiter Sektor: Staat / Öffentliche Hand

- Hoheitliche Aufgaben für das Gemeinwesen: z.B. Sicherheit, Rechtsprechung

#### Dritter Sektor: Non-Profit Unternehmen

- Organisatorisch vom Staat unabhängig
- Zu einem gewissen Grad Zusammenschlüsse auf freiwilliger Basis
- Orte der Identifikation und der Reflexion gesellschaftsrelevanter Anliegen
- Steuerlich: gemeinnützig und Zweckbetrieb
- Nicht gewinnorientiert, d.h. erzielte Gewinne werden ausschließlich für den Satzungszweck verwendet
- Dualität von Ökonomie und Humanität
- keine Befriedigung von Individualinteressen

## Zweckbetriebe

sind gegeben, wenn:

- 1.) der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb (GB) zur Verwirklichung der steuerbegünstigten, satzungsmäßigen Zwecke der Körperschaft dient,
- 2.) die Zwecke nur durch einen solchen GB erreicht werden können, und
- 3.) der wirtschaftliche GB nicht in größerem Umfang im Wettbewerb zu nicht steuerbegünstigten Betrieben tritt, als es bei Erfüllung der steuerbegünstigten Zwecke unvermeidbar ist.

Einzelne Zweckbetriebe:

- Wohlfahrtspflege, § 66 AO (Abgabenordnung)
- Krankenhäuser, § 67 AO
- Altenheime, § 68 Nr. 1a AO
- landwirtschaftliche Betriebe und Gärtnereien, die der Selbstversorgung steuerbegünstigter Körperschaften dienen, § 68 Nr. 2a AO
- Werkstätten für Behinderte, § 68 Nr. 3 AO
- Fürsorgeeinrichtungen für Blinde und Körperbehinderte, § 68 Nr. 4 AO
- Erziehungshilfeeinrichtungen, § 68 Nr. 5 AO

## Die Entwicklung zum Quasi-Markt

**Selbstkostendeckungsprinzip**



**Leistungsgerechte Entgelte**

**Preis- / Leistungs- / Qualitätsvereinbarung**

**Prospektive Vereinbarung**

**Vorrangigkeit der Wohlfahrts-  
verbände**



**Gleichstellung aller Anbieter (Pflege VG)**

**Einschränkung der Vorrangigkeit durch**

**Wirtschaftlichkeitsbedingungen (BSHG)**

**Erleichterung des Marktzutritts neuer**

**Anbieter (Gesundheitsbereich)**

**Keine Veränderung des Dreieckverhältnisses; keine Preisbildung durch Angebot und Nachfrage**

## Die Konsequenzen für die Anbieter

- **Der Anbieter trägt das wirtschaftliche Risiko**
  
- **Instrumente für differenzierte Leistungserfassung, Qualitätskontrolle und Leistungsabrechnung müssen geschaffen werden**
  
- **Konkurrenzsituation zu anderen Anbietern verändert die Struktur der Pflegesatzverhandlungen**
  
- **Paradigmenwechsel muß über Leitbilddiskussion und Kulturveränderung sichergestellt werden**

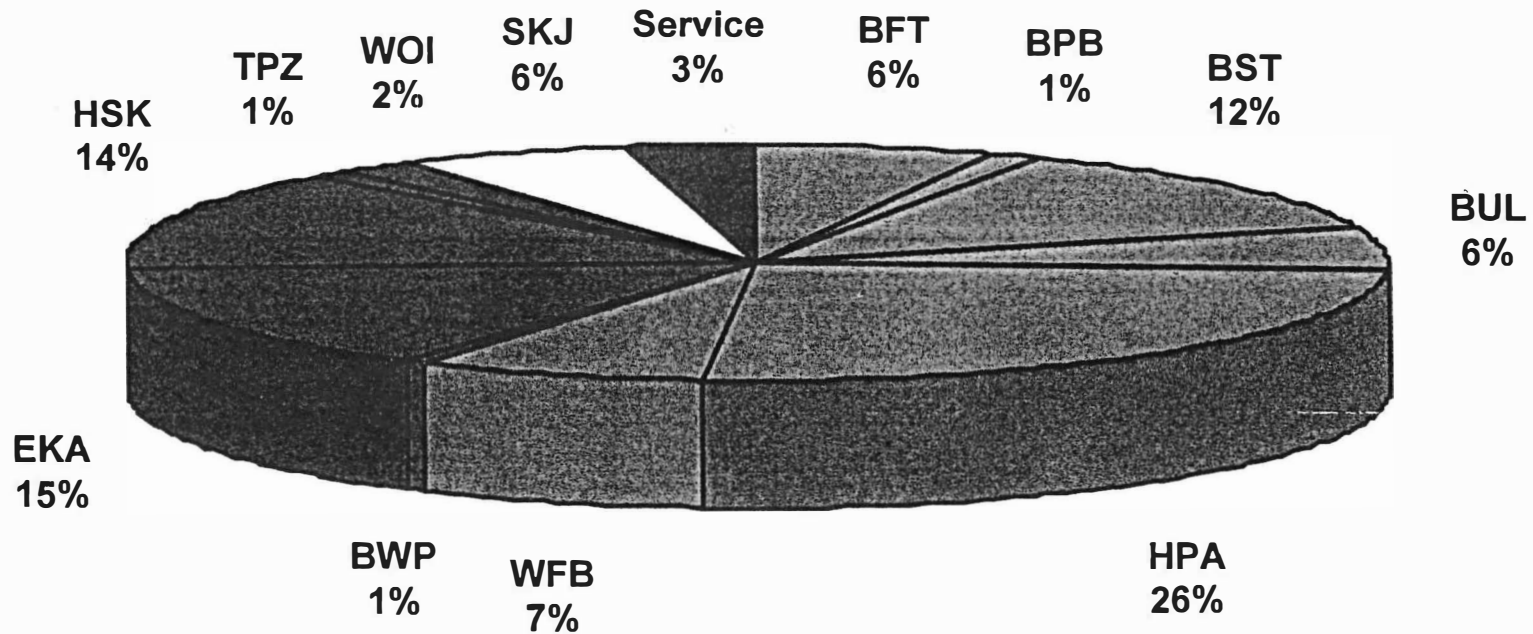


## Die Stiftung in einer Nußschale

- 1863 Gründung durch Pastor Heinrich Sengelmann als "Asyl für schwach- und blödsinnige Kinder". Beginn mit 4 Jungen und einem Hausvater.
- Heute komplexe Großeinrichtung zur Pflege, Begleitung und Förderung geistig behinderter oder psychisch kranker Menschen, mit vier Geschäftsfeldern:
  - Behindertenhilfe
  - alster-arbeit
  - Medizinische Einrichtungen
  - Schulen.
- Mitglied im Diakonischen Werk Hamburg
- Betriebsstätten mit Schwerpunkt Hamburg (Zentralgelände im Stadtteil Alsterdorf), Schleswig-Holstein und Niedersachsen.
- Betriebswirtschaftliche Eckdaten 1998:

Erträge	252,6 Mio DM
Anlagevermögen	198,9 Mio DM
Bilanzsumme	259,3 Mio DM
Investitionen	17,7 Mio DM
Mitarbeiter	3.159 in 2.126 Stellen.
- Finanzierung: Pflegesätze, Zuschüsse, Spenden, Werkstattleistungen.

### Erlöse 1998 je Geschäftsbereich (Gesamt 252,6 Mio. DM)



Behindertenhilfe 148,4 Mio. DM (59%)

Schulen 15,8 Mio. DM (6%)

Medizinische Einrichtungen 80,1 Mio. DM (32%)

Servicebereiche 8,3 Mio. DM (3%)

## Die Sanierungssituation 1994/95

### 1. Betriebswirtschaft

- Liquiditätsengpaß
- Chaotische Istdatenlage
- Fehlender ganzheitlicher Betrachtungsansatz G + V - Bilanz - Liquidität
- Keine betriebswirtschaftlich fundierte Planung, keine Abweichungsanalyse

### 2. Organisation

- Zentralistische Struktur
- Funktionale Organisation mit gegenseitiger Abschottung
- Grabenkämpfe in jeder denkbaren Situation
- Mangelndes Vertrauen zwischen Führung und Basis

### 3. Inhalt / Kultur

- Kein inhaltliches Konzept für den diakonischen Auftrag
- Keine gemeinsame Stiftungsstrategie
- Kein gemeinsames Leitbild

## Der Veränderungsprozeß I

### Organisation

**Zentralistische Struktur → Dezentralisierung, Holding-Struktur**

**Funktionale Organisation → 18 Leistungs- und Servicebereiche mit vollständiger dezentraler Ergebnisverantwortung**

**Schließung: Zentrallager, Zentraleinkauf, Handwerksbetriebe, Reinigungsdienst, Wäscherei**

**Betreibergesellschaft: Wirtschaftsbereich Küche, Wohnungsverwaltung**

**Unklare Verantwortungsbereiche**

**→ Single-Headed Management mit dezentraler Controllingorganisation**



## Evangelische Stiftung Alsterdorf

### Behindertenhilfe

HH-Stadt

HH-Umland

Carl-Koops-Haus

Hirte, Wimpel

Einzelhäuser

Freunde u.  
Förderer

### Alster-Arbeit

Werkstatt für  
Behinderte

Tagesförderung

Service-  
Bereiche

### Medizinische Einrichtungen

Ev.Krankenhaus  
Alsterdorf

Therapie-  
zentrum

H.-Sengelmann-  
Krankenhaus

Betreutes  
Wohnen

W.-Otto-  
Institut

Immobilien-  
abteilung

Landwirt-  
schaften

### Schulen

Bugenhagen-  
Schule

Kinder-  
tagesheime

Fachschule für  
Heilerzieher

Zentraler Service

## Der Veränderungsprozeß II

### Betriebswirtschaft

- |   |          |  |
|---|----------|--|
| <b>Chaotische Istdatenlage</b>                      | <b>→</b> | <b>Datenaufbereitung</b>   |
| <b>Nachträgliches Umlageverfahren</b>               | <b>→</b> | <b>Interne Leistungsvereinbarungen im vorhinein</b>  |
| <b>Keine aussagefähigen Controlling-Instrumente</b> | <b>→</b> | <b>Einführung von Steuerungsinstrumenten und Aufbau eines transparenten Berichtwesens</b>      |
| <b>Geschwächtes Finanz- und Rechnungswesen</b>      | <b>→</b> | <b>Schaffung einer kaufmännischen Leitung bei gleichzeitiger Dezentralisierung</b>             |
| <b>Fehlende Wirtschaftlichkeit</b>                  | <b>→</b> | <b>Konsequenter Abbau aller nicht refinanzierten Leistungen.</b>                               |
|   |          | <b>Projektorganisation für stiftungsübergreifende Aufgabenstellungen (z.B. Energieeinkauf)</b> |

## Das Controlling - Konzept Die Instrumente

### 1. Jahresbudget

Personalplan  
Gewinn- und Verlustrechnung  
Investitionsplan  
Liquiditätsplan  
Kennzahlen (z.B. Belegung)

### 2. Liquiditätscontrolling (monatlich / täglich)

Rollierende Liquiditätsplanung  
Liquiditätsstatus  
Liquiditätsschaffung / -verbrauch

### 3. Kurzfristige Erfolgsrechnung (monatlich) (Soll- / Ist-Vergleich)

Gewinn- und Verlustrechnung  
Chancen / Risiken  
Kennzahlen (z.B. Belegung)

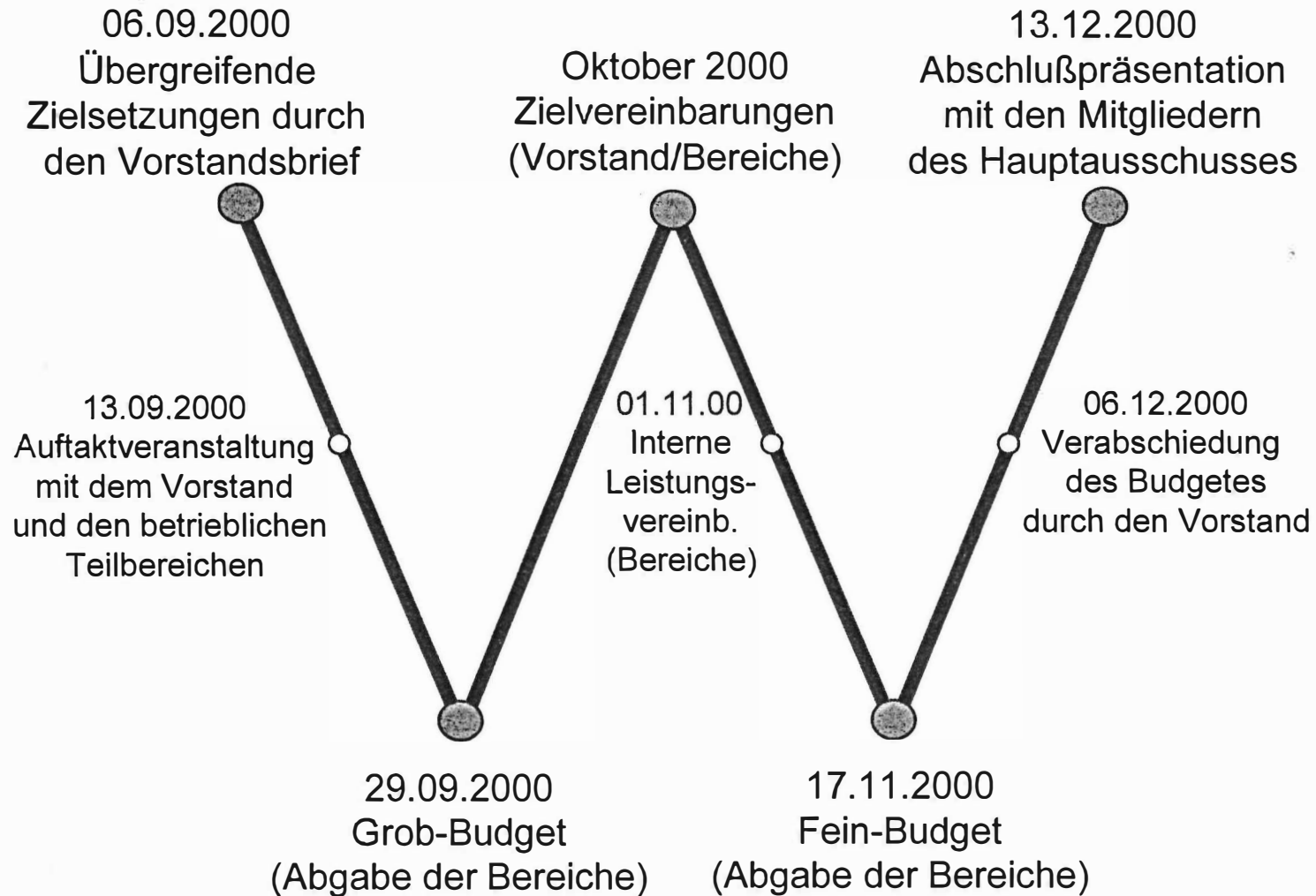
### 4. Personalcontrolling (monatlich)

Stellenentwicklung  
Mitarbeiterentwicklung  
Kennzahlen (z.B. Fluktuation)

### 5. Investitionsplanung (halbjährlich)

Gebäudeinstandhaltung  
Investitionen

## Budgetierung für 2001

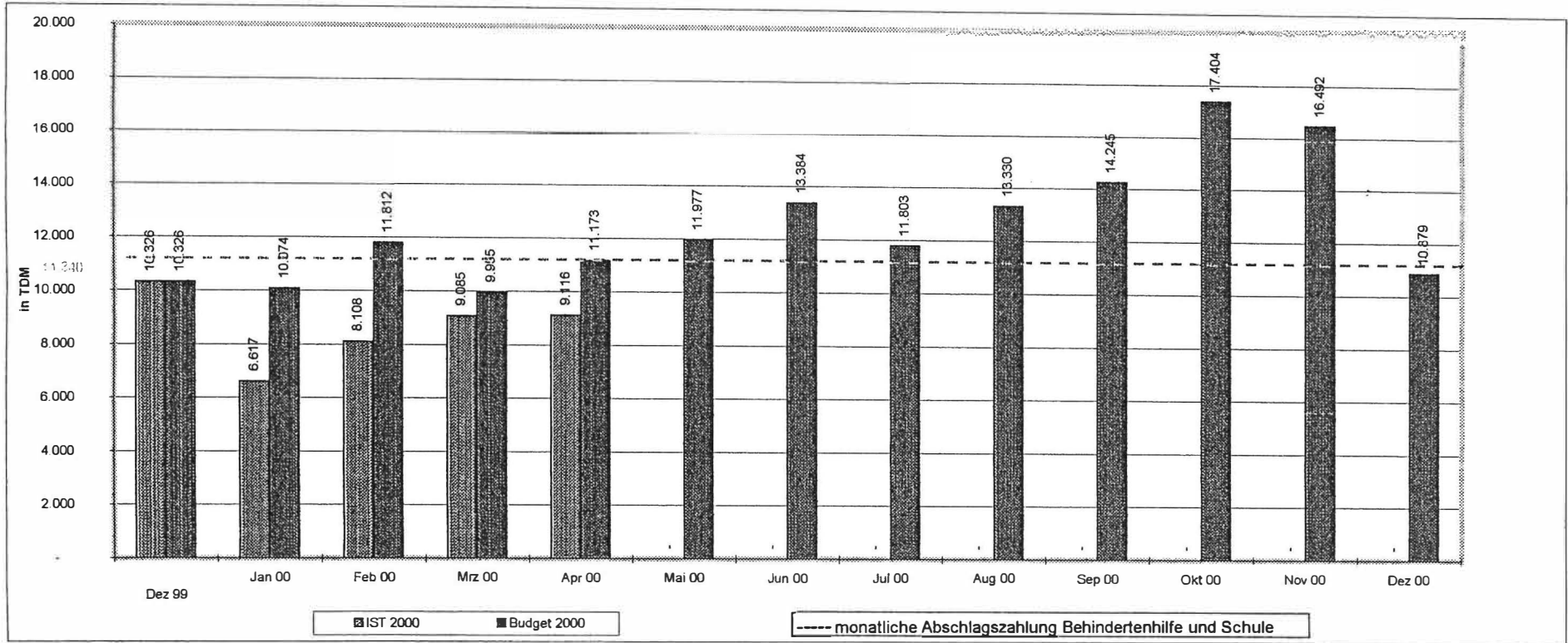




## Liquiditätsstatus 2000

EVANGELISCHE STIFTUNG ALSTERDORF, Stiftungs Rechnungswesen

	03.01.00 TDM Dez 99	01.02.00 TDM Jan 00	01.03.00 TDM Feb 00	03.04.00 TDM Mrz 00	02.05.00 TDM Apr 00	02.06.00 TDM Mai 00	03.07.00 TDM Jun 00	01.08.00 TDM Jul 00	01.09.00 TDM Aug 00	02.10.00 TDM Sep 00	01.11.00 TDM Okt 00	01.12.00 TDM Nov 00	02.01.01 TDM Dez 00
IST 2000	10.326	6.617	8.108	9.085	9.116	11.977	13.384	11.803	13.330	14.245	17.404	16.492	10.879
Budget 2000	10.326	10.074	11.812	9.955	11.173	11.977	13.384	11.803	13.330	14.245	17.404	16.492	10.879





Bereich	Stand: 03.01.2000	Stand: 02.05.2000	03.01.2000 - 02.05.2000 Veränderung dschn.	03.04.2000 - 02.05.2000 Veränderung dschn.
AAT Tafö alsterarbeit Haland			94	18
BFT Fördern und Therapie Haland			485	8
BPB Pädagog. Betreuung im eigenen Haland			0	-1
BST Bereich HamburgStadt EDG			-2.585	-976
BUL Bereich HamburgUmland EDG			-1.647	-72
CKH Carl-Koops-Haus Haland			-93	1.007
HAW Guter Hirte/Hoher Wimpel Haland			115	102
HPA Bereich AlsterDorf EDG			1.264	731
WFB Werkstatt für Behinderte Haland			-315	-369
<b>Behindertenhilfe</b>			<b>-2.682</b>	<b>448</b>
BWP Betreutes Wohnen psychisch Haland			110	62
EKA Ev. Krankenhaus Alsterdorf Haland			1.011	87
HSK Heinrich-Sengelmann Krankenhaus EDG			-325	-221
TPZ Therapiezentrum Haland			298	-181
WOI Werner-Otto-Institut Haland			-58	-50
<b>Medizinische Einrichtungen</b>			<b>1.036</b>	<b>-303</b>
<b>Schule, Kinder- und Jugendhilfe</b>			<b>-2.036</b>	<b>-208</b>
LDW Neubau landwirts. Halle Haland			-22	0
SSV Küche Haland			-208	-17
WWV Immobilienverwaltung Haland			-1.158	-280
ZVV Zentrale Verwaltung u. Versorgung diverse	9.560	8.880	7.381	666
<b>Servicebereiche</b>			<b>5.993</b>	<b>369</b>
Bewohnergeld	535	151	-384	-14
Freunde und Förderer	231	85	-3.137	-261
<b>GESAMT ESA</b>	<b>10.326</b>	<b>9.116</b>	<b>-1.210</b>	<b>31</b>

<b>Evangelische Stiftung Alsterdorf</b>			
<b>Gewinn und Verlustrechnung</b>			
	<b>Januar bis März 2000</b>		
	Budget in TDM	IST in TDM	Abweichung in %
Betriebliche Erträge	74.375	73.573	-1,08%
Personalkosten	-48.106	-46.186	3,99%
Sachkosten	-23.864	-22.881	4,12%
Betriebsergebnis 1	2.405	4.506	
Betriebsergebnis 2 (Gebäudeinstandhaltung)	-1.978	-780	
Betriebsergebnis 3 (außerordentl. Ergebnis)	258	76	
<b>Jahresüberschuß/-fehlbetrag</b>	<b>685</b>	<b>3.801</b>	
<b>Januar bis Dezember 2000</b>			
	Budget in TDM	Hochrechnung in TDM	Abweichung in %
Betriebliche Erträge	303.017	300.421	-0,86%
Personalkosten	-194.990	-192.667	1,19%
Sachkosten	-96.215	-96.430	-0,22%
Betriebsergebnis 1	11.811	11.323	
Betriebsergebnis 2 (Gebäudeinstandhaltung)	-8.892	-8.911	
Betriebsergebnis 3 (außerordentl. Ergebnis)	1.637	1.626	
<b>Jahresüberschuß/-fehlbetrag</b>	<b>4.556</b>	<b>4.039</b>	

## Evangelische Stiftung Alsterdorf

### Jahresüberschuß / -fehlbetrag (in TDM)

Januar bis März 2000

Bereiche		Budget März 2000	IST März 2000	Abweichung
BST	Bereich HamburgStadt	211	950	739
BUL	Bereich HamburgUmland	165	45	-119
CKH	Carl-Koops-Haus	-41	450	491
HAW	Hirte, Wimpel	13	100	87
HPA	Einzelhäuser	94	360	266
<b>Behindertenhilfe</b>		<b>442</b>	<b>1.906</b>	<b>1.463</b>
AAT	Tagesförderung	31	29	-2
WFB	Werkstatt für Behinderte	154	260	106
<b>alster-arbeit</b>		<b>184</b>	<b>288</b>	<b>104</b>
BWP	Betreutes Wohnen psych. Kranker	38	81	43
EKA	Ev. Krankenhaus Alsterdorf	-414	-135	279
HSK	Heinr. Sengelmann Krankenhaus	205	314	109
TPZ	Therapiezentrum	40	62	22
WOI	Werner-Otto-Institut	54	198	144
<b>Medizinische Einrichtungen</b>		<b>-77</b>	<b>519</b>	<b>596</b>
SKJ	Schulen, Kinder- und Jugendhilfe	421	211	-210
<b>Summe Leistungsbereiche</b>		<b>970</b>	<b>2.924</b>	<b>1.954</b>
IM	Immobilienabteilung	72	188	116
LDW	Landwirtschaften	-197	-87	110
SSV	Küche	-69	-7	62
ZVV	Summe ZVV	-1	779	781
<b>Summe Servicebereiche</b>		<b>-196</b>	<b>873</b>	<b>1.070</b>
<b>ESA Operativ</b>		<b>774</b>	<b>3.798</b>	<b>3.023</b>
SPE	Freunde und Förderer	-89	4	93
<b>ESA Gesamt</b>		<b>685</b>	<b>3.801</b>	<b>3.116</b>

**Evangelische Stiftung Alsterdorf**  
**Jahresüberschuß / -fehlbetrag (in TDM)**  
 Januar - Dezember 2000

Bereiche		Budget 2000	Hochrechnung Stand März 2000	Abweichung
BST	Bereich HamburgStadt	741	705	-36
BUL	Bereich HamburgUmland	559	522	-37
CKH	Carl-Koops-Haus	135	548	413
HAW	Hirte, Wimpel	129	55	-73
HPA	Einzelhäuser	614	956	342
<b>Behindertenhilfe</b>		<b>2.177</b>	<b>2.786</b>	<b>609</b>
AAT	Tagesförderung	122	-19	-141
WFB	Werkstatt für Behinderte	343	414	72
<b>alster-arbeit</b>		<b>465</b>	<b>396</b>	<b>-69</b>
BWP	Betreutes Wohnen psych. Kranker	49	136	87
EKA	Ev. Krankenhaus Alsterdorf	571	-30	-601
HSK	Heinr. Sengelmann Krankenhaus	831	840	9
TPZ	Therapiezentrum	0	13	13
WOI	Werner-Otto-Institut	83	85	2
<b>Medizinische Einrichtungen</b>		<b>1.534</b>	<b>1.045</b>	<b>-488</b>
SKJ	Schulen, Kinder- und Jugendhilfe	163	-6	-169
<b>Summe Leistungsbereiche</b>		<b>4.339</b>	<b>4.221</b>	<b>-118</b>
IM	Immobilienabteilung	167	109	-58
LDW	Landwirtschaften	3	-105	-108
SSV	Küche		0	0
ZVV	Summe ZVV	47	-186	-234
<b>Summe Servicebereiche</b>		<b>218</b>	<b>-182</b>	<b>-399</b>
<b>.ESA Operativ</b>		<b>4.556</b>	<b>4.039</b>	<b>-517</b>
SPE	Freunde und Förderer		0	0
<b>ESA Gesamt</b>		<b>4.556</b>	<b>4.039</b>	<b>-517</b>

## Der Veränderungsprozeß III

### Inhalt / Kultur

**Kein inhaltliches Konzept für  
den diakonschen Auftrag**



**Diakonisches Leitbild**

**Kein gemeinsames Leitbild**



**Stiftungsleitbild**

**Fürsorgementalität der Mitarbeiter**



**Professionalität der Mitarbeiter**

**Hilfeempfänger**



**Kunden**

## **Leitbild der Evangelischen Stiftung Alsterdorf**

*Diskussionsstand: 8. März 2000*

### **Leitbegriffe**

- **Christliche Werteorientierung**
- **Achtung der Persönlichkeit**
- **Gesellschaftliches Engagement**
- **Ziele (Kundenorientierung)**
- **Qualität**
- **Betriebswirtschaft**
- **Mitarbeiterorientierung**
- **Anforderungen an Mitarbeiter**
- **Mut und Demut**
- **Kommunikation**

## Leitbild der Evangelischen Stiftung Alsterdorf (Entwurf)

Die Evangelische Stiftung Alsterdorf vertritt in einer pluralistischen Gesellschaft christliche Werte. Um diesen Werten Ausdruck zu geben und um sie auch im Rahmen einer großen Organisation lebendig zu halten, stellen wir hier unser Leitbild vor. Wir, das sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Leitungen, Mitarbeitervertretung, Vorstand und Stiftungsrat als Gesamtheit der Evangelischen Stiftung Alsterdorf.

Unser Leitbild soll – mitten in dieser Welt und Zeit – unsere diakonische Ausrichtung umfassen, zugleich im Handeln aller erkennbar sein und Perspektiven bieten.

### Wir über uns

Die Evangelische Stiftung Alsterdorf ist ein diakonisches Dienstleistungsunternehmen. Unsere Angebote umfassen Beratung und Diagnostik, Wohnen und Assistenz, Bildung und Arbeit, Medizin und Therapie für Menschen mit und ohne Behinderung. Im Großraum Hamburg gewährleistet die Evangelische Stiftung Alsterdorf – stellvertretend für Staat, Kirche und Gesellschaft – wesentliche soziale Aufgaben. Sie ist eine selbständige Stiftung des privaten Rechts und Mitglied des Diakonischen Werks.

1.900 Kinder und Erwachsene kommen täglich in unsere Kindertagesheime und Schulen, Tages- und Werkstätten. Mehr als 14.000 Menschen jährlich nutzen die Angebote unserer medizinischen und therapeutischen Ambulanzen und Krankenhäuser; 1.300 Menschen leben in unseren Wohngemeinschaften; über 400 lassen sich in ihrem persönlichen Umfeld von unseren Fachleuten begleiten und unterstützen.

3.200 Menschen unterschiedlicher Profession arbeiten in den Einrichtungen der Stiftung. Weitere 300 Personen bereiten sich in unseren Ausbildungsstätten auf ihre berufliche Zukunft vor.



Christliche  
Werteorientierung

Wir wollen mit unserer Arbeit zu einem von Gott gewollten, erfüllten Leben für alle Menschen beitragen. Dabei orientieren wir uns an den Aussagen des Evangeliums und daraus folgenden christlichen Werten. Diese sind uns wichtig, weil sie die notwendige Perspektiven für unser tägliches Handeln geben:

Das Evangelium erschließt uns Wege zur gegenseitigen Annahme - so wie wir sind, unabhängig von unseren Eigenschaften, Fähigkeiten, Behinderungen, unserem Aussehen und unserer Herkunft. Jeder Mensch ist Geschöpf Gottes – gleich würdig und gleich wertig. Der darin zum Ausdruck kommenden Liebe Gottes wollen wir durch konkrete Nächstenliebe entsprechen.

Achtung der Persönlichkeit

Praktizierte Nächstenliebe bedeutet, einander in unser Verletzlichkeit anzuerkennen und auch in unser Fremdheit anzunehmen. Dies beinhaltet die uneingeschränkte Achtung vor der Persönlichkeitsentfaltung des anderen.

Gesellschaftliches  
Engagement

Vor diesem Hintergrund ist die Stiftung zu gesellschaftlichem Engagement herausgefordert: Wo von uns begleitete Menschen aufgrund gesellschaftlicher, politischer oder struktureller Bedingungen benachteiligt sind, werden wir für eine Veränderung dieser Verhältnisse eintreten. Mit unseren Angeboten geben wir entsprechende Impulse für das sozialpolitische Umfeld und gestalten dieses aktiv mit.

Ziele

Wir streben an, wenn immer es möglich ist, den Menschen dort die Leistungen anzubieten, wo sie sie in Anspruch nehmen möchten, in der Form, wie sie die Angebote wünschen. Unsere Konzepte sind darauf ausgerichtet, daß Menschen sich selbst vertreten und ihre eigene Verantwortung wahrnehmen können.

## Qualität

Wir verpflichten uns in allen Leistungen zu Qualität. Qualität ist für uns ein ständiger Prozeß des Überprüfens, Nachfragens, Nachdenkens und der Verbesserung. Gerade im Bereich sozialer, pädagogischer und medizinischer Leistungen sind heute Qualitätsstandards, -sicherung und -kontrolle unverzichtbar.

## Betriebswirtschaft

Als diakonisches Dienstleistungsunternehmen bewegen wir uns in einem marktwirtschaftlichen Umfeld. Deshalb handeln wir nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen und machen unsere Leistungsstruktur transparent. Wir setzen die uns zur Verfügung stehenden Ressourcen so ein, dass unsere Klienten den besten Nutzen für ihre Lebensqualität haben.

Der Einklang von betriebswirtschaftlichem Handeln und diakonischer Dienstleistung sichert unsere Zukunft in einer Sozialen Marktwirtschaft

## Mitarbeiterorientierung

Am Wichtigsten für unseren Erfolg sind die Menschen, die in der Stiftung arbeiten: Deshalb sollen sich alle mit den Zielen der Stiftung identifizieren, ihre Arbeit als sinnerfüllende Tätigkeit verstehen und motiviert und leistungsbereit Verantwortung übernehmen und entsprechend unternehmerisch handeln. Um das Engagement zu fördern, beteiligen sich die Mitarbeiter in der Stiftung an allen wesentlichen Prozessen; so schaffen wir Transparenz hinsichtlich der damit verbundenen Ziele, Strategien und Pläne geschaffen.

Wir bekennen uns zur Tarifpartnerschaft. Dies drückt sich auch aus in unserem „Bündnis für Investition und Beschäftigung“. Freiwilliges oder ehrenamtliches Engagement Dritter ist gewollt und wird gefördert.

Anforderungen an Mitarbeiter

Wir alle lernen unser Leben lang. Um die Qualität unserer Arbeit dauerhaft sicherzustellen, messen wir Personalentwicklung einen hohen Stellenwert zu. Den Mitarbeitern steht eine große Zahl von Qualifizierungsangeboten zur Verfügung. Alle sollen diese Möglichkeit auch in eigener Verantwortung nutzen.

Zur Professionalität gehört neben allen fachlichen Aspekten die umfassende menschliche Kompetenz. Der tägliche Kontakt zu Menschen, die Unterstützung brauchen, erfordert:

- Emotionale Wärme im Kontakt
- Selbstbewusstsein und Respekt vor anderen
- Vertrauen, Offenheit und Aufrichtigkeit
- Kritik- und Kompromissfähigkeit
- Toleranz, partnerschaftliches Verhalten und die Fähigkeit loszulassen

Mut und Demut

Unsere Glaubwürdigkeit erwächst aus dem Einklang von Werten und Handeln. Dabei werden wir täglich neu herausgefordert:

- Uns ist bewußt, dass kein Denken und Handeln fehlerfrei sein kann. Die Fähigkeit, neue Wege zu gehen, erwächst aus unserem Wissen um Vergebung.
- Wir wissen, dass unser heutiges Denken morgen schon überholt sein kann. In unserer Begrenztheit sind wir Teil der Schöpfung Gottes. Aus diesem Gefühl der Zugehörigkeit entsteht die Fähigkeit zu Demut.

Kommunikation

Gute Arbeit braucht Kommunikation, die Transparenz, Beteiligung und den offenen, fairen Dialog zwischen allen Ebenen beinhaltet. Diese Form der Kommunikation schafft Vertrauen als Grundlage gelingender Zusammenarbeit.

## Schlußwort

Auf der Grundlage dieses Leitbildes tragen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Leitende, Mitarbeitervertretung, Vorstand und Stiftungsrat in vertrauensvoller Zusammenarbeit gemeinsam Verantwortung.

Beraten in der Konferenz Leitender Mitarbeiter am 08. März 2000

## Jahresüberschuß 1995 - 1999

(vorläufiger  
Stand)

	1995 TDM	1997 TDM	1999 TDM
Behindertenhilfe	2.661	5.768	4.512
Medizinische Einrichtungen	-4.794	130	391
Schulen, Kinder- und Jugendhilfe	-	362	-443
Servicebereiche	-2.995	-1.807	-469
<b>ESA - Ergebnis operationell</b>	<b>-5.128</b>	<b>4.453</b>	<b>3.991</b>
Freunde und Förderer	3.734	479	48
<b>ESA - Gesamtergebnis</b>	<b>-1.394</b>	<b>4.932</b>	<b>4.039</b>

**Passiva der Bilanz 31.12.95 bis 31.12.1999**  
(Vergleichbar)

	<b>1995</b>	<b>1997</b>	<b>1999</b>
	<b>Mio DM</b>	<b>Mio DM</b>	<b>Mio DM</b>
Eigenkapital	30,7	40,2	53,2
Sonderposten	51,0	51,7	62,3
Fremdkapital	164,8	155,0	161,7
RAP (incl. AP)	0,7	0,4	0,6
<b>Total Passiva</b>	<b>247,2</b>	<b>247,3</b>	<b>277,8</b>

## Eigenkapitalquote zur Bilanzsumme (Vergleichbar)

	<b>ohne Sonderposten</b>	<b>incl. Sonderposten</b>
31.12.1995	12,4 %	33,0%
31.12.1996	12,8 %	32,2%
31.12.1997	16,3 %	37,2%
31.12.1998	16,4 %	38,4%
31.12.1999	19,2 %	41,6%

## Die Liquiditätsproblematik

- Das duale Finanzierungssystem in Verbindung mit dem Status des Zweckbetriebes führt langfristig zur liquiditätsmäßigen Auszehrung
  - Abschreibungsbeträge werden durch die Auflösung von Sonderposten neutralisiert
  - Tilgungen werden teilweise über Erträge aus Pflegesätzen erstattet
  - Zuschußfinanzierung unterstellt, daß nach Verbrauch der Ersatz wieder „geschenkt“ wird
- Die Ev. Stiftung Alsterdorf muß innerhalb von 11 Jahren (bis 31.12.2006) 26,6 Mio. DM alte Betriebsmittelkredite tilgen.
- Die Ev. Stiftung Alsterdorf kann bei einem Jahresüberschuß von 5,0 Mio. DM maximal 6,0 Mio. DM aus laufender Liquidität investieren (konstantes Working Capital unterstellt)



## Das Bündnis für Investitionen und Beschäftigung Ausgangssituation

### 1. Investitionsbedarf

Zur Erhaltung ihrer Wettbewerbsfähigkeit hat die Ev. Stiftung Alsterdorf in den nächsten 5 bis 10 Jahren einen **Investitionsbedarf** von **Mio DM 125** in **Gebäude** (Neubau und Instandhaltung).

### 2. Eigenanteil an der Finanzierung

Die Mittelknappheit bei den bisherigen Finanzierungsquellen (Länder, Sozialversicherungsträger) führt zu einer zunehmenden **Eigen-** und **Kreditfinanzierung**. Für die Stiftung besteht vor diesem Hintergrund die Notwendigkeit, **Mio DM 50** an **Eigenmitteln** aufzubringen.

## Das Bündnis für Investitionen und Beschäftigung Eckpunkte

### 3. Binnenmodernisierung

Zur dauerhaften Sicherstellung ihrer Wettbewerbsfähigkeit hat in der Stiftung zusätzlich 1998 ein Prozeß der Binnenmodernisierung begonnen. Dessen Ziele sind die Verbesserung der Qualität der Dienstleistungen und der Koststrukturen. Die Umsetzung des Prozesses erfolgt unter breiter Beteiligung der Mitarbeiter.

### 4. Bündnis für Investitionen und Beschäftigung

- Es wurden im November 1998 **3 Dienstvereinbarungen** zwischen MAV und Vorstand sowie **ein Tarifvertrag** zwischen den Tarifparteien jeweils mit einer **Laufzeit bis zum 31.12.2003** geschlossen.
- Die Mitarbeiter verzichten ab 1998 auf Tariferhöhungen. Der Differenzbetrag wird in einen Investitionsfonds eingezahlt. Der Fonds wird bei Mio DM 50 geschlossen und die Stiftung kehrt zur gültigen tariflichen Bezahlung zurück.
- Die Stiftung verzichtet bis 31.03.2005 auf betriebsbedingte Kündigungen und bis 31.12.2003 auf die Ausgliederung von Teilbereichen in andere Tarifverträge.
- Bei der Verwendung der Mittel aus dem Investitionsfonds gilt das paritätische Konsensprinzip.



## **Erfahrungen und Ausblick I Betriebswirtschaft**

- Verquickung von Kameralistik und doppelter Buchführung erfordert hohes Verständnis bezüglich der Aussagekraft der bekannten Instrumentarien
- Eigenständige Begriffswelt (z.B. Budget, Refinanzierung, Kostenträger)
- Geringe Kenntnisse über betriebswirtschaftliche Instrumente und ihre Wirksamkeit
- Große Schwierigkeiten bei der kontinuierlichen Erstellung einer zeitnahen, standardisierten und einfachen Information
- Veränderung des Finanzierungssystems, weg vom Kostenerstattungs-Prinzip, hin zum Preis- / Leistungs-Prinzip verläuft langwierig und ist teilweise nicht gewollt.



## **Erfahrungen und Ausblick II Entscheidung und Führung**

- **Lange Entscheidungszeiträume - schnelle Umsetzung**
- **Vorrangigkeit des Konsenzprinzips führt zu hohem Abstimm Aufwand.  
Verstärkend wirkt die Dezentralisierung der Organisation.**
- **Bürokratische Strukturen empfinden kleine Veränderungen als große Schritte**
- **In einer solchen Organisation braucht man Zeit, Geduld und Beharrlichkeit**