



Hamburg, 1. Juni 1995

# Strategie der Evangelischen Stiftung Alsterdorf

## *Entwurf des Vorstandes*

Mit dem vorliegenden Positionspapier beschreibt der Vorstand das künftige Selbstverständnis der ESA und den Handlungsrahmen für die Bildung und Entwicklung der Teilbereiche.

Er möchte damit auch die Diskussion um die endgültige Festlegung zwischen den Kompetenzen und Aufgabenbereichen des strategischen Vorstandes wie der wirtschaftlich selbständigen Teilbereiche eröffnen.

Ergänzungen sowie Modifikation werden sich im Rahmen des Organisationsprozesses ergeben.

---

## Stiftungsauftrag

In § 2 der Satzung ist der Charakter der Stiftung wie folgt definiert:

*„Die Ev. Stiftung Alsterdorf ist eine diakonische Einrichtung. Sie bietet kranken und behinderten Menschen ihre Hilfestellung an auf der Grundlage des Evangeliums von Jesus Christus, wie es in der evangelisch-lutherischen Kirche bezeugt wird.“ Darin kommt zum Ausdruck:*

*Gott hat den Menschen zu seinem Ebenbild geschaffen.*

*Jedem Menschen ist seine Würde von Gott beigelegt. Sie ist darum unantastbar. Sie ist nicht in seinen Leistungen oder Fähigkeiten begründet. Sie wird durch seine Schwächen, Krankheiten oder Behinderungen nicht beeinträchtigt.*

*Zu unserem Menschsein gehört es, wie von Gott so auch von Menschen angenommen zu werden.'*

---

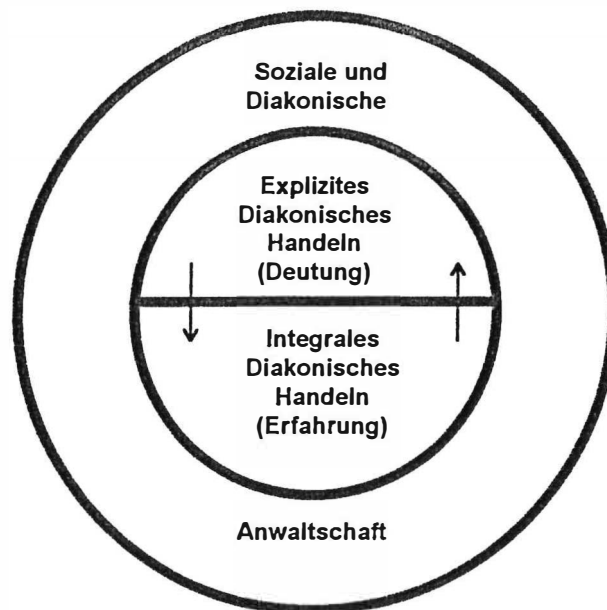
---

## Das diakonische Profil der Evangelischen Stiftung Alsterdorf

Das diakonische Profil der Evangelischen Stiftung Alsterdorf setzt sich aus folgenden unverzichtbaren Elementen zusammen:

- 1. Integrales diakonisches Handeln**
- 2. Explizites diakonisches Handeln**
- 3. Wahrnehmung sozialer und diakonischer Anwaltschaft**

In ihrer Hierarchie sind die einzelnen Elemente nicht austauschbar, sondern sie bedingen einander als notwendige Stufen eines ganzheitlichen Prozesses der Reifung zur diakonischen Identität der Stiftung.



**Integrales diakonisches Handeln** setzt die jeweilige Professionalität des Handelnden voraus und gerät dazu nicht in Widerspruch. Integrales diakonisches Handeln benötigt keine religiöse Sprache, sondern findet in der Regel wortlos oder in religionsloser Sprache statt. Integrales diakonisches Handeln wird weniger kognitiv als vielmehr emotional erfahren. Der Patient / Klient / Bewohner erlebt durch das Personal z.B. in der Kommunikation und in der Pflege Akzeptanz und Empathie.

An diese Erfahrungen - z.B.: „Ich werde als Person wahrgenommen; ich bin etwas wert; ich werde gemocht“ - kann der / die hauptamtliche / nebenamtliche Seelsorger/in anknüpfen. Er / sie verbindet diese Erfahrungen mit Bildern und Inhalten des Glaubens und macht so dem Patienten / Klienten / Bewohner ein Deutungsangebot seiner Situation.

**Explizites diakonisches Handeln** wird nur glaubwürdig, wenn auf der durch das integrale diakonische Handeln gestalteten Erfahrungsebene positive Anknüpfungspunkte vorhanden sind und die deutende Person als identisch wahrgenommen wird. Wenn diese Deutung angenommen wird, hat sie in ihrer sinnstiftenden Wirkung einen hohen Wert. Sie hilft dem Patienten / Klienten / Bewohner, seine jeweilige Lebenssituation anzunehmen und sein Bewußtsein und Handeln darauf einzustellen.

INTEGRALE DIAKONIE	EXPLIZITE DIAKONIE
Der Patient/Klient/Bewohner erfährt:	Der Patient/Klient/Bewohner begreift, was im Glauben gemeint ist mit:
Annahme, Geborgenheit, Sympathie, Liebe, Nähe	Nächstenliebe, Gotteskindschaft
Achtung, Respekt, Distanz	Die Würde und der Wert eines Menschen sind unabhängig von Leistungen, Voraussetzungen und Bedingungen
Hoffnung, Zukunft, Transzendenz	Auferstehung, Ewiges Leben
Vergebung, Frieden	Rechtfertigung, Versöhnung

Von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Evangelischen Stiftung Alsterdorf wird erwartet, daß sie zum integralen diakonischen Handeln im Rahmen ihrer professionellen Möglichkeiten bereit sind. Diese Bereitschaft wird nicht überprüft, sondern als gegeben vorausgesetzt. Ein Indiz dafür ist für die Stiftung u.a. die Kirchenzugehörigkeit.

Es bleibt auch Aufgabe der Personalentwicklung, hier die Sinne zu schärfen und die Fähigkeiten zu optimieren.

Von keinem nicht - theologischen Mitarbeiter wird erwartet, daß er darüberhinaus religiös deutend agiert. Wer dies als bewußter Christ jedoch tut, von dem wird verlangt, daß er seine Deutung als Option formuliert und dem Gegenüber die Freiheit läßt, seine Deutung anzunehmen oder zu verwerfen.

Explizites diakonisches Handeln ist kein schlichter additiver Zusatz. Wer Diakonie dahingehend versteht, daß profanes professionelles Handeln durch religiöse Elemente überhöht werden könne, verkennt den unauflösbaren Zusammenhang von Glaube und Erfahrung, aber auch von Denken und Glauben. Ein soziales Dienstleistungsunternehmen wird nicht deshalb zur diakonischen Einrichtung, weil Morgenandachten und Gottesdienste gehalten werden. Diese Rituale sind nur dann sinnvoll, wenn sie alltägliche Erfahrungen bündeln und deuten können.

---

Um die Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum integralen diakonischen Handeln zu fördern, ist es nötig, daß auch in der Mitarbeiterführung der Aspekt des integralen diakonischen Handelns einen hohen Stellenwert hat. Gerade hier hat der Mitarbeiter eine hohe Erwartung an den der Kirche nahestehenden Arbeitgeber. Wenn der Mitarbeiter selbst keine Anerkennung und keinen Respekt erfährt, wird er kaum bereit sein, diese Werte im Gegenüber zum Patienten/Klienten/Bewohner überzeugend zu leben. Im Gegenteil - er wird dies als Antagonismus erfahren, der zum Widerstand gegen die Hierarchie aufruft und Energien an falschen Stellen absorbiert. In Alsterdorf sind lange genug wichtige und teure Ressourcen verschwendet worden.

Dieses Konzept eines diakonischen Profils unterscheidet sich von den meisten übrigen Konzepten dadurch, daß es nicht versucht, traditionelle Formen und Inhalte der Vergangenheit neu zu formulieren und damit zu beleben. Vielmehr wird der Realität Rechnung getragen, daß in der Regel Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus einem weitgehend säkularisierten Umfeld zu uns kommen, die sich jedoch eine Sensibilität für humane Werte bewahrt haben.

Dieses Potential kann in das integrale diakonische Handeln eingehen, ohne daß sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „verbiegen“ müssen. Es entspricht ihrer Intention und Motivation. Gleichzeitig kann dieses Handeln als Erfahrungsgrundlage für eine sinnstiftende Option im Sinne des christlichen Glaubens dienen.

Diese sinnstiftende Option liegt im Interesse der verfaßten Kirche. Daraus leitet sich ab, daß die Aufwendungen, die für die Optimierung des integralen diakonischen Handelns notwendig sind, zu Lasten des Trägers der diakonischen Einrichtung gehen. Die Kosten für das explizite diakonische Handeln sind jedoch von der verfaßten Kirche zu tragen, denn die Erfüllung dieses Auftrags entspricht ihrem missionarisch-diakonischen Charakter und trägt erheblich - was Umfragen beweisen - zu ihrer eigenen Glaubwürdigkeit bei.

Aus der gelungenen Einheit von integralem und explizitem diakonischen Handeln erwächst zwangsläufig die Motivation und Verpflichtung zur **sozialen und diakonischen Anwaltschaft**. Wer z.B. eine Schwangere begleitet hat, die ein Kind austrägt, das nach aller Wahrscheinlichkeit behindert zur Welt kommen wird, wer diese Geburt miterlebt hat, wer die Eltern in dieser Zeit seelsorgerlich begleitet hat, der wird auch etwas zu sagen haben zu Überlegungen des Gesetzgebers, einen Indikationenkatalog zu erstellen.

## Ableitungen

**Daraus abgeleitet bekennen wir uns:**

- zur Tradition und Nachfolge von Heinrich Sengelmann;
  - zur Übernahme gesellschaftlicher und sozialpolitischer Aufgaben des Staates, die uns im Rahmen des Subsidiaritätsprinzips durch Vereinbarungen übertragen worden sind;
  - zum sozialanwaltlichen Auftrag in dieser Gesellschaft.
- 
- 

## Strategische Grundaussagen

Es ist unsere Aufgabe, behinderte und kranke Menschen in ihren Lebenssituationen nach christlichem Verständnis zu begleiten, zu unterstützen und zu fördern, um ihren Anspruch durchzusetzen, entsprechend ihren Fähigkeiten, Begabungen, Potentialen, Neigungen und Bedürfnissen, ein normales Leben in Gemeinschaft zu führen.

Es ist unsere Aufgabe, im Rahmen der sozialanwaltlichen Funktion das gesellschaftliche Umfeld und das gesellschaftliche Bewußtsein so zu beeinflussen, daß die Lebensbedingungen für behinderte Menschen sich ständig verbessern.

---

# Künftige Organisationsform der ESA

Zur Erfüllung dieses Auftrages gibt sich die ESA eine Organisation, die von behinderten und kranken Menschen her denkt und die so ausgerichtet ist, daß ein größtmöglicher Anteil der eingesetzten Mittel direkt den ihr anvertrauten Menschen zugute kommt.

Die Stiftung besteht daher zukünftig (ab 01.01.96) aus:

## 1. dem strategischen Vorstand.

Dieser ist zuständig für

- *Strategieentwicklung, Innovation*
- *Kontextbearbeitung und Beziehungspflege*
- *operative Leitung des Vorstandsbereiches*
- *Führung der wirtschaftlich selbständigen Teilbereiche*

Das Schwergewicht der Aufgaben des Vorstands wird zukünftig verstärkt in der Strategieentwicklung und Kontextbearbeitung liegen. Die Entwicklung dahin ergibt sich aus dem Schaubild in Anlage 1.

Der Vorstand wird in der Erfüllung seiner Aufgaben unterstützt durch personelle Ressourcen, wie sie sich aus Anlage 2 ergeben.

## 2. den wirtschaftlich selbständigen Teilbereichen.

Diese entwickeln Angebote für behinderte und kranke Menschen, die bei aller notwendigen Spezialisierung und Professionalisierung die Ganzheit und Unteilbarkeit menschlicher Existenz nicht aus dem Auge verlieren.

Teilbereichsverantwortung bedeutet daher:

- *Autonomie und nicht Autarkie oder Isolation:*
- *den Blick nach außen **und** nach innen zu richten;*
- *die Vernetzung von Angebotsstrukturen.*

---

# Grundlinien der Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Teilbereichen ist geprägt von:

- *Vertrauensvoller konstruktiver Kooperation;*
- *dem Prinzip der Übereinstimmung von Verantwortung und Entscheidungsbefugnis;*
- *Dialogbereitschaft;*
- *Transparenz im Rahmen gegenseitiger Information und regelmäßiger Unterrichtung;*
- *Vorrangigkeit des Konsensprinzips;*

Der Vorstand nimmt seine Führungsverantwortung wie folgt wahr:

- Zwischen Teilbereichsleitung und Vorstand werden Zielvereinbarungen abgeschlossen. Diese werden aus den Zielvorstellungen des Vorstandes für die Gesamtstiftung (Zielhierarchie) abgeleitet.

Die Teilbereichsleitungen schließen mit ihrer nächsten Führungsebene ebenfalls Zielvereinbarungen ab, die sich aus den eigenen Zielen ableiten.

*(Im einzelnen wird in der zweiten Jahreshälfte das Vorgehen im Rahmen der Zielvereinbarungen weiter konkretisiert in bezug auf: Zielzeitraum; Zwischenstandsgespräche; Gespräche über Zielerreichung und die Entwicklung entsprechender Dokumentationsformen)*

- Regelmäßige „Leitungssitzungen“ zwischen Vorstand und allen Teilbereichsleitungen;

*(Die Kompetenzen und Abgrenzungen der Teilbereichsleitungen in diesen gemeinsamen Sitzungen werden noch definiert.)*



- Einzelgespräche zwischen Vorstand und Teilbereichsleitungen;
- Ständige Unterrichtung im Rahmen eines Berichtswesens;
- Schaffung weiterer „feed-back“-Instrumente hinsichtlich Strategie und Führung;
- Abstimmung bei Besetzung von Positionen auf der zweiten Führungsebene (*Vetorecht des Vorstandes*).

Die Teilbereichsleitungen führen ihre Bereiche in eigener Verantwortung. Sie sind disziplinarisch dem Vorstand unterstellt. Die Teilbereichs-strategien sind eingebunden in die Gesamtstrategie:

- Jede Teilbereichsstrategie bedarf der Genehmigung des Vorstandes. Sie darf der Strategie der ESA insgesamt nicht widersprechen.
- Die strategischen wichtigen Aussagen müssen in der langfristigen Finanz- und Budgetplanung Berücksichtigung finden. Alle Vernetzungsstrategien müssen so definiert und operationalisiert werden, daß sie zu einem Ertrag oder zur Qualitätsverbesserung der Teilbereiche führen.

## Mindeststandards

Die Veränderung der Organisationsform in wirtschaftlich effiziente selbständige Teilbereiche bedeutet nicht die beginnende Auflösung der ESA in ihrer Einheit.

Vielmehr bekennt sich die ESA zu ihrem ganzheitlichen Auftrag, an dem alle Teilbereiche in ihrer Funktion und Spezialisierung teilnehmen.

Hierfür ist es notwendig, daß alle Teilbereiche sich Mindeststandards verpflichten, die

- *die Handlungsfähigkeit der ESA in ihrer gesellschaftlichen Position,*
- *ein einheitliches Erscheinungsbild nach innen und außen,*
- *die Vernetzung der Leistungsangebote aller Teilbereiche*

sicherstellen.

Die Mindeststandards beziehen sich sowohl auf

- *das Leistungsangebot*
- *die Leistungserstellung*
- *die Menschen, die die Leistung erbringen.*

Die einzelnen Leistungsbereiche stellen in ihrer unternehmerischen Verantwortung sicher, daß die vorgegebenen oder verabredeten Mindeststandards eingehalten werden.

Dies geschieht für das **Leistungsangebot** durch:

- *Corporate Design,*
- *Qualität,*
- *Vernetzung der Angebotsstrukturen.*

Dies geschieht für den Prozeß der **Leistungserstellung** durch:

- *Beachtung der Grundsätze integraler Diakonie,*
- *professionelle Prozeßgestaltung*
- *Corporate Design,*
- *Verabredung etwaiger Schnittstellen und Vernetzungsoptimierung*
- *Erfüllung gesetzlicher Auflagen*
- *Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Refinanzierung*

Dies geschieht für die Menschen, die **Leistung erbringen** durch:

- *Corporate Identity*
- *Grundsätze integraler Diakonie*
- *Grundsätze der Personalpflege*
- *Qualität*
- *Mindestanforderungen in der Prozeßgestaltung*
- *Repräsentation der Stiftung nach außen,*
- *Erfüllung gesetzlicher Auflagen*
- *Einhaltung verabredeter Vernetzungen und Schnittstellendefinitionen*
- *Teilnahme an Gremien innerhalb und außerhalb der Stiftung*
- *Durchführung von Pilotprojekten, auch übergreifender Art*
- *Medienkontakte*
- *Beteiligung und gegenseitige Information aller.*
- *Durchführung von Spendenacquisition*

---

# Vorgaben für die Vereinbarungen zwischen Teilbereichen und Servicebereichen

## Servicebereiche:

Die Servicebereiche formulieren Angebote, die marktgerecht sind und den Bedürfnissen der Leistungsbereiche entsprechen.

Um dies zu ermöglichen, gilt für eine Übergangszeit von 2 Jahren:

- Externe Anbieter dürfen innerhalb dieser Frist nicht unter Vertrag genommen werden, soweit die Leistung auch durch den Servicebereich erbracht werden kann.
- Für eine eventuelle Beendigung der Abnahme der Angebote der Servicebereiche nach Ablauf der zwei Jahre gilt eine Kündigungsfrist, die so bemessen ist, daß sich der Servicebereich unter Organisationsentwicklungs-Gesichtspunkten darauf einstellen kann.

## Leistungsbereiche:

Bevor ein Leistungsbereich einen externen Anbieter unter Vertrag nimmt, bedarf es folgender Abklärung (*last call*):

- Die Vorgespräche zwischen Servicebereich und Leistungsbereich sind gescheitert.
- Es wird festgestellt, daß der Leistungsbereich diese Leistung nicht annähernd wettbewerbsgerecht (z.B. Kosten / Qualität) erbringen kann.
- Das Ausscheiden eines Leistungsbereiches aus dem Servicebereich darf für die andere Leistungsbereiche nicht zu Kostenerhöhungen führen
- Genehmigungsvorbehalt durch den strategischen Vorstand.