

aus: Alsterdorf G. Stichter
& Alsterdorf

Thesen zur Lage der Ev. Stiftung Alsterdorf

Sommer 1991

(F) Es wird schwierig werden, den enormen Bilanzverlust abzubauen, weil die Stiftung nur über sehr begrenzte Möglichkeiten verfügt, alte Schulden mit neuen Gewinnen auszugleichen.

Lösungsvorschlag:

Schnelles Handeln ist angezeigt, weil die wachsenden Zinsbelastungen die Lösung des Problems weiter erschweren.

Alle Institutionen, von denen finanzielle Unterstützung erwartet werden kann (Behörde, Kirche, ...) sollten an einen Tisch gebeten werden. Sie werden ein überzeugendes Sanierungskonzept zur Vermeidung weiterer Defizite verlangen, bevor Sie sich mit Zuschüssen an der Sanierung der Stiftung beteiligen.

(F) Die wesentlichen Verursacher des laufenden Defizits, die zentralen Dienstleistungseinrichtungen, leiden unter vielfältigen Problemen (personelle Inkompetenz, technische Probleme, falsche Größenordnung), die sich nur mühsam mit vielen kleineren Schritten lösen lassen.

Lösungsvorschlag:

Ein breites Spektrum von Lösungsansätzen ist gefragt. Die Sanierung der zentralen Einrichtungen ist nicht mit der Dezentralisierung der Stiftung zu erreichen oder gleichzusetzen. Auch Verfahren der Mitarbeiterbeteiligung sind nur unter bestimmten Voraussetzungen und für einige Fragen sinnvoll.

Die finanziellen Schwierigkeiten der Stiftung werden die Energie und die Zeit insbesondere der leitenden Mitarbeiter der Stiftung in den nächsten Jahren in besonderem Maße beanspruchen und damit die Beschäftigung mit anderen Themen (Konzepte, Strukturen, Personalführung) in den Hintergrund rücken.

Lösungsvorschlag:

Eile ist geboten, die inhaltliche Arbeit braucht einen Schon- und Schutzraum, der nicht immer wieder von Geldthemen dominiert wird.

(F) Ohne Budgets wird die wirtschaftliche Steuerung nach Zufall, Lust und Laune und die "Verwilderung" bei der Verwendung der Gelder weiter wachsen.

Lösungsvorschlag:

Mit Beginn des Jahres '92 müssen die Teilbereiche Budgets erhalten, und zwar unabhängig vom Stand des Finanz- und Rechnungswesens.

80 % der leitenden Mitarbeiter der Stiftung sind mit ihrer heutigen Aufgabenstellung überfordert. So findet z.B. fast keine Personalführung statt.

Lösungsvorschlag:

Der Vorstand muß die leitenden Mitarbeiter intensiver als bisher anleiten, ihrer Rolle gerecht zu werden. Eine personelle Verstärkung des Vorstands in dieser Hinsicht ist dringend geboten. Es ist zu überlegen, den Vorstand um zwei oder drei Mitglieder zu erweitern.

Die Verfahren der Organisations- und Personalentwicklung, wie sie von der Abt. PE/OE und den beiden Beraterinnen angeboten werden, haben sich zum Mantel für die Inkompetenz der leitenden Mitarbeiter und damit zu Ersatzführungsinstrumenten entwickelt.

Sie kommen der Neigung entgegen, überwiegend per Konsensprinzip zu führen (wie in einer Kirchengemeinde), d.h. auch bisweilen nicht zu führen.

Lösungsvorschlag:

Prozeßsteuerungs- und andere Gruppen als Mittel der Mitarbeiterbeteiligung brauchen einen klar definierten Rahmen. Es müssen daneben Bereiche erkennbar bleiben, die eindeutig der Gestaltungskompetenz und dem Gestaltungswillen des Vorgesetzten unterliegen. Viele Mitarbeiter wollen nicht mitführen, sondern einen Rahmen und Bedingungen für ihre Arbeit haben, die sie akzeptieren können und die sie nicht behindern.

Die Arbeit des Vorstands ist zusammengebrochen.

Lösungsvorschlag:

Der Vorstand sollte um mindestens eine, evtl. zwei oder drei Personen verstärkt werden. Aufgabenschwerpunkte der neuen Vorstände müssen sein: Sanierung der zentralen Dienstleistungsbereiche (=Sanierung der Finanzen), Personalführung.

Die Krise der Stiftung ist in den letzten zehn Jahren von unten nach oben gewandert: sie ist jetzt im Stiftungsrat angekommen. Der Stiftungsrat wird seinen Aufgaben nicht gerecht. Der Vorsitzende ist überfordert, ein Teil der Mitglieder hat eine Auffassung von der Stiftungsratsrolle, die zu Kompetenzgerangel mit dem Vorstand führen muß; ein weiterer Teil faßt den Sitz im Stiftungsrat als Ehrenamt auf, das keinerlei Verpflichtungen mit sich bringt. Die Mitglieder des SR haben keine gemeinsame Auffassung von der Arbeit der Stiftung und damit keine gemeinsame Grundlage ihrer Arbeit.

Lösungsvorschlag:

Der Vorstand sollte die Sitzungen des Stiftungsrates (einschl. Tagesordnung, Beschlußvorschläge, Zeitplan usw.) eingehend mit dem Vorsitzenden zusammen vorbereiten. Evtl. sollten weitere SR-Mitglieder in die Vorbereitungen miteinbezogen werden. Mit einzelnen Mitgliedern des Stiftungsrates sollten ausführliche Gespräche über die Situation der Stiftung, die nächsten Schritte, die Rolle des Stiftungsrates usw. geführt werden.

Die Wahl der Vertreter der Mitarbeiter sollte sorgfältig vorbereitet werden, u.a. mit einer vernünftigen Änderung der Wahlordnung. Bleibt die Wahlordnung wie sie ist, wird J. Czerwionka als einziger Vertreter des Bereichs der Behindertenhilfe in den SR einziehen.

Herr Buschmann hat seine Stärken im Finanzmanagement, sein Führungsstil ist im Zweifel zentralistisch-autoritär. Seine Arbeitsweise ist stark in Einzelaktionen zergliedert. Seine Schwäche ist die Personalführung. Sein Interesse an den Arbeitsfeldern der Stiftung ist gleich Null, darunter leidet seine Glaubwürdigkeit.

Lösungsvorschlag: Er muß in einen Vorstand, der inhaltlich-konzeptionell orientiert ist, eingebunden sein.

Herr Pastor Mondry hat seine Stärken in der Konzept-Arbeit und der Strukturierung der Arbeitsfelder. Er überzeugt im persönlichen Gespräch und ist ungeheuer belastbar. Seine Schwächen sind die Ferne zur "Basis", seine wenig ausgeprägten persönlichen Kontakte und seine Führungsunsicherheit.

Lösungsvorschlag: Sein Vorstand sollte vergrößert werden, insbesondere im Personalbereich braucht er starke Zuarbeit.

Die Regionalleiter haben ihre Bereiche bisher überwiegend verwaltet, sich mit Störungen aller Art herumgeschlagen, kaum Personalführung betrieben und ihre Zeit mit Klausuren verbracht. Bei den RL scheint am deutlichsten die Anwendung der PE/OE-Methoden die fehlende Personalführung zu ersetzen. Die Regionen haben kein Gesicht (Ausnahme: Region Ost). Ein großer Teil dieser Schwierigkeiten ist durch die unklare Vorstandsarbeit und die fehlende Budgetierung verursacht.

Lösungsvorschlag:

Die RL sollten stärker präsent sein, sich persönlich in ihrer Region profilieren, den Raum für Initiativen erhalten und spätestens Anfang '92 über feste Budgets verfügen.

Die Dezentralisierungsdiskussion stand zu sehr unter der Prämisse: "Was können wir (Teilbereichsleitung) selber?"

Lösungsvorschlag:

Besser wäre: "Welche Lösung dient unserer Arbeit am besten? Wie ist das beste Verhältnis zwischen zentraler Spezialisierung (und Qualität) und dezentraler Anforderung (Kundenorientierung) zu erreichen?" Andere Firmen wachsen, weil sie sich nur so zentrale Stabsabteilungen in ausreichender Zahl und Qualität leisten können.

Die Ev. Stiftung Alsterdorf ist ein gemeinnütziges Dienstleistungsunternehmen.

D.h.: Sie ist nicht gewinnorientiert, sie gibt nur aus, was sie von den Kostenträgern für ihre Arbeit erhält. Um Spielraum für Initiativen und neue Handlungsmöglichkeiten zu erhalten, braucht die Stiftung darüberhinaus weitere finanzielle Mittel.

D.h.: Die Dienstleistung geschieht nur vor Ort, in den einzelnen Gruppen und Stationen, nur durch die je einzelnen Mitarbeiter, täglich neu. Alle Anstrengungen der Stiftung müssen darauf gerichtet sein, diese Dienstleistungen zu ermöglichen und zu verbessern. Alle Qualitätsmaßstäbe beziehen sich auf diese Arbeit.

D.h.: Das wichtigste Thema der Stiftung sind ihre Mitarbeiter, ihre Motivation und ihre Fähigkeiten. Die wichtigste Arbeit der Stiftung: Personalführung.

D.h.: Die Identität der Stiftung muß sich ausprägen, muß erkennbar sein in der Arbeit vor Ort, in der Beziehung zwischen dem je einzelnen Mitarbeiter und dem je einzelnen Bewohner/Patienten.

Viele Alsterdorfer Mitarbeiter erleben die Stiftung als ihre Arbeit behindernd und erschwerend. Neue Initiativen und Ideen müssen, so empfinden es viele, mühsam durchgesetzt werden.

Viele Mitarbeiter in der Behindertenhilfe halten den "Träger" ihrer Wohngruppe für überflüssig. Ihre Phantasie sieht ihre Gruppe als selbständig, sie sind der Ansicht, die Gruppe komme auf diese Weise besser zurecht, die notwendige Unterstützung und Versorgung könne sie sich selbst besser organisieren.

Diese Grundhaltung ermöglicht eine ungebremste Konfrontation mit dem Träger, von dem man "leider und überflüssigerweise" abhängig ist. Da diese Auffassung ein Stück Wahrheit enthält, steht die Stiftung - zu recht - unter einem Legitimationsdruck. Mit besonderen Angeboten zur Unterstützung der Gruppe und zur Identitätsfindung muß sie ihre Berechtigung als Träger beweisen.

Mit anderen Worten: als Arbeitgeber werden die behinderten Bewohner oder die Gesellschaft (vertretungsweise der Staat, bzw. die Behörde) gesehen, die Ev. Stiftung Alsterdorf muß erst belegen, warum sie sich dazwischenschaltet.

Die Mitarbeitervertretung wird sich stärker als bisher auf "schlechte Laune" konzentrieren. Sie ist konzeptionell und personell "ausgedünnt", ihre Einzelvertretung hat sich verschlechtert. Ihre definierten Rechte sind schwach geblieben, sie sieht sich wenig ernst genommen, ihre Verantwortung ist nicht definiert, weder von ihr noch von anderen. Damit sie sich selbst ernst nehmen kann, wird sie ordentlich "draufhauen". Hinzu kommt folgende personelle Konstellation: M. Schade kann sich mit J. Czerwionka nicht inhaltlich auseinandersetzen, weil dieser mit seinem Bruder eng befreundet ist. Damit ist der Spielraum für die Fraktion der "Verletzten" in der MAV (Czerwionka, Tschöpe, Köhler) größer als es nach ihrer Zahl angemessen wäre. Folge: die Konfrontation mit diffus-reaktionären Inhalten und spektakulären Formen wird wachsen. Im übrigen wird J. Czerwionka in den Stiftungsrat einziehen.

Lösungsvorschlag:

Die MAV sollte bald die Rechte nach dem Betriebsverfassungsgesetz erhalten - in welcher Form auch immer. Das stärkt ihre Rechte, ihre Macht und damit ihr Selbstbewußtsein. Sie wird damit stärker in die betrieblichen Belange der Stiftung einbezogen und auf diese Weise deutlicher in die Verantwortung genommen.

So wenig wie möglich sollte auf persönliche Anmache reagiert werden. Eine souveräne Haltung, die auf Dauer den Beziehungsclich ins Leere laufen läßt und damit die Macht der MAV auf diesem Feld abbaut, ist das beste Gegenmittel.

Die Regionalstruktur ist über weite Strecken ein künstliches Gebilde geblieben, das noch nicht mit Leben gefüllt worden ist.

Lösungsvorschlag: Die innerregionale Kommunikation und Kultur muß verstärkt werden. Regionenbezogene Projekte sollten ebenso gestartet werden wie neue Initiativen, die sich nur auf die Region beziehen. Die RL sollten öffentlicher agieren, stärker in den WGs präsent sein, einen persönlichen Stil (persönliche Macken eingeschlossen) entfalten, mit dem Ziel daß die Region mit dem RL identifiziert werden kann.

Die Identität der Stiftung (Geist und Kultur) kann sich nicht nur auf eine abstrakte Kundenorientierung (Bewohner-, Patienten- und - als Folge - Mitarbeiterorientierung) beschränken. Auch die Bindung an die Ev. Kirche reicht nicht aus und bedeutet vielen Mitarbeitern nichts oder wenig. Da viele Mitarbeiter sich mit Sinnfragen, auch zu ihrer Arbeit, beschäftigen, sind Antworten in diesem Bereich wichtig und können viel zur Bewältigung der Motivationskrise beisteuern.

Lösungsvorschlag:

Eine Lösung aus einem Guß ist nicht zu erwarten. Deshalb ist das Bild vom Garten, in dem vieles wächst, willkommen ist und gehegt und gepflegt wird, angemessen. Der Garten lädt auf vielfältige Weise zur Identifikation ein. Gewächse in diesem Garten: Selber Kochen, Die Schlumper, Reisen ins Ausland, Bewohnerkonferenz, Station 17, Verbraucher-Info, Arbeitsgruppen, Tagesklinik, Bugenhagen-Grundschule, Offene Debatte, Fett'sche Villa, ungewöhnliche Fortbildungsangebote, Hospiz usw. Mit dem Garten werden die Vorteile (Freiheiten, Nischen) eines freien Trägers sichtbar.