

ans: Nikolaus G. Schickles  
„Mikodaf de Fichte“

## **Mit Pastor Mondry ging der Falsche.**

### **Beweis: Die Krise ist nicht gelöst.**

### **Analyse und Bewertung der Krise der Evangelischen Stiftung Alsterdorf**

#### **A. Die Vorgeschichte**

hat zwei Kapitel: Das größere (1) befaßt sich mit der Arbeit des Stiftungsrates, das kleinere (2) mit den Vorgängen vor dem Austritt der drei Vertreter der Mitarbeiter aus dem Stiftungsrat.

I. (Vorbemerkung: Meine Kenntnisse der Stiftungsratsarbeit sind naturgemäß lückenhaft, weil der Stiftungsrat seine Tätigkeit in den Schutz der Vertraulichkeit hüllt. Andererseits finden - ebenso naturgemäß - vertrauliche Informationen besonders schnell ihren Weg, vom jeweiligen Absender entsprechend gefärbt)

Schon seit langem wird der Stiftungsrat seinen Aufgaben nicht gerecht. Diese Behauptung wird mit der folgenden - sicherlich lückenhaften - Aufzählung belegt:

- Anfang der 80er Jahre, nachgebessert Mitte der 80er Jahre erhält Herr Wittern einen Vertrag, der seine, wie er behauptet besonderen Risiken, in ungewöhnlicher, zweifacher Weise absichert: Sein Gehalt ist mit DM 220.000,- (?) höher als das des Vorstandsvorsitzenden und für den Fall seines vorzeitigen Ausscheidens werden ihm außerordentliche Übergangszahlungen zugesichert.
- Nach seinem Ausscheiden erfahren die meisten Stiftungsratsmitglieder erstmals von diesen Vertragsbedingungen - mit Bestürzung. Keine Rede davon, daß der Stiftungsrat evtl. fehlerhaft gehandelt hat, als er dem Stiftungsratsvorsitzenden bzw. dem Finanzausschuß die Vertragsverhandlungen überließ, ohne sich informieren zu lassen.
- Vor dem Hintergrund seines Vertrags handelt Herr Wittern eine Abfindung von DM 1 Mio. aus, der Stiftungsrat stimmt zu. Diese Summe, die in der Öffentlichkeit immer wieder genannt wird (u.a. befaßt sich ein Artikel in der ZEIT mit dem Thema) und erstmals die Glaubwürdigkeit der Stiftung untergräbt, belastet das Ansehen der Stiftung vor allem innerhalb der Diakonie und bundesweit innerhalb der evangelischen Behindertenhilfe-Einrichtungen. Der Stiftungsrat hat sich versucht aus der Affaire zu ziehen, indem er per Beschluß festlegte, daß die DM 1 Mio. nicht aus Spendenmitteln zu finanzieren seien - ohne zu sagen, woher das Geld denn sonst kommen solle. So wurde der Bilanzverlust '90 entsprechend vergrößert - auch keine Lösung.
- Nachdem Herr Wittern seine Bereitschaft zum Rücktritt erklärt und insofern der Vorstand seine Konflikte gelöst hatte, brauchte der Stiftungsrat 5 Wochen, um die Entscheidungen innerhalb des Vorstands nachzuvollziehen. Wie zu erwarten, formierten sich in dieser Zeit die Bataillone und auch die Medien waren schneller als der Stiftungsrat - so entstand neuer Schaden.
- Ohne weitere Diskussion akzeptierte der Stiftungsrat die neue Geschäftsverteilung im Vorstand nach dem Ausscheiden von Herrn Wittern, d.h. insbesondere die Entscheidung des Vorstands, daß Herr Buschmann das Personalressort abgab und Finanzvorstand wurde. Eine abschließende Beurteilung der Personalvorstandsarbeit von Herrn Buschmann unterblieb damit.
- Mit brieflich geäußerten deutlichen Worten traten Hans Apel und Jens-Hinrich Pörksen aus dem Stiftungsrat aus - der Stiftungsrat befaßte sich mit ihrer Kritik nicht, schon weil außer

dem Vorsitzenden und dem Vorstand niemand über die Briefe informiert wurde.

- Seit Mai '90 war der dritte Vorstandsposten vakant -entgegen den Vorschriften der Satzung, die drei Vorstände vorsieht - , seit Januar '91 bestand auch mit dem Vorstand Einvernehmen, daß ein drittes Vorstandsmitglied vonnöten ist. Danach erkrankten auch noch zunächst Herr Pastor Mondry und dann Herr Buschmann für längere Zeit, was die Dringlichkeit eines dritten Vorstands unterstrich, dennoch zog sich die Suche hin.
- Da kein Einvernehmen über die Geschäftsverteilung mit einem neuen Vorstand erzielt werden konnte, erschienen kurz hintereinander zwei Anzeigen: Gesucht wurde erst ein Ressort-Vorstand für die Behindertenhilfe und die medizinischen Einrichtungen, dann ein Personalvorstand. Ein nicht gerade anziehender Eindruck für ernsthafte Bewerber.
- Die Bewerbungen gingen statt an den Stiftungsratsvorsitzenden zunächst an Pastor Mondry und Herrn Buschmann, die auch die ersten Gespräche führten. Ein Bewerber hat mir u.a. erzählt, daß er in diesem Gespräch mit neuen Anforderungen konfrontiert wurde (betriebswirtschaftliche Kenntnisse), von denen vorher nicht die Rede war. Auch andere Indizien machen deutlich, daß es vor der Ausschreibung kein klares Anforderungsprofil gab, ebensowenig wie einen Gehaltsrahmen.
- Erst als die Bewerbung von Herrn Kraft konkreter wurde - die Vorauswahl trafen Herr Pastor Mondry und Herr Buschmann (wie übrigens auch Herr Buschmann faktisch von Herrn Wittern ausgesucht worden war) - brachte Herr Kraft ein Gehalt von DM 250.000,- bzw. 275.000 ins Gespräch - als sein Gehaltswunsch.

Fazit: Der Stiftungsrat ist schon länger nicht funktionsfähig. Diese These wird durch die Vorgänge untermauert, die dem Austritt der drei Vertreter der Mitarbeiter vorausgingen.

2. Mit den Stimmen des Mitarbeitervertreters Dr. Bernd Tschöpe und von Elisabeth Lingner und in Kenntnis seiner Gehaltsvorstellungen schlägt der Struktur- und Findungsausschuß dem Stiftungsrat Wolfgang Kraft als Kandidat für die Position des Personalvorstands vor. Gegen die Stimmen der drei Mitarbeitervertreter beschließt der Stiftungsrat, dem Finanzausschuß die Festlegung der Vertragsbedingungen einschließlich Gehalt zu überlassen und auch keinen Bericht darüber zu verlangen. Bei der anschließenden Entscheidung über Wolfgang Kraft zeigt sich, daß die drei Vertreter der Mitarbeiter über eine Sperrminorität verfügen - Zufall, weil die Satzung zur Bestellung eines neuen Vorstands die Mehrheit der Stimmen der Mitglieder verlangt und 'mal wieder einige Mitglieder durch Abwesenheit glänzen. Die drei Vertreter der Mitarbeiter erzwingen mit ihrer Sperrminorität einen Kompromiß, auf den sich die Mehrheit einläßt, um die Bestellung von Wolfgang Kraft nicht platzen zu lassen: Der Kandidat wird bestellt, die Vertragsbedingungen - vom Finanzausschuß verhandelt - werden dem Stiftungsrat erneut zur Beschlußfassung vorgelegt. Der Finanzausschuß einigt sich mit Wolfgang Kraft u.a. auf das von ihm gewünschte Gehalt - gegen die Stimme von Dr. Michael Wunder. Vor der nächsten Stiftungsratssitzung verabreden sich die drei Vertreter der Mitarbeiter, gegebenenfalls zurückzutreten, Dr. Michael Wunder spricht u.a. mit Propst Herwig Schmidtpott, Elisabeth Lingner und ausführlich mit Pastor Rudi Mondry über dieses Vorhaben. Auch in der entscheidenden Sitzung des Stiftungsrates kündigen die drei Vertreter der Mitarbeiter ihren Rücktritt (einschl. betriebsöffentlicher Begründung) für den Fall, daß ... an. Andere Stiftungsratsmitglieder weisen dies als unzulässigen Erpressungsversuch zurück.

Entgegen der Einigung in der vorausgehenden Sitzung beschließt der Stiftungsrat erneut, über die Vertragsbedingungen nicht informiert werden zu wollen. Das ist insofern erstaunlich, als derselbe Stiftungsrat im Zusammenhang mit der Abfindung für Herrn Wittern protestierend

darauf verwiesen hatte, daß er die Vertragsbedingungen nicht gekannt hatte. Trotz des Beschlusses nennt Dr. Michael Wunder die ausgehandelte Gehaltssumme - und wird heftig kritisiert. Der Stiftungsrat entscheidet nicht, die ausgehandelten Vertragsbedingungen zu akzeptieren, sondern beauftragt den Finanzausschuß, neu zu verhandeln und abzuschließen. Abgelehnter Gegenantrag von Dr. Michael Wunder: Einstellung von Wolfgang Kraft zu den Vertragsbedingungen von Peter Buschmann plus 10 %. (Einige Wochen später erhält Wolfgang Kraft weniger Gehalt.) Trotz des weiteren Aufschubs erklären die drei Vertreter der Mitarbeiter ihren Austritt und verlassen die Sitzung.

Die ursprünglich geplante Angleichung der Gehälter von Pastor Rudi Mondry und Peter Buschmann an das für Wolfgang Kraft vorgesehene Gehalt wird nicht mehr behandelt.

Das Fazit dieser Vorgeschichte: Unabhängig von der Bewertung der Gehaltshöhe - der Stiftungsrat meistert weder seine ureigene Aufgabe, d.h. für einen funktionsfähigen Vorstand mit einer geeigneten Zusammensetzung, Geschäftsverteilung und Vertragsbedingungen zu sorgen, noch schafft er es, Auseinandersetzungen in seinen Reihen so auszutragen und beizulegen, daß tragfähige Kompromisse für eine geräuschlose Konfliktlösung sorgen, ohne daß durch lauten Streit das Ansehen und die Arbeit der gesamten Stiftung beschädigt wird.

Die einzelnen Stiftungsratsmitglieder, jeder für sich eine hochqualifizierte Persönlichkeit, kennen die Eigenarten und Besonderheiten der Stiftung nur wenig. Der Stiftungsrat ist keine "arbeitende Gruppe", die von einer gemeinsamen Grundlage ausgeht, jeder bringt sein Bild und damit sein Konzept der Stiftung in die Sitzungen mit, ohne daß ein Konsens gebildet wird. So waltet oft der Zufall, je nachdem, wer gerade anwesend ist. Das Machtvakuum wird durch wechselnde informelle Führer unter den Stiftungsratsmitgliedern selbst oder vor allem auch durch den Vorstand gefüllt. Streckenweise, vor allem zu Zeiten von Herrn Wittern wurde der Stiftungsrat ausschließlich durch den Vorstand geführt. Eine derart lose Gruppe kann als Aufsichtsorgan seine Aufgaben erfüllen, wenn der zu beaufsichtigende Vorstand funktioniert oder wenn ein starker Vorsitzender den Stiftungsrat führt, lenkt und leitet. Beides ist in Alsterdorf nicht der Fall. Dr. Ziebold wirkt eher als Moderator, bisweilen nur als Verwalter. Insbesondere in der Zeit seiner Krankheit konnte Peter Schmidt den Kurs des Stiftungsrates wesentlich bestimmen - sehr viel führungsstärker und in einer bankertypischen Weise, die allerdings der Stiftung sehr fremd war.

## **B. Der öffentliche Skandal**

wird im folgenden nicht erneut beschrieben. Der UMBRUCH und die MAV haben jeweils eine Chronik veröffentlicht, auf die verwiesen wird. Stattdessen sollen hier das Verhalten und das Vorgehen der einzelnen Personen, Gremien und Institutionen analysiert und bewertet werden.

1. Die Medien
2. Der Stiftungsrat
3. Der Vorstand
- 3.a. Pastor Rudi Mondry
4. Die Mitarbeitervertretung
5. Die Leitenden MitarbeiterInnen
6. Die Kirche

**1. Die Medien,** allen voran die Bildzeitung mit ihrer sprachprägenden Schlagzeile von den "Absahnern von Alsterdorf" gefielen sich, die vermeintlich moralische Instanz Alsterdorf der Unmoral zu überführen - aus diesem Schema werden öfter Schlagzeilen geboren (kriminelle Polizisten, egoistische Politiker, verschwenderische Sparapostel). Die Reihe der größeren und kleineren Alsterdorfer (Finanz-)Skandale der letzten Jahre hatten einen entsprechenden fruchtbaren Boden geschaffen, so daß die Stiftung und damit der Vorstand und die Öffentlichkeitsarbeit fortan keinen Boden mehr unter die Füße bekamen. Festzuhalten bleibt, daß die öffentlichen Äußerungen der Stiftung unglaubwürdig wirkten. Besonders deutlich wurde dies beim Thema "Alsterdorfer Betriebsrenten", das, vor einem anderen Hintergrund, (wenn überhaupt) sicher anders Eingang in die Medien gefunden hätte. Frühzeitig zielten die immer neuen Artikel auf Pastor Rudi Mondry, an dem sich als Pastor die Moral festmachte und der den Medien schnell als "rücktrittsreif" erschien. Entscheidend hierfür war die Haltung der Kirche (s.u.). Die Unglaubwürdigkeit der Stiftung als Konsequenz der Krise wird Alsterdorf noch länger verfolgen und die Öffentlichkeitsarbeit wesentlich bestimmen.

## **2. Der Stiftungsrat**

hat die Krise und die Skandaldebatte ausgelöst, stand dann aber nicht im Zentrum der Kritik. Die Mitglieder des Stiftungsrates blieben öffentlich ungenannt, mit Ausnahme von Peter Schmidt (s.u.). Der Stiftungsrat hat als Gremium außer durch Ehrenerklärungen keinerlei Krisenbewältigung versucht oder in anderer Weise richtungsweisend agiert. So bestätigte sich das Bild der vergangenen Jahre: Der Stiftungsrat ist und bleibt rat-und hilflos. Ausgenommen von dieser Beurteilung bleibt Peter Schmidt, der als einziger öffentlich die Entscheidungen und Vorhaben des Stiftungsrates offensiv verteidigte und insofern eine führende Rolle übernahm, damit allerdings allein blieb. Dies nährt die Vermutung, daß die Mehrzahl der Stiftungsratsmitglieder nicht in der Lage war, zu ihren Entscheidungen zu stehen und /oder sie in ihren Konsequenzen nicht übersehen hatten. Enttäuschend, daß sich auch nach den prägnanten Worte der verschiedenen Kirchenfrauen und -männer und der Anwesenheit von Bischöfin Maria Jepsen bei den Sitzungen des Stiftungsrates keine "Kirchenbank" bildete, die das Heft des Handelns in die Hand zu nehmen versuchte (s.u.).

## **3. Der Vorstand**

war ebenso handlungsunfähig wie der Stiftungsrat. Auf Pastor Mondry wird gesondert eingegangen. Peter Buschmann stand eher außerhalb der Kritik, weil er nicht mit den moralischen Ansprüchen wie sein Vorstandskollege gemessen wurde. Er konnte immer dann Pluspunkte verbuchen, wenn er für sein Finanz-Ressort sprach. Andererseits wurde im Laufe der Krise immer deutlicher, daß er nicht die Autorität besitzt, um den Vorstand der Stiftung zu vertreten. Dies zu erwarten, hieße, ihn mit seinem SPD-, Gewerkschafts-, Bauwirtschafts-geprägten Lebensweg zu überfordern.

**3a. Pastor Rudi Mondry** ist letztlich gescheitert an seiner Unfähigkeit zum Krisenmanagement. Auch wenn er den Skandal vorausgesehen hat (immerhin ist er darauf hingewiesen worden), konnte er seine Position als Vorstandsvorsitzender und damit wesentlicher Repräsentant der Stiftung nicht so ausfüllen, daß er Vorstand und Stiftungsrat auf andere Wege bringen konnte. Die Entscheidung des Stiftungsrates am 10.8., sich nicht der

Empfehlung des Finanzausschusses anzuschließen, sondern den Ausschuß mit neuen Verhandlungen zu beauftragen und dann abzuschließen, geht auf die Vermittlungsbemühungen von Pastor Mondry zurück. Auf diese Weise konnte Peter Schmidt die Angelegenheit erneut in den Ausschuß ziehen, verbunden mit der Erwartung, die Vertraulichkeit der Vertragsbedingungen innerhalb des Ausschusses doch noch zu wahren. Die drei Vertreter der Mitarbeiter ließen sich allerdings auf diese "neue Runde" nicht ein, weil sie befürchteten, daß sich im Prinzip nichts ändern würde, ihnen nur durch die besondere Vertraulichkeit des Finanzausschusses erneut die Hände gebunden würden. Der "Kompromiß" bewirkte also keine Befriedung. Er hatte darüberhinaus die fatale Folge, daß die Stiftung in der öffentlichen Debatte in den nächsten Tagen auch in Verfahrensfragen ihre Glaubwürdigkeit verlor. Denn einerseits wurde auf die noch nicht getroffene Entscheidung verwiesen ("viel Lärm um nichts"), andererseits die angegriffene Entscheidung halbherzig verteidigt ("keine Möglichkeit, qualifizierte Bewerber zu finden, ohne ein entsprechendes Gehalt bieten zu können"). Letztlich wurde damit bestätigt, daß das von der MAV genannte Gehalt geplant war.

Auch nach dem 10.8. häuften sich die Fehler in den Versuchen der Krisenbewältigung: Das Ergebnis des Treffens in Lübeck am 13.8. ist erneut unklar und wird unterschiedlich interpretiert. Aufs äußerste gereizt reagiert die Kirche auf die Zahl von DM 350.000,- als Jahreskosten eines Bischofsgehalts. Pastor Mondry fährt mitten in der Krise in Urlaub und "vergißt", seine Telefon-Nr. zu hinterlassen. Auch sein Umgang mit den Medien ist fehlerhaft: Gleich zu Beginn geht er der BILD-Zeitung auf den Leim und nennt sogar den Namen von Wolfgang Kraft. Bis auf eine kurze Interview-Äußerung gegenüber RTL ist er dann für die Medien nicht mehr zu sprechen, so daß der Eindruck entsteht, er stelle sich nicht. Im Gespräch mit dem Abendblatt redet er sich dann um Kopf und Kragen: Er verprellt endgültig die Kirche und tritt außerdem Peter Schmidt auf die Füße. Mit der Ausnahme des Gesprächs am 13.8. sucht er zu keinem Zeitpunkt den Kontakt mit den Kontrahenten oder anderen wichtigen Personen. Auf Initiativen dritter reagiert er ablehnend oder abwartend. Entscheidend für seinen Rücktritt waren die Pressekonferenz von Frau Bischöfin Maria Jepsen und Dr. Stephan Reimers und die Entscheidung der Nordelbischen Kirchenleitung, die Gemeinde von der Pflichtkollekte für Alsterdorf zu entbinden. Nach seiner Entscheidung, die am Wochenende der Einführung von Maria Jepsen fiel, war Pastor Mondry derart verletzt, daß er z.B. den persönlichen Kontakt mit Dr. Stephan Reimers vermied - auch anläßlich der Verhandlungen über seine Beurlaubung. Zusammenfassend läßt sich sagen, daß Pastor Rudi Mondry die Krise nicht verursacht, er allerdings seiner Position als Vorstandsvorsitzender insofern nicht gerecht geworden ist, als er die Krise auch nicht verhindert hat und sich in der Krisenbewältigung einen Fehler nach dem anderen geleistet hat. Deshalb hat ihn die Kirche zu Fall gebracht.

#### **4. Die Mitarbeitervertretung**

bestand im wesentlichen aus Vera Niazi-Shahabi und Josef Czerwionka. Sie nutzte den Skandal, ihre verschiedenen, schon länger in sehr scharfer Form formulierten Anliegen "aufzusatteln". So gelang es ihr, insbesondere den Vorstand über den Einzelfall hinaus als generell unmoralisch und unfähig darzustellen. Alsterdorf-intern wurden mit den Vorstandsgehaltern implizit auch die Leistungen der Vorstände diskutiert - nach dem Motto "Gerade nach dem Mißmanagement der letzten Jahre sind Gehaltserhöhungen der beiden Vorstände vermessen - sie haben sie nicht 'verdient'". Mit der Pauschalkritik begründete die MAV ihre Rücktrittsforderungen und ihre "harte Linie", weitere Gespräche zu verweigern. Diese Haltung birgt für sie die Gefahr, selbst

handlungsunfähig zu werden, so daß schon die Vermutung aufkam, die MAV werde zurücktreten. Die MAV scheint keine über ihre Forderungen hinausgehenden Ziele zu verfolgen, sie macht sich wohl auch keine Gedanken, welche Konsequenzen ihre Politik für die Stiftung, ihre Bewohnerinnen und Mitarbeiterinnen haben könnte und wie sie auf diese Konsequenzen Einfluß nehmen sollte. Ihr Vorgehen läßt sich augenscheinlich nur aus den Einstellungen der beiden o.g. Mitarbeitervertreter ableiten, hat also keinen strategischen, sondern nur einen persönlichen Hintergrund.

## **5. Die Leitenden MitarbeiterInnen**

saßen zwischen Baum und Borke. Wie alle außerhalb von Stiftungsrat und Vorstand waren sie nicht in der Lage, die geplanten Vorstandsgehälter zu vertreten. Andererseits konnten sie sich als Leitende mit einer besonderen Verpflichtung zur Loyalität aber auch nicht offen gegen diese beiden Gremien stellen. So blieb ihnen nur, "rumzueiern". Die Folge: die Konferenz Leitenden MitarbeiterInnen hat nicht nur nichts zu Krisenbewältigung beigetragen, sie erschien auch hilflos und nichtssagend. Je einzeln steckten die Leitenden MitarbeiterInnen in einer wenig beneidenswerten Situation: Kaum einer dürfte gegenüber seinen MitarbeiterInnen die Position von Vorstand oder Stiftungsrat vertreten haben. Andererseits hat vermutlich auch keiner die geplanten Entscheidungen kritisiert. So hatte jeder Leitende die Wahl, vor seinen MitarbeiterInnen als feige, illoyal oder unglaubwürdig zu erscheinen.

## **6. Die Kirche**

hatte plötzlich ein Problem, das ihr von einer Institution "serviert" wurde, mit der sie sich jahrelang kaum befaßt hatte. Deshalb liegt die Vermutung nahe, daß sie vor allem Schaden von ihrer eigenen Glaubwürdigkeit fernhalten wollte. Kurz vor der für die Nordelbischen Kirche eminent wichtigen Einführung von Frau Maria Jepsen als weltweit erste Bischöfin mußte alles getan werden, dieses auch für die Medienwirksamkeit der Kirche bedeutsame Ereignis nicht von einer Debatte "Verdienen Bischöfe zuviel?" überlagern zu lassen. Auch angesichts der entsprechenden Vorgänge in der Politik, in Hamburg und vor dem Hintergrund der immerwährenden Diskussionen über die Kirchensteuer bestand diese Gefahr durchaus. Das erklärt die für kirchliche Verhältnisse äußerst klaren Worte. Sie trafen mit Pastor Rudi Mondry einen Mann, der in Kirche und Diakonie offensichtlich schon länger auf viel Skepsis stieß und auch in der Politik, der Behörde und den Medien kaum Freunde hatte. Die Kirche erwartete schon sehr bald den Rücktritt von Pastor Mondry, dies witterten die Medien und begannen, ihn zu jagen. So klar die Haltung der Kirche beim Thema Vorstandsgehälter war, so wenig wurde sie ihrer Verantwortung in der Lösung der Krise gerecht. Die Kirchenmänner und -frauen nutzten ihre Mehrheit im Stiftungsrat nicht, um über eine "Kirchenbank" im Stiftungsrat klare und klärende Worte und schadenbegrenzende und friedensstiftenden Krisen-Lösungen durchzusetzen. So wären z.B. Worte über die Gehaltshöhe, über die Funktion des Pastors im Vorstand, über die Dienstwagen, über die Transparenz der Stiftungsratsentscheidungen, über die Einbindung der Vertreter der Mitarbeiter, über die Empörung der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit, über den "Runden Tisch" u.v.m. hilfreich gewesen. Da auch die Kirchenvertreter nicht die Führung und die Initiative ergriffen, blieb es bei nichtssagenden Ehrenerklärungen (s.o.), der "Runde Tisch" scheiterte. Vermutlich waren die Kirchenvertreter gelähmt, weil auch sie nicht so unbelastet waren, wie es nach der harten Kritik von seiten der Kirche zunächst erscheinen mochte. Immerhin sitzen Dr. Kurt Ziebold, Dr. Ottfried Jordahn, Elisabeth

Lingner, Erwin Köpke und Herwig Schmidtpott schon länger im Stiftungsrat (Und: vor der Gehaltsentscheidung hat Peter Schmidt das Einvernehmen von Klaus Blaschke eingeholt), lediglich Dr. Stephan Reimers ist neu und deshalb unbelastet. Offensichtlich hatte auch die neue Bischöfin auf ihren Oberkirchenrat Dr. Kurt Ziebold aus verschiedenen Gründen Rücksicht zu nehmen, so daß auch hier kein Kurswechsel im Stiftungsrat möglich war.

## **II Thesen zur Beurteilung der Krise**

1. Die Krise ist eine Folge jahrelanger Versäumnisse und Fehler im Stiftungsrat, der seine wesentliche Aufgabe, d.h. für einen funktionsfähigen Vorstand zu sorgen, über einen langen Zeitraum hinweg nicht bewältigt hat. Die entsprechenden Bemühungen scheiterten häufig an einer fehlenden gemeinsamen Definition der wesentlichen Aufgaben, Ziele und Merkmale der Stiftung. Auch wurde versäumt, das Umfeld der Stiftung, insbesondere Kirche und Behörde und die MitarbeiterInnen in einen Konsens im Stiftungsrat einzubinden.
2. Die Ursache für diese Mängel sind in der persönlichen Inkompetenz der wichtigsten Mitglieder, insbesondere des Vorsitzenden des Stiftungsrates zu suchen.
3. Hinzu kommt eine fehlende Abgrenzung zwischen Stiftungsrat und Vorstand - jahrelang hat der Stiftungsrat keine vom Vorstand unabhängige Position einnehmen können und sich in vielen Entscheidungen vom Vorstand abhängig gemacht und von ihm manipulieren lassen.
4. So waren auch in der Frage der Vorstandsgehälter beide Gremien so miteinander verstrickt, daß nur noch gegenseitige Rücksichtnahme möglich war, kein Gremium mehr frei für neue Wege war.
5. Nichts eignet sich für öffentliche Debatten weniger als die Höhe von Gehältern. In Diskussionen mit diesem Thema kann eine Institution nur verlieren, denn in ihr mischt sich die Leistungs- und Persönlichkeits-Beurteilung der Gehaltsempfänger (so sie denn bekannt sind), der gesellschaftliche "(Un-)Wert" des Postens, die Erwartung an den (grenzenlosen) Idealismus (die Kehrseite: Wer auf einem Posten in der Sozialhilfe "verdienen" will, ist des Verrats an der "guten Sache" verdächtig, indem für ihn das Geld vom Mittel zum Zweck wird). Das hätte die Stiftungsrats-Mehrheit wissen müssen und ein öffentliches Aufsehen in jedem Fall verhindern müssen.
6. Krisenmanagement fand nicht statt, Stiftungsrat, Vorstand und damit Leitende MitarbeiterInnen waren handlungsunfähig.
7. Außer Peter Schmidt hat niemand die geplanten Gehälter verteidigt. Damit wurde schnell klar: Sie waren auch nicht zu rechtfertigen. Vor diesem Hintergrund wirkten Stiftungsrat und Vorstand schnell wie "ertappt" und haben denn auch schnell das verminderte Gehalt beschlossen..
8. Das öffentliche Ansehen und die Glaubwürdigkeit der Stiftung haben schwersten Schaden genommen. Dies ist umso bedeutsamer, als beides zum wichtigsten Kapital einer großen, personalintensiven Sozialhilfeeinrichtung, die sich dem Dienst am kranken und behinderten Menschen verschrieben hat, gehört. Die Auswirkungen auf den Spendeneingang gehören dabei nicht zu den wichtigsten Folgen. Gravierender dürfte der Schaden in der Mitarbeitergewinnung und der Zusammenarbeit mit Behörden, Krankenkassen, Vermietern usw. sein.
9. Auch bei denjenigen Beobachtern, die die geplanten Gehälter für gerechtfertigt halten, bleibt der Eindruck, daß die Verantwortlichen in der Stiftung nicht in der Lage waren, einen

schwerwiegenden Konflikt zu vermeiden und geräuscharm zu tragfähigen Kompromissen zu kommen.

10. Für die meisten MitarbeiterInnen ist die Geschichte ein Alptraum. Sie haben mit dem Vorstand kaum etwas oder nichts zu tun und noch weniger mit seinem Gehalt. Die Institution hat für sie die Aufgabe, ihre Arbeit zu ermöglichen, zu sichern, zu verbessern und zu erleichtern. Stattdessen sehen sie sich im Freundes- und Bekanntenkreis Fragen und Anwürfe ausgesetzt, die den meisten nur unangenehm sein dürften. Das Ansehen ihrer Arbeit, für die meisten ein wichtiger Grund ihrer Berufswahl ("Gutes tun, für andere Menschen sorgen"), ist beschädigt.

11. Eine Lösung der Krise ist erst mit einer gemeinsamen und konsensfähigen Definition des Charakter der Stiftung (Wirtschaftsbetrieb, christliches Liebeswerk, gemeinnütziger Träger von Einrichtungen der Sozialhilfe ...) und daraus abgeleiteten Arbeitsplatzbeschreibungen und Gehaltsrahmen der Vorstände zu erreichen. In der Öffentlichkeit schwelt die Krise ("Doch DM 230.000 für den Personalvorstand") ebenso weiter wie intern (Heimvertrag, Regionalisierung ...). Vermutlich kann erst ein/e neue/r Vorstandvorsitzende/r neue Akzente setzen und Beiträge zur Krisenbewältigung leisten. Solange keine Lösung gefunden ist, ist die Ruhe nur mit Erschöpfung oder Überdruß zu erklären, jeder (kleine oder große) Konflikt wird die Aufregung erneut anfachen, jedes Geldthema landet bei den Vorstandsgehältern.