

Bericht der Geschäftsführung Könzgenhaus 2023

1 Diakonie unterm Kirchturm – persönlicher Eindruck aus der Erlöserkirche in Herten

Ich beginne mit einem starken Bild unserer Diakonie: der Erlöserkirche in Herten. Zum 40jährigen Jubiläum der Beratungsstelle und zum bundesweiten Aktionstag gegen Wohnungslosigkeit war die Kirche ein echter öffentlicher Raum: für parteiische Reden, für die politische Debatte, für zwischenmenschliche Begegnung, eine Art Gemeindefest mit neuer „Gemeinde“.

Dieses Setting wirkt nochmals neu – und durch die Gesamtentwicklung der letzten Monate – die Fragen auf, die wir zuletzt mit Blick auf „175 Jahr Diakonie“ stellten – und es sind bewusst nicht Fragen an uns:

Welche Diakonie will die Kirche? Will sie überhaupt eine? Am Ort Erlöserkirche erkennt „die Kirche“ die Wirksamkeit der Diakonie: nah bei den Menschen und den Bedarfen – aber auch reaktiv, individuell zugeschnitten, wirtschaftlich aus der Hand in den Mund lebend. Es ist mir unbegreiflich für ein reiches Land wie unserem, dass wir Mitte September nicht wissen, wie wir den Tagesaufenthalt im nächsten Winter finanzieren. Wo ist das politische Bewusstsein der Kirche, dass es eine andere – strukturell gesicherte – Diakonie braucht?

„**Welche Diakonie will der Staat?**“ ist die zweite Frage, auch von den Gründer*innen unserer Diakonie aufgeworfen. – In einer langen Nacht der Wohnungslosigkeit waren verschiedene Vertreter der Bundes- und Lokalpolitik und der städtischen Verwaltung im Chorraum versammelt. Alle diskutierten ohne weiteres kenntnisreich und emphatisch über das wichtige Thema „Wohnen“ und „Wohnungslosigkeit“ - bis zum betretenden Moment, als der Diakonie-Geschäftsführer ergänzte, dass wir die Arbeit seit Jahrzehnten fast ausschließlich aus Eigenmitteln bestritten und daher zur Disposition steht.

Ich fühlte mich in der Erlöserkirche entsprechend in der Klemme: zwischen dem bewundernswerten Engagement unserer Kolleg*innen, die das Richtige tun, einerseits – und dem Gefühl, doppelter Ausfallbürge geworden zu sein andererseits: Ausfallbürge für die öffentliche Hand und die verfasste Kirche.

Wir machen unsere Arbeit zu 100 Prozent. Wir machen unsere Arbeit oft „24/7“. Wir können nicht zumachen oder unsere Kund*innen wegschicken, um Kosten

zu sparen. Tatsächlich wollen wir auch nicht eine Diakonie der **allein ausfinanzierten Leistungen** sein. Wir sind besonders, weil wir ein Verband sind, der alles (!) macht, außer Krankenhäuser.

Aber um uns herum ducken sich viele weg oder spielen auf Zeit und gehen die asymmetrische Wette ein, dass die Diakonie bleiben wird. Somit steht in vielen Arbeitsfeldern ein Stück sozialer Kultur auf Spiel!

Wir wollen Ihnen heute im Ganzen berichten, wo wir – nach innen und außen betrachtet – stehen (Teil 2) und wie wir möglichst lösungsorientiert auf die wachsenden Herausforderungen reagieren wollen (Teil 3). Die Geschäftsfeldleitungen werden zwischendrin aus ihren Geschäftsfeldern berichten.

2 Wo wir stehen

2.1 Wirtschaftliche Situation im Jahr 2023

Auf der Leitungskonferenz im Matthias-Claudius-Zentrum im Februar haben wir beschrieben, dass wir im Nebel unterwegs sind und wir dies ein halbes Jahr aushalten. Durch die SE/SD-Tarifsteigerungen (Dezember 2022) und die damals noch ausstehenden TvöD-Tarifverhandlungen konnten wir nur sagen, dass Personalkosten weiter stark steigen, dazu Sachkosten durch die Inflation.

Nun ist dieses halbe Jahr vergangen. Wir haben einen TvöD-Abschluss mit dem hohen Liquiditätsaufwand der Auszahlung einer Inflationsausgleichsprämie (Juni 2023). Unterm Strich kosten die Tarifsteigerungen dem Werk über zwei Kalenderjahr 14,6 Millionen EUR. Von unserer Gesellschafterversammlung haben wir uns die Möglichkeit eines Kontokorrentkredits zur Abstützung unserer Liquidität genehmigen lassen, den wir bisher nicht in Anspruch nehmen mussten.

Der Nebel ist keineswegs verflogen.

Denn: Bei den **großen Kostenträgerstrukturen** haben wir jetzt erst, mit neun Monaten Verspätung, eine Vergütungsvereinbarung für den SE/SD-Tarif vom Landschaftsverband erhalten. Es gibt keine Entscheidungen für den TVöD-Abschluss. In der Pflege belastet der Tarifabschluss die Bewohner*innen mit einem stark gestiegenen Eigenanteil. Seit gestern gibt es dort immerhin ein pauschales Angebot für die Berücksichtigung der Inflationsausgleichsprämie.

Wir haben damals gesagt, dass wir alle Kostenträgerstrukturen in den Blick nehmen. Wir haben ca. 300 Projekte/Mandanten. Noch im Juli haben wir rund **50 Projektstrukturen** mit Personalkosten ausgemacht und angeschrieben mit der Problemanzeige, auch Nachbesserungen für das laufende Jahr 2023 zu bekommen.

Das eigentlich Bedenkliche ist nicht, dass wir uns Absagen eingehandelt hätten (dreimal) oder Kostenträger uns an das Verhandlungsgeschick unseres Spitzenverbandes verweisen. Bedenklich ist vielmehr, dass wir bei den meisten Anschreiben keine Antwort, nicht mal eine Eingangsbestätigung, erhalten haben. Die Kostenträger stellen sich tot.

Damit sind wir in „guter Gesellschaft“: Eine **Umfrage der Diakonie RWL** unter ihren Mitgliedern hat ergeben, dass 81 % der diakonischen Träger (315) in 2023 mit einem negativen Jahresergebnis rechnen und 31 % (120) mit einem Liquiditätsengpass. Als Grund für das befürchtete negative Jahresergebnis werden Tarifsteigerungen (44 %) genannt, aber auch eine strukturelle Unterfinanzierung (33 %) und hohe Energiepreise (23 %).

Wir erleben eine strukturelle Unterfinanzierung seit vielen Jahren bei den Diakonischen Beratungsdiensten und seit einigen Jahren durch die Anpassung ans BTHG im Bereich der besonderen Wohnformen und des ABW. Bei den Energiekosten profitieren wir von einem bis Ende 2023 laufenden Gas- und Stromvertrag.

Schauen wir ins Berichtswesen, liegen wir zum 31. Juli 2023 bei einem Minus von 1,0 Mio. EUR. Das genehmigte Wirtschaftsplanergebnis beträgt für diesen Zeitpunkt +342.000 EUR (Abweichung zum Plan: -1,4 Mio. EUR).

Zum oft zitierten Nebel gehört: Es kann sich auch schnell etwas an den Erträgen positiv verändern, wenn Kostenträger Personal- und Sachkostensteigerungen anerkennen.

2.2 Wirtschaftliche Situation im Jahr 2024

Für die Wirtschaftsplanung 2024 gehen wir von weiteren Kostensteigerungen bei allen **Sachkosten** und bei den Bau- und Instandhaltungskosten aus. Wir sind 2024 faktisch im vierten Jahr einer Inflation von derzeit 6 %. Die **tariflichen Steigerungen** werden 5,5 % plus Sockelbetrag von 200 EUR ab März 2024 betragen (Gesamtvolumen: 8,6 Mio. EUR).

Erwartungsgemäß schlagen 2024 erstmals massive Energiekostensteigerungen zu Buche. In 2022 haben wir ca. 3 Mio. kWh Strom verbraucht für 650.000 EUR. In 2024 werden sich die **Stromkosten** bei gleichem Verbrauch auf ca. 1,3 Mio. EUR **verdoppeln**.¹ Wir haben pro-aktiv gegengesteuert und investiert: In diesem Jahr wurden durch Bau und Immobilien 24 (!) neue PV-Anlagen auf unseren Gebäuden installiert.

Das stärkt unsere Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit: Wir hatten uns das Ziel gesetzt, **15 % Strom einzusparen**. Wir sehen, wie schwer es ist, aber wir haben

¹ Der reine Arbeitspreis ohne Steuer steigt sogar um das 2,5fache.

es gemeinsam geschafft: 6 % weniger Verbrauch, 9 % weniger Strom-Kauf wegen der zusätzlichen PV-Anlagen!

2.3 Politische Entwicklungen

Die Preissteigerungen durch die Inflation beherrschen auch die Haushaltsplanungen auf jeder politischen Ebene.

Wir sind „lauter nach außen“ geworden, spielen personalisiert soziale Statements in den sozialen Netzwerken und haben verabredungsgemäß persönliche Gespräche mit der Politik gesucht. Auf GF- und teilweise GFL-Ebene gab es Austausche mit unseren Landtags- und Bundestagsabgeordneten zu verschiedenen Themen (Werkstatt-Entgelt, Wohnungslosigkeit, Umsetzungsschwäche LWL beim BTHG, Krise in der Pflege und dem Gesundheitswesen).

Uns begegnet derzeit überall und fast gebetsmühlenartig der neue Narrativ der Politik: „So sehr wir Ihr Anliegen verstehen – es ist kein Geld da.“ Dieser Narrativ ist brandgefährlich: In der Konsequenz gefährdet er gewachsenen sozialstaatliche Strukturen (s. Eingangsbeispiel „Erlöserkirche“), missachtet er soziale Rechte von Anspruchsberechtigten und mündet schicksalhaft ergeben in „Sozialpolitik nach Kassenlage“.

Bundespolitisch wird es im Haushalt auf die strikte Einhaltung der Schuldenbremse hinauslaufen, konkret für uns verbunden mit einer massiven Reduzierung der Arbeitsmarktförderung, der faktischen Beendigung des Sozialen Arbeitsmarktes schon zu 2024 und massiven Einschnitten der Freiwilligendienste und der Migrationsarbeit. An eine angemessene Beteiligung des Bundes an den Kosten des BTHG (über die jährlichen 5 Milliarden EUR hinaus) ist derzeit nicht zu denken. In der Pflege sinkt der jährliche Steuerzuschuss von 1 Mrd. EUR zur Pflegeversicherung. Der Eigenanteil im Altenheim könnte noch teurer werden.

Auf **Landesebene** wird budgetscharf gekürzt, also liegengebliebenes Geld wird eingesammelt. Dies kann nicht ausgeschöpfte KIM-Mittel betreffen. Symptomatisch erscheint die Auseinandersetzung um die KiBiZ-Finanzierung: Eine ungewöhnlich deutliche Problemanzeige der Landesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (LAG) an den Ministerpräsidenten wurde erst gar nicht und dann sehr oberflächlich beantwortet – und das in einem Politikfeld mit Rechtsanspruch. Der Fokus des Landes liegt eher auf der Krankenhaus-Thematik.

Besonders in den landespolitischen Bezügen erwarten wir von unserem Spitzenverband mehr politische Durchschlagskraft. Immerhin gibt es eine von der Diakonie RWL initiierte Trägerversammlung, um die Positionierung aller diakonischen Trägern gegenüber dem LWL zu stärken.

Auf **Kreisebene** kann sich die AG Wohlfahrt im Kreis RE leider kein hinreichendes Gehör verschaffen. In turnusmäßigen Gesprächen mit dem Landrat wird die Tiefe und die Vielfältigkeit der Problemlage nicht durchdrungen, geschweige denn anerkannt. Der Kreis-Sozialausschuss betreibt eher business as usual mit turnusmäßigen Berichten der Verwaltung zu Standardthemen. Hier ist kein vertieftes Problembewusstsein zu verspüren.

Eine besonders verschärfte Situation droht im Kreis-Haushalt durch die steigende **Landschaftsumlage**, aus der der LWL die Aufgaben in der Eingliederungshilfe bezahlt – aber eben auch für seine eigene Struktur. Letzteres ist in der öffentlichen Darstellung kaum differenzierbar. Daher eine Zahl: Zwischen 2018 und 2022 hat der LWL für die Umsetzung des BTHG rund 340 (!) neue Planstellen geschaffen. Die Erhöhung der Landschaftsumlage geht also nicht nur auf höhere Personalkosten von uns Trägern oder auf eine gestiegene Zahl von Menschen mit Behinderung zurück, sondern auf den Eigenbedarf des LWL und weitere zusätzliche Kontrollinstanzen des Kreises wie z. B. die Zuständigkeit der WTG-Behörde für die Werkstätten.

Die Landschaftsumlage im Kreishaushalt hat erstmals die Schallmauer von 200 Mio. EUR durchbrochen (2023: 230 Mio.) und macht damit 45 % der gesamten Kreisumlage aus. Damit ist sie nach Dortmund die höchste Kreisumlage in NRW. Schon bald sind die Rücklagen aufgebraucht – politischer Sprengstoff für die zehn kreisangehörigen Städte, für die der Kreis zwischen 2000 und 2027 275 Mio. EUR Schulden übernimmt.

Insofern sind die **Städte** derzeit auf Tauchstation gegangen (vielleicht mit Ausnahme zum Themen der Kinder- und Jugendhilfe). Die Stadt Marl beispielsweise wertet es schon als einen Erfolg, wenn es beim gleichen Geld – hier beispielsweise für die Schuldnerberatung – bleibt.

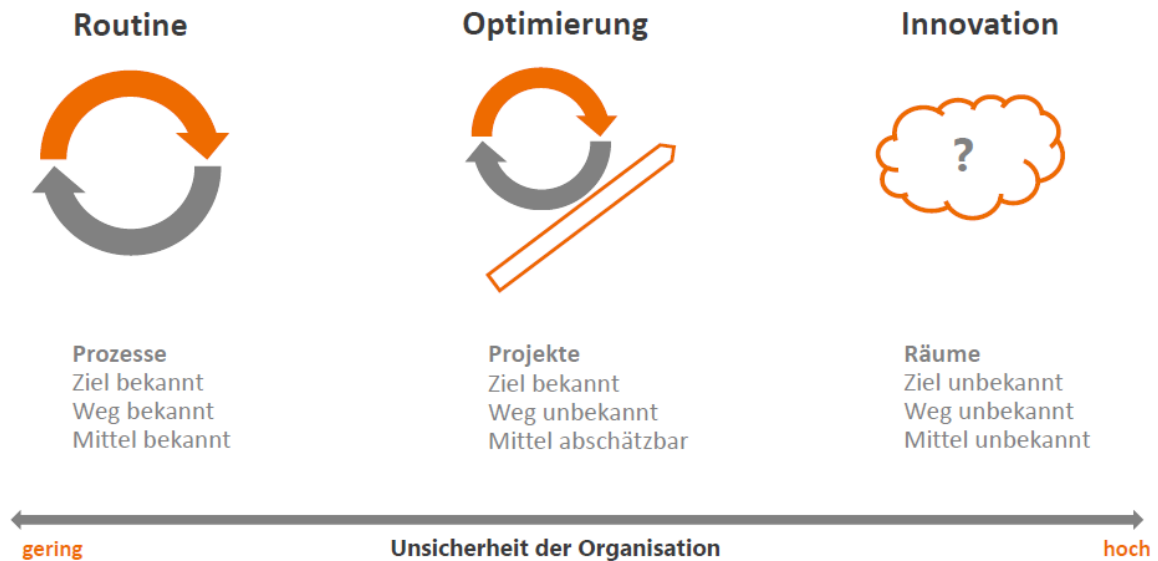
Es muss im Interesse der von uns unterstützten Menschen sein, dass wir die Politik jeglicher Ebene deutlich an ihre Aufgabe erinnern. Diese Aufgaben sind oft sozialrechtlich begründet oder vertragsrechtlich vereinbart.

Wenn politische Ebenen beim Sozialen sparen – und keine Aufstockung der Leistungen ist heutzutage ein Sparen –, müssen jedem, der einen Haushalt mitbeschließt, mögliche Konsequenzen klar sein. Daher werden wir als Leitungskreis erstmals bei einer Leitungskonferenz zu einem Pressegespräch einladen und heute Nachmittag die Lage aus unserer Sicht darlegen.

2.2 „Wir halten durch“ – der Jahresabschluss 2022

Vorstellung des Jahresabschlusses

3 Handlungsfähig bleiben in der Krise und sich strategisch weiterentwickeln



Vgl. Rüegg-Stürm 2008; Schöttler 2020

3.1 Wirksam werden nach innen [Routine/Optimierung]

Wir haben auf der Leitungskonferenz im Känzgenhaus 2022 ausgehend vom Leitsatz 11 („Wir sind eine stabile und agile Diakonie“) unsere Baustellen in der Organisation beschrieben. In Billerbeck haben wir die Ergebnisse verfeinert unter dem Schlagwort **Wirksam werden nach innen und außen**.²

Es sind über den Sommer Arbeitsgruppen aktiv geworden (übergreifend über Mitglieder des LKr, LK, vereinzelt der FK-Tage). Manches musste nur schnell zum Abschluss gebracht werden; manches wird weitergehend konzeptioniert. Die (Zwischen-)Ergebnisse werden heute vorgestellt. Es schälen sich – nicht überraschend – einige **thematische Schwerpunkte** heraus:

3.1.1 Personal

Ein ganzes Bündel von Maßnahmen und Ideen dreht sich ums **Personal-Recruiting**: Wir wissen, dass es nicht mit einer Maßnahme oder Verbesserung gemacht ist, sondern wir mindestens eine „TOP-10 unserer Recruiting-Instrumente“ benötigen.

Wir machen heute Vorschläge dafür, die ersten Schritte des Recruiting-Prozesses als zentrale Leistung von P&O anzubieten („zentrales Recruiting“). Dazu gehört die Überarbeitung des Stellenportals mit neu gestalteten Stellenausschreibungen, in denen die Essentials der Stelle und die Benefits unserer

² Leitsätze 2: Wir übernehmen Verantwortung für uns und andere. Leitsatz 4: Wir gestalten gesellschaftliche und soziale Entwicklungen mit.“

Diakonie sichtbar werden. Passend dazu startet endlich unser Instagram-Kanal, vorrangig mit Personal-Themen bespielt.

Wir sind froh, dass das FSJ-Referat schnell wiederbesetzt werden konnte. Eine Arbeitsgruppe kümmert sich um das Thema „ausländische Fachkräfte“, bewusst mit dem Fokus auf die hier schon lebenden Ausländer*innen.

Im Bereich des **Onboarding** erhalten wir viel positive Rückmeldung von neuen Mitarbeitenden zum Einarbeitungsprozess. Es bleibt beim Ziel, dass am ersten Arbeitstag die komplette digitale Struktur bereitsteht.

Identifikation/Bindung: Das Jahres-Mitarbeitendengespräch löst das Zielvereinbarungsgespräch ab. Wir wollen externes Personalleasing möglichst vermeiden und arbeiten an einer internen Regelung, Mitarbeitenden sehr flexibel kleinere Arbeitsumfänge in anderen Gesellschaften anzubieten. Dies würde Geld sparen, Qualität sichern und unserer Personal stärken, braucht aber auch ein Mitdenken der Gesellschaften mit geringerem Personalmangel. Weiterhin wollen wir Instrumente zur Unterstützung von Führungskräften schärfen, sei es durch Fortbildungen, sei es durch ein agiles Gesundheitsmanagement.

Bei allem erleben wir paradoxerweise: Personal ist des häufigen – zumindest statistisch – vorhanden und (+83 VB/+7,3 % Personal in 2022). Aber wo ist faktisch das Personal? Wir haben weiterhin an der Gesundheitsquote zu arbeiten, die noch nicht wieder auf Vor-Corona-Niveau ist.

3.1.2 „VerWIRen“ – Etwas für den Zusammenhalt tun

Zwei Arbeitsgruppen kümmern sich mit unterschiedlichen Zugängen darum, den Zusammenhalt in den Teams zu stärken. Wir haben lange auf persönliche Benefits gesetzt. Nun soll der Fokus neu auf dem „VerWIRen“ liegen: Was fördert – auch in Zeiten des mobilen Arbeitens – den Teamgeist? Wie wird dadurch bestenfalls auch Diversität verstärkt oder sichtbar? Welche Ideen haben die Führungskräfte der mittleren und unteren Ebene? Sie einzubinden, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, weil sie am nächsten dran sind.

3.1.3 Digitale Strukturen nutzen, um effizienter zu sein [Optimierung]

Wir haben vor (und v.a. in der Pandemie vor zwei Jahren mit einem eigenen Projekthaushalt) massiv in unsere digitale Struktur investiert. Nun sind die Potentiale da, wirklich Prozesse zu automatisieren und schneller, einfacher und kostengünstiger zu machen. Darin liegt eine große Chance, Abläufe zu optimieren und Mitarbeitende zu entlasten.

Wir sind auf dem Weg zur digitalen Rechnung in der Finanzbuchhaltung: Windream wird nach positivem Testlauf und Einführung in den Recklinghäuser Werkstätten (RW) nun ausgerollt. Das kann recht schnell gehen, ersetzt viel Papier, und die Software lernt eigenständig und fehlerfrei.

Wir erweitern die Arbeitsschutz-Software SAM. Sie sichert uns bisher weit höhere Durchführungsquoten, als wir sie analog hatten. Inzwischen werden auch andere Inhalte, wie z. B. Expertenstandards in der Pflege, mit ihr geschult. Mit dem neu angeschafften Umfragetool werden wir psychische Belastungen erheben und über die nächsten Jahre auch die Gefährdungsbeurteilungen über echte Workflows in SAM erarbeiten. Das schafft mehr Beteiligung und verbreitert Wissen.

Ja, ein neues Excel-Dokument für die Fahrtkostenabrechnung ist nicht die Lösung, sondern zeigt, dass wir noch nicht eine geeignete App gefunden haben, die möglichst alle Ansprüche abdeckt: steuerrechtlich sauber sein, bedienerfreundlich sein und eine automatisierte Zahlung leisten. Auch bei Persis/PIN ist die *Nutzerfreundlichkeit* der Schlüssel bei der Weiterentwicklung (ESS, mobiler Zugang).

Eine digitale Gehaltsabrechnung und digitale AU und die Calitime-Einführung in der Umweltwerkstatt UW in nur 2 Monaten – alles das wirkt nicht wie die digitale Revolution, aber ohne dies möchte auch keiner mehr arbeiten. In Kürze wird auch ein externes Portal zur Verfügung stehen, in dem Menschen anonymisiert Hinweise im Sinne der Wistleblower-Richtlinie absetzen können.

Wir jonglieren unseren Alltag auf vielen digitalen Plattformen. Diese Vielfalt ist kaum zu verhindern. Es hilft zweierlei: die Vielfalt der Zugänge auf der internen Startseite der Homepage zu bündeln. Und zweitens: Roxtra wirklich als die Plattform zu nutzen, auf der alles Wissenswerte greifbar und nutzbar ist, auch über QM-Dokumente im engeren Sinne hinaus.

3.1.4 Leistungsfähige Dienstleistungszentren und Stabfunktionen

Digitale Entwicklungen entstehen oft in Dienstleistungszentren und bei den Stabfunktionen. Sie sind sehr leistungsfähig und schieben Entwicklungen an.

Wesentliche Projekte in P&O benannten wir schon (s.o.).

B&I schaffte – neben dem Kerngeschäft - 24 neue PV-Anlagen auf unseren Gebäuden zu installieren, vom Ausmessen über den Kostenvoranschlag bis zur Inbetriebnahme.

Die besondere Herausforderung in F&R, insbesondere in der Leistungsabrechnung, ist es, neue rückwirkenden Tagessätze im Sinne des Verbraucherschutzes abzurechnen. Bei den Altenheimen müssen etwa ca. 480.000 Euro noch

nachberechnet werden.³ Im Bereich Wohnen erfolgt noch für alle Klient*innen in den besonderen Wohnformen und des ABW eine Nachberechnung zum 01.01.2023. Es ist ein Forderungsmanagement zu installieren, das zeitnah reagiert, wenn Kostenträger aus welchen Gründen auch immer nicht zahlen.⁴ Kritische Fälle müssen frühzeitig in den Blick kommen (insbesondere, wenn aus Selbstzahlern Sozialhilfeempfänger werden), um nicht auf Kosten sitzen zu bleiben.

Im Finanzmanagement steigen die Ansprüche der Banken für Krediterteilungen. Zudem muss eine differenzierte Liquiditätsplanung, möglichst für eine tagesgenaue Betrachtung, aufgebaut werden.

Wir profitieren alle von einer sehr serviceorientierten EDV-Abteilung. Seit Einführung des Ticketsystems Ende 2018 wurden rund 83.000 Anfragen an die EDV gestellt. Die Kollegen werden für die Internetsicherheit immer wichtiger, wenn man bedenkt, dass inzwischen 22 % aller Mails potentiell gefährlich sind und geblockt werden. Die Einführung und der Ausbau der Terminaltechnik ist auch ein Nachhaltigkeitserfolg: Ein Igel braucht nur 12 Watt (ca. 15 % eines PC). Bei über 900 Igel spart die Diakonie jährlich über 40.000 EUR Stromkosten.

3.2. Handlungsfähig bleiben in der Krise [Routine/Optimierung]

Wieder zurück zu den Außenfaktoren unserer Arbeit. Im besten Fall hilft alles, was uns nach innen wirksam macht, nun auch nach außen handlungsfähig zu bleiben.

Die Sozialbranche befindet sich in der Krise und wird vom DIW zu den fünf kriselnden Branchen gezählt u. a. neben der Bau- und Immobilienbranche.

Wir erleben strukturelle krisenhafte Paradoxien:

- die Expansion der Bedarfe (demographische Veränderungen, medizinischer Fortschritt, Rechte auf gesellschaftliche Teilhabe, zunehmende Armut in Familien und im Alter – alles das macht unsere Dienste unentbehrlich. Die Bedarfe steigen, weil nach und nach die psychosozialen Auswirkungen der Pandemie sichtbar werden.
- Die Explosion der Standards: Kostenträger haben in der Pandemie massiv Regeln und Kontrollmechanismen erhöht; Gesetze und Verordnungen werden immer ausdifferenzierter; Ansprüche an Sicherheit werden hochgeschraubt. Damit steigen die Kosten und die Anforderungen an die Verantwortung von Führungskräfte und Mitarbeitende.

³ (MCZ: 2.895 Euro pro Bewohner für 8 Monate fehlen faktisch)

⁴ (LWL Bearbeitungszeit von mehr als 6 Monaten, Kostenzusagen fehlen...)

Dagegen stehen die bekannten Faktoren wie fehlendes Personal, fehlende Finanzierungen (v.a. oft für Digitalisierung). Je knapper die Ressourcen, desto schärfer die Kontrollen.

Welchen Weg müssen wir einschlagen, um auch 2024 in der Krise handlungsfähig zu bleiben?

- **Qualität:** Wir haben qualifizierte Mitarbeitende, die eine fachlich hochwertige Leistung erbringen. Das ist unsere Marktmacht. Wir kämpfen für die notwendigen Vergütungen. Wir gehen nicht jeden Preis nach unten mit.
- **Ertragslage:** Daher brauchen wir eine Steigerung unserer Ertragssituation und wollen wachsen und nicht bei der Leistung sparen.
- **Optimierung** bei Overheadkosten durch Digitalität und Aufgabenkritik.
- **Ressourcen** gezielt einsetzen und so von Arbeitsbelastungen runterkommen, v.a. von Arbeitsbelastungen, die nicht auskömmlich vergütet werden.

3.3 „Nicht nur durchkommen, sondern Innovationen in den Blick nehmen“ [Innovationen]

In der Krise stecken wir den Kopf nicht in den Sand. Wir investieren weiter, so wie wir in den letzten Jahren besondere Programme aufgelegt haben (Digitalisierung, Benefits für Mitarbeitende, PV-Anlagen).

Wir werden nicht müde zu betonen, dass bei allem Durchhalten es auch um **Innovationen in unserer Arbeit** gehen muss. Ein Unternehmen, das überhaupt nicht innovativ ist, stirbt. Eine verpasste Chance ist oft ein noch höheres Risiko, weil es langfristig wirkt!

Kommen wir aber mit *jetzt* neu entwickelten Leistungen aus der Krise heraus, wird es unsere Marktposition stärken. Wir sehen – mit gewissem Stolz – solche echten Innovationen entstehen, und nennen exemplarisch:

- den Umbauprozess in den Werkstätten, der auf mehr Integration in den allgemeinen Arbeitsmarkt setzt
- erste Aufbrüche in die inklusive Jugendhilfe mit dem Wohnprojekt in Haltern-Lippramsdorf
- andere und damit wirklich inklusive Wohnprojekte als Alternative zur klassischen 24er-Einrichtung im GFD Wohnen (Wohnprojekt Glückaufstraße)
- das AIDA-Projekt in den Diakoniestationen: Wir haben die ersten fünf Wohnungen von Kunden mit digitalen Assistenzsystemen bestückt. Es ist offen, was die Ergebnisse sind, ob es Kundenakzeptanz gibt, ob daraus Produkte werden. Entscheidend ist, dass wir es machen, um uns auf die

Zukunft vorzubereiten, in der unsere Mitarbeitende eine Erleichterung benötigen durch den Einsatz von Technik, bestenfalls flankiert von neuen Erlösmöglichkeiten.

Wir haben im Besonderen die Struktur mit dem Referat für Teilhabe und Inklusion (RTI), um drittmittelfinanzierte Projekte zu initiieren, die über unser bisheriges Leistungs- und Angebotsspektrum hinausgehen. Wir binden externe Partner ein, bekommen Erprobungsfelder finanziert, die uns jenseits von Marktmechanismen neue Erkenntnisse verwerten lassen.

In der Krise braucht man einen langen Atem. Und solche Projekte sind kein Pflichtprogramm, sondern bestenfalls legen sie Kräfte für Neues frei.

Zum Schluss wollen wir nochmals wiederholen, was die Betriebswissenschaftlerin Jutta Rump aus Ludwigshafen als Antwort auf die Wandlungsprozesse unserer Arbeitswelt proklamiert. Sie sagt, dass Unternehmen heute auf drei Weisen auf die Transformationsprozesse reagieren können:

- **mit Geld:** ja, es geht jetzt um die Sicherung der Finanzierung unserer Leistungen (strategischer Leitsatz 9)
- **mit Zeit:** Wir bekräftigen, dass wir die Führungskräfte der mittleren und unteren Ebene stärker in die Verantwortung einbinden sollten. Es geht nicht darum, Druck nach unten zu verlagern, sondern sie als eine Ressource zu begreifen!
- **mit Sinn:** ein stärkeres Arbeiten am Sinn: Unsere besondere Stärke in unübersichtlichen Zeiten ist unsere Anziehungs- und Bindekraft als weltanschaulich verortetes, nicht rein wirtschaftlich agierendes Unternehmen. Wir können unsere jeweils eigene Sprachfähigkeit zu diakonischen Fragestellungen noch verbessern, auch um die richtigen Leute für unseren Auftrag zu begeistern. Hier liegt – gerade in einer Krise – eine besondere Kraftquelle und ein Alleinstellungsmerkmal!

Wir sind immer noch im Nebel unterwegs. Und andererseits lassen wir uns auf das Gedankenspiel „Diakonie 2048“ (Zukunftskongress Leipzig) und unsere strategischen Leitsätze bis 2028 ein. Ein gutes Zeichen!

Wir danken Ihnen ausdrücklich dafür, dass Sie in der letzten Zeit bereits so manchem Druck standgehalten haben. Wir haben eine verlässliche und starke Leitungskonferenz, die einander – auch in kritischer Auseinandersetzung - Vertrauen schenkt. Das ist unser größtes Pfund!