



Gemeinwohlbericht
der Dachstiftung Diakonie
Berichtsjahre 2021–2022

Inhalt

Vorwort.....	5
Allgemeine Informationen zum Unternehmen.....	6
Kurzpräsentation des Unternehmens	7
Produkte / Dienstleistungen.....	8
Das Unternehmen und Gemeinwohl.....	9
Testat des Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e.V.....	10
A1 Menschenwürde in der Zulieferkette	11
A1.1 Arbeitsbedingungen und gesellschaftliche Auswirkungen in der Zulieferkette.....	11
A1.2 Negativaspekt: Verletzung der Menschenwürde in der Zulieferkette.....	16
A2.1 Faire Geschäftsbeziehungen zu direkten Lieferant:innen	17
A2.2 Positive Einflussnahme auf Solidarität und Gerechtigkeit in der gesamten Zulieferkette.....	18
A 2.3 Negativ-Aspekt: Ausnutzung der Marktmacht gegenüber Lieferant:innen	19
A3 Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette	20
A3.1 Umweltauswirkungen in der Zulieferkette	20
A3.2 Negativaspekt: Unverhältnismäßig hohe Umweltauswirkungen in der Zulieferkette ..	23
A4 Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette	25
A4.1 Transparenz und Mitentscheidungsrechte für Lieferant:innen.....	25
A4.2 Positive Einflussnahme auf Transparenz und Mitentscheidung in der gesamten Zulieferkette.....	26
B1 Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln	28
B1.1 Finanzielle Unabhängigkeit durch Eigenfinanzierung.....	28
B 1.2 + 1.3 Gemeinwohlorientierte Fremdfinanzierung / Ethische Haltung externer Finanzpartner:innen	31
B2 Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln	35
B2.1 Solidarische und gemeinwohlorientierte Mittelverwendung	35
B2.2 Negativ-Aspekt: Unfaire Verteilung von Geldmittel	38
B3 Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung	40
B3.1 Soziale und ökologische Qualität von Investitionen	40
B3.2 Gemeinwohlorientierte Geldanlagen.....	44
B4 Eigentum und Mitentscheidung	48
B4.1 Gemeinwohlorientierte Eigentumsstruktur	48
B4.2 Negativ-Aspekt: Feindliche Übernahme.....	49

C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz	50
C 1.1 Mitarbeiter:innenorientierte Unternehmenskultur	50
C1.2 Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz	56
C1.3 Diversität und Chancengleichheit	59
C1.4 Negativaspekt: Menschenunwürdige Arbeitsbedingungen.....	62
C2 Ausgestaltung der Arbeitsverträge	63
C2.1 Ausgestaltung des Verdienstes	63
C2.2 Ausgestaltung der Arbeitszeit	64
C2.3 Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses und der Work-Life-Balance	67
C2.4 Negativ-Aspekt: Ungerechte Ausgestaltung der Arbeitsverträge	69
C3 Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden.....	70
C3.1 Ernährung während der Arbeitszeit	70
C3.2 Mobilität zum Arbeitsplatz.....	72
C3.3 Organisationskultur, Sensibilisierung für ökologische Prozessgestaltung	74
C3.4 Negativ-Aspekt: Anleitung zur Verschwendung / Duldung unökologischen Verhaltens	76
C4 Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz.....	78
C4.1 Innerbetriebliche Transparenz	78
C4.2 Legitimierung der Führungskräfte	79
C4.3 Mitentscheidung der Mitarbeitenden.....	80
C4.4 Negativaspekt: Verhinderung des Betriebsrates	82
D1 Ethische Kund:innenbeziehungen.....	83
D1.1 Menschenwürdige Kommunikation mit Kund:innen	83
D1.2 Barrierefreiheit.....	87
D1.3 Negativaspekt: Unethische Werbemaßnahmen.....	89
D2 Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen.....	90
D2.1 Kooperation mit Mitunternehmen.....	90
D2.2 Solidarität mit Mitunternehmen	93
D2.3 Negativaspekt: Missbrauch der Marktmacht gegenüber Mitunternehmen.....	94
D3 Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen.....	95
D3.1 Ökologisches Kosten-Nutzen-Verhältnis von Produkten und Dienstleistungen (Effizienz und Konsistenz).....	95
D3.2 Maßvolle Nutzung von Produkten und Dienstleistungen (Suffizienz)	96
D3.3 Negativaspekt: Bewusste Inkaufnahme unverhältnismäßiger, ökologischer Auswirkungen	97

D4 Kund:innen-Mitwirkung und Produkttransparenz	98
D4.1 Kund:innen-Mitwirkung, gemeinsame Produktentwicklung und Marktforschung	98
D4.2 Produkttransparenz	99
D4.3 Negativaspekt: Kein Ausweis von Gefahrenstoffen	100
E1 Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen	101
E1.1 Produkte und Dienstleistungen decken den Grundbedarf und dienen dem guten Leben	104
E1.2 Gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen	107
E1.3 Negativaspekt: Menschenunwürdige Produkte und Dienstleistungen	109
E2 Beitrag zum Gemeinwesen	109
E2.1 Steuern und Sozialabgaben.....	109
E2.2 Freiwillige Beiträge zur Stärkung des Gemeinwesens	112
E2.3 Negativaspekt: Illegitime Steuervermeidung	114
E2.4 Negativaspekt: Mangelnde Korruptionsprävention.....	114
E3.1 Absolute Auswirkungen / Management & Strategie	115
E3.2 Relative Auswirkungen	122
E3.3 Negativaspekt: Verstöße gegen Umweltauflagen sowie unangemessene Umweltbelastungen	123
E4 Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung	123
E4.1 Transparenz	123
Aspekt E4.2: Gesellschaftliche Mitentscheidung	127
E4.3 (Negativ-Aspekt) Förderung von Intransparenz und bewusste Fehlinformation	130
Ausblick: Ziele	131
Kurzfristige Ziele	131
Langfristige Ziele	132
Beschreibung des Prozesses zur Erstellung der Gemeinwohlbilanz.....	133
Abkürzungsverzeichnis.....	135

Vorwort

Liebe Leser:innen,

als diakonisches Unternehmen schauen wir auf konkrete Ergebnisse: Dienst- und Hilfeleistungen, die von den Menschen, denen sie gelten, als nützlich und wertvoll empfunden werden. Diese Handlungs- und Ergebnisorientierung entspricht dem ersten Teil unseres Leitbildes: „Unser Auftrag – Nächstenliebe leben“.



Dazu gehört auch, Umwelt- und Umweltveränderungen aufmerksam wahrzunehmen und darauf zeitnah und angemessen zu reagieren. Die Klimakrise und ihre Folgen stehen hier im besonderen Fokus und somit das Ziel, bis 2035 nachweisbar CO₂-klimaneutral zu arbeiten. „Unsere Haltung – achtsam handeln“: Die Dachstiftung Diakonie beschreibt in diesem Teil ihres Leitbildes den Anspruch, ganzheitlich zu wirken und dabei alle Dimensionen diakonischen Handelns in den Blick zu nehmen: die ethische, die soziale, die ökonomische und die ökologische Dimension.

Dennoch wissen wir, dass unser Einsatz für Menschen nicht nur positive individuelle und gesellschaftliche Auswirkungen, sondern auch Folgen für die Umwelt hat. Wir verbrauchen (noch zu viel) Energie, wir produzieren (noch zu viel) Müll, wir fahren (noch zu viel) mit dem eigenen Auto, wir arbeiten (noch) nicht klimaneutral.

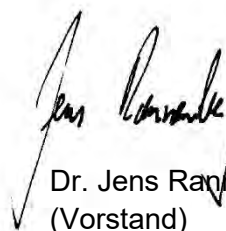
Die Erstellung dieses Gemeinwohlberichtes ermöglicht uns, umfassend Bilanz zu ziehen und gleichzeitig Perspektiven für unser zukünftiges Handeln im Blick auf soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit zu entwickeln. „Unsere Stärke – Kräfte bündeln“: Wir sind uns unserer Verantwortung bewusst und nutzen die Größe und Vielgestalt der Dachstiftung mit all ihren kompetenten und unterschiedlich begabten Kolleg:innen.

Der Berichtszeitraum umfasst die Corona-Jahre 2021 und 2022, die insgesamt und noch einmal verstärkt durch den bis heute anhaltenden Krieg gegen die Ukraine von Verunsicherung, Isolation und bis dahin völlig unbekanntem Herausforderungen für die diakonische Arbeit geprägt waren. Es ist dem Engagement vieler Kolleg:innen aus allen Bereichen und Einrichtungen zu verdanken, dass wir dieses große Projekt einer umfassenden, gemeinwohlorientierten Bilanzierung trotzdem durchführen konnten. Euch allen dafür ein großes „Dankeschön“.

Doch nach der Gemeinwohlabilanz ist vor der Gemeinwohlabilanz: Schon jetzt ist deutlich, dass die Kolleg:innen der Dachstiftung Diakonie sich weiterhin tagtäglich bemühen, diesen Prozess der Weiterentwicklung nachhaltig, verantwortlich und menschlich besonders mit den im Bericht beschriebenen Maßnahmen umzusetzen. Das erfüllt uns mit Respekt und Hoffnung auf das, was vor uns liegt.



Hans-Peter Daub
(Vorstand)



Dr. Jens Rannenberg
(Vorstand)

Allgemeine Informationen zum Unternehmen

Firmenname:	Dachstiftung Diakonie (im Folgenden auch DD oder Dachstiftung)
Eigentums- und Rechtsform:	Holding-Stiftung mit 22 Gesellschaften (DD-konsolidiert) verbunden mit elf Förderstiftungen (DD-Gruppe – nicht konsolidiert), darunter die konzernweit fördernden Stiftungen: Stiftung Stephansstift (Hannover) Stiftung Diakonie Kästorf (Gifhorn) Stiftung Wohnen und Beraten (Braunschweig) Stiftung Clus (Schöningen)
Website:	www.dachstiftung-diakonie.de
Branche:	Sozialwirtschaft, freie Wohlfahrtspflege
Firmensitz:	Kästorf bei Gifhorn, Niedersachsen
Gesamtanzahl der Mitarbeiter:innen:	2021 – 3.992 2022 – 4.147
Vollzeitäquivalente:	2021 – 1.347 2022 – 1.357
Saison- oder Zeitarbeit (in h):	2021 – 18.733 2022 – 27.483
Umsatz in Euro:	2021 – 207.726.592,76 2022 – 221.817.263,64
Jahresüberschuss in Euro:	2021 – 5.876.381,55 2022 – 3.747.078,71
Tochtergesellschaften:	
Pflege und Wohnen	7 Tochtergesellschaften
Bildung und Ausbildung	2 Tochtergesellschaften
Kinder, Jugend und Familie	6 Tochtergesellschaften
Beratung und Assistenz	2 Tochtergesellschaften
Arbeit und Qualifizierung	2 Tochtergesellschaften
Dienstleistungsgesellschaften	3 Tochtergesellschaften: Immobilienverwaltung, Quartiersentwicklung, Diaserv IT & Services

Verbundene Unternehmen:

- Diakoniestationen Hannover gGmbH
- Diakoniestationen Harz-Heide gGmbH
- Domiziel gGmbH
- DSZ Kwilcz/Polen
- Kaufhaus Aller gGmbH
- Ev. Hospiz Barsinghausen gGmbH
- Regenerative Landwirtschaft Isetal GmbH

Der vorliegende erste Gemeinwohlbericht der Dachstiftung Diakonie umfasst als Berichtszeitraum die Jahre 2021 und 2022.

Kurzpräsentation des Unternehmens

Im Mittelpunkt der Dachstiftung Diakonie stehen die Menschen mit ihren Stärken und Möglichkeiten, mit ihren Bedürfnissen und Anliegen – nicht das Unternehmen, das die benötigte Unterstützung organisiert. Nach diesem Grundsatz handeln ihre Mitarbeiter:innen. Entstanden 2011 aus dem Zusammenschluss des Stephansstiftes Hannover mit den Diakonischen Heimen Kästorf bei Gifhorn, bildet die Dachstiftung den Rahmen für eine Vielfalt sozialer Einrichtungen und Dienstleistungen mit Schwerpunkt in Niedersachsen und Sachsen-Anhalt. Ihre Grundidee und Struktur ist auf eine Zukunft angelegt, in der alle Menschen unabhängig von ihrem Alter, Geschlecht und ihrer Herkunft soziale, ökologisch und ökonomisch nachhaltige Perspektiven für ein erfülltes und selbstwirksames Leben bekommen und ergreifen. Die DD sucht die Kooperation mit Gemeinden, Kirchenkreisen, Kommunen und Sozialpartnern, um soziale und diakonische Arbeit zu erleichtern und weiter zu qualifizieren. Sie versteht es als Teil ihres diakonischen Auftrags, in Bedrängnis geratene andere diakonische Einrichtungen „unter ihr Dach“ zu holen, um diakonische Arbeit lebendig und stark zu erhalten und auszubauen. Die Dachstiftung ist Mitglied des Diakonischen Werkes in Niedersachsen e. V. und Teil der evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers.

Zweck der Stiftung ist die Förderung der Diakonie als Wesens- und Lebensäußerung der Kirche, verbunden mit der speziellen Unterstützung für Kinder, Jugendliche und deren Familien, Auszubildende, wohnungslose und/oder arbeitslose Menschen, Klient:innen mit physischen und psychischen Beeinträchtigungen sowie mit Angeboten im Bereich der Fort- und Weiterbildung.

Die DD als Stiftung ist eine eigene Organisationseinheit innerhalb des DD-Konzerns mit seinen 18 Betriebs- und drei Dienstleistungsgesellschaften. Anders als die Förderstiftungen erbringt sie als Holdingstiftung im Berichtszeitraum mit 180 Mitarbeiter:innen in den vier Konzerndienstleistungen Betriebswirtschaft, Personalservice, Unternehmenskommunikation sowie Theologische Unternehmensentwicklung an den Standorten Hannover und Kästorf notwendige Dienstleistungen für den gesamten Konzern. Dazu kommen drei gGmbH als Dienstleistungsgesellschaften: Immobilienverwaltung, Diakonische Quartiersentwicklung und IT.

Die Mitarbeiter:innen arbeiten in der Altenpflege im Handlungsfeld „Pflege und Wohnen“, in der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe, im Bildungs- und Ausbildungsfeld, in der Wohnungsnotfallhilfe sowie in der Qualifizierung in Betrieben und Handwerk. Ihre größten Handlungsfelder sind die Bereiche „Pflege und Wohnen“ und die aus dem Zusammenschluss von drei Gesellschaften des Handlungsfeldes „Kinder, Jugend und Familie“ in 2022 hervorgegangene „Venito Diakonische Gesellschaft für Kinder, Jugendliche und Familien“.

Produkte / Dienstleistungen

Im Jahr 2022 waren die Handlungsfelder wie folgt am Gesamtumsatz beteiligt:

Kinder, Jugend und Familie:	95,40 Mio Euro
Pflege und Wohnen:	59,7 Mio Euro
Arbeit und Qualifizierung:	17,3 Mio Euro
Beratung und Assistenz:	14,6 Mio Euro
Bildung und Ausbildung:	9,1 Mio Euro

Das **Handlungsfeld „Kinder, Jugend und Familie“** bietet in Niedersachsen und in Sachsen-Anhalt u. a. 1.088 Plätze im stationären, teilstationären und ambulanten Bereich. Hier gibt es sozialpädagogische und therapeutische Wohngruppen, individuelle Verselbständigungshilfe, Tagesgruppen, und Angebote für den schulischen Ganzttag. Hinzu kommen fünf Kindertagesstätten, drei Familienzentren sowie vier Förderschulen.

Zum **Handlungsfeld „Pflege und Wohnen“** gehören 12 Pflegeheime in Niedersachsen und zwei Einrichtungen in Burg/Sachsen-Anhalt. Dazu kommen im teilstationären Bereich Tagespflegen und in der ambulanten Pflege 5 Pflegedienste.

Im **Handlungsfeld „Beratung und Assistenz“** (Wohnungslosen- und Wiedereingliederungshilfe) bietet die Dachstiftung u. a. in Gifhorn, Braunschweig, Göttingen, Goslar und Wolfenbüttel Stadtteilläden, Tagestreffs, eine Beratungsstelle für Frauen und zwölf Beratungsstellen für Wohnungslose, drei stationäre Wohnungslosenhilfe-Einrichtungen, zwei stationäre Behinderten-Einrichtungen sowie Apartments im Braunschweiger „Diakonieheim Jödebrunnen“ mit und ohne zusätzliche Hilfsangebote an.

Im **Handlungsfeld „Arbeit und Qualifizierung“** können Teilnehmer:innen u. a. in den Diakonischen Betrieben Kästorf von der KFZ-Werkstatt über den Garten- und Landschaftsbau, ein Berufsbildungszentrum und die Werkstatt für Menschen mit einer seelischen Behinderung arbeiten und/oder sich qualifizieren.

Das **Handlungsfeld „Bildung und Ausbildung“** umfasst ein Tagungs- und Gästehaus, zugleich Evangelische Heimvolkshochschule, vier berufsbildende Schulen – die Diakonie-Kollegs für Sozial- und Gesundheitsberufe – und die Interne Mitarbeiter:innenfortbildung (IMAF).

Das Unternehmen und Gemeinwohl

Die Dachstiftung Diakonie beschreibt im Leitbild ihre Ziele und ihren Auftrag:

Unser Auftrag – Nächstenliebe leben

Unsere Haltung – achtsam handeln

Unsere Stärke – Kräfte bündeln

Das Thema „Sinn und gesellschaftliche Wirkung“ zieht sich als Anspruch und Haltung durch alle Handlungsfelder und Unternehmensaktivitäten. Dabei wird das Thema „Wertbildung“ von vornherein nicht nur finanziell gedacht. Die Frage der Bilanzierbarkeit nicht-monetärer Kennzahlen ist von zentraler Bedeutung für das Unternehmensverständnis und den Unternehmensausbau. Dies wird u. a. in der Anwendung der Balanced-Score-Card deutlich, die mit ihren vier Dimensionen (neben „Finanzen“ auch „Kund:innen“, „Mitarbeiter:innen“, „Prozesse“) auch nicht-monetäre Kennzahlen erhebt und kontinuierlich entwickelt.

Die Gemeinwohlbilanzierung mit ihrem umfassenden sozialen, ethischen und ökologischen Nachhaltigkeitsbegriff entspricht dem Anspruch und Bemühen der Dachstiftung, im Sinne aller ihrer Anspruchsgruppen nachhaltig zu agieren. Nachhaltigkeit ist eines der Kernthemen der Dachstiftung und gleichzeitig strategisches Kernziel. In ihrem Intranet „Coyo“, das allen Mitarbeiter:innen als Instrument der agilen Organisationsentwicklung zum Austausch, zur Information, für Lernforen etc. zur Verfügung steht, gibt es drei Nachhaltigkeits-Communities. Der jährliche Führungsdialo wurde 2022 mit dem Rahmenthema „Nachhaltigkeit“ durchgeführt.

Seit April 2022 hat die DD eine Vollzeitstelle Nachhaltigkeitsmanagement eingerichtet.

Kontaktperson im Unternehmen für die Gemeinwohlokonomie:

Florian Klose
Hauptstr. 51
38518 Gifhorn

Telefon: 0151 22880915

E-Mail: Florian.Klose@dachstiftung-diakonie.de

www.dachstiftung-diakonie.de





Dieses Zertifikat bestätigt die Gültigkeit des durchlaufenen GWÖ Auditprozesses und berechtigt zum Führen des Labels:

GEMEINWOHL
ÖKONOMIE Ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft
Bilanzierendes Unternehmen mit externem Audit

Testat:	Externes Audit	Gemeinwohl-Bilanz	Dachstiftung Diakonie
	M5.0 Vollbilanz	2021/2022	Auditor*In: Michael Pelzl Nils Wittke

Wert	MENSCHENWÜRDE	SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT	TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG
Berührungsgruppe				
A: LIEFERANT*INNEN	A1 Menschenwürde in der Lieferkette: 10 %	A2 Solidarität und Gerechtigkeit in der Lieferkette: 20 %	A3 Ökologische Nachhaltigkeit in der Lieferkette: 20 %	A4 Transparenz und Mitentscheidung in der Lieferkette: 10 %
B: EIGENTÜMER*INNEN & FINANZ-PARTNER*INNEN	B1 Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln: 20 %	B2 Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln: 20 %	B3 Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung: 30 %	B4 Eigentum und Mitentscheidung: 30 %
C: MITARBEITENDE	C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz: 50 %	C2 Ausgestaltung der Arbeitsverträge: 30 %	C3 Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden: 20 %	C4 Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz: 50 %
D: KUND*INNEN & MITUNTERNEHMEN	D1 Ethische Kund*innenbeziehungen: 80 %	D2 Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen: 60 %	D3 Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen: 20 %	D4 Kund*innen Mitwirkung und Produkttransparenz: 40 %
E: GESELLSCHAFTLICHES UMFELD	E1 Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen: 60 %	E2 Beitrag zum Gemeinwesen: 60 %	E3 Reduktion ökologischer Auswirkungen: 50 %	E4 Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung: 60 %

Testat gültig bis:
31.01.2026

BILANZSUMME:
357

Mit diesem Testat wird das Audit des Gemeinwohl-Berichtes bestätigt. Das Testat bezieht sich auf die Gemeinwohl-Bilanz 5.0.
TestatID: zhvnz
Nähere Informationen zur Matrix und dem Auditsystem finden Sie auf www.ecogood.org

Hamburg, 18.01.2024

Bridget Knapper and Markus Müllenschläder / Executive Directors
International Federation for the Economy for the Common Good e.V, VR 24207

INTERNATIONAL
FEDERATION
for the Economy for the Common Good e.V.

A1 Menschenwürde in der Zulieferkette

A1.1 Arbeitsbedingungen und gesellschaftliche Auswirkungen in der Zulieferkette

In zahlreichen Bereichen spielen sowohl ökologische Aspekte als auch Preis, Qualität und Verfügbarkeit eine entscheidende Rolle. Die sozialen Aspekte in der Lieferkette wurden in der Vergangenheit nicht in gleichem Maße betrachtet wie die ökologischen. Die Wahl von Erstaussstattungen für Wohnungen oder auch von Hard- und Software für den täglichen Betrieb wird häufig aufgrund des Preises auch im Hinblick auf die Refinanzierung der Kostenträger getroffen wie auch bedingt durch die noch mangelnde Transparenz in der Lieferkette. Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz liefert uns u. a. eine Richtschnur für das künftige Handeln.

Die Dachstiftung Diakonie hat einen klaren Fokus auf ökologische und soziale Nachhaltigkeit, dies spiegelt auch unsere tägliche Arbeit wider. Für den Einkaufsprozess im Zentraleinkauf werden die unten beispielhaft genannten Kriterien zur Lieferantenauswahl in der Lieferant:innenselbstauskunft abgefragt. Diese werden aber auf Vertrauensbasis behandelt und noch nicht stichprobenartig überprüft. Beinhaltet sind hier soziale Risiken, Umweltaspekte und Verstöße gegen die Menschenwürde in der Zulieferkette.



Beispiele aus der Lieferant:innenselbstauskunft:

- 1.3.8 Zusammensetzung Mitarbeitende im Umweltschutz
- 1.3.10 Welches sind Ihre Hauptabsatzmärkte?
- 1.5.1 Verfügt Ihr Unternehmen über ein Umweltmanagementsystem?
- 1.5.2 Wenn ja, seit wann?
- 1.5.3 Wenn ja, auf welcher Normengrundlage?
- 1.5.4 Wenn ja, wird dieses regelmäßig bewertet?
- 1.5.5 Wenn nein, haben Sie eine von der Geschäftsführung festgelegte betriebliche Umweltpolitik?
- 1.5.6 Wer ist in Ihrem Unternehmen Ansprechpartner:in in Fragen des Umweltschutzes?
- 1.5.7 Werden Ihre Produkte/Dienstleistungen unter Umweltschutzaspekten geplant und erstellt?
- 1.5.8 Wenn ja, welche haben Sie in den letzten fünf Jahren eingeführt?
- 1.5.9 Stellen Sie Kund:innen und der Öffentlichkeit umweltrelevante Informationen zur Verfügung?
- 1.5.10 Wenn ja, in welcher Form?
- 1.5.11 Erstellen Sie regelmäßig eine Umweltbilanz für Ihr Unternehmen?
- 1.5.12 Wenn ja, welche?
- 1.5.13 Haben Sie in Ihrem Unternehmen festgelegte Kriterien für einen umweltgerechten Einkauf?
- 1.5.14 Wenn ja, welche?
- 1.5.15 Welche gesetzlichen Grundlagen/ Bestimmungen müssen Sie erfüllen?
- 1.6.1 Existieren in Ihrem Unternehmen Regeln zum Compliance-Management?
- 1.6.2 Halten Sie gesetzliche Regelungen zur Arbeitssicherheit und Arbeitszeit ein?
- 1.6.3 Wird in Ihrem Unternehmen die Einhaltung arbeitsrechtlicher Vorgaben regelmäßig überprüft?
- 1.6.4 Zahlen Sie in Ihrem Unternehmen branchenübliche Löhne?
- 1.6.5 Wenden Sie in Ihrem Unternehmen an ausländischen Standorten oder bei im Ausland beauftragten Subunternehmen die gleichen Maßstäbe im Umgang mit Mitarbeitenden an?

Bei Bestellungen geringeren Volumens oder auch im Bereich der Verpflegung, die meist dezentral in Wohngruppen bzw. (teil-)stationären Einrichtungen in den Handlungsfelder selbst getätigt werden, wählen wir Lieferant:innen unter anderem nach deren Regionalität, Verfügbarkeit, Preis und den ökologischen Aspekten aus. Nach Rücksprache mit den Handlungsfeldern waren die Kriterien in den Jahren 2021–2022 hauptsächlich Wirtschaftlichkeit, Verfügbarkeit und Zuverlässigkeit, gerade auch vor dem Hintergrund der schwierigeren Arbeitsbedingungen in der Corona-Zeit. Gab es vergleichbare ökologische Alternativen, wurden diese favorisiert. In den vergangenen Jahren lag der Fokus im Einkauf häufig auf den ökologischen Aspekten und weniger auf den sozialen, da hauptsächlich auf dem nationalen Markt eingekauft wird, in dem uns grobe Verstöße gegen soziale Aspekte gemäß Lieferkettensorgfaltsgesetz bei unseren Lieferant:innen nicht bekannt geworden sind.

Zurzeit wird die Lieferant:innenselbstauskunft noch nicht flächendeckend in der Dachstiftung Diakonie genutzt. Dies soll zukünftig in überarbeiteter Form stattfinden. Das bedeutet aber nicht, dass die Handlungsfelder das soziale und ökologische Thema rund um die Lieferketten nicht betrachten. Die IT-Dienstleistungsgesellschaft DiaServ Braunschweig gGmbH (DiaServ) hat beispielsweise vertraglich vereinbart, was mit der genutzten Hardware nach Leasing-Ende geschieht und nutzt hier nur Hardware, die im Anschluss wiederverwendet wird. Da die DiaServ die einzige IT-Dienstleisterin der gesamten Dachstiftung Diakonie ist, kann somit eine Umsetzung in der gesamten Dachstiftung-Diakonie-Gruppe (DD-Gruppe) bezüglich der eingesetzten EDV-Hardware weitgehend gewährleistet werden.

Auch bei Dienstfahrzeugen werden Fahrzeuge in der vereinbarten Umstellungsphase auf E-Mobilität so lange genutzt, bis es saubere Alternativen gibt. Es werden nicht alle ein bis zwei Jahre neue Fahrzeuge bestellt, um auch hier ein Zeichen für Nachhaltigkeit zu setzen, bevor der flächendeckende Wechsel auf die E-Mobilität stattfindet. Die Diakonische Gesellschaft Wohnen und Beraten mbH (DWB) orientiert sich an den Empfehlungen des Zentraleinkaufs und nutzt diese auch in ihren Einkaufsprozessen.

In der Dachstiftung Diakonie wird vermehrt auf Nachhaltigkeits-Zertifikate geachtet und es werden bei wesentlichen Warengruppen ISO- oder RKI-Zertifikate eingeholt, z. B. bei Mietberufsbekleidung, Flachwäsche, Zulieferprodukten und industriellen Dienstleistungen. Auch der Blaue Engel bei Reinigungsmitteln findet seit Jahren bewusst Anwendung, muss zukünftig aber noch flächendeckend ausgebaut werden. Eine Dokumentation von beispielsweise Nachweisen im Bereich „Zertifikate“ findet außerhalb der im Zentraleinkauf stattfindenden Lieferant:innenselbstauskunft noch nicht statt. Die DiaServ lässt sich beispielsweise zeigen, welche Lieferant:innen „Green IT“ nutzen. Ähnlich verhält sich dies im Handlungsfeld Pflege und Wohnen: Hier werden Produkte, die ein Eco-Label tragen, bevorzugt aber nicht dokumentiert.

Als gemeinnütziges Unternehmen arbeitet die Dachstiftung Diakonie nicht gewinnorientiert. Ihr Hauptziel ist es, gesellschaftlichen Nutzen zu erzielen, anstatt Gewinne zu erwirtschaften. Die DD-Gruppe reinvestiert die eigenen Einnahmen in die Erfüllung dieser Ziele. Hierbei müssen jedoch auch die Refinanzierungsmöglichkeiten und die zusätzlichen Kosten für die Kund:innen im Gleichgewicht sein, damit besonders Menschen mit geringeren finanziellen Mitteln die Angebote nutzen können.

Durch mögliche Änderungen der Sozialgesetzbücher, beispielsweise durch die Aufnahme der Zielsetzungen „Nachhaltigkeit“, „CO₂-Reduktion“ bzw. „Erreichen der 17 SDGs“, wird das Thema „Lieferkette“ in der Refinanzierung sozialer Dienstleistungen einen ganz neuen Stellenwert erhalten. Die Dachstiftung Diakonie ist durch viele Kolleg:innen politisch in vielen Fachverbänden stark vernetzt und treibt gemeinsam mit anderen Unternehmen der Sozialbranche dieses Thema voran.

Verifizierungsindikatoren

Anteil der zugekauften Produkte/Dienstleistungen am gesamten Einkaufsvolumen in Prozent*

Nr.	Position	Prozent des Aufwands 2021	Prozent des Aufwands 2022
1	Wartungskosten	1,7	1,7
2	Versicherung und Abgaben	2,9	2,8
3	Hauswirtschaft	3,4	3,3
4	Verwaltungsbedarf	4,0	4,4
5	Energie und Wasser	4,1	4,2
6	Betreuungskosten	5,1	4,6
7	Verpflegung	5,1	5,6
8	Wirtschaftsbedarf	5,3	4,3
9	Materialeinsatz	7,2	6,9
10	Instandhaltung	8,2	9,2
11	AfA und Zinsen	11,5	10,8
12	Mieten, Pacht, Leasing	18,0	19,3
13	Dienstleistungen Intern	23,5	23,0
15	Gesamtergebnis	100,0	100,0

*ohne Personalaufwand

Top Lieferant:innen am Einkaufsvolumen am Beispiel von ...

Stiftung Diakonie Kästorf

Lieferant:in/ Dienstleister:in	Prozent des Aufwands 2021	Lieferant:in/ Dienstleister:in	Prozent des Aufwands 2022
DBK Rg. für Werkstattaufträge	20	Peter Schaab GmbH	13
Fünder GmbH & Co. KG	19	DBK Rg. für Werkstattaufträge	7
M. M. Warburg	12	Goldbeck Nord GmbH	3
VDQ Rg. für Werkstattaufträge	10	VDQ Rg. für Werkstattaufträge	2

Venito Diakonische Gesellschaft für Kinder, Jugendliche und Familien gGmbH

Lieferant:in/ Dienstleister:in	Prozent des Aufwands 2021	Lieferant:in/ Dienstleister:in	Prozent des Aufwands 2022
DiaServ Rg. für Werkstattaufträge	6	DiaServ Rg. für Werkstattaufträge	2
ZVK-Zusatz- versorgungskasse Detmold	3	DBK Rg. für Werkstattaufträge	2
DBK Rg. für Werkstattaufträge	3	all.medi Personal- logistik GmbH	1
Volkswagen AG	2	Union TANK Eckstein GmbH & Co. KG	1

Vicinitas Diakonische Quartiersentwicklung GmbH

Lieferant:in/ Dienstleister:in	Prozent des Aufwands 2021	Lieferant:in/ Dienstleister:in	Prozent des Aufwands 2022
Eisen Trabant GmbH	16	Loy & Hutz Solutions GmbH	24
Autohaus Hentschel	15	Eisen Trabant GmbH	11
DBK Rg. für Werkstattaufträge	11	Emil Herminghaus GmbH & Co.KG	7
Emil Herminghaus GmbH & Co. KG	10	F. A. Schreyer GmbH	7

Verbesserungspotenziale/Ziele

Die Dachstiftung Diakonie hat begonnen, einen nachhaltigen Einkauf aufzubauen. Es besteht aber keine klare Kenntnis darüber, welcher Anteil der eingekauften Produkte und Dienstleistungen tatsächlich unter fairen Arbeitsbedingungen hergestellt wurde. Die Nutzung der Lieferant:innenselbstauskunft allein scheint in diesem Kontext nicht ausreichend zu sein bzw. wird noch nicht in allen Bereichen genutzt. Es empfiehlt sich daher, zusätzliche Kontrollmechanismen einzuführen, die eine Überprüfung der Angaben der Lieferant:innen ermöglichen und Mindestkriterien wie den Mindest-Score festlegen. Eine flächendeckende Dokumentation des nachhaltigen Einkaufs ist auf digitaler Ebene zu etablieren, damit die Ziele erreicht werden. Während der Berichtserstellung wird die Lieferant:innenselbstauskunft mit Blick auf das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz verbessert und soll dann in den Gesellschaften der Dachstiftung Diakonie umgesetzt werden.

A1.2 Negativaspekt: Verletzung der Menschenwürde in der Zulieferkette

Die Dachstiftung Diakonie freut sich darüber, dass nach Einschätzung und Informationen aus der Lieferant:innenselbstauskunft derzeit keine besondere Gefährdung der Menschenwürde in der Zuliefererkette besteht. Allerdings muss diese Aussage durch eine Risikoanalyse im Rahmen des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes verifiziert werden. Diese Risikoanalyse steht 2023/24 an. Es ist darauf hinzuweisen, dass während der Erstellung der Gemeinwohlbilanz Nachholbedarf im Bereich der Lieferketten identifiziert wurde. Die Dachstiftung Diakonie wird sich daher weiterhin dafür engagieren, den Schutz der Menschenwürde in ihrer Lieferkette zu stärken und ihre Verantwortung als Unternehmen auch in dieser Hinsicht wahrzunehmen.

Verifizierungsindikatoren

Der Anteil der eingekauften Produkte, die ethisch riskant bzw. ethisch unbedenklich sind, ist zurzeit nicht exakt zu ermitteln.

Verbesserungspotenziale/Ziele

Anhand der sich in der Bearbeitung befindenden Lieferant:innenselbstauskunft wird die Dachstiftung Diakonie zukünftig mit Hilfe des vom Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) empfohlenen Tools „CSR Risiko-Check“ Lieferant:innen einer Vorüberprüfung unterziehen. Der CSR Risiko-Check richtet sich an Unternehmen, die aus dem Ausland importieren oder im Ausland Produktionsstätten haben.

Mit der Beantwortung von zwei Fragen weiß die Dachstiftung Diakonie, welche internationalen CSR-Risiken – zu 22 Themen in vier Kategorien – mit ihren Geschäftsaktivitäten zusammenhängen und welche Möglichkeiten sie hat, diese Risiken zu managen.

1. Schärfere Überprüfung der Lieferant:innenangaben, um sicherzustellen, dass strenge Standards für Arbeitssicherheit und Fairness in der gesamten Lieferkette eingehalten werden
2. Größeres Engagement für Initiativen, die fairen Handel und Nachhaltigkeit fördern
3. Fortlaufender Nachhaltigkeitsdiskurs zunächst mit den Großlieferant:innen und Überwachung der Einhaltung von nachhaltigen Praktiken und Umweltstandards
4. Regelmäßige Prüfung von Arbeitsbedingungen innerhalb der Lieferkette, um sicherzustellen, dass keine Verstöße gegen gesetzliche Bestimmungen oder internationale Arbeitsstandards vorliegen

A2 Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette

A2.1 Faire Geschäftsbeziehungen zu direkten Lieferant:innen

Wir pflegen aufrichtige und faire Beziehungen zu unseren Partner:innen. Nachträgliches Drücken der Preise und oder gewollte Fehlersuche sind nicht Teil unserer Strategie, so dass kooperative und teilweise sehr langjährige Geschäftsbeziehungen bestehen. Sofern möglich und sinnvoll, bevorzugen wir regionalen Partner:innen. Gerade der regionale und saisonale Bezug soll zukünftig mehr ausgebaut werden. Sowohl in der Stephansstift Zentrum für Erwachsenenbildung gGmbH (ZEB) als auch in der Stephansstift Bildung und Ausbildung gGmbH (SBA) spielen insbesondere beim Einkauf von Lebensmitteln Themen wie Regionalität, Anbau etc. eine wichtige Rolle. Sobald zusätzliche oder neue Lieferant:innen gesucht werden, ist der Auslieferungsort der Lieferant:innen ein wichtiges Auswahlkriterium.

Wir versuchen mit unseren Lieferant:innen stets ins Gespräch zu kommen und Probleme, Ziele und Maßnahmen gemeinsam zu beschließen. Dies spiegelt sich auch beispielsweise in den langjährigen Geschäftsbeziehungen der Diakonische Servicegesellschaft Kästorf wider. Auch im Handlungsfeld Pflege und Wohnen gibt es langjährige Partnerschaften mit Lieferant:innen im Bereich der Verpflegung. Mit lokalen Schlachter:innen und Landwirt:innen (Obst und Gemüse) gibt es lange Geschäftsbeziehungen, die jedoch kaum separat dokumentiert werden. Auch in den anderen Handlungsfeldern ist und wird die Regionalität ein immer wichtigeres Thema.

Im Bereich der Energieerzeugung setzen wir bei kleineren Photovoltaikanlagen auf Elektrobetriebe, die im Umland ansässig sind und mit denen wir durch eine langjährige Zusammenarbeit eine gute Vertrauensbasis aufgebaut haben.

Verifizierungsindikatoren

Die durchschnittliche Dauer der Geschäftsbeziehungen ist durch die unterschiedlichen Handlungsfelder schwer in Zahlen zu fassen. Beispiele:

- Autohaus Kühl GmbH (Fahrzeuge): Vertrag seit 2006
- Lyreco (Büromaterial): Vertrag seit 2011
- Transgourmet GmbH & Co (Verpflegung): Vertrag seit 2008
- Die Gesellschaften Diakonische Betriebe Kästorf gGmbH (D.B.K.) und Petres Immobilienverwaltung gGmbH (PIV) arbeiten seit mehr als 20 Jahren mit diversen regionalen Handwerksbetrieben zusammen.

Das geschätzte Verhältnis des Anteils an der Wertschöpfung zwischen Unternehmen und Lieferant:innen bezieht sich auf die Aufteilung des erzielten Gewinns oder Mehrwerts zwischen dem Unternehmen und seinen Lieferant:innen. Es gibt an, wie viel Prozent des Gesamtwerts eines Produkts oder einer Dienstleistung an das Unternehmen und wie viel an die Lieferant:innen geht. Diese Daten wurden bisher nicht erhoben, werden aber zukünftig in die Lieferant:innenbefragung einfließen.

Verbesserungspotenziale/Ziele

Eine Zufriedenheitsabfrage der Lieferant:innen und Dienstleister wird optimiert, damit ggf. bestehende Fehler korrigiert bzw. die Zusammenarbeit untereinander optimiert werden kann.

A2.2 Positive Einflussnahme auf Solidarität und Gerechtigkeit in der gesamten Zulieferkette

Die Diakonische Servicegesellschaft Kästorf GmbH (DSK) pflegt seit vielen Jahren Geschäftsbeziehungen mit regionalen Betrieben wie beispielsweise regionalen Landwirten in der Umgebung. Im Bereich Jugendhilfe der Cornelius-Werk Diakonische Hilfen gGmbH (CWDH) wird immer versucht, faire Lösungen mit Dienstleister:innen und Lieferant:innen zu finden. Regional ansässige Handwerker:innen bieten gerechte Preise an, die auf beiden Seiten eine faire Wertschöpfung liefern. Fairness und Transparenz wird auf beiden Seiten groß geschrieben.

Die Dachstiftung Diakonie unterstützt auch Geschäftspartner:innen auf dem Weg zur Nachhaltigkeit. So liefert beispielsweise die Firma Lyreco auf Wunsch der Dachstiftung standardmäßig Recyclingpapier an die gesamte DD-Gruppe.

Auch die DiaServ hat versucht, in Corona-Zeiten stets die hiesigen Geschäftspartner:innen zu unterstützen. Es wurde nicht nachverhandelt, auch wenn dies möglich gewesen wäre. Bisher gibt es jedoch keine Dokumentation der flächendeckenden Erfassung des solidarischen Umgangs, sowohl in den Handlungsfeldern als auch über die Dachstiftung Diakonie hinweg.

In der Lieferant:innenbefragung werden verschiedene Aspekte wie Solidarität, Gerechtigkeit, Umweltbewusstsein und der Umgang mit Mitarbeiter:innen abgefragt. Es ist wichtig, zukünftig einen stärkeren Fokus auf diese Punkte zu legen. Über den Zentraleinkauf wurde die Empfehlung ausgesprochen, keine Bestellvorgänge über Plattformen wie Amazon durchzuführen und stattdessen eine direkte Überprüfung über die Lieferant:innenbewertung vorzunehmen.

Wie auch bei den anderen Labels findet in Bezug auf Solidarität und Gerechtigkeit keine Dokumentation statt. Auch der diesbezügliche Anteil der Lieferant:innen kann zu dieser Zeit nicht in Zahlen erfasst werden.

Verifizierungsindikatoren

Der Anteil der Produkte am Gesamteinkaufsvolumen, die ein Label für Solidarität und Gerechtigkeit tragen, kann zur Zeit nicht exakt ermittelt werden. Die Lieferant:innen haben oft ein gemischtes Portfolio, aus dem die Dachstiftung Diakonie so weit wie möglich gelabelte Produkte auswählt.

Verbesserungspotenziale/Ziele

1. Dokumentation von vorbildlichen und auch nicht vorbildlichen Lieferant:innen und Dienstleister:innen, beispielsweise anhand eines Rankings
2. Generelle Erhöhung der Detaillierung der Lieferant:innenbefragung, beispielsweise durch eine Angleichung an die GWB-Fragestellungen
3. Auch Kriterien wie GWB-Zertifizierung bzw. generelle Nachhaltigkeitszertifizierungen sollen zukünftig eingebunden werden.

A 2.3 Negativ-Aspekt: Ausnutzung der Marktmacht gegenüber Lieferant:innen

Die Dachstiftung Diakonie ist sich ihrer Größe und der damit verbundenen Marktmacht bewusst. Sie zeigt sich z. B. in Bonus- und/oder Rabattvereinbarungen bzw. Rückvergütungen. Dies wird aber nicht bewusst gefordert und wird auch nicht in den betriebswirtschaftlichen Berechnungen berücksichtigt. Negative Rückmeldungen in diese Richtung sind bisher nicht bekannt. Generell sind Zufriedenheitsbefragungen durchweg positiv und gerade regionale Dienstleister:innen oder Lieferant:innen arbeiten sehr gerne mit der Dachstiftung Diakonie zusammen.

Rechtsstreitigkeiten zwischen Dienstleister:innen und Handlungsfeldern gehören der Ausnahme an. Einen aktuellen Rechtsstreit gibt es im Bereich der Gebäudeerrichtung, da ein Dienstleister vertragliche Absprachen nicht eingehalten hat.

Verbesserungspotenziale/Ziele

Die Dachstiftung Diakonie prüft die Möglichkeit, ein anonymes Beschwerdeverfahren für Lieferant:innen einzuführen.

A3 Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette

A3.1 Umweltauswirkungen in der Zulieferkette

Da die Dachstiftung Diakonie kein produzierendes Unternehmen ist, liegt der Schwerpunkt auf Wohnungs- und Büroausstattung, Energiebedarf im Bereich Strom und Wärme, dem Bau und Verbrauchsmaterialien für den täglichen Gebrauch. Beispielsweise werden die Gebäude über die Vicinitas Diakonische Quartiersentwicklung gGmbH (VDQ) in enger Abstimmung mit den Nutzer:innen gebaut, saniert und ausgestattet. In 2021 und 2022 waren Preis und Verfügbarkeit entscheidende Faktoren, nicht zuletzt auch als Folge der Coronakrise. Natürlich werden alle gesetzlichen Anforderungen erfüllt und nachhaltige Lösungen bei der Beschaffung von Materialien und Produkten berücksichtigt, auch wenn die mangelnde Dokumentation dies nicht immer widerspiegelt. Im Neubau liegt der Fokus klar auf ökologischen Aspekten, obwohl die Transparenz in der Lieferkette dies zurzeit nicht immer ermöglicht. Ein Beispiel hierfür ist die neue Gifhorner Kindertagesstätte Wilscher Weg, die aus regionalen Hölzern und einem nachhaltigen Konzept gebaut wurde. Bei Neubauten werden hohe energetische Standards wie der Effizienzhaus-Standard 40, 40 EE und 40 NH geprüft, geplant und wenn möglich umgesetzt (z. B. Christinenstift-Neubau).

In der Dachstiftung Diakonie werden verschiedene Energieträger und Materialien eingesetzt. Dazu gehören fossile Brennstoffe wie Gas und Öl, die für die Strom- und Wärmeproduktion eingesetzt werden. Ziel ist es, bis zum Jahr 2035 CO₂-neutral zu werden und somit einen Beitrag zur nachhaltigen Zukunft zu leisten. Durch den Einsatz von regenerativen Energien und einer CO₂-reduzierten Bauweise trägt die Dachstiftung Diakonie dazu bei, die Umwelt zu schützen. Bei der Beschaffung von Energie setzt sie seit 2019 auf 100 Prozent Ökostrom.

Sowohl die Gesellschaften der Dachstiftung Diakonie mit ihren Handlungsfeldern als auch ihre Konzerndienstleistungsbereiche setzen sich intensiv mit dem Thema „Umweltauswirkungen in der Zulieferkette“ auseinander. Die Unternehmenskommunikation (UK) beispielsweise fördert umweltfreundliche Maßnahmen und entwickelt nachhaltige Lösungen zur Verbesserung ökologischer Standards. Hierbei unterstützt die UK die nachhaltige Digitalisierung von Unternehmen, beispielsweise durch die Bereitstellung einer Plattform zum Informations- und Erfahrungsaustausch, um die Kommunikation und Zusammenarbeit der Mitarbeiter:innen zu verbessern. In der gesamten Unternehmensgruppe wird das Social-Intranet „Coyo“ verwendet, das zum Austausch über unternehmensrelevante Themen dient und der Würdigung des Mitarbeiterengagements. Alle Mitarbeiter:innen haben die Möglichkeit, sich über die Unternehmensentwicklung zu informieren und daran teilzunehmen, wie auch eigene Ideen einzubringen.

Coyo bietet eine Kollaborationsplattform, um gemeinsam an Projekten zu arbeiten und voneinander im Bereich der Lieferketten zu lernen. Der Einsatz digitaler Kommunikations- und Kollaborationstools wie Coyo reduziert auch die Datenmengen, die über E-Mail-Server ausgetauscht werden. Dadurch wird Energie eingespart, da weniger Rechner betrieben werden müssen. Zudem steht Coyo allen Mitarbeiter:innen als App für mobile Endgeräte zur Verfügung. Dies ermöglicht einen bequemen Zugriff auf Informationen über das Internet und reduziert den Bedarf an Ausdrucken.

Eine zunehmende Rolle spielt der Anbau von Bio-Produkten auf eigenen Feldern, der es ermöglicht, den ökologischen Fußabdruck zu reduzieren und nachhaltiger zu produzieren. Für 2023/24 ist geplant, die Pflegeeinrichtungen der Diakonischen Altenhilfe Kästorf gGmbH (DiAK) einmal pro Woche mit einem Bio-Gericht zu versorgen – die Zutaten sollen direkt aus dem Market Garden der Regenerativen Landwirtschaft Isetal GmbH (ReLa Isetal) stammen. Bei der ReLa Isetal, an der die Dachstiftung Diakonie als Mitgesellschafterin beteiligt ist, steht eine ökologische Bewirtschaftung landwirtschaftlicher Nutzflächen im Vordergrund, unter Beachtung des Umweltschutzes, des Ressourcenschutzes und des Artenschutzes gemäß den ESG-Kriterien der Vereinten Nationen.



Aktuell befindet sich die ReLa Isetal noch im Zertifizierungsverfahren, das mit dem offiziellen Bio-Siegel für das produzierte Gemüse abschließt. Möglich wurde dieses Projekt durch einen subventionierten Pachtpreis für die Nutzflächen, die Eigentum der Stiftung Diakonie Kästorf sind. Das Projekt leistet einen positiven Beitrag zum Umweltschutz und zur Bewahrung von Natur und Tierwelt. Gleichzeitig reduziert es nachweislich den CO₂-Fußabdruck.

Ein Beispiel, wie Nachhaltigkeit in der Gastronomie umgesetzt werden kann, ist das Restaurant „Zur Glocke“ der Diakonischen Servicegesellschaft mbH (DSK), das seit dem 1. März 2022 ein Aktionsmenü anbietet. Hierbei werden hochwertige Komponenten aus der lokalen Umgebung, regionale Zutaten und auch Bio-Produkte verwendet. Das Aktionsmenü wird zu einem höheren Preis als das Standardmenü angeboten. Die Resonanz darauf ist unterschiedlich: Fleischhaltige Menüs werden meist besser angenommen als vegetarische Menüs. Zu den lokalen/regionalen Produkten gehören Kartoffeln, Spargel, Gemüse, Backwaren wie Brötchen, Kuchen und Brot sowie Wurst und Aufschnitt aus einer Manufaktur vor Ort, Hühnereier und saisonales Obst wie Erdbeeren und Heidelbeeren. Bioprodukte werden direkt bei einem Hofladen in der Nachbarschaft beschafft und temporär nach Verfügbarkeit eingesetzt. Durch die Integration regionaler und biologischer Produkte und die Reduzierung des Fleischkonsums trägt das Restaurant zur Reduzierung des CO₂-Fußabdrucks bei.

Um ökologischen und sozialen Auswirkungen entgegenzuwirken, hat die Nachhaltigkeit in der Dachstiftung Diakonie eine hohe Priorität. Der Auswahl der Produkte und Lieferant:innen liegen ökologische Kriterien zugrunde einschließlich der Abfrage von Nachhaltigkeitsaspekten. Unternehmen, die gesetzliche Rahmenbedingungen und Nachhaltigkeitsstandards nicht einhalten, werden als Lieferant:innen ausgeschlossen.

Die Frage nach den Unterschieden zu Mitbewerber:innen ist angesichts der Dringlichkeit besonders von Artenschutz und Klimakrise für die Dachstiftung Diakonie von untergeordneter Bedeutung, sondern sie unterstützt andere diakonische Unternehmen bei der Transformation zu nachhaltigem Handeln. Die Frage nach einem ökologischen Einkauf und dem Anteil der ökologisch höherwertigen Alternativen im eigenen Angebot ist von großer Relevanz für Unternehmen und Konsument:innen gleichermaßen. Leider ist es oft noch schwierig, den Einkauf von Mitbewerber:innen zu kennen, hierzu stehen wir aber im Netzwerk Europa regelmäßig im Austausch, um zukünftig voneinander lernen zu können. Im Falle unseres Unternehmens konnten wir diesen bisher nicht genau eruieren, doch durch zukünftig intensivere Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen der Sozialbranche sind wir optimistisch, hierzu einige Informationen sammeln zu können.

Verifizierungsindikatoren

In der Praxis zeigt sich, dass der Anteil an ökologisch höherwertigen Produkten und Dienstleistungen stark variiert und dass die Erfassung von Daten in Bezug auf ökologisch höherwertige Alternativen bisher nicht flächendeckend geschieht. Dennoch haben wir bereits in einigen Warengruppen damit begonnen, auf ökologisch höherwertige Alternativen umzustellen. So haben wir in unserem Unternehmen damit begonnen, den Einsatz von Papier, Druckersystemen, abbaubaren Reinigungsmitteln und der regionalen Einkaufstätigkeit in der Zentralküche zu revidieren und auf umweltfreundlichere Alternativen umzustellen.

Das Immobilienmanagement nutzt vermehrt heimische Hölzer anstelle von umweltschädlichem Beton. Der Anteil liegt bei 20 Prozent und steigt von Jahr zu Jahr.

Auch die einzelnen Einrichtungen achten auf nachhaltiges Handeln in ihren Zulieferketten. So kauft beispielsweise ein Tagestreff in Goslar Eier ausschließlich beim regionalen Bauern und bietet nur noch ein- bis zweimal wöchentlich Fleischgerichte an.

Geschätzt beträgt der Anteil der regionalen Lebensmittel in der Dachstiftung Diakonie ca. 10 Prozent des Gesamtvolumens.

Verbesserungspotenziale/Ziele

Eine Abfrage der Lieferant:innen und Dienstleister zum Thema „Nachhaltigkeit“ wird parallel zu der Optimierung der regulären Lieferant:innenbefragung erarbeitet, um die Zusammenarbeit zu optimieren.

Zudem plant die Dachstiftung Diakonie in Zukunft eine CO₂-Bilanzierung im Scope 3 durchzuführen. Hierbei werden auch die Lieferketten der Zulieferunternehmen stärker beleuchtet und auf ihre Umweltauswirkungen untersucht.

Die Ergebnisse der Bilanzierung sollen dazu dienen, Maßnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit in der gesamten Wertschöpfungskette zu ergreifen und eine flächendeckende Datenlage zu erarbeiten.

Der Fleisch- und Fischkonsum im Gesamtunternehmen wird für 2023 erfasst und ab 2024 bis 2025 um je 15 Prozent reduziert.

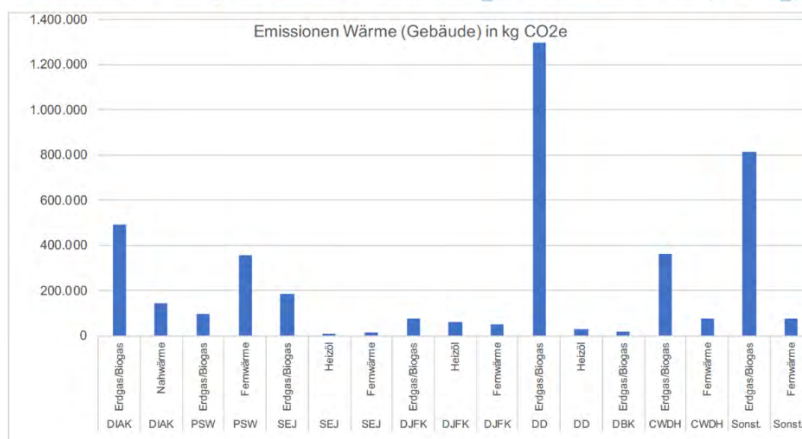
A3.2 Negativaspekt: Unverhältnismäßig hohe Umweltauswirkungen in der Zulieferkette.

Aktuell besteht am Standort Kästorf eine Abhängigkeit von fossilen Wärmeerzeugern wie Erdgas, die jedoch zukünftig reduziert oder vollständig vermieden werden soll. Auch wird in Hannover-Kleefeld die Kirche noch mit einer Erdölheizung beheizt. Des Weiteren weisen einige der Gebäude einen relativ schlechten energetischen Zustand auf. Diese Gegebenheiten sind maßgeblich für einen Großteil der verursachten CO₂-Emissionen verantwortlich. Von insgesamt 13.387 Tonnen CO₂ im Jahr 2019 waren allein 4.183 Tonnen dem Bereich der Wärme zuzuordnen.

Ein weiteres Problem stellt die Entsorgung von Inkontinenzabfällen dar. Aufgrund von Medikamentenrückständen müssen diese bisher verbrannt werden, jedoch ist in der Dachstiftung Diakonie bisher keine ökologisch sinnvollere Lösung bekannt; aber auch über diese Thema wird im Verbund mit anderen diakonischen Unternehmen im „Netzwerk Nachhaltigkeit“ der Diakonie Deutschland diskutiert.

Geprüft wird der Einsatz biologisch abbaubarer Inkontinenzmittel und eine Kooperation mit einem Produzenten ab 2023, dessen Produkt noch patentiert werden muss.

Jährliche Äquivalente an CO₂-Emissionen (tCO₂), 2019



Viele Maßnahmen wurden schon getroffen, wie beispielsweise die Umrüstung der Leuchtmittel auf LED oder die Anpassung und Optimierung der Vorlauftemperaturen bzw. der generellen Heizungsanlagen. Auch der Wechsel des eigenen Fuhrparks von Verbrennern auf E-Fahrzeuge hat begonnen und wird in den nächsten Jahren immer weiter voranschreiten. Ein flächendeckendes Energiekonzept für den Standort Kästorf wurde aufgestellt, um konkrete Maßnahmen für die Rückführung der notwendigen Energiemengen objektbezogen im Rahmen eines gesamten Nutzungskonzepts definieren zu können.

Verifizierungsindikatoren

Der Anteil der eingekauften Produkte mit hohen Umweltauswirkungen kann nicht genau beziffert werden.

Verbesserungspotenziale/Ziele

Die Reduktion von Auswirkungen von schädlichem CO₂ ist ein wichtiger Aspekt im Bestreben, den Klimawandel zu bekämpfen. Einige Maßnahmen, die in dieser Hinsicht getroffen werden, umfassen den Ausbau regenerativer Energien (DiaVerde GmbH 2023), die Energieeinsparung durch Optimierung der Wärmeversorgung und Sensibilisierung der Mitarbeiter:innen bzw. generelles Anpassen des Nutzungsverhaltens durch Aufklärung und stetige Sensibilisierung.

Des Weiteren wird auch eine Reduktion des Müllaufkommens im Allgemeinen angestrebt, wobei die Zusammenarbeit mit Lieferant:innen eine wichtige Rolle spielt. In diesem Zusammenhang wird im Rahmen des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz in 2023 eine Risikoanalyse durchgeführt. Ziel ist es, die Überprüfung von Zulieferketten zu verbessern und gezielte Maßnahmen zu erarbeiten, um die Auswirkungen von schädlichem CO₂ zu limitieren.

Produkte im Bereich Verpflegung werden ab 2024/25 zum Teil am Standort Kästorf auf den umliegenden Feldern in einem Tochterunternehmen der Dachstiftung Diakonie (ReLa Isetal GmbH) angebaut, um auch hier ökologisch produzierte Produkte und verkürzte Lieferwege zu schaffen.

A4 Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette

A4.1 Transparenz und Mitentscheidungsrechte für Lieferant:innen

Der Zentraleinkauf sorgt als Konzerndienstleister dafür, dass alle Lieferant:innen und Dienstleister:innen mit den benötigten Informationen versorgt werden. Hierzu gehören unter anderem Lieferstellen, Kostenstellen, Ansprechpartner:innen und Lieferumfänge. Sollten weitere Informationen wie Handelsregisterauszüge oder Organigramme benötigt werden, werden diese gerne zur Verfügung gestellt. Auch lässt sich der Zentraleinkauf gerne über Alternativprodukte oder ökologisch Besserwertiges beraten.

Im Bereich Kinder, Jugend und Familie wird besonderer Wert auf den Schutz der Bewohner:innen gelegt. Daher werden Informationen zur Verfügung gestellt, die auf die Privatsphäre und unterschiedliche Belastungssituationen Rücksicht nehmen und der Einrichtungskonzeption entsprechen. Auch im Bereich Pflege und Wohnen wird großer Wert auf einen reibungslosen Ablauf gelegt: Es werden Lieferpläne, Prozesse zur Warenannahme sowie vertragliche Regelungen zu Art und Umfang der Leistungen zur Verfügung gestellt. Zudem werden regelmäßig Lieferant:innenbewertungen durchgeführt, um eine hohe Qualität zu gewährleisten.

In Bezug auf Entscheidungsprozesse in relevanten Situationen und Bereichen wird den Lieferant:innen im Zentraleinkauf nur in begrenztem Umfang Mitentscheidung ermöglicht. Allerdings werden sie bei der Terminfindung, Anlieferhythmen und Lieferbedingungen einbezogen. Die Lieferant:innen bringen wertvolles Fachwissen mit, das in die Prozesse einfließt, beispielsweise in Form von umweltschonenderen Waren oder effizienteren Lieferwegen. In einigen Fällen besteht auch die Möglichkeit einer Vorauswahl von Produkten (z. B. Papier) durch die Lieferant:innen. Auch bei der zeitlichen Einteilung wie in der Reinigung von Gebäuden wird Fachfirmen in der Regel alle Freiheiten gegeben. Ähnlich sieht dies bei unseren internen Dienstleistungen aus, auch hier verfügen Konzerndienstleister:innen meist im Rahmen der Leistung über eine freie Handhabe im Zeitmanagement.

Basierend auf den Informationen des Zentraleinkaufs scheint es, dass die Lieferant:innen und Dienstleister:innen mit der Informationspolitik und den Mitentscheidungsrechten des Unternehmens zufrieden sind. Trotzdem wird kontinuierlich an Verbesserungen gearbeitet und es werden Maßnahmen implementiert wie Zufriedenheitsabfragen, um mögliche Unzufriedenheit aufzudecken und zu beheben. Eine regelmäßige Kommunikation und gegenseitiges Feedback ist ebenso ein wichtiger Aspekt der Geschäftsbeziehung mit Lieferant:innen.

Verbesserungspotenziale/Ziele

Basierend auf den vorliegenden Informationen soll ein Dialog auf Augenhöhe hergestellt werden, der auch weitere Mitentscheidungsmöglichkeiten für die Lieferant:innen in

relevanten Bereichen schafft, um gemeinsame Zielvorstellungen nachhaltigen Wirtschaftens (z. B. „Cradle to Cradle“) zu entwickeln, ihr Fachwissen besser zu nutzen und auch so Prozesse effizienter zu gestalten. Auch eine verstärkte Beteiligung der Lieferant:innen an der Gestaltung von Nachhaltigkeitszielen und -maßnahmen könnte sich positiv auf die Zusammenarbeit auswirken. Zudem könnten regelmäßige Schulungen und Austauschprogramme mit den Lieferant:innen einen Beitrag zur nachhaltigen und effizienten Zusammenarbeit leisten. Hier werden zukünftig systematisch Gespräche zu Lieferant:innen gesucht und gemeinsame Projekte entwickelt.

A4.2 Positive Einflussnahme auf Transparenz und Mitentscheidung in der gesamten Zulieferkette

Basierend auf den vorliegenden Informationen durch die unterschiedlichen Gesellschaften gibt es bisher noch keine konkrete Strategie zur Gewährleistung eines transparenten und partizipativen Umgangs aller Beteiligten entlang der Zulieferkette. Es besteht jedoch ein erkanntes Verbesserungspotenzial, das durch die geplante Risikoanalyse im Rahmen des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes in 2023 angegangen werden soll. Das Einbeziehen von etablierten Zertifikaten/Labels wie z. B. Fair Trade zeigt jedoch bereits ein Bewusstsein für Nachhaltigkeit entlang der Zulieferkette. Dies ist zurzeit aber noch primär mit dem Fokus auf Ökologie gerichtet. Zukünftig soll das Unternehmen auch sicherstellen, dass nicht nur die ökologische Nachhaltigkeit neben dem Preis, der Qualität und der Verfügbarkeit als Kriterium für die Lieferant:innenauswahl herangezogen wird. Eine umfassende Strategie zur Schaffung eines transparenten und partizipativen Umgangs aller Beteiligten in der Zulieferkette ist erforderlich, um die Außenwelt von den Nachhaltigkeitsbestrebungen des Unternehmens weiterhin zu überzeugen und ein positives Image aufrechtzuerhalten. Mit vielen Lieferant:innen wird ein freundschaftlicher Umgang gepflegt. Gerade bei vielen kleineren regionalen Unternehmen ist dies schon fast Normalität und Probleme werden direkt angesprochen. Aber auch hier zeigt sich, dass in der Dokumentation Aufholbedarf besteht, denn auch hier gibt es keine Übersicht der Labels etc.

Verifizierungsindikatoren

- Der Anteil der eingekauften Produkte und Rohwaren, die ein Label tragen, das Transparenz und Mitentscheidung berücksichtigt, kann zurzeit nicht ermittelt werden.
- Der Anteil der Lieferant:innen, mit denen ein transparenter Umgang mit Anspruchsgruppen thematisiert wird bzw. die auf dieser Basis ausgewählt wurden, wird zurzeit nicht erhoben.

Verbesserungspotenziale/Ziele

1. Entwicklung einer klaren Strategie für einen transparenten und partizipativen Umgang mit Zulieferer:innen: Das Unternehmen wird eine Strategie entwickeln, die darauf abzielt, die Transparenz und Partizipation in der gesamten Zulieferkette sicherzustellen. Hierbei sollen auch die Zuliefer:innen selbst auf Augenhöhe einbezogen werden, um deren Bedürfnisse und Perspektiven zu berücksichtigen.

2. Implementierung von Auditorien und Bewertungssystemen: Das Unternehmen sollte Auditorien einrichten, um die Einhaltung von sozialen und ökologischen Standards bei seinen Zuliefer:innen sicherzustellen. Dabei müssen auch Bewertungssysteme eingesetzt werden, um die Leistung der Zulieferer:innen zu bewerten und ihnen gezielte Unterstützung bei möglichen Schwächen zu bieten.
3. Förderung von Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung in der gesamten Wertschöpfungskette: Die Dachstiftung Diakonie will eine nachhaltige Wertschöpfungskette schaffen. Das bedeutet, dass alle Ressourcen, die in der Produktion und dem Vertrieb eingesetzt werden, nachhaltig und ressourcenschonend verwendet und alle Beteiligten fair und mit angemessener Bezahlung eingesetzt werden.
4. Überwachung und Berichterstattung: Das Unternehmen wird das bestehende Zielvereinbarungssystem dahingehend weiterentwickeln, dass die oben genannten Ziele und Verbesserungsvorschläge umgesetzt und erreicht werden. Mit der Einführung der Gemeinwohlbilanz ab 2023 in der DD-Gruppe wird eine transparente Kommunikation in die Öffentlichkeit hergestellt.



B1 Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln

B1.1 Finanzielle Unabhängigkeit durch Eigenfinanzierung

Die Finanzstrategie der Dachstiftung Diakonie orientiert sich daran, dass zu jedem Zeitpunkt ausreichend Liquidität vorhanden ist und Investitionen, die eine nachhaltige Entwicklung ermöglichen, soweit möglich machbar sind. Dafür sind folgende Kennzahlen wesentlich: Verschuldungsquote, Liquidität I und II, EK-Quote der DD-Konzerngesellschaften sowie die Eigenkapitalquote der DD-Gesamtgruppe. Die Eigenkapitalquote der DD-Gesamtgruppe soll höher als 50 %, die Liquidität 1. Grades zwischen 20–50 % und die Liquidität 2. Grades über 100 % liegen, um eine ausreichende Risikodeckung und Unabhängigkeit des Unternehmens zu gewährleisten.

Organisatorisch werden diese Vorgaben im Rahmen der jährlichen Jahreswirtschaftsplanung, durch ein laufendes Reporting in der Dachstiftung Diakonie sowie durch ein Risikomanagement sichergestellt:

Während der sechsmonatigen Jahreswirtschaftsplanungsphase von Frühjahr bis Herbst stellen die Gesellschaften und Handlungsfelder ihre Planungen rollierend für die kommenden drei Jahre auf. In einem ersten Schritt verhandeln sie anhand von Geschäftsbesorgungsverträgen mit den Konzerndienstleister:innen Betriebswirtschaft, Personalservice, Unternehmenskommunikation, Theologische Unternehmensentwicklung, Quartiersentwicklung sowie IT die Leistungen, die sie im kommenden Jahr in Anspruch nehmen. Die abschließende Ziel- und BWA-Planung umfasst ein integriertes Risikomanagementsystem. Die Gesamtplanung wird zwischen Vorstand und Handlungsfeld-Vertreter:innen abgestimmt. Im Kollegialen Führungskreis der Dachstiftung Diakonie wird das Gesamtergebnis diskutiert und am Jahresende durch den Aufsichtsrat verabschiedet.

Das Controlling stellt wöchentlich bzw. monatlich für bestimmte Kennzahlen wie Belegung, DB-Entwicklung, Eigenkapitalquote und Liquidität den zuständigen Geschäftskreisen bzw. Führungskräften Informationen zur Verfügung. Quartalsweise erfolgen an die tatsächliche Entwicklung angepasste Betriebsergebnishochrechnungen für alle Gesellschaften und Handlungsfelder wie auch für den Konzern bzw. die DD-Gruppe. Das laufende Reporting umfasst außerdem die Deckungsbeiträge, Belegungsquoten und den Finanzbericht Rechnungswesen sowie regelmäßige Investitions- und Finanzierungsplanungen und Planbilanzen inklusive der Gewinn- und Verlustrechnungen. Ergänzt durch eine vierteljährliche Berichterstattung an das Aufsichtsgremium besteht ein engmaschiges Controlling, so dass eine ausreichende Risikodeckung gewährleistet ist.

Die Holding-Struktur trägt mit selbständig wirtschaftenden und ertragsstarken Gesellschaften zur Sicherung der Eigenmittel bei. Allerdings ist die Generierung von Eigenmitteln in den diakonischen Handlungsfeldern aufgrund der gesetzlichen Vorgaben sowie der eingespielten Verhandlungsstrategien der Kostenträger eng begrenzt. Zugestanden werden Risikozuschläge nur bis maximal 2 %, selten wird eine Rendite bis 2 % akzeptiert. Die am nachhaltigen Erfolg ausgerichtete Finanzstrategie der DD-Gruppe erfordert eine Umsatzrendite von mindestens 2 %. Nur mit einem solchen Wert ist nach Überzeugung der Organe der DD eine eigenständige und innovative Entwicklung sozialer Arbeit möglich. Der Ort, an dem die Akkumulation einer solchen Rendite erscheint, ist in der Vermögensverwaltung in den Förderstiftungen der Gruppe. Kern der Vermögensverwaltung ist die Entwicklung und Verwaltung von Immobilien, die der diakonischen Arbeit zur Verfügung gestellt werden.

Die Förderstiftungen kalkulieren die Mietzinsen, die der unternehmenseigenen Petres Diakonische Immobilienverwaltung gGmbH zur Verfügung gestellt werden, zu marktüblichen Mieten.

Ein zweiter Weg zur Generierung von Eigenmitteln sind Fördermittel, die in allen Bereichen zur Sicherung nicht ausreichend refinanzierter Angebote in den Blick genommen und akquiriert werden. Bei Investitionen werden vorhandene Förderprogramme möglichst umfassend in Anspruch genommen bzw. entsprechende Förderanträge gestellt.

Im Bereich der Spenden wurden in 2021 770.000 Euro und im Folgejahr 1.242.000 Euro eingeworben. Bei einer großen Spendenaktion von RTL für Kinder und Jugendliche aus der Ukraine („GifHelp“) konnte ein Regionalleiter der Diakonischen Gesellschaft für Jugendliche Familien und Kinder mbH (DJFK) in Zusammenarbeit mit der Volksbank BraWo Spenden in Höhe von 1,2 Millionen einwerben, die zum Teil schon im Gesamtspendenaufkommen 2022 enthalten sind. Die konzernweite Fördermittelakquise hat im Berichtszeitraum 355.000 Euro bzw. 247.500 Euro ergeben.

Im Herbst 2022 hat sich die Dachstiftung mit 14 Modelleinrichtungen aus der Pflege für das dreijährige EU-Fördermittelprojekt „Rückenwind hoch3“ beworben. Mithilfe dieses Programms des Europäischen Sozialfonds zur Zukunftsfähigkeit und Fachkräftesicherung in sozialen Berufsfeldern sollen insbesondere Mitarbeiter:innen in der Pflege durch Schulungen, Reflexionszeiten und Workshops in die Abläufe eines KGU-geführten Unternehmens eingeführt werden. Ziel ist es, ihre Erfahrungen von Selbstwirksamkeit und Zufriedenheit zu steigern und damit ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern.

Zurzeit werden die Möglichkeiten zum Crowdfunding, zur Gewinnung von Mezzanine-Kapital zur Sicherung nachhaltig gebauter Quartiere einerseits sowie der Handel mit CO₂-Zertifikaten im Rahmen einer für das Jahr 2023 geplanten neuzugründenden Energiegesellschaft „DiaVerde Diakonische Gesellschaft für Energie und Nachhaltigkeit GmbH“ (DiaVerde) andererseits geprüft bzw. umgesetzt.



Verifizierungsindikatoren

Die Eigenkapitalquote ist im DD-Konzern mit 42,7 % bzw. 42,8 % für den Berichtszeitraum nahezu identisch. Sie liegt damit im branchenüblichen Durchschnitt für die Sozialwirtschaft, der nach Auskunft der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Curacon bei 45,5 % liegt. In der DD-Gruppe liegt die Eigenkapitalquote über 50 % und damit im Zielkorridor:

Stand 31.12.2021

	Eigenkapital	EK-Anteil
• DD Konzern	36,6 Mio €	42,7 %
• Stiftung Diakonie Kästorf	61,8 Mio €	65,1 %
• Stiftung Wohnen & Beraten	2,9 Mio €	28,2 %
• Stiftung Stephansstift	17,8 Mio €	67,6 %
• Ev. Stiftung Clus	3,4 Mio €	48,1 %
• Heiligen Geist Stiftung	1,7 Mio €	8,3 %

Stand 31.12.2022

	Eigenkapital	EK-Anteil
• DD Konzern	38,9 Mio €	42,8 %
• Stiftung Diakonie Kästorf	61,0 Mio €	61,8 %
• Stiftung Wohnen & Beraten	2,9 Mio €	30,2 %
• Stiftung Stephansstift	19,1 Mio €	70,7 %
• Ev. Stiftung Clus	3,4 Mio €	52,1 %
• Heiligen Geist Stiftung	1,8 Mio €	7,4 %

Verbesserungspotenziale/Ziele

Einführung einer neuen Kennzahl in der Jahresbilanz zur Bildung einer Rückstellung für den CO₂-Verbrauch der DD und Fondsbildung für die gesamte Dachstiftung Diakonie; Berechnungsgrundlage: CO₂-Verbrauch von 2019 in allen Gesellschaften und Stiftungen; Ziel des Fonds: Förderung von Projekten, durch die angestrebte Klimaneutralität der Dachstiftung im Jahr 2035 realisiert werden kann, darüber hinaus Durchsetzung entsprechend erhöhter Entgelte bei den Kostenträgern.

Mittelfristige Planung: Erweiterung der Jahresbilanz um andere nicht-monetäre Kennzahlen, zum Beispiel Kennzahl für messbaren Beitrag zum Gemeinwohl im Bereich der Seelsorge, für unbürokratische finanzielle Unterstützung von Menschen in akuter Not, für die Mobilisierung von Freiwilligen für gemeinnützige Arbeit sowie eine Kennzahl für die Integration von Migrant:innen.

B 1.2 + 1.3 Gemeinwohlorientierte Fremdfinanzierung / Ethische Haltung externer Finanzpartner:innen

Unter den Finanzpartner:innen der Dachstiftung Diakonie arbeiten aktuell keine Ethik-Banken. Die Einhaltung der Vorgaben der Ev. Kirche in Deutschland (EKD) im „Leitfaden für ethisch nachhaltige Geldanlage in der Evangelischen Kirche“ ist Orientierungsgrundlage dieser Geschäftsbeziehungen. Die von der EU entwickelte Agenda 2030 mit ihren 17 Zielen für Nachhaltige Entwicklung (SDG) bildet den Handlungsrahmen, den auch nicht explizit ökologische oder ethisch orientierte Banken und Finanzinstitute erfüllen müssen, so dass auch die hier genannten Finanzpartner:innen höhere Nachhaltigkeitsvorgaben erfüllen.

Die DD und ihre Gesellschaften arbeiten mit folgenden Banken und Versicherungen zusammen:

Banken

Sparkasse Gifhorn-Wolfsburg-Celle, Sparkasse Uelzen-Lüneburg-Dannenberg, Volksbank Hildesheim, KD Bank, BfS-Bank, Evangelische Bank, Volksbank BRAWO (u. a. Nebenkonten der Stephansstift Ev. Jugendhilfe gGmbH).

Versicherungen

AXA, Allianz, Ergo, Gothaer, R+V, Haftpflichtkasse VVaG

Verteilung der Finanzen auf die einzelnen Banken

	SAP-Kto.	Bank	31.12.2021 €	31.12.2022 €
Stiftung Diakonische Heime Kästorf	gesamt	Sparkasse Celle Gifhorn Wolfsburg	6.352.137,54	2.667.200,00
	gesamt	ev. Bank	1.324.817,40	1.258.841,40
	gesamt	KD-Bank	6.704.339,11	6.173.722,41
	gesamt	N-Bank	870.260,93	856.304,06
	gesamt	BiB Bank im Bistum Essen	1.264.769,91	1.199.468,07
Stiftung Wohnen und Beraten	gesamt	Sparkasse Celle Gifhorn Wolfsburg	4.498.597,15	4.278.636,55
Stephansstift Hannover	gesamt	KD-Bank	1.500.000,00	1.352.590,11
DD-Konzern	gesamt	Sparkasse Celle Gifhorn Wolfsburg	4.200.000,00	3.570.000,00
	gesamt	ev. Bank	3.295.920,93	3.119.713,64
	gesamt	N-Bank	0,00	400.000,00
Evangelische Stiftung Clus	gesamt	Bank für Sozialwirtschaft	1.343.616,45	1.231.295,56
Heiligen Geist Stiftung	gesamt	Diakonie Niedersachsen	1.546.058,92	1.437.323,65
	gesamt	Sparkasse Uelzen Lüchow-Dannenberg	5.797.030,71	5.621.951,10
	gesamt	Sparkasse Celle Gifhorn Wolfsburg	9.300.000,00	13.800.000,00

Mit der Vermögensverwaltung des Konzerns sind die Warburg Bank, Berlin, sowie die BRW Finanz AG, Braunschweig, beauftragt. Dabei werden insgesamt mindestens 10 Millionen Euro mit einem langfristigen Anlagehorizont aufgeteilt und von den beiden Verwaltern unter Aufsicht eines dem Vorstand der Dachstiftung Diakonie zugeordneten Anlageausschusses gemanagt. Der Vorstand berichtet regelmäßig dem Aufsichtsrat über den Stand. Beide Finanzinstitute arbeiten auf der Grundlage einer Anlagerichtlinie, die vom Aufsichtsgremium der DD verabschiedet worden ist. Auf dieser Grundlage erfolgt eine Orientierung am ethischen Banken-Kodex der EKD. Die Vermögensverwalter:innen werden vertraglich auf die Anlagerichtlinien der DD verpflichtet. Sie ist damit bindend und wird ab 2023 im Reporting der Vermögensverwalter:innen entsprechend hinterlegt.

Die BRW Finanz AG hat darüber hinaus eine eigene Nachhaltigkeitsstrategie auch in Hinblick auf ethisch-nachhaltige Investitionen im Rahmen des ESC-Ratings entwickelt. Die Finanzstrategie wird durch ein kontinuierliches Risikomanagement der Controlling-Abteilung wirksam überwacht und umgesetzt. Außerdem ist der kaufmännische Vorstand der Dachstiftung Mitglied im Arbeitskreis kirchlicher Investor:innen/AKI, der den o. g. Leitfaden der EKD entwickelt hat und sich u. a. für die Förderung ökologischer Fonds einsetzt.

Die Dachstiftung-Diakonie-Gruppe plant im Rahmen einer nachhaltigen, SDG-basierten Quartiersentwicklung in fünf Bauabschnitten das Neubauprojekt „Grünes Viertel“ auf dem Gelände des Stephansstifts in Hannover. Hier soll ab 2025 in rund 285 Eigentumswohnungen ein Sozialwohnungsanteil von 40 % entstehen. Außerdem sind im Rahmen des Wohnungslosenprojekts „Housing First“ Apartments für Wohnungslose, ein Pflegeheim inklusive teilstationärer Angebote sowie kleine Student:innenapartments geplant. Zur Finanzierung des auf rund 186 Millionen Euro kalkulierten Projektes ist u. a. die Genossenschaftsbank GLS Gemeinschaftsbank eG angefragt.



Die Finanzierung von Investitionen erfolgt in der DD-Gruppe aktuell aufgrund der volatilen Zinssätze mit teilweise flexiblen Zinssätzen, um langfristig hohe Zinssätze zu vermeiden. Insgesamt sind in der DD-Gruppe die laufenden Investitionen mehrheitlich durch langfristig laufende und vergleichsweise günstige Darlehnsverträge insgesamt gesehen finanziert, um Finanzrisiken zu reduzieren. Als Orientierung hierfür dient das Ziel: Die langfristigen Darlehnszinsen dürfen die langfristig erzielbaren Renditen in der Anlage nicht übersteigen. Zudem wird versucht, einen Nachhaltigkeitsfonds mit einem Partner für die Mobilisierung langfristig auf Nachhaltigkeit und weniger auf Rendite orientierte Mezzanine-Kapitalgeber:innen zu gewinnen.

Verifizierungsindikatoren

Der Fremdkapitalanteil beträgt im Berichtszeitraum 57,31 % und 57,24 %.

Finanzierung, aufgeschlüsselt nach Finanzierungsart im DD-Konzern (in Euro)

	2021	2022
Rückstellungen insgesamt	16.497.322,08	19.234.714,83
davon Pensionsrückstellungen	4.935.424,00	6.551.380,00
Steuerrückstellungen	33.100,00	8.000,00
Sonstige Rückstellungen	11.528.798,00	12.675.334,83
Verbindlichkeiten insgesamt	28.494.646,61	28.116.970,52
Verbindlichkeiten ggü. Kreditinstituten	7.497.710,27	7.092.595,96
davon kurzfristig	159.789,30	
Sonstige Verbindlichkeiten	16.154.549,30	15.979,52
davon kurzfristig	8.569.950,46	7.654.105,20
darunter		
- aus Steuern	1.403,61	1.575.831,61
- im Rahmen der sozialen Sicherheit	44.608,61	6.244,88
Davon langfristig	7.584,84	8.325.086,32
Rechnungsabgrenzungsposten	40.122,40	49.822,36
Treuhandverbindlichkeiten	227.445,84	234.683,74

Verbesserungspotenziale/Ziele

Der stärkerer Einbezug von Finanzpartner:innen, die explizit ethisch-nachhaltig orientiert sind, ist in der Vergangenheit erfolgt und z. B. in der Finanzierung der GLS u. ä. Banken im Quartiersprojekt Grünes Viertel Stephansstift gescheitert, da diese sich nicht über 10 Jahre in Bauvorhaben binden wollen. Diese Ausrichtung ist für nachhaltig orientierte Investitionen nicht sinnvoll. So werden nun andere Finanzierungsmöglichkeiten wie z. B. Crowd-Funding versucht zu erschließen.

Die Weiterentwicklung von nicht-monetären Kennzahlen in die Jahresbilanz, wie z. B. die Rückstellung für einen Nachhaltigkeitsfonds in der DD (ab 2023), soll fortgesetzt werden. Im Rahmen eines Unternehmens ist dabei die Bewertung in geldlichen Einheiten zur Erzielung einer nachhaltigen Veränderung in Richtung der beabsichtigten Zielsetzung in einem marktwirtschaftlichen System unerlässlich.



B2 Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln

B2.1 Solidarische und gemeinwohlorientierte Mittelverwendung

Als gemeinnützige Stiftung hat die Dachstiftung Diakonie keine Gewinnerzielungsabsichten. Jahresüberschüsse werden den Rücklagen zugeführt oder für Investitionen verwendet. Zukunftsausgaben sind Aufwendungen für strategische Themen, hier besonders Nachhaltigkeit, die Gewinnung neuer Mitarbeiter:innen/Personalrecruiting, Digitalisierung und Organisationsentwicklung (hier: Schulungen und Workshops im Transformationsprozess zum Kollegial geführten Unternehmen).

Alle Zukunftsprojekte dienen dem Erhalt und Ausbau diakonischer Arbeit in der Sozialwirtschaft für die Klient:innen der Dachstiftung und damit dem Gemeinwohl. Die tatsächlichen und geplanten Investitionskosten werden so weit wie möglich aus der Umsatzrendite finanziert. Eine Ausnahme bildet das Projekt zur Quartiersentwicklung „Grünes Viertel Stephansstift“ mit einem Gesamtvolumen von 186 Millionen Euro.

Notwendige Zukunftsausgaben liegen kurz-, mittel- und auch langfristig vor allem im Bereich der Mitarbeiter:innen/Personalgewinnung und zum anderen im Bereich der Nachhaltigkeit. Mitarbeiter:innen: Wie bei allen uns bekannten Mitbewerber:innen der Sozialwirtschaft ist der Personalmangel u.a. im Bereich der Pflege, der Jugendhilfe, in allen sozialpädagogischen Bereichen und auch bei den Handwerks- und Serviceleistungen eine große Herausforderung. Einzelne Handlungsfelder und Einrichtungen arbeiten zurzeit konstant mit Unterdeckungen, was zu Mehrbelastungen der Beschäftigten führt. Personal-Recruiting ist eine wachsende Aufgabe, um vorhandene Mitarbeiter:innen zu halten, ihnen neue Tätigkeitsfelder zu ermöglichen und neue Kolleg:innen zu gewinnen.



Verifizierungsindikatoren

Geplanter Investitionsbedarf bis 2025; Grundlage: Investitionsplanung 2022-2025

Gesellschaft	2023 in T€	2024 in T€	2025 in T€	Folgejahre*1
SDK	16.434	11.811	6.600	6.600
SWB	5	5	5	0
STS	18.065	6.910	405	1.545
HGS	575	30	5	0
GBS	10	10	10	0
ESC	2.655	1.935	5	0
Gesamt Stiftungen	37.744	20.701	7.030	8.145
DSK	80	130	80	0
DBK	655	375	420	0
DWB	320	220	170	0
DiAK	150	450	140	0
Dachstiftung	791	147	147	0
PSW	170	170	170	800
SBA	413	169	95	0
FÖS	410	223	188	0
ZEB	60	45	20	0
Venito	1.429	1.487	1.172	0
DFCW	1.885	305	5	0
DiaServ	1.246	200	30	0
DWC	40	40	40	0
AS	50	50	50	0
NWW	2	0	0	0
CWDH	903	720	365	0
HSG	182	157	97	0
PIV	0	0	0	0
VSQ	65	15	15	0
GBH	20	20	20	0
WBRNH	450	0	0	0
RNH	20	20	20	0
GVS	2.546	14.495	36.518	50.678
DiaVerde	720	1.920	3.240	2.400
Gesamt DD-Konzern	12.607	21.358	43.002	53.878
Gesamt DD-Gruppe	50.351	42.059	50.032	62.023

*1 Folgejahre ist eine Verschiebung auf unbestimmt, über den Zeitraum 2025 hinaus

*2 beruht auf nicht abgeschlossener Investitionsplanung 2023

Höhe der betrieblichen Erträge

in €	2021	2022
Umsatzerlöse	207.726.592,67	221.817.263,64
Bestandsveränderung an fertigen und unfertigen Erzeugnissen	42.943,85	-101.898,00
andere aktivierte Eigenleistungen	1.021.669,17	403.335,25
sonstige betriebliche Erträge	9.817.582,74	13.534.308,69
	218.608.788,43	235.653.009,58

Anlagenzugänge

DD-Konzern		Anlagenzugänge	
Gesellschaft	2021 in T€	2022 in T€	
DSK	27	27	
DBK	236	159	
DWB	270	227	
DiAK	117	137	
DJFK (ab 2022 in Venito)	276	0	
Dachstiftung	882	561	
PSW	99	169	
SBA	122	105	
FÖS	424	280	
ZEB	45	51	
SKF (ab 2022 in Venito)	103	0	
SEJ (ab 2022 Venito)	759	3.122	*
DFCW	5.405	93	
DiaServ	276	191	
DWC	34	47	
AS	209	292	
NWW	2	0	
CWDH	152	550	
HSG	77	1.388	
PIV	0	0	
VDQ	55	8	
GBH	44	8	
WBRNH	6.243	38	
RNH	78	43	
Gesamt DD Konzern	15.935	7.496	

* davon 2.601 T€ Anlagentransfers DJW, DJFK und SKF

Verbesserungspotenziale/Ziele

Die Dachstiftung Diakonie verfolgt mit verschiedenen Maßnahmen das Ziel, bis 2035 klimaneutral zu werden:

- Gründung einer Energiegesellschaft in 2023 (DiaVerde)
- Ermittlung des Investitionsbedarfes der DD-Liegenschaften, beginnend auf Grundlage eines Gutachtens im Rahmen des Pilotprojektes Kästorf in 2022
- Energie-Gutachten für den Standort Cornelius-Werk auf dem Gut Lüben / Jugendhilfe in Burg bei Magdeburg in Sachsen-Anhalt
- Planung von Investitionen auf dem hannoverschen Stephansstift-Gelände Nord und Süd gemäß KfW 40+
- Klimaneutraler Erweiterungsbau des Alten- und Pflegeheims Christinenstift in Gifhorn: Alle laufenden Baumaßnahmen werden in Standard 40+ als Neubauten erstellt und die Bestandsimmobilie entsprechend des Energie-Gutachtens umgebaut; geplante Eröffnung Ende 2023
- Steigerung des E-Auto-Anteils
Stand 31.12.2022: 26 E-Autos und ein E-Hybrid-Fahrzeug

Entwicklung eines CO₂-Strategie- und Investitionskonzepts in 2023 für die Dachstiftung Diakonie mit der Zielsetzung, bis 2035 klimaneutral zu wirtschaften



B2.2 Negativ-Aspekt: Unfaire Verteilung von Geldmittel

Im Jahr 2021 wurde die Diakonische Reha-Einrichtung Wendland an die Johanniterstiftung verkauft und dafür eine defizitäre Tagespflege von den Johannitern in Uelzen übernommen. Im Jahr 2022 ist die Diakonische Jugendhilfe Wendland mit der Stephansstift Ev. Jugendhilfe gGmbH (SEJ) verschmolzen. Die Netzwerk Wolfsburg gGmbH wurde aufgrund der veränderten Angebotssituation in der Region Wolfsburg aufgelöst. Die dortige Fahrradwerkstatt wird in die DD-Gesellschaft Diakonische Betriebe Kästorf mbH und ihr Angebot im Bereich Betreutes Wohnen durch die im Sommer 2022 neugegründete DD-

Gesellschaft Venito Diakonische Gesellschaft für Kinder, Jugendliche und Familien gGmbH übernommen. Für den „Integrationsfachdienst“ zur Unterstützung behinderter Menschen und deren Arbeitsgeber:innen konnte in 2022 eine Übernahmelösung durch einen anderen Anbieter gefunden werden. Gründe hierfür waren nicht Standortschließungen trotz Gewinn, sondern notwendige Umstrukturierungen innerhalb der Handlungsfelder.

Im Berichtszeitraum wird satzungsgemäß die Aufnahme weiterer diakonischer oder sozialer Einrichtungen „unter das Dach“ der Dachstiftung umgesetzt bzw. geplant, um ihre diakonische Arbeit insgesamt zu sichern:

- das Diakoniewerk Bad Bevensen mit Wohnangeboten für 46 Kinder (2022) sowie in Hannover im Bereich der Altenhilfe/Pflege und Wohnen das Gustav-Brandt-Haus sowie die Gustav-Brandt'sche Stiftung (ab 2023).
- Planungen zur Aufnahme weiterer Einrichtungen und Unternehmen in 2022 für das Folgejahr:
Diakonische Altenhilfe Leine Mittelweser gGmbH (DALM) mit sieben Standorten und fünfzehn Einrichtungen im Bereich der stationären und ambulanten Pflege und knapp 1.300 Mitarbeiter:innen in 2023;
- Jugendhilfe: geplante Aufnahme der Arbeitsgemeinschaft für Wohngruppen und sozialpädagogische Hilfen Hannover e. V. (AfW) mit 140 Mitarbeiter:innen ab 2024.

Als rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts sowie kirchliche Stiftung hat die Dachstiftung Diakonie keine Gesellschafter:innen. Ihre Leitsätze sind in den Satzungen für die Dachstiftung in § 2 und § 3 sowie den Satzungen und Leitsätzen ihrer Förderstiftungen und gGmbH einsehbar. Die Mittelverwendung erfolgt satzungsgemäß mit Nachweis über Mittelverwendungsrechnungen.

Ziel des unternehmerischen Handelns ist eine Umsatzrendite von mindestens 2 %, um den Fortbestand und die Weiterentwicklung des Konzerns sichern zu können.

Seit Gründung der DD im Jahr 2011 wurden unter Berücksichtigung von a. o. Aufwendungen im Durchschnitt 2 % Umsatzrendite erreicht. Im Berichtszeitraum lag der Anteil zwischen 1,5 und 2 % und liegt damit über dem Branchendurchschnitt.

B3 Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung

B3.1 Soziale und ökologische Qualität von Investitionen

Mehr als ein Drittel aller Treibhausgasemissionen in Europa gehen auf das Konto von Immobilien. Die bisherigen Investitionen in energetische Sanierung von rund 350 Milliarden Euro pro Jahr von 2010 bis 2018 in Deutschland haben zu keinem Rückgang des Energieverbrauchs und damit des CO₂-Verbrauchs geführt – seit 2010 stagniert der Wert bei rund 130 kWh/qm und Jahr (in 2020 verbrauchten die Bundesbürger:innen rund 140 kWh/Kopf). Die bisherige Klimapolitik ist in diesem Sektor nachweislich nicht erfolgreich. Dies geht u. a. auch auf den sogenannten Rebound-Effekt zurück: Nach einer Sanierung gönnen sich die Bewohner:innen mehr Komfort, lassen Computer „durchlaufen“, duschen länger usw., kurz: Der Umgang mit Energie wird sorgloser, der erzielte Fortschritt verpufft. So müssen das individuelle wie auch unternehmerische Handeln verändert werden, um nachhaltige Einsparungen zu erzielen.

Für die DD-Gruppe lässt sich im Vergleich der Ergebnisse der Energieaudits von 2014 und 2019 folgende Entwicklung feststellen:

Der Verbrauch betrug 2014 (2.856 MA) insgesamt rd. 34,1 MWh/Jahr in der DD-Gruppe, in 2019 (3509 MA) lag der Verbrauch bei rd. 34,9 MWh/Jahr. Pro Mitarbeiter:in entsprach dies 2014 rd. 11.939 kWh/Jahr und 2019 rd. 9.945 kWh/Jahr, somit ein Rückgang pro Kopf um rd. 17%. Zudem hat die DD seit 2018 sogenannten „Grünen Strom“ eingekauft.

Es ist somit realistisch, dass die seitens der Bundesregierung seit 2022 angestrebten 20 % Energieverbrauchseinsparungen (bezogen auf die Menge, nicht auf den Preis) gegenüber 2019 auch in der DD durch weitere Maßnahmen bis 2029 erreicht bzw. übertroffen werden (auf somit rund 7.500 kWh pro Mitarbeiter:in und Jahr).

In der Betrachtung ist zu berücksichtigen, dass im Zeitraum ab 2018 die Clus gGmbH sowie die Amalie-Sieveking gGmbH in die DD-Gruppe hinzugekommen sind, die insofern den Vergleich relativieren.

Auch in der DD sind die Verbräuche der Immobilien eines der wesentlichen Themen. Die VDQ, welche im Auftrag der PIV handelt, ist verantwortlich für die Verwaltung der Immobilien fast aller Stiftungen innerhalb der DD-Gruppe. Ab 2021 werden Neubauvorhaben nach Maßgabe KfW 40+ versucht zu realisieren. Hierunter fallen auch Investitionen der Heilig-Geist-Stiftung, die einen Fokus auf nachhaltiges Bauen, die Nutzung von Ökostrom, E-Mobilität sowie Passiv-/Energie-Plus-Bau legt. Neubauvorhaben der DALM werden in Abstimmung mit ökologischen Kriterien auf der Basis KfW 40+ bewertet.

Die Möglichkeit zur Verbesserung der Gebäude hinsichtlich ihrer ökologischen Eigenschaften wird erkannt und stetig ergriffen, auch wenn die finanziellen Ressourcen begrenzt sind. Daher greift die DD-Gruppe auf verschiedene Förderungen und Beihilfen wie beispielsweise BAFA, KfW, Kommunalrichtlinie oder der Initiative „Hannover stromert“ zu. Kostenlose Gebäudeenergieberatungen von Städten und Landkreisen werden genutzt, wenn sie verfügbar sind. Investitionen zur Förderung der Artenvielfalt werden aktiv durch Fundraising oder durch Förderungen diverser Stiftungen aufgegriffen.

Die Umwandlung der bis 2024 konventionell genutzten landwirtschaftlichen Flächen von 128 ha der Stiftung Diakonie Kästorf in eine ökologische Bewirtschaftung wurde durch die Gründung einer Gesellschaft (ReLa Isetal) sowie einer langfristigen Verpachtung über 20 Jahre zu günstigen Konditionen (mind. 280 Tausend Euro Förderung durch vergünstigte Pacht) ermöglicht. Damit werden rund 180 Tonnen CO₂ pro Jahr, insgesamt über 10 Jahre rund 1.800 Tonnen der DD-Gruppe gegenüber Stand 2019 nachweislich kompensiert.

Der Aufwand und die Zeit, die mit der Nutzung von EU-Förderprogrammen oder z. B. der Akquisition von Fördermitteln der VW-Stiftung einhergehen, sind jedoch sehr groß, werden aber immer in Betracht gezogen.

Verifizierungsindikatoren

Die Investitionsentscheidungen hinsichtlich ökologischer und sozialer Aspekte werden auf Basis eines Leistungskatalogs und der Ausschreibungen getroffen, welche derzeit von der VDQ in Richtung Gemeinwohlbilanzierung überarbeitet werden. Der Fokus liegt hierbei auf dem ökologischen Fußabdruck, wobei eine Refinanzierung notwendig sein muss, um zu vermeiden, dass die Kosten allein auf die Kund:innen übertragen werden und somit nicht sozial nachhaltig sind.

Im Berichtszeitraum wurden die Zahlen bzgl. ökologischer und sozialer Zukunftsinvestitionen nicht von den üblichen Investitionen getrennt und dokumentiert. Darum können in diesem Bericht nur Schätzungen anhand von Beispielen angegeben werden.

<ul style="list-style-type: none"> • Schätzungen anhand von Beispielen der ökologischen und sozialen Investitionen in 2021 und 2022:E-Mobilität: 13 Fahrzeuge (ökologischer Anteil 30 %) 	125.000 €
<ul style="list-style-type: none"> • Energiekonzept Kästorf (ökol. Anteil 100 %) 	45.000 €
<ul style="list-style-type: none"> • Stelle Nachhaltigkeitsmanager (ökol./soz. Anteil 100 %) 	48.000 €
<ul style="list-style-type: none"> • Netzwerkarbeit (ökol. Anteil 100 %) 	8.000 €
<ul style="list-style-type: none"> • Höhenverstellbare Schreibtische (soz. Anteil 30 %) 	6.500 €
<ul style="list-style-type: none"> • Ökologische Sanierung/Neubau (ökol. Anteil 30 %) 	510.000 €
<ul style="list-style-type: none"> • KGU (soz. Anteil 100 %) 	95.000 €
<ul style="list-style-type: none"> • Umrüstung LED/Heizung (ökol. Anteil 40 %) 	140.000 €

Um die Dachstiftung Diakonie zukünftig energieeffizienter und CO₂-neutral/positiv aufzustellen, wurde im Jahr 2022 ein Energiekonzept für den Standort Kästorf erarbeitet. Die daraus resultierenden Maßnahmen sollen auch auf weitere Liegenschaften der Dachstiftung Diakonie übertragen werden. Darüber hinaus wird im Juli 2023 eine eigene Energie-GmbH (DiaVerde) gegründet, deren Hauptaufgabe darin besteht, den Ausbau der regenerativen Energieerzeugung in der DD wie auch für andere Partner:innen (Klosterkammer Hannover, Landeskirchen Braunschweig und Hannover, Stadtkirchenverband Hannover) voranzutreiben.

Weitere Investitionsplanungen der Unternehmensgruppe beinhalten den Austausch von herkömmlicher Beleuchtung durch energieeffiziente LED-Beleuchtungssysteme (bis Ende 2024 abgeschlossen) sowie die Optimierung der Heizungsanlagen durch hydraulischen Abgleich und den Austausch von Thermostaten und entsprechenden Messgeräten. Derzeit wird ein vorläufiger Investitionsplan für den Ausbau der regenerativen Energien in der Energie-GmbH erstellt.

Investition	Ersparnis [kgCO ₂ /a]	Ersparnis [kWh/a]	Ersparnis [€/a]	Amortisation
44.814,00 €	19.892,01	49.606,02	11.146,47 €	4,02
7.374,00 €	2.323,04	5.793,12	1.301,71 €	5,66
4.935,70 €	2.235,73	5.575,39	1.252,79 €	3,94
14.804,97 €	5.647,19	14.082,77	3.164,40 €	4,69
10.193,23 €	3.099,77	7.730,10	1.736,95 €	5,87
2.830,71 €	1.207,32	3.010,77	676,52 €	4,18
84.920,64 €	26.035,23	64.925,75	18.179,21 €	4,67
7.430,20 €	5.513,65	13.749,75	3.089,57 €	2,40
1.391,51 €	715,91	1.785,32	401,16 €	3,47
17.195,55 €	6.103,83	15.221,52	3.420,28 €	5,03
13.620,68 €	9.198,10	22.937,90	5.154,15 €	2,64
811,68 €	389,77	972,00	218,41 €	3,72
2.946,12 €	1.941,45	4.841,53	1.087,89 €	2,71
5.190,95 €	3.372,65	8.410,59	1.889,86 €	1,56
4.609,68 €	4.336,00	10.812,96	2.429,67 €	1,90
1.233,68 €	1.440,28	3.591,72	807,06 €	1,53
6.430,24 €	3.022,78	7.538,11	1.693,81 €	3,80
9.427,27 €	4.064,02	10.134,72	2.277,27 €	4,14
240.160,81 €	100.538,74	250.720,05	59.927,18 €	3,88

Tabelle: Einsparungen durch die Umrüstung ineffizienter Leuchtmittel von 11/2022 bis 05/2023

Ein weiteres Beispiel für die ökologische Mittelverwendung stellt die 2022 erbaute Kindertagesstätte Wilscher Weg in Gifhorn dar. Genauer wurde hier in „A3.1 Umweltauswirkungen in der Zulieferkette“ erläutert oder ist nachzulesen unter <https://www.dachstiftung-diakonie.de/news/news/regionale-hoelzer-und-ein-nachhaltiges-konzept-kita-bau-hohes-feld-beginnt/>.

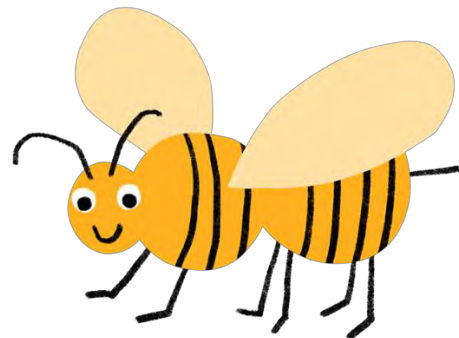


Verbesserungspotenziale/Ziele

Die eingeleiteten und bisher schon umgesetzten Maßnahmen und Vorhaben weisen den richtigen Weg in eine CO₂-neutrale Einrichtung bis 2035. Jetzt geht es um die weitere Umsetzung konkreter Maßnahmen, die diesem Ziel neben den sozialen Zielen dienen. Hierzu soll bis 2024 ein klarer Fahrplan erstellt werden, der erkennen lässt, mit welchen Maßnahmen bis 2035 eine CO₂-neutral wirtschaftende DD-Gruppe realisiert werden kann, der finanzierbar ist und die sozialen Zielsetzungen, für die die DD in der Welt ist, nicht vernachlässigt. Des Weiteren wird wie oben erwähnt, im Juli 2023 eine Energie GmbH namens DiaVerde gegründet, mit der der flächendeckende Ausbau im Bereich CO₂-neutraler Energieversorgung umgesetzt werden soll.

Ohne einen Verzicht auf eigenen Wohlstand und somit auch auf Renditen wird die Umwandlung auf ein sozial gerecht, nachhaltig und klimaneutral wirtschaftendes Unternehmen nicht gelingen. Die DD-Gruppe will ab 2023 bis vorerst 2030 vor diesem Hintergrund im Schnitt 0,5 % ihres Umsatzes in eine Nachhaltigkeitsrücklage einzahlen.

Aus diesen Punkten wird zukünftig der Investitionsplan inkl. dem ökologischen Sanierungsbedarf der gesamten Dachstiftung Diakonie entwickelt. Ökologische und soziale Zukunftsinvestitionen werden getrennt von den üblichen Investitionen dokumentiert.



B3.2 Gemeinwohlorientierte Geldanlagen

Die Anlagerichtlinie der Dachstiftung Diakonie für die Vermögensverwalter:innen beinhaltet einen Abschnitt „Nachhaltigkeit“, der 2023 weiter konkretisiert wird:

Die Vermögensverwaltung hat sich an dem „Leitfaden für ethisch-nachhaltige Geldanlage in der evangelischen Kirche“ in der jeweils gültigen Fassung zu orientieren. Abweichungen sind zulässig, aber im Reporting gegenüber der:m Auftraggeber:in auszuweisen.

Neben Rentabilitäts-, Liquiditäts- und Sicherheitsaspekten werden sowohl ökologische („E“ environmental) und soziale Kriterien („S“ social) als auch Aspekte einer verantwortungsvollen Unternehmensführung („G“ governance) berücksichtigt. Diese drei Kriterien werden in einem sogenannten ESG-Rating zusammengefasst.

Ein Anlageziel ist, von zukünftigen, nachhaltigen Trends zu profitieren und Unternehmen zu identifizieren, die durch ihr Geschäftsmodell sowie ihre ESG-Performance das Potential haben, einen positiven gesellschaftlichen Mehrwert zu schaffen.

Verifizierungsindikatoren

Eine Prozentangabe für gemeinwohlorientierte Projekte ist zurzeit nicht möglich. Mindestens 51 % der Anlagen werden in Wertpapiere und/oder Investmentanteile investiert, die unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien ausgewählt werden und von einem anerkannten Anbieter für Nachhaltigkeits-Research unter ökologischen und sozialen Kriterien analysiert und positiv bewertet worden sind (im Weiteren „dezidierte ESG-Anlagestrategie“). Im Rahmen der zuvor genannten Mindestquote von 51 % sind nur solche Titel erwerbbar, die ein ESG-Rating von mindestens „BB“ aufweisen.

Es werden keine Aktien oder Anleihen von Unternehmen erworben, die

- in schwerer Weise und nach Auffassung des Fondsmanagements ohne Aussicht auf Besserung gegen die 10 Prinzipien des UN Global Compact-Netzwerkes verstoßen[1];
- mehr als 5 % ihres Umsatzes mit der Herstellung und/oder dem Vertrieb von Rüstungsgütern generieren;
- mehr als 5 % ihres Umsatzes mit der Produktion konventioneller Waffen generieren;
- Umsatz aus der Herstellung und/oder dem Vertrieb von Waffen nach dem Übereinkommen über das Verbot des Einsatzes, der Lagerung, der Herstellung und der Weitergabe von Antipersonenminen und über deren Vernichtung („Ottawa-Konvention“), dem Übereinkommen über das Verbot von Streumunition („Oslo-Konvention“) sowie B- und C-Waffen nach den jeweiligen UN-Konventionen (UN BWC und UN CWC) generieren;
- mehr als 5 % ihres Umsatzes aus der Herstellung und/oder dem Vertrieb ziviler Schusswaffen und Munition generieren;
- mehr als 5 % ihres Umsatzes mit der Herstellung und/oder dem Vertrieb von Tabakprodukten generieren;
- mehr als 5 % ihres Umsatzes mit Geschäftsaktivitäten im Bereich des Glückspiels generieren.

Fonds-Veranlagungen 2022

BRW Finanz AG

Portfoliowert am	Betrag
01.01.2022	2.728.641,94
Zu-/Abgänge	-316,06
Steueranteil	0,00
Wertminderung	-346.567,47
22.09.2022	2.381.758,41
Durchschnittskapital	2.510.249,18

Warburg

Nachhaltigkeitsklassen	Wert in EUR	Anteil in %
■ AAA	2.752.613	18,3%
■ AA	4.254.326	28,2%
■ A	3.561.388	23,6%
■ BBB	2.588.226	17,2%
■ BB	630.894	4,2%
■ B	502.515	3,3%
■ not rated	785.262	5,2%
Summe (ohne Liquidität)	15.075.224	100,0%

Es findet eine entsprechende Bewertung jeder Anlage im Rahmen des vierteljährlichen Reportings im Anlageausschuss der DD statt. Hierbei werden entsprechende Bewertungstools/Expertise der derzeit zwei hier unterschiedlich arbeitenden Vermögensverwalter:innen eingesetzt.

Gemäß der strategischen Zielsetzung der Diakonie in Deutschland und der DD, möglichst bis 2035 klimaneutral zu sein, werden vielfältige Informations- und Vernetzungstreffen seitens der DD genutzt, um die DD in Fragen der sozial-ökologischen Wirkung, Finanzierungsmethoden und Bewertung von Investitionen weiterzuentwickeln. Die DD beteiligt sich vor diesem Hintergrund an transinstitutionell arbeitenden Organisationen bzw. gründet eigene Organisationen, wie beispielsweise die „DiaVerde Gesellschaft für Energie und Nachhaltigkeit GmbH“.

Die Komplexität des Themas bearbeitet die DD mit entsprechenden Kommunikations- und Arbeitsmethoden als Kollegial geführtes Unternehmen unter Federführung einer:s Nachhaltigkeitsbeauftragte:n.

Verbesserungspotenziale/Ziele

Erweiterung der Zielsetzung und der Maßnahmen der DD im Sinne der SDG und einer weitergehenden Beachtung der Global Boundaries.

B3.3 Negativaspekt: Abhängigkeit von ökologisch bedenklichen Ressourcen

Bedenkliche ökologische Ressourcen werden durch Nahrungsmittel aus Massentierhaltung, Verbundstoffe mit Plastik wie beispielsweise Inkontinenzmittel, elektronische Hardware aus Fernost, Autos und Erzeugungsanlagen mit fossilen Brennstoffen und durch CO₂-emittierende Immobilien verursacht. Maßnahmen zur Verringerung dieser Abhängigkeit wurden geplant oder befinden sich in der Umsetzung wie

- die Entwicklung des Energiekonzepts "Pilot Kästorf", für das ein Fahrplan und die Umsetzung erstellt werden müssen. Hierbei arbeitet die DD mit der Hochschule Hannover im Bereich „Entwicklung CO₂-neutraler Standorte/Gebäude" und der Uni Braunschweig zusammen;
- die Umstellung des mehr als 250 Fahrzeuge umfassenden Fuhrparks der DD auf E-Fahrzeuge, wobei angestrebt wird, zukünftig nur noch E-Fahrzeuge zu leasen oder zu kaufen;
- die Planung des Aufbaus einer Ladeinfrastruktur für diese E-Fahrzeuge soll bis Ende 2024 abgeschlossen sein – soweit erforderlich auf eigenen Grundstücken der DD-Gruppe über die DiaVerde;
- der Austausch herkömmlicher Leuchtmittel gegen energieeffiziente LED-Lampen bis Ende 2024. Die Auswirkungen dieser Maßnahme sind im Bericht „B3.1 Ökologische Qualität der Investitionen" dargelegt;
- die Durchführung eines hydraulischen Abgleichs der eigenen Heizungsanlagen in der DD-Gruppe bis Ende 2023;
- die Förderung des weiteren Ausbaus von mobilem Arbeiten (Home Office), wobei bis zu 60 % der Arbeitszeit durch eine entsprechende Dienstvereinbarung derzeit möglich sind;
- die Erstellung einer CO₂-Bilanz, die als Ausgangspunkt das Jahr 2019 hat und als Grundlage für die Entwicklung weiterer Maßnahmen dient, ist abgeschlossen;
- die Fokussierung auf eine energetische Optimierung von Neubauten bereits während der Planungsphase, um ihre CO₂-Bilanz zu optimieren, erfolgt seit 2021;
- die Nutzung regenerativer Energieerzeuger:innen und der schrittweise Ausstieg aus fossilen Energieträgern. Hierzu wird im Juli 2023 eine Energie-GmbH gegründet und Maßnahmen wie z. B. der Einsatz von Eisspeichern im Heilig-Geist-Stiftung Uelzen sollen umgesetzt werden;
- die weitere Sensibilisierung der Kolleg:innen für nachhaltige Themen;
- die Optimierung der Lieferketten hinsichtlich des Scope-3-Bereichs, beispielsweise durch die Einhaltung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes, Lieferant:innen- und Zufriedenheitsbefragungen;
- die Kompensation von CO₂-Emissionen durch bestehende Wald- und Ackerflächen in Zusammenarbeit mit der Regenerativen Landwirtschaft Isetal gGmbH und der Hochschule Kassel.

Für die gesamte Dachstiftung Diakonie bedeutet ein Ausstieg aus den fossilen Energieträgern, dass sich auch mit Themen wie Energiemanagement, Energiemonitoring, Lastmanagement und der eigentlichen Energieerzeugung in Zukunft auseinandergesetzt werden muss. Auch werden die gesetzlichen Rahmenbedingungen und die damit verbundene Regelungen viel Zeit und Arbeit kosten.

Des Weiteren ist im Berichtszeitraum die ökologische Weiternutzung der Klärteiche auf dem Gelände in Kästorf über das Jahr 2029 (Aktuelle Betriebsgenehmigung) hinaus konzeptionell erarbeitet worden. Ein Antrag an die untere Wasserschutzbehörde wird 2023 eingereicht werden. Die Sanierung der Klärteiche zum Schutz der Umwelt wurde im Berichtszeitraum abgeschlossen.

Verbesserungspotenziale/Ziele

- Die Durchführung einer Gefährdungs- und Belastungsanalyse, um Schwachstellen aufzuzeigen und entsprechende Maßnahmen zu entwickeln
- Verringerung der Abhängigkeit von Lieferant:innen, die ökologisch intransparent agieren



B4 Eigentum und Mitentscheidung

B4.1 Gemeinwohlorientierte Eigentumsstruktur

Die Dachstiftung Diakonie arbeitet satzungsentsprechend gemeinwohlorientiert. Als gemeinnützige Stiftung ist sie kein handelbares Gut und kann nicht übernommen werden. Der gemeinnützige Satzungszweck kann ohne Zustimmung der Stiftungsaufsicht nicht geändert werden.

Verifizierungsindikatoren

Begründet in ihrer Organisationsform hat die Dachstiftung Diakonie keine Eigentümer:innen und Eigentumsbeteiligungen.

Ihrerseits hat die Dachstiftung Diakonie im Berichtszeitraum zwanzig bzw. achtzehn Tochterunternehmen in der Regel mit einer 100-%-Mehrheitsbeteiligung. An der Diakonischen Gesellschaft Wohnen und Beraten mbH sind neben der Dachstiftung Diakonie als Mehrheitsgesellschafterin (51 %) bzw. der Stephansstift Bildung und Ausbildung gGmbH (87 %) andere gemeinnützige Stiftungen bzw. ein Kirchenkreis Minderheitsbeteiligte.

Die Dachstiftung Diakonie ist an den folgenden Gesellschaften jeweils mit einer im Berichtszeitraum identischen Beteiligung als Minderheitsgesellschafterin beteiligt. Auch hier sind die Mitgesellschafter:innen mit Ausnahme Isetal GmbH:

ihrerseits gemeinnützige Stiftungen, Vereine sowie kirchliche Körperschaften öffentlichen Rechts:

Diakoniestationen Hannover gGmbH	20 %
Diakoniestationen Harz-Heide gGmbH	9 %
Domiziel gGmbH	20 %
DSZ Kwilcz/Polen	8,85 %
Kaufhaus Aller gGmbH	20 %
Ev. Hospiz Barsinghausen gGmbH	20 %
Regenerative Landwirtschaft Isetal gGmbH	10 %

Bestimmend für die DD, ihre Strategie, ihr operatives Handeln und ihre Unternehmenskultur ist die Stiftungssatzung und in ihr besonders der Stiftungszweck. Dem Stiftungszweck ist der Vorstand als Organ, das die Stiftung nach innen und außen vertritt, verpflichtet. Beaufsichtigt wird der Vorstand dabei durch den Aufsichtsrat. Ihm gehören mindestens zwölf Mitglieder an. Die Satzung der DD sieht vor, dass im Vorstand betriebswirtschaftliche und diakonische Aspekte der Unternehmensführung gleichwertig vertreten sind. Auch in der Zusammensetzung des Aufsichtsrats spiegelt sich die Zwecksetzung aber auch Zuordnung der Stiftung.

Vorgesehen ist je ein Mitglied, das durch die Ev.-luth. Landeskirche Hannovers und die Ev.-luth. Landeskirche Braunschweig benannt wird. Zwei Mitglieder werden laut Satzung von der Mitarbeiter:innenvertretung (MAV) benannt, ein weiteres kommt aus dem Kreis der Geschäftsführer:innen. Der Sitz eines stimmberechtigten MAV-Mitglieds war bereits 2011 in der ersten Fassung der DD-Satzung festgeschrieben. 2021 wurde die Anzahl der MAV-Vertreter:innen per Satzungsänderung auf zwei Mitglieder erhöht. Die weiteren Mitglieder werden vom Aufsichtsrat nach den in der Satzung genannten Kriterien kooptiert. Der Aufsichtsrat der Dachstiftung ist in 2021 und 2022 personenidentisch mit den Mitgliedern der Förderstiftungen der Dachstiftung Diakonie: der Stiftung Diakonie Kästorf, der Stiftung Stephansstift, der Stiftung Wohnen und Beraten und der Stiftung Clus.

B4.2 Negativ-Aspekt: Feindliche Übernahme

Aufgrund ihrer Organisationsform und Satzung können Stiftungen nicht feindlich übernommen werden. Die Dachstiftung-Diakonie-Gruppe sichert als Stiftungsverbund durch die klare Trennung von Förderstiftungen und operativ tätigem Konzern, durch eine hohe Eigenkapitalstärke, einem Verschuldungsgrad in der DD-Gruppe unter 40 % sowie ausreichender Liquidität nachhaltig ihre Existenz und die Verwirklichung der hinterlegten Stiftungszwecke. Sie selbst plant schon vor dem Hintergrund ihrer Satzung keine feindlichen Übernahmen.

Verbesserungspotential/Ziele

- Fortsetzung des Umgestaltungsprozesses in ein KGU
- Integration von Ehrenamtlich Tätigen als Kolleg:innen in der DD (Personalnummer; Zugriff auf unternehmensinterne Kommunikationsplattform Coyo usw.)
- Einführung Nachhaltigkeitsfonds in der DD ab 2023

C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz

C 1.1 Mitarbeiter:innenorientierte Unternehmenskultur

Im ihrem 2016 partizipativ erarbeiteten Leitbild hat die Dachstiftung Diakonie den Kern der diakonischen Dienstleistung in der Feststellung zusammengefasst: „Grundlage unserer diakonischen Arbeit ist der Wille und die Fähigkeit, Beziehungen mit anderen Menschen herzustellen – wertschätzend und respektvoll.“ Damit ist auch deutlich, dass die Ziele der Dachstiftung Diakonie nicht anders als durch intrinsisch motivierte und entsprechend kompetente Mitarbeiter:innen erreicht werden können. Aus diesem Grundverständnis diakonischer Arbeit folgt unmittelbar eine mitarbeiter:innenorientierte Unternehmenskultur.

Entsprechend formuliert das Leitbild weiter: „Die Dachstiftung Diakonie erfüllt ihren christlichen Auftrag mit kompetenten haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter:innen, die sich aus Überzeugung sozial engagieren. Sie sind das Fundament für erfolgreiches diakonisches Handeln. Die Dachstiftung Diakonie bietet gute, familiengerechte und sichere Arbeitsplätze. Alle Mitarbeiter:innen werden unterstützt, sich fachlich weiter zu entwickeln, persönlich zu wachsen und ihre Fähigkeiten selbstbewusst einzubringen.“

Diesem Grundverständnis diakonischer Arbeit folgend spielt die Unterstützung der Kompetenzentfaltung- und -entwicklung der Mitarbeiter:innen eine zentrale Rolle. Es ist eine zentrale Führungsaufgabe, Eigenverantwortung und persönliches Wachstum zu stärken. Darauf rekurren die dem Leitbild folgenden Führungsgrundsätze aus dem Jahr 2017 unmittelbar.

Nach einem intensiven Beratungs- und Diskussionsprozess des Vorstandes mit den Geschäftsführungen und Bereichsleitungen wurde 2020 der Beschluss gefasst, dass die Dachstiftung Diakonie ein Kollegial geführtes Unternehmen (KGU) nach dem Modell der Organisationsentwickler:innen Bernd Oestereich und Claudia Schröder wird. Seither finden kontinuierlich Informationsveranstaltungen und Fortbildungen für alle Mitarbeiter:innen in unterschiedlicher Intensität und Differenzierung statt. Auch ist seither eine positive Haltung zum KGU Anstellungsverhältnis Voraussetzung für neue Führungskräfte.

Ziel ist eine Kreisorganisation, in der alle Mitarbeiter:innen als Teil eines oder mehrerer Teams (Kreise) ihre individuellen Fähigkeiten selbstbestimmt und mit hoher Verbindlichkeit einbringen. Im Rahmen einer Delegationsmatrix der nach dem Organisationsaufbau verantwortlichen Führungskraft organisieren die Teams ihre Führungsarbeit eigenverantwortlich. Eine Organisationsreferentin unterstützt die Bildung weiterer KGU-Kreise u. a. durch Workshops und Beratungsangebote in der Konstitutionsphase. In einem Pilotzeitraum bis 2022 wurden ca. 10 Kreise in verschiedenen Gesellschaften und Bereichen der DD konstituiert. Die Konstituierung wurde von der MAV begleitet, die Erfahrungen gemeinsam ausgewertet.

Mit einer neuen Regelungsvereinbarung 2022 ist der Prozess der Transformation in eine neue Phase eingetreten: In allen Bereichen werden nun systematisch Kreise konstituiert. Einen Überblick über den jeweils erreichten Stand gibt die Coyo-Community „Die DD als Kreisorganisation.“ In einer vorsichtigen Schätzung ist von einer Durchdringung mit Methoden kollegialer Führung von ca. 10 % auszugehen.

Inzwischen haben sich bis Dezember 2022 in allen Handlungsfeldern und Konzerndienstleistungsbereichen 33 Kreise konstituiert, in denen die Aufgaben schon selbst organisiert werden. Eigenverantwortlich gesteuert auf einem Teamboard (Kanban) wählen Mitarbeiter:innen/Kreismitglieder ihre Aufgaben und ziehen sich Tickets, z. B. zur Einstellung neuer Kolleg:innen, Konzeptarbeit, Projekt- oder Dienstplangestaltung. „Wir schaffen das auch ohne Leitung“ – so die Erfahrung eines pädagogischen Teams aus Hildesheim. Das Motto und der Führungsgrundsatz lautet hier: mehr selbstbestimmte Führungsarbeit, weniger Führungskräfte.

Gleichzeitig gibt es in der Dachstiftung Arbeitsbereiche, die traditionell hierarchisch strukturiert sind, wie die Großküche, Handwerksbetriebe und Werkstätten und z. T. die Pflege. Hier braucht es Zeit, Anleitung und Veränderungsbereitschaft zur Verantwortungsübernahme.

Das Umdenken hin zu durchlässigen Hierarchie-Ebenen wird auch im „kollegialen Du“ hörbar, mit dem sich alle Kolleg:innen inklusive des Vorstands ansprechen und anschreiben können, auf Wunsch aber nicht müssen. Aktuell arbeiten insbesondere der „Kollegiale Führungskreis“ und der „Übergangskreis“ an Strukturen, wie die erste und zweite Leitungsebene ihre veränderten Führungsaufgaben und ihr Leitungsverständnis strukturell ins KGU integrieren. In 2022 sind die Leitung des Personalservice sowie die Bereichsleitung für die Theologische Unternehmensentwicklung zwar als Führungsstellen ausgeschrieben, aber mit der Erwartung zur Umsetzung des KGU besetzt worden.

Auch in einem kollegial geführten Unternehmen gibt es weiterhin hierarchisch begründete Führungsrollen. Sie folgen gesetzlichen Anforderungen, rechtlichen Kompetenzzuschreibungen und gegliederter Aufsicht. So erfordert die Stiftungssatzung einen Vorstand, der verantwortlich einem Aufsichtsrat berichtet. Die Rechtsform einer GmbH fordert eine Geschäftsführung, das Schulgesetz eine Schulleitung, das Sozialgesetzbuch Einrichtungsleitungen und weitere verantwortliche Führungsrollen (z. B. Pflegedienste). Wesentlich sind die Klärung von Kompetenzen, ihre Transparenz sowie ein reflektiertes Verhältnis hierarchisch kollegial begründeter Führung. Die Dachstiftung Diakonie hat die Definition, die Ausgestaltung, sowie das Neben- und Miteinander der verschiedenen Führungsrollen und -aufgaben sowie ihre aus dem Leitbild folgende Haltung in einem Führungskompendium dokumentiert (siehe Anlage). Dieses Führungskompendium wird allen Mitarbeiter:innen ausgehändigt und stellt die Grundlage der Führungsarbeit in der Dachstiftung Diakonie dar.

Für die ortsunabhängige Kommunikation und transparente Aufgabenerfüllung im Rahmen des KGU wird das soziale Intranet Coyo genutzt. Mit der Kanban-Methode werden übernommene Aufgaben dokumentiert und der aktuelle Stand sichtbar. Hier zeigt sich, dass diese Methoden z. B. für Mitarbeiter:innen in der Pflege oder in den Betrieben zum Teil noch ungewohnt sind und – auch abhängig von der jeweiligen Geschäftsführung – in den Arbeitsalltag erst allmählich integriert wird. Sowohl technische als auch zeitliche und inhaltliche Hürden für die flächendeckende Nutzung des Intranets mit Teambord und Kanban werden bearbeitet. Regelmäßige Führungsdialoge und Fachtage sowohl in den Handlungsfeldern und Einrichtungen als auch auf Konzernebene sowie Coachings, Moderationsausbildungen und Kommunikationstrainings bilden ergänzende Tools auf dem Weg zu größtmöglicher Selbstorganisation und Eigenverantwortung.

Die Recruiting-Abteilung befindet sich in einem stetigen Professionalisierungsprozess, der auf weitestgehende Passung zwischen den Anforderungen des Arbeitsfeldes und den Entwicklungspotentialen und -wünschen der Mitarbeiter:innen zielt.

Einen Schwerpunkt der Führungs- und Personalarbeit bildet die Personalentwicklung. So wird beispielsweise mithilfe der Dienstvereinbarung „Interne Stellenbesetzung“ ein Wechsel zwischen einzelnen Gesellschaften und Handlungsfeldern gefördert. Wissenstransfer und persönliche Weiterentwicklung kann so über die Grenzen der Arbeitsbereiche und Handlungsfelder stattfinden, unterschiedliche Fortbildungsmöglichkeiten ermöglichen Spezialisierungen.

Die Fort- und Weiterbildungsangebote der DD inklusive Teilnehmer:innen- und Stundenzahlen werden nicht zentral erfasst. Die Angebote des konzernerneigenen Zentrums für Erwachsenenbildung sowie die der Internen Mitarbeiter:innenschulung – jetzt verantwortet durch einen Koordinationskreis „Interne Bildung“ – sind zentral auf der Weiterbildungsseite im Intranet Coyo eingestellt. Da die Handlungsfelder und beteiligten Gesellschaften in ihren Jahresbudgets ihren Fortbildungsetat festlegen und für ihre Mitarbeiter:innen bereitstellen, werden dezentrale, außerhalb des Konzerns in Anspruch genommene Fort- und Weiterbildungen und deren Nutzung nicht ausgewertet.

Zweimal jährlich veranstaltet die Dachstiftung Führungskräfte-Trainings für Fachkräfte und für Führungskräfte in einer Beratungsagentur. Das Personalentwicklungsreferat bietet anlassbezogen Coachings und Entwicklungsgespräche an. Darüber hinaus können Mitarbeiter:innen in Absprache mit der jeweiligen Geschäftsführung Coachings und Supervisionen bekommen. In den Einrichtungen der Altenhilfe werden dabei mit teilweise einem Fortbildungstag jährlich tendenziell weniger Angebote in Anspruch genommen als z. B. im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe, in dem Coaching und Fort- und Weiterbildung sehr viel besser refinanziert werden.

In persönlichen Krisen können Mitarbeiter:innen finanzielle und/oder psychosoziale Unterstützung mithilfe eines Diakonie-Fonds oder therapeutische sowie supervisorische Unterstützung erhalten.

Das Mitarbeitervertretungsrecht der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) wird konsequent umgesetzt. Pflichtschulungen zu Arbeits-, Brand- und Datenschutz müssen Mitarbeiter:innen bei Neueinstellung oder innerhalb bestimmter Fristen orts- und tageszeitunabhängig als Online-Schulung in ihrer Arbeitszeit absolvieren.

Mindestens acht Mal jährlich organisiert die Interne Mitarbeiter:innenfortbildung Einführungstage für neue Mitarbeiter:innen aus dem Gesamtunternehmen. Ihm folgen ein weiteres eintägiges Integrationsmodul zum Onboarding im Blick auf zentrale Prozesse und Möglichkeiten der DD. Dazu kommt je nach Standort der jährliche „Stephanus-, Lazarus-, bzw. Cornelius-Tag“ für Kolleg:innen, die mindestens zehn Jahre im Unternehmen beschäftigt sind. Wenn Mitarbeiter:innen 25 Jahre im Unternehmen beschäftigt sind, wird dies im Rahmen eines Festtages auch mit Gottesdienst und der „Kronenkreuz-Verleihung“ gefeiert.

Die Grundhaltung zum Umgang mit Fehlern und Konflikten beschreibt das Leitbild der DD: „Auch im Konfliktfall suchen wir den direkten Kontakt und arbeiten gemeinsam an sachgerechten Lösungen. Wir sind offen für Kritik und neue Ideen und fördern den Mut, Bestehendes zu hinterfragen. Wir wissen, dass Menschen fehlbar sind. In der Geschichte

unserer Einrichtungen haben Menschen seelische und körperliche Verletzungen erfahren. Das ist uns Mahnung und Verpflichtung, aufmerksam und selbstkritisch zu sein.“

Fehler können Lernchancen sein, um Abläufe zu überprüfen und kontinuierlich zu verbessern. Die im Zug der Transformation zum Kollegial geführten Unternehmen flächendeckende Feedbackkultur in Kreisen unterstützt einen offenen und transparenten Umgang mit Fehlern. In Krisen stehen eigene Unterstützungsmöglichkeiten zur Verfügung, die einen konstruktiven Umgang mit Fehlern, Überforderung und Konflikten erleichtern: Überlastungsanzeige, Beschwerdemanagement, Coaching, Beratung etc.

Eine der grundsätzlichen Fragen diakonischer Unternehmen ist, inwiefern sie auf Andersdenkende zugeht, eng verknüpft mit der Frage nach Glaubensgrenzen, die nicht mit der Diakonie vereinbar wären. Im Blick auf die Adressat:innen der Angebote der Dachstiftung Diakonie gibt es keine „Glaubens-Grenzen“. Der Leitbildsatz gilt uneingeschränkt: „Wir bieten Menschen unsere Hilfe an, unabhängig von ihrer Herkunft, Religion und Überzeugung.“

Im Blick auf Kooperationspartner:innen und Förderer:innen hat die Dachstiftung Diakonie unter dem Eindruck entsprechender Aktivitäten von örtlichen AfD-Gliederungen eine Positionierung zum Umgang mit extremistischen Parteien gemacht. Sie sieht die Übereinstimmung in den Zielen des Leitbilds als Basis, aber auch als Grenze einer möglichen Zusammenarbeit (siehe „Haltung der DD ...“ in der Anlage).

Für Mitarbeiter:innen gibt es in der Folge des Urteils des europäischen Gerichtshofes zum Fall Egenberger keine konfessionellen Vorgaben mehr, sofern die Kirchenmitgliedschaft nicht unmittelbar „nach der Art der betreffenden Tätigkeiten oder den vorgesehenen Umständen ihrer Ausübung eine wesentliche, rechtmäßige und gerechtfertigte berufliche Anforderung angesichts des Ethos dieser Kirche oder Organisation“ ist. Eine solche Anforderung formuliert die Dachstiftung Diakonie lediglich noch für Leitungsstellen, die Gesellschaften und Einrichtungen nach innen prägen und nach außen repräsentieren (erste und zweite Leitungsebene) sowie für Mitarbeiter:innen der theologischen Unternehmensentwicklung.

Eine jeweils aktuelle Liste der betreffenden Positionen liegt im Personalservice. Die Anforderung wird in der Stellenausschreibung dann auch explizit benannt. Im Übrigen weisen alle Arbeitsverträge seit 2020 einen Leitbildbezug aus, der eine Orientierung hinsichtlich der erwarteten Haltung gibt.

Verifizierungsindikatoren

In den Jahren 2021 und 2022 ist die Fluktuationsrate im Gesamtkonzern mit 13,3 % bzw. 13,4 % nahezu konstant. Dabei ist die Fluktuation in den Handlungsfeldern und Einrichtungen konzernintern sehr unterschiedlich. In drei Senioreneinrichtungen im ländlichen niedersächsischen Raum betrug die Fluktuation in 2022 lediglich 4 %. Auch die Betriebszugehörigkeit bleibt abhängig von den Standorten und Handlungsfeldern. Sie beträgt im Durchschnitt sieben bis acht Jahre. Der Personalservice bekommt circa 180 Initiativbewerbungen pro Jahr. Die Kolleg:innen im Recruiting berichten von guten Erfahrungen mit niedrigschwelligen Online-Bewerbungsmöglichkeiten in den sozialen Medien. Eine neugegründete Kindertagesstätte in einer niedersächsischen Kleinstadt hat auch mithilfe von Speed-Datings offene Stellen mit Erfolg besetzt. Darüber hinaus hat die DD die Initiativen „Mitarbeiter:innen werben Mitarbeiter:innen“ sowie den sogenannten „Finderlohn“, bei dem auch Menschen, die nicht in der Dachstiftung Diakonie unmittelbar Mitarbeiter:innen sind, für die Vermittlung von neuen Mitarbeiter:innen honoriert werden. Gleichzeitig bleibt die Gewinnung neuer Kolleg:innen herausfordernd.

Insgesamt ist der Personal- und Fachkräftemangel deutlich spürbar. Wie überall in Deutschland gibt es in allen Handlungsfeldern mehr offene Stellen als Bewerbungen, so dass mögliche Angebote in der DD nicht im erforderlichen Umfang erweitert werden können.

Jedes zweite Jahr führt das Personalentwicklungsreferat in Zusammenarbeit mit einer externen Agentur eine DD-weite Mitarbeiter:innenbefragung durch. Daran anschließend werden Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiter:innenzufriedenheit entwickelt. So wurden z. B. in verschiedenen Pflegeheimen funktionierende Rollwagen und mehr Geschirr angeschafft, um den Mitarbeiter:innen ihre Arbeitsabläufe zu erleichtern. Im Handlungsfeld Pflege und Wohnen werden in Zusammenarbeit mit Krankenkassen anlassbezogen weitere Befragungen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen durchgeführt („Mehrwert Pflege“).

In ihren Jahresgesprächen können Mitarbeiter:innen Feedback zu Arbeitsbedingungen, Führungsverhalten und Verbesserungsmöglichkeiten geben und bekommen. Auf dieser Grundlage werden die jeweiligen Fortbildungsbudgets der Gesellschaften berechnet. In den kollegial organisierten Kreisen initiieren die Lernbegleiter:innen einmal jährlich einen strukturierten Feedback-Prozess: Die Kreismitglieder veröffentlichen ihre je eigene Retrospektive zur Arbeit des jeweiligen Kreises. Hier werden u. a. die Qualität der Zusammenarbeit, Themen der Unternehmenskultur, erreichte Ergebnisse und offene Handlungsfelder reflektiert.



Verbesserungspotenziale/Ziele

- Die konsequente Konstituierung von weiteren Geschäfts- und Dienstleistungskreisen in den Handlungsfeldern, mit dem Ziel, den Transformationsprozess bis 2025 so weit abzuschließen, dass die Dachstiftung Diakonie sich insgesamt als ein kollegial geführtes Unternehmen präsentiert
- Werbung und Ausbau des sozialen Intranets Coyo
- Personelle Verstärkung der Recruiting-Dienstleistung als Konzerndienstleistung
- Überarbeitung des Leitbildes der DD mit Aufnahme bzw. weiteren Verstärkung der Aspekte von Nachhaltigkeit und Diversity
- Leichte Sprache in Schulungen, mehrsprachige Texte auf Coyo, z. B. türkisch, arabisch, polnisch, russisch



C1.2 Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz

Das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) wird in der Steuerungsgruppe „Gesundheit, Beruf und Familie“ gestaltet und auf einer für alle Mitarbeiter:innen zugänglichen Community auf Coyo veröffentlicht. In einer internen Fortbildungsdatenbank sind Angebote für den Bereich Gesundheit und Prävention hinterlegt. Die Mitglieder entwickeln in Abstimmung mit den Beauftragten für Arbeitssicherheit (ASA) präventive Angebote, u. a. den „Gesundheitsbonus“: Erneut geplant ab Sommer 2023, können Mitarbeiter:innen einen Zuschuss von 50 Euro pro Halbjahr für Präventionskurse, anteilige Kostenübernahme für ein Fitness-Studio, Maßnahmen der Arbeitssicherheit oder Bildungsurlaub nach Antrag und Prüfung der beteiligten Gesellschaften erhalten.

In Sachsen-Anhalt wurde das BGM jüngst im Rahmen der Neuverhandlung der Arbeitsvertragsrichtlinien tariflich geregelt. Entsprechend stehen allen Mitarbeiter:innen des Cornelius-Werks in Sachsen-Anhalt im Bereich der Pflege und der Jugendhilfe für Gesundheitsmaßnahmen zehn Stunden pro Jahr zu. Die Modalitäten, wie dieser Anspruch umgesetzt wird, sind in einer eigenen Dienstvereinbarung festgeschrieben. Zwei Mitarbeiter:innen aus der Jugendhilfe und der Pflege koordinieren mit einem Stellenanteil von je 10 Wochenstunden alle Maßnahmen im Bereich des Gesundheits- und Arbeitsschutzes.

Seit 2020 lässt sich die Dachstiftung im Audit „berufundfamilie“ zertifizieren. Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden damit regelmäßig neu entwickelt und in einem Zyklus von drei Jahren evaluiert. Zentrale Fragestellung ist dabei regelmäßig eine weitere Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen. Die nun dritte Zertifizierung hat hier zu einer Fülle von individuellen Lösungen geführt. Auch die Ermöglichung von Homeoffice-Tagen oder Tieren am Arbeitsplatz sind Impulse, die durch das Audit gesetzt wurden. Alle Angebote für Vereinbarkeit und Gesundheitsförderung und zahlreiche Informationen werden im sozialen Intranet Coyo allen Mitarbeiter:innen zugänglich gemacht. Hierüber erfolgt auch die Buchung von Fortbildungen inklusive der Angebote zum BGM sowie Informationen für pflegende Angehörige, Familien, Kinderbetreuungsangebote, Umgang mit Schichtdienst etc. Dazu kommen in 2021 und 2022 Angebote für Mitarbeiter:innen in Elternzeit, für die Gesundheit in der zweiten Lebenshälfte und zur Vorbereitung auf den Ruhestand mit Themen wie „Selbstfürsorge für Mütter“, „Stressbewältigung trotz oder wegen Digitalisierung“ oder „Feierabend! Eine Vorbereitung auf den Ruhestand“.

Abhängig von den jeweiligen Handlungsfeldern besteht für Mitarbeiter:innen z. B. im Bereich der Pflege, in der Jugendhilfe oder in der Arbeit mit Menschen, die von Wohnungslosigkeit bedroht sind, die Gefahr von Infektionen wie Covid, Long Covid, Hepatitis, Masern oder Grippe. Alle Mitarbeiter:innen werden regelmäßig über notwendige Infektionsschutzmaßnahmen informiert und geschult und es werden entsprechende Impfungen angeboten bzw. verpflichtend vorgeschrieben. Zur Suchtprävention gibt es entsprechende Dienstvereinbarungen und einen Leitfaden zum Umgang mit erkrankten Kolleg:innen.

Die Dachstiftung bietet eine Beratungsgruppe für Long-Covid-Erkrankte an. Ein weiteres Risiko für Mitarbeiter:innen der Altenhilfe, der Betriebe u. a. liegt in der möglichen Überlastung der Muskel- und Skelettbereiche (MSB). Hiergegen werden Schulungen angeboten und Hilfsmittel wie z. B. Hebelifter, Rutschbretter etc. bereitgestellt. Bei erhöhtem Krankenstand in den Einrichtungen insbesondere mit Schichtdiensten werden

Mitarbeiter:innen in die Erstellung der Dienstpläne eingebunden und bei extremen Personalausfällen externe Zeitarbeitsfirmen beauftragt. Für den Umgang mit bedrohlichen Situationen inklusive verbaler, körperlicher oder sexueller Gewalt gibt es Schulungen zur Gewaltprävention sowie das Angebot von Reflexionsgesprächen. Für Mitarbeiter:innen werden Sicherheitstrainings angeboten sowie Dienstfahrzeuge mit umfangreichen Sicherheitspaketen ausgestattet.

(Online-)Schulungen im Bereich Arbeits-, Brand- und Infektionsschutz werden jährlich und regelmäßig durchgeführt.

Der gesetzlich notwendige Arbeitsschutz wird im Rahmen der viermal jährlich stattfindenden ASA-Sitzungen mit folgenden Themen entwickelt und umgesetzt:

- Erstellung von Gefährdungsbeurteilungen für die verschiedenen Arbeitsplätze in den Helfefeldern;
- Durchführung von Vorsorgeuntersuchungen (Angebots- und Pflichtuntersuchungen);
- Aufnahme und Auswertung von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz;
- Erstellung von Hygienekonzepten und Infektionsschutzmaßnahmen für die Mitarbeiter*innen und deren Arbeitsumfeld;
- Einzelfallbewertung bei besonderen Gefährdungen, zum Beispiel in Radon-Vorsorgegebieten;
- Angebot der notwendigen persönlichen Schutzausrüstung an den Arbeitsplätzen;
- Schulung und Beratung der Sicherheitsbeauftragten;
- Teilnahme an Schulungen der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege sowie interne Schulungen, angeboten von den DD-Sicherheitsfachkräften.

In 2021/22 beschäftigt die Dachstiftung Diakonie zwei Sicherheitskräfte; benannt als Sicherheitsbeauftragte sind 25 Kolleg:innen, dazu kommen 40 ausgebildete Brandschutzhelfer:innen. Viermal im Jahr werden entsprechend der gesetzlichen Vorgabe Brandschutzhelfer:innenausbildungen angeboten.

Auch das Qualitätsmanagement der DD benennt Bedarfe u. a. in Sicherheitsbelangen. ASA und QM entwickeln kontinuierlich Optimierungen, die vor allem auch psychische Belastungen in den Blick nehmen.

Einen Schwerpunkt in der Gesundheitsfürsorge der Mitarbeiter:innen bildet der Schutz vor psychischen Krisen und Erkrankungen. Auch die Dachstiftung Diakonie nimmt einen Anstieg psychischer Erkrankungen wahr. Spezifisch für ihre soziale Arbeit ist dabei die alltägliche Erfahrung von psychischer und im Ausnahmefall auch physischer Gewalt durch ihrerseits erkrankte Menschen in der Betreuung und Assistenz. Darauf reagieren insbesondere die Gesellschaften im Handlungsfeld Kinder, Jugend und Familie sowie Assistenz und Beratung mit einer nahezu flächendeckenden Weiterbildung zur Prävention von Gewalt am Arbeitsplatz (PART).

In beiden Handlungsfeldern ist auch eine systemische Grundausbildung Standard, die in die Lage versetzt, (psychische) Ressourcen wahrzunehmen und zu nutzen und sich auf Lösungen zu fokussieren. Die Erfahrung mit diesen Fortbildungsformaten, die dann auch in entsprechenden Settings der Supervision und kollegialen Beratung vertieft werden, sind beispielhaft auch für das Handlungsfeld Pflege und Wohnen, in dem sich Erfahrungen von

psychischer und physischer Gewalt auch mehrten, so dass hier auch entsprechende Programm entwickelt werden.

Verifizierungsindikatoren

In den Corona-Jahren 2021 und 2022 haben Mitarbeiter:innen oft bis an ihre Belastungsgrenze gearbeitet, was besonders im ersten Corona-Jahr 2021 im Bereich der Pflege mit 9,6 % und der Betriebe und Werkstätten mit 10,5 % Krankenquote sichtbar wurde. In 2021 waren im Mittel 8,5 % der Mitarbeiter:innen der DD krank, im Folgejahr ist die Quote auf 7,5 % gesunken. Dieser Wert unterliegt jahreszeitlich großen Schwankungen: Die Krankenquote liegt im Dezember 2022 bei 10 % und damit spürbar höher als im Jahresmittel, was insbesondere im Bereich der Jugendhilfe und der Altenhilfe zu erhöhter Belastung aller Beteiligten geführt hat. Die Anzahl der Tage, an denen Kolleg:innen krank zur Arbeit kommen, kann nicht ermittelt werden. In der Zeit der Corona-Epidemie wurde konzernweit gelernt und kommuniziert, dass es niemandem hilft, wenn Mitarbeiter:innen krank zur Arbeit kommen.

Die absolute Zahl der Betriebsunfälle in der Dachstiftung ist leicht steigend, was auf die wachsende Zahl von Mitarbeiter:innen und nicht auf ein gestiegenes Unfallrisiko zurückzuführen ist. Im Jahr 2021 wurden 86 und im Folgejahr 134 Arbeitsunfälle gemeldet. Zahl und Art der Unfälle deuten nicht darauf hin, dass Verletzungs- und Unfallgefahren ansteigen. Die durch die Arbeitsunfälle vorliegenden Arbeitsunfähigkeitstage werden im Rahmen der jährlichen Berichterstattung in der Leitungsrunde ausgewertet. Im Übrigen gelten im Arbeitsschutz die gesetzlich vorgegebenen Pflichtschulungen.

Verbesserungspotentiale/Ziele

- Rezertifizierung „berufundfamilie“ durch externen Auditor
- Vernetzung der Ergebnisse und Maßnahmen der vorhandenen Auditberichte, u. a. des Audits „berufundfamilie“ mit des Gemeinwohlberichts, hier Entwicklung eines strukturierten Prozesses in Kooperation mit der Personalentwicklung
- Schutz vor (sexualisierter) Gewalt: weiterer Ausbau der Beratung und Umsetzung der DD-weit geltenden Standards zur Gewaltprävention
- Einführung von BGM-Projekten in den Einrichtungen flächendeckend auf Coyo als Best-Practice

C1.3 Diversität und Chancengleichheit

Die Dachstiftung bejaht und fördert Vielfalt und Diversität in all ihren verschiedenen Ausprägungen sowohl bei ihren Mitarbeiter:innen als auch im Kontakt und in der Arbeit mit Kund:innen und Klient:innen, Lieferant:innen und dem gesellschaftlichen Umfeld. In ihrem Leitbild beschreibt sie diese Vision: „Wir setzen uns für eine kulturell bunte und religiös vielfältige Gesellschaft ein, die in Frieden lebt.“

Dieser Leitbildsatz gewinnt besondere Bedeutung, da die Dachstiftung Diakonie sowie andere diakonische Organisationen bis zum Jahr 2019 der sogenannten Loyalitätsrichtlinie unterlagen. Diese Richtlinie regelte die Bedingungen, unter denen diakonische Unternehmen als öffentlich-rechtlich verfasste und privilegierte Kirchenorganisationen betrachtet wurden. Gemäß der Richtlinie war es die Praxis, die Anstellung von Mitarbeiter:innen ohne Kirchenzugehörigkeit nur in Ausnahmefällen zu akzeptieren. Den Grundsätzen des Leitbilds folgend hat sich die Dachstiftung auch kirchenpolitisch für eine konsequente Öffnung dieser Regelung eingesetzt und in der eigenen Praxis vorweggenommen. Aber es ist ein weiter und herausfordernder Weg, bis ein diakonisches Unternehmen vor dem Hintergrund dieser auf religiöser Homogenität fokussierten Geschichte die Vielfalt der gesellschaftlichen Situation spiegelt und konstruktiv aufnimmt. Umso wichtiger sind entsprechende Initiativen auch im Berichtszeitraum:

Dem Grundsatz einer religiös vielfältigen Gesellschaft und Gemeinschaft in der DD folgend, hat die Dachstiftung Diakonie mit anderen zusammen die erste interreligiöse Kindertagesstätte in Niedersachsen gegründet. Jüngst hat die Gifhorner Senior:inneneinrichtung Christinenstift einen Gebetsraum für Muslim:innen eingerichtet. Bei Einführungsgottesdiensten werden andere Religionen und weltanschauliche Prägungen wahrgenommen und berücksichtigt.

Eine Inklusionsvereinbarung zwischen Vorstand, Schwerbehindertenvertretung und Gesamtmitarbeiter:innenvertretung wurde im Oktober 2022 geschlossen. Die Schwerbehindertenquote divergiert in den Handlungsfeldern und Einrichtungen der DD sehr: von 9,13 % im Handlungsfeld Bildung und Ausbildung bis zu 0 % in der IT-Gesellschaft DiaServ. Im Schnitt liegt sie konzernweit bei 4,03 %. Alle Stellenausschreibungen der Dachstiftung Diakonie enthalten den Hinweis: „Wir ermutigen Menschen mit Behinderung mit der ausgeschriebenen Qualifikation und Eignung, sich zu bewerben.“

Eine diverse Bildsprache, eine konzernweit geltende Richtlinie zur gendergerechten Sprache sowie die Ansprache ohne eine binäre geschlechtliche Einordnung in den Schreiben des Personalservice sind Zeichen für eine erhöhte Aufmerksamkeit zum Thema Diversität. Die Dachstiftung Diakonie hat im Dezember 2022 die „Charta der Vielfalt für Diversity in der Arbeitswelt“ unterschrieben und entwickelt in der Folge entsprechende Maßnahmen.

Gleichzeitig ist insbesondere die Führungsebene in Hinblick auf Geschlecht, Religion, Nationalität und Hautfarbe u. a. (noch) nicht so divers, um den eigenen Ansprüchen zu genügen. Im Kollegialen Führungskreis und Vorstand werden diese Fragen diskutiert mit dem Ziel, Diversität im Unternehmen auszubauen.

Es gibt in der Dachstiftung keine Arbeitsbereiche, in denen sich Beschwerden von Mitarbeiter:innen über Benachteiligungen häufen und damit auf Missstände hinweisen. Die Team- und Regionalleitungen, die Geschäftsführungen aller Einrichtungen und im Konzern sowie der Vorstand sind zu Klärungs- und ggf. Konfliktgesprächen bereit und führen sie. Alle

Beteiligten suchen nach Lösungen und Wegen, um eventuelle Benachteiligungen zu beenden.

Hierarchische Unterschiede verlieren in den schon jetzt konstituierten Kreisen der DD als Kollegial geführtem Unternehmen an Bedeutung. Jedes Kreismitglied übernimmt Rollen und Aufgaben nach eigener Wahl. Ein Beispiel: Die Konrektorin der intensivpädagogischen Lerngruppen ist in den Kreisen ihres Handlungsfeldes Mitglied mit bestimmten, transparenten Aufgaben. Darüber hinaus übernimmt sie hierarchisch begründete Führungsaufgaben, die sich z. B. aus der Schulgesetzgebung ableiten. Einige dieser kollegial geführten Kreise ihrer Einrichtung arbeiten inzwischen weitgehend eigenverantwortlich inklusive der Aufstellung der Tagesordnung, der Dienstpläne sowie der Projektplanung.

„Was bekomme ich für die Übernahme von Führungsverantwortung? Wer macht meine ‚eigentliche‘ Arbeit?“ Diese Anfangsfragen klären sich erfahrungsgemäß meist im Prozess der Kreisbildung. In der jährlichen Retrospektive veröffentlichen die Kreismitglieder ihre Einschätzung und Erfahrung mit der Arbeit und legen Verbesserungs- und Veränderungsvorschläge fest. Ein wichtiges Element im KGU ist außerdem das strukturierte und wertschätzende Feedback auf Augenhöhe, mit dem auch Hierarchien verringert werden. Die Talentförderung erfolgt mithilfe der jährlich durchgeführten kollegialen Rollenwahl: Kreismitglieder wählen „ihre“ jeweilige Rolle oder werden dafür vorgeschlagen und können so neue Talente entdecken. Auch die Rolle von Fachentscheider:innen verdeutlicht, dass im KGU als Zielvorstellung nicht die Hierarchie, sondern Fähigkeit, Interesse und Fachwissen Führungsaufgaben begründet.

Eine wichtige Voraussetzung für eine effektive kollegiale Arbeit ist dabei die Haltung und Überzeugung aller Führungskräfte, dieses Organisationsmodell zu fördern und hierarchisch begründete Führungszeit zu verändern. Das braucht Zeit – und einige Mitarbeiter:innen haben das Unternehmen verlassen, weil dieses Modell nicht zu ihrer Arbeitsweise passt. In der Organisation wird der Transformationsprozess durch den sogenannten Übergangskreis angeregt und begleitet, in dem der Vorstand und weitere Führungskräfte verbindlich mitarbeiten. Der Vorstand seinerseits hat auf der Grundlage einer eigenen Delegationsmatrix wesentliche Kompetenzen auf einen Kollegialen Führungskreis delegiert, in dem strategische Entscheidungen und Projekte vorbereitet, beschlossen und verantwortlich umgesetzt werden.



Verifizierungsindikatoren

In der Dachstiftung Diakonie haben in 2021 3.992 Menschen und im Jahr 2022 4.038 Menschen aus über 60 Nationen gearbeitet, davon ein Viertel der Männer und Dreiviertel der Beschäftigten Frauen und einige Diverse. Das Durchschnittsalter beträgt 44 Jahre. Kennzahlen zur sexuellen Orientierung werden nicht erhoben, da sie unerheblich für die Beschäftigung sind. Im Bereich „Gesundheit“ wurden zahlreiche Seminare für Mitarbeiter:innen angeboten, z. B. mit diesen Themen:

- Focusing – Weg zur inneren Mitte, Achtsamkeit und Gesundheit in der zweiten Lebenshälfte;
- Achtsamkeit und Selbstfürsorge in helfenden Berufen;
- Unsere Ernährung: Grundpfeiler für Gesundheit

Im Jahr 2022 waren 200 Frauen und 25 Männer in Elternzeit. Innerhalb eines Kalenderjahres haben Frauen diese Zeit im Durchschnitt doppelt so lange wie Männer in Anspruch genommen. Hier spiegelt sich die gesellschaftliche Realität wider, nach der Frauen noch immer hauptverantwortlich die Kindererziehung übernehmen.

Eine Statistik bezogen auf Diversitätskriterien für Neueinstellungen und Fluktuationen wird nicht erhoben.

Verbesserungspotenziale/Ziele

- Ausbau der Schwerbehindertenquote
- mehr Möglichkeiten für Muslime und Angehörige anderer Religionen, ihre religiöse Praxis auch am Arbeitsort leben zu können (Best Practice wie im Christinenstift: Gebetsraum für Muslim:innen)
- Die Theologische Unternehmensentwicklung plant ab 2023 Projekte für eine interkulturell-interreligiös sensible Haltung in der DD. In einem ersten Schritt sucht sie dafür nach interessierten Kolleg:innen mit anderer Religionszugehörigkeit, um dann ggf. einen interreligiösen KGU-Kreis zu gründen
- Diskussion zur Kirchenzugehörigkeit als Einstellungsvoraussetzung für Führungskräfte

C1.4 Negativaspekt: Menschenunwürdige Arbeitsbedingungen

Es gibt keine Hinweise auf menschenunwürdige Arbeitsbedingungen in der Dachstiftung. Ein Beschwerdemanagement ist in den Einrichtungen und Gesellschaften etabliert, allerdings aufgrund unterschiedlicher Arbeitsbedingungen nicht einheitlich geregelt.

Auf mögliches Fehlverhalten der Mitarbeiter:innen auf allen Ebenen des Unternehmens wird situations- und prozessorientiert reagiert, z. B. durch Feedbacks in den kollegialen Kreisen oder in persönlichen Gesprächen. Strukturelle Fehler- und Gefahrenquellen werden im Ausschuss für Arbeitssicherheit erkannt und geregelt.

Verifizierungsindikatoren

Statement der Mitarbeitervertretung (MAV) vom Vorsitzenden der Gesamtmitarbeiter:innenvertretung:

„Die MAV hat durch ihre Strukturen einen guten Überblick über alle Arbeitsplätze innerhalb der DD. Menschenunwürdige Arbeitsplätze gibt es nicht. Das Thema ‚Sicheres und gesundes Arbeiten‘ wird stark akzentuiert. Wir haben in den letzten Jahren den Umgang mit physischer/psychischer Gewalt und Bedrohungen in der sozialen Arbeit fokussiert und in der Prävention, aber auch in der Nachsorge, Fortschritte erzielen können. Unser Ziel ist es generell, im Rahmen von Gefährdungsbeurteilungen die Belastungen der Arbeitsbedingungen zu erkennen und zu reduzieren.

Es kommt immer wieder zu überlastenden Situationen von Mitarbeiter:innen. Diese werden dann mit Hilfe eines Standards gemeinsam mit der Leitung bearbeitet. In der Regel kann für Entlastung gesorgt werden. Beschwerden werden in der Regel vertrauensvoll mit der jeweiligen Leitung thematisiert und lösungsorientiert bearbeitet. Eine statistische Erfassung von Beschwerden gibt es nicht.“

Der Leiter des Personalservice hat die Dachstiftung je fünfmal in den Jahren 2021 und 2022 in erst- und zweitinstanzlichen Verfahren vertreten.



C2 Ausgestaltung der Arbeitsverträge

C2.1 Ausgestaltung des Verdienstes

Die Dachstiftung Diakonie ist ein tarifgebundenes Unternehmen. Abhängig vom Standort und bestehenden Verträgen werden zwei wesentliche Tarifwerke angewendet:

Leitend in Niedersachsen ist der **Tarifvertrag der Diakonie Niedersachsen (TV DN)**. Er stellt einen kirchengemäßen Tarifvertrag dar, den der Arbeitgeberverband, der Diakonische Dienstgeberverband in Niedersachsen (DDN), mit einer Tarifgemeinschaft von Ver.di und Marburger Bund aushandelt.

In Sachsen-Anhalt dagegen werden tarifliche Fragen im Rahmen des sogenannten Dritten Weges durch eine aus Vertreter:innen der Mitarbeiterschaft und der Dienstgeberseite gebildeten arbeitsrechtlichen Kommission entschieden. Hier gelten für diakonische Unternehmen die **Arbeitsvertragsrichtlinien für die Evangelische Kirche in Mitteldeutschland (AVR EKM)**.

Vereinzelt sind auch andere Tarifwerke relevant: Für die Lehrkräfte an Schulen nimmt der TV DN Bezug auf den TV L, für einige Mitarbeiter:innen gelten auch die Arbeitsvertragsrichtlinie der Diakonie in Deutschland (AVR DD). TV DN und AVR EKM enthalten keine Ortszuschläge, sondern eine einheitliche Vergütung. Die Tarifverträge enthalten Regelungen zu Differenz-, Funktions- und Besitzstandszulagen.

Die Dachstiftung Diakonie wendet damit umfassend und verbindlich paritätisch erarbeitete Tarifwerke an; sie ist ein tarifgebundenes Unternehmen. Die selbstorganisierte Festlegung des eigenen Verdienstes ist schon aus Gründen der Tarifbindung und -gerechtigkeit nicht möglich.

Alle angewendeten Tarifwerke ermöglichen in jeder Tarifstufe einen „lebenswürdigen“ Verdienst. Die unterste Lohngruppe S 1 (TV DN) für ungelernete Hilfskräfte liegt mit einem Bruttoverdienst von zurzeit 1.900 Euro etwas höher als der gesetzliche Mindestlohn. Die Spreizung zwischen dem niedrigsten und dem höchsten Gehalt beträgt 1 zu 8,6.

Die Dachstiftung zahlt keine Boni oder Prämien, da diese – so die Erfahrung – nicht nachhaltig motivieren. Außertarifliche Zulagen begründen sich personenbezogen zur Gewinnung von Mitarbeiter:innen oder Abwehr von Abwerbungen, arbeitsplatzbezogen aufgrund von erhöhtem, tarifrechtlich nicht abzubildendem Aufwand oder anlassbezogen als Ausgleich zur Honorierung besonderer Belastungen. Sie sind nach Möglichkeit zeitlich befristet. Zulagen werden auch aufgrund von Bereitschaftsdiensten oder Zeitzulagen gewährt.

Zusätzlich zur tariflichen Eingruppierung gewährt die Dachstiftung Kinderzulagen, Krankengeldzuschuss, zusätzliche Altersversorgung über die Zentrale Versorgungskasse (ZVK) und bis zu sieben Entlastungstage für Mitarbeiter:innen ab 55 Jahren. Allgemeine Zulagen sind als betriebliche Zulagen mitbestimmungspflichtig. Die Kompensierung von Mehrarbeitsstunden durch regelmäßige Zulagen ist nicht möglich. Für Funktionen, die in den Tarifverträgen nicht angemessen abgebildet sind (Geschäftsführungen, Bereichsleitungen, bestimmte Expertenfunktionen) werden AT-Verträge geschlossen.

Verifizierungsindikatoren

Die innerbetriebliche Spreizung im Höchst- und Mindestverdienst liegt beim Faktor 8,6. Die tariflich höchste Eingruppierung für Tätigkeiten mit Personal- und Budgetverantwortung TV DN (E 14, St. 6) liegt bei 7.482 Euro, die tariflich geringste Vergütung (S1) beträgt 1.950 Euro. Dies führt zu einer tariflichen Spreizung mit dem Faktor 3,7. Der Medianverdienst bewegt sich zwischen E 7 und E 9 und damit zwischen 3.400 und 4.000 Euro monatlich.

Verbesserungspotenziale/Ziele

- Auf einer weiteren Stufe zum Kollegial geführten Unternehmen plant die Dachstiftung Diakonie, Einsparungen, die ggf. durch Übernahme von (Führungs-)Aufgaben im Team erwirtschaftet werden, in den jeweiligen Kreis zurückzugeben. Die Teams/ Kreise können dann selbst bestimmen, wofür sie die jeweilige Einsparsumme verwenden, z. B. für zusätzliche Fortbildungstage oder arbeitserleichternde technische Ausstattung.
- Prüfung der Möglichkeit zur Einrichtung von Lebensarbeitszeitkonten
- Einführung eines digitalen Entgeltnachweises

C2.2 Ausgestaltung der Arbeitszeit

Das Bundesarbeitsgericht hat im September 2022 entschieden, dass in Deutschland die gesamte Arbeitszeit von Arbeitnehmer:innen aufzuzeichnen ist. Daher ist die Dachstiftung in Anwendung des Arbeitsschutzgesetzes verpflichtet, ein entsprechendes System einzuführen.

In der DD gibt es je nach Handlungsfeld mehrere Arbeitszeiterfassungssysteme. Im Berichtszeitraum nutzen mehr als zwei Drittel aller Beschäftigten das digitale Erfassungssystem „Vivendi PEP“, in dem die Komm- und Gehzeiten in einem stationären Rechner oder Laptop eingetragen und datenschutzkonform dokumentiert werden. Daneben gibt es über die Handwerkerin in den verarbeitenden Betrieben bis zur Lehrkraft in einer der Schulen oder einem Verwaltungsmitarbeiter je nach Arbeitsplatz und Handlungsfeld unterschiedliche Arbeitszeiterfassungssysteme und -zeiten: Time Scout, die manuelle Erfassung über ein Selfservice-Portal, Stempeluhren mit Chipsystem und die Regelung der Arbeitszeiten durch Dienstpläne inklusive der gesetzlich vorgeschriebenen Belastungsobergrenzen.

Überstunden sowie die Übernahme von Extradiensten sind abhängig vom jeweiligen Aufgabenbereich sowie der Position. Bei Führungskräften sind sie nicht ausgeschlossen und tarifvertraglich geregelt.

Inwieweit ein möglicher nächster Karriereschritt von Überstunden abhängt, ist nicht hinterlegt. Wichtiger als die absolute Arbeitszeit ist das Engagement und die Innovationskraft von Mitarbeiter:innen. Selbstorganisierte Arbeitszeit ist abhängig vom jeweiligen Handlungsfeld und der Arbeitsplatzbeschreibung.

Die Dienstpläne für die Kolleg:innen in der Pflege werden als „Soll-Planung“ wegen erwünschter Planbarkeit zwei Monate im Voraus von den Pflegedienst- oder Bereichsleitungen geschrieben. Dabei werden die Wünsche der Mitarbeiter:innen so weit wie möglich berücksichtigt, sind aber aufgrund von Urlaubs- oder Krankheitszeiten nicht immer erfüllbar. In Verwaltung, Leitung, Küche und Hauswirtschaft ist eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung möglich. Im Cornelius-Werk Burg/Sachsen-Anhalt können Mitarbeiter:innen auch selbst unter Einhaltung von Rahmenbedingungen wie Qualifikation, Überstunden, Einhaltung von arbeitsrechtlichen Vorgaben untereinander ihre Schichten tauschen.

Für die Mitarbeiter:innen im Bereich „Pflege und Wohnen“ auf dem Gelände des Stephansstiftes in Hannover wurde in 2022 ein Ausfallmanagement eingerichtet, das Joker-Dienste, einen Mitarbeiter:innen-Vertretungspool sowie eine sogenannte Einspring-App beinhaltet. Das Ziel, hierdurch Entlastung, Planbarkeit und verlässliche Erholungszeiten zu erreichen, konnte aber in 2022, bedingt durch die Corona-Pandemie und hohe Krankenstände, nicht im erhofften Umfang erreicht werden. Darüber hinaus sind weniger Mitarbeiter:innen als erwartet bereit, im Rahmen der Einspring-App mögliche Vertretungszeiten für die Übernahme von Diensten vorab festzulegen.

Ein „Best-Practice-Beispiel“ für selbstgestaltete Arbeitszeiten innerhalb der strukturellen Vorgaben ist eine ambulante Tagespflege in Burg mit Kernarbeitszeit von 7 bis 16 Uhr: Hier können die Mitarbeiter:innen sich nach Bedarf regelmäßig durch Überstunden einen freien Tag „herausarbeiten“, der dann in der Dienstplanung berücksichtigt wird.

Insgesamt ist deutlich, dass hohe Beteiligungsmöglichkeiten für Mitarbeiter:innen bei der Dienstplangestaltung eine hohe Zufriedenheit schaffen. Gleichzeitig möchten auch Kolleg:innen in schon kollegial organisierten Arbeitszusammenhängen/Kreisen diese Aufgabe nicht selbst übernehmen. Deshalb werden die Dienstpläne in der schon teilweise kollegial geführten Tagespflege und den Diakoniestation nach Absprache und Wunsch der Kreismitglieder weiter von den Pflegedienstleitungen übernommen.

Die Mitarbeiter:innen der Konzerndienstleistungen können seit der Corona-Pandemie in Absprache mit ihren Teams in der Regel zwei bis drei Tage im Home-Office arbeiten, was u. a. zur Mehrfachnutzung von Büroräumen und geringerem Energieverbrauch auf den Arbeitswegen führt. In der Pflege und im Bereich der stationären Jugendhilfe ist dies nur eingeschränkt möglich. Dennoch gibt es auch hier Ansätze zur Flexibilisierung: Generell gilt: Je größer hier die Selbstorganisation der Mitarbeiter:innen, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit. Allerdings erreicht dieser Anspruch seine Grenzen bei Krankheit, Schwangerschaft, Elternzeit oder aufgrund von Begrenzungen durch abrechenbare Entgelte, die zum Einspringen zwingen.

Verifizierungsindikatoren

Die unternehmensweit definierte Wochenarbeitszeit liegt für Niedersachsen tarifvertraglich einheitlich bei 38,5 Stunden, in Sachsen-Anhalt bei 40 Stunden. Lehrer:innen unterrichten zwischen 24,5 und 26 Stunden, hier sind aufgrund der Ferienzeiten die Wochenstunden im Schuljahr in den jeweiligen Dienstvereinbarungen klar geregelt.

Die tatsächlich geleisteten Überstunden werden nicht zentral, sondern in den jeweiligen Gesellschaften erfasst und ggf. Rückstellungen für einen möglichen finanziellen Ausgleich in den Bilanzen gebildet.

Im Berichtszeitraum haben 251 bzw. 254 Mitarbeiter:innen gekündigt. Die Gesamtfuktuation blieb mit 13,4 % nahezu konstant. Bei Kündigungen sind regelhaft Austrittsgespräche vorgesehen, Kündigungsgründe werden so weit wie möglich erfasst. Nach erster Einschätzung wird die Zahl derer, die die Dachstiftung verlassen, sich nachpandemisch auf einem konstant höheren Niveau einpendeln. Die Dachstiftung partizipiert hier am allgemeinen gesellschaftlichen Trend des Fachkräfte- und Arbeitsmangels in der Sozialwirtschaft. Sie entwickelt Personalmaßnahmen, Quereinsteiger:innen-Programme, Recruiting-Tools, Fortbildungs- und Wechselmöglichkeiten innerhalb des Konzerns und wirbt mit sinnstiftenden Arbeitsplätzen.

Verbesserungspotentiale/Ziele

- Weitere Flexibilisierung der Arbeitszeiten
- Planung einer optionalen 4-Tage-Woche



C2.3 Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses und der Work-Life-Balance

Kernthemen für eine ausgewogene und zufriedenstellende Work-Life-Balance sind Arbeitszeiten, die so weit wie möglich planbar sind, variable Arbeitsmodelle sowie Angebote zum Erhalt und zur Stärkung der psychischen und physischen Gesundheit, Belastbarkeit und Resilienz. Insbesondere für Mitarbeiter:innen in der Pflege und in der stationären Jugendhilfe werden Nacht-, Wochenend- und Feiertagsdienste weiter zum Arbeitsalltag gehören. Hier entwickelt u.a. die Interne Mitarbeiter Schulung immer wieder Seminare und Angebote, damit Mitarbeiter:innen trotz Schichtarbeit so selbstwirksam und ausgeglichen wie möglich arbeiten können.

Verifizierungsindikatoren

Grundsätzlich gibt es in der gesamten Dachstiftung auf allen Hierarchie-Ebenen verschiedene Arbeitszeitmodelle, die sich so weit wie möglich an individuellen Bedürfnissen ausrichten: Gleitzeit mit/ohne Kernarbeitszeit, Vertrauensarbeitszeit -soweit dies mit der neuen Arbeitsschutzverordnung vereinbar ist- und seit Corona mehr Home-Office-Tage insbesondere im Büro- und Verwaltungsbereich. Die Rahmenbedingungen werden durch Dienstvereinbarungen geregelt.

Beispiele für flexible Arbeitszeitmodelle und -zeiten: Ein leitender Mitarbeiter beginnt seinen Arbeitstag oft nicht vor 9 Uhr, um seine Kita- und Schulkinder morgens zu versorgen. Eine Referentin reduziert ihre Arbeitszeit, um mehr Zeit für Privates zu haben. Kernzeiten und gemeinsame Büro-Tage werden in den Teams und Abteilungen besprochen und müssen abgedeckt werden, in der Regel sind dies zwei bis drei Tage pro Arbeitswoche. Die Ausgestaltung der Arbeitszeit-Modelle wird dezentral in den Handlungsfeldern und Gesellschaften geregelt und in Dienstvereinbarungen beschrieben. In den Betrieben und Werkstätten ist eine selbstbestimmte Arbeitszeit nur eingeschränkt möglich. In den stationären Einrichtungen mit Schichtbetrieb werden die Dienstpläne soweit wie möglich mit den privaten Bedürfnissen der Mitarbeiter:innen abgestimmt. Im Winter 2022 hat sich die DD im Rahmen des europäischen Sozialfonds/Förderprogramm „Rückenwind hoch 3“ mit einem eigenen großen Projekt im Handlungsfeld „Pflege und Wohnen“ beworben: „Selbst-Bewusst – für eine neue Kultur in der Pflege“ Hierdurch soll im Handlungsfeld Pflege und Wohnen ein umfangreicher Organisationsentwicklungsprozess angeschoben werden, der Arbeitszufriedenheit und -bedingungen verbessert. Die Attraktivität im Bereich der Pflege soll damit gesteigert und die Work-Life-Balance der Pflegekräfte erhöht werden.

Der Anteil von Führungskräften ab der Stufe ‚Bereichsleitung‘ mit reduzierter Arbeitszeit beträgt 8 % und liegt damit deutlich unter dem Durchschnitt von insgesamt einem Drittel Kolleg:innen mit reduzierter Arbeitszeit. Auf Führungskräfte-Ebene kann die Arbeitszeit zwar in weiten Teilen selbst gestaltet werden, eine Reduzierung wird aber kaum nachgefragt. Dies hat vermutlich auch Auswirkungen auf den noch nicht paritätischen Frauenanteil in leitender Funktion. Gleichzeitig befördert der allgemeine Fachkräftemangel eher Überlegungen, was Mitarbeiter:innen brauchen, um auch Vollzeit zufrieden und motiviert arbeiten zu können.

Sabbaticals und die Führung von Arbeitszeitkonten sind in Absprache mit der jeweiligen Geschäftsführung möglich.

Verbesserungspotentiale/Ziele

- Ausbau flexibler Arbeitszeitmodelle mit Unterstützung der Personalentwicklung in den verschiedenen Gesellschaften auch für Führungskräfte, dafür Entwicklung von Vorschlägen und Projekten durch die Personalentwicklung
- Flexibilisierung der Wochenarbeitszeiten auch für Mitarbeiter:innen in der Pflege, Verhandlungen darüber in den Tarifverhandlungen 2023 geplant
- Entwicklung von Teilzeit-Arbeitsmodellen für Kolleg:innen nach Erreichen des Rentenalters



C2.4 Negativ-Aspekt: Ungerechte Ausgestaltung der Arbeitsverträge

In der Dachstiftung gibt es auf keiner Arbeitsebene ungerechte Arbeitsverträge.

Verifizierungsindikatoren

Die Tarifbindung des Unternehmens sichert einen ‚lebenswürdigen Verdienst‘ für die Beschäftigten in allen Eingruppierungsstufen. Die im Bereich der Dachstiftung Diakonie genutzten Tarifverträge gelten auch für Auszubildende, Praktikant:innen und Hilfskräfte mit entsprechender Vergütung.

Befristete Verträge werden nur bei Sachgründen abgeschlossen:
Schwangerschaftsvertretung, Projektarbeit oder bei absehbar längeren Krankheitsausfällen.

Im Jahr 2021 hat die Dachstiftung 3758 Menschen beschäftigt, davon 1221 in Vollzeit und 1846 in verschiedenen Teilzeitmodellen. Dazu Kolleginnen in Vollzeit, im Folgejahr waren es 3.950 Mitarbeiterinnen, davon 3.450 mit unbefristeten und knapp 500 Menschen mit befristeten Verträgen. Dazu kamen 60 Auszubildende und 130 Qualifizierungsmitarbeiter:innen.

In der Dachstiftung gibt es keine „Null-Stunden-Verträge“. Zeitarbeitskräfte werden in der Regel dezentral und hier v.a. in der Pflege eingesetzt – allerdings ist hier die Suche insbesondere ab dem Jahr 2022 oft nicht erfolgreich. Hier werden in Überlastungssituationen wie einem extrem hohen Krankenstand über Zeitarbeitsagenturen Aushilfen bzw. examinierte Fachkräfte gesucht, um die gesetzlichen Pflegevorschriften einzuhalten und eine Überbeanspruchung der festangestellten Kolleg:innen zu verhindern. Dabei haben unsere Einrichtungen die Erfahrung gemacht, dass Zeitarbeitskräfte sich inzwischen nicht einfach in Arbeitsabläufe integrieren lassen. Sie übernehmen oft keine oder nur wenig Nacht- oder Wochenenddienste, sodass Mitarbeiter:innen nicht ausreichend entlastet werden können. Zeitarbeitskräfte werden daher nur in extremen Situationen von Personalnot gesucht und beschäftigt.

Verbesserungspotentiale/Ziele

Möglichkeiten und Nutzen von Zeitarbeit auswerten, hierfür ggf. Kooperation mit anderen diakonischen / sozialwirtschaftlichen Unternehmen

C3 Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden

C3.1 Ernährung während der Arbeitszeit

Aufgrund der dezentralen Struktur der Dachstiftung Diakonie mit sehr vielen Standorten ergibt sich im Blick auf die Lebensmittelversorgung der Mitarbeiter:innen und Bewohner:innen in ihren Einrichtungen ein sehr differenziertes Bild.

In 12 der 21 stationären Pflegeeinrichtungen gibt es eine eigenständige Essensversorgung – teilweise für je zwei oder drei Einrichtungen gemeinsam. Sechs Einrichtungen beziehen ihr Essen von einem externen Caterer, drei große Pflegeeinrichtungen werden von der Zentralküche der Diakonischen Servicegesellschaft Kästorf mbH (DSK) versorgt.

In der Jugendhilfe gehört die Essensversorgung in den stationären Angeboten in der Regel zum pädagogischen Konzept. Speisenauswahl, -zubereitung und auch der Einkauf liegen in der Regel in der Verantwortung der Teams und geschehen in Abstimmung mit den betreuten Kindern und Jugendlichen.

In Gifhorn unterhält das Mehrgenerationenhaus der Venito eine eigene Küche und Essensversorgung für die Besucher:innen und Mitarbeiter:innen.

Das Stephansstift Zentrum für Erwachsenenbildung in Hannover unterhält eine eigene Küche im Kontext des Konzepts einer Heimvolkshochschule. Hier besteht auch die Möglichkeit der Verpflegung für Mitarbeiter:innen. Der Fleischanteil in der Essensausgabe wurde im Berichtszeitraum substantiell verringert und vegane Essen im Standardangebot aufgenommen.

Schließlich bietet die Zentralküche der DSK auch eine Essensversorgung für Bewohner:innen auf dem Campus in Kästorf, die Mitarbeiter:innen in der zentralen Verwaltung dort sowie für weitere externe Kund:innen wie Kindertagesstätten und Schulen. Seit 2022 hat die Küche in Gifhorn – Kästorf begonnen, ökologisch produzierte Lebensmittel (Schwesterunternehmen Isetal GmbH) versuchsweise zu beziehen. Diese Kooperation soll weiter ausgebaut werden.

Aufgrund dieser differenzierten Situation ist es noch schwer, zentrale Aussagen über die ökologische Qualität der Essensversorgung insgesamt zu machen. Seit 2019 gibt es einen unternehmensweiten Diskurs über die Lebensmittelversorgung in der DD, der ökologische Aspekte, vor allem die Reduktion des Fleischanteils, in der Essensversorgung regelmäßig adressiert. Aber noch fehlt es an einem zentralen Monitoring und an verbindlichen Standards.

Als beispielhaft für viele Verantwortliche für die Lebensmittelversorgung in Einrichtungen der DD kann aber gelten, was über die DSK gesagt werden kann:

Die DSK legt Wert auf die ökologisch-regionale Herkunft ihrer Lebensmittel, sowohl in der Zentral- als auch in der Schul- und Kindergartenküche. Das Küchenteam arbeitet eng mit Kund:innen zusammen, um gesunde Menüs aus frischen, saisonalen und regionalen Produkten zusammenzustellen, wobei allergene und unverträgliche Inhalte stets berücksichtigt werden. Die Bewirtschaftung des eigenen Betriebsrestaurants „Zur Glocke“

geschieht ebenfalls durch motivierte Kolleg:innen, die ihre Ausbildung und Qualifizierung hier absolvieren. Die Zentralküche verwendet dabei seit Jahren Produkte von Lieferant:innen aus der Region, die nicht nur frisch und saisonal, sondern auch nachhaltig sind. Zudem wurde der Abfall an Lebensmitteln durch eine Optimierung der Auslieferungsmengen substantiell reduziert. Der Anteil an den regionalen Produkten auf Basis biologischer Herkunft beträgt im Bereich der Kantine/des Caterings etwa 10 %. Seit vielen Jahren arbeitet die DSK erfolgreich mit Lieferant:innen aus der Region zusammen, die für frische, saisonale und nachhaltige Zutaten stehen.



Verifizierungsindikatoren

Der Anteil der Verpflegung aus ökologischer Herkunft kann nicht exakt beziffert werden

Verbesserungspotenziale/Ziele

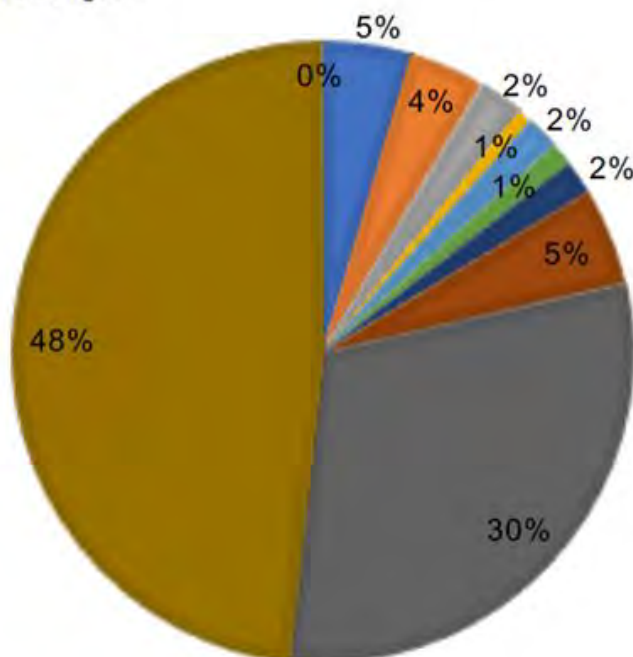
- Monitoring der Essensversorgung in der DD insgesamt im Blick auf die ökologische Qualität des Essens
- Zielsetzung im Blick auf die Erhöhung der Anteile saisonaler, regionaler, biologisch produzierter und vegetarischer bzw. veganer Produkte erarbeiten und umsetzen
- Kooperation mit der ReLa Isetal GmbH in Kästorf, die biologische Lebensmittel produziert und an der die DD beteiligt ist
- Nach Ausbau der regionalen Vertriebsstruktur und Eröffnung des Hofladens der Kooperationspartnerin: Steigerung des Anteils an Gemüse und Eiern in Bio-Qualität
- Erarbeitung von Standards für die Essensversorgung im Blick auf ökologisch besonders belastete Lebensmittel, z. B. Vorgaben für den Fleischanteil. Entsprechende Überarbeitung der Essenspläne der DD ab 2024
- Weitere Reduzierung des Lebensmittelabfalls in den Küchen der DD-Gruppe/Erarbeitung eines Maßnahmenplans mit dem Ziel, eine Reduktion von 15% gegenüber 2022 bis 2025 zu erreichen.

C3.2 Mobilität zum Arbeitsplatz

Verifizierungsindikator

In einer ersten Analyse des CO₂-Fußabdrucks der Dachstiftung Diakonie entfallen ca. 6.200 Tonnen der jährlichen Emissionen von gut 13.000 Tonnen CO₂ auf die Anfahrtswege der Mitarbeiter:innen. Dies ist das Ergebnis einer im Berichtszeitraum durchgeführten Umfrage, die sich an alle Kolleg:innen richtete. Das entspricht einem Anteil von knapp 48 %.

Strecke / Verkehrsmittel



Die Ergebnisse der Befragung spiegeln die vielen dezentralen und ländlich gelegenen Standorte der DD, die im Blick auf öffentliche Verkehrsmittel eklatant unterversorgt sind.

Die DD versucht trotz dieser Situation mit den folgenden Maßnahmen eine nachhaltige Mobilität der Mitarbeiter:innen zu unterstützen:

- Über die Mitfahrzentrale im Intranet Coyo haben Mitarbeiter:innen die Möglichkeit, Anzeigen zu veröffentlichen, um Kosten zu sparen und die Umwelt zu schonen.
- Job-Ticket im Großraum Hannover

- Mobiles Arbeiten; Dienstvereinbarung, die bis zu 60% Heimarbeit zulässt.
- Reduzierung von Meetings vor Ort
- Dienstwagenrichtlinie, die auf nachhaltige Mobilität zielt. Statt eines Dienstwagens für dienstwagenberechtigte Mitarbeiter:innen ist auch eine Mobilitätspauschale möglich.
- Einrichtung von E-Auto-Leihwagenstationen in Hannover-Kleefeld
- Einrichtung von Ladesäulen in diversen Standorten der DD

Unmittelbar im eigenen Einflussbereich liegen die folgenden Maßnahmen:

- Die komplette Dienstflotte wird sukzessive auf E-Fahrzeuge umgestellt.
- Bevorzugte Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel bei Dienstreisen
- Bevorzugte Online-Termine, um zusätzliche Fahrten zu vermeiden
- interne Sensibilisierungsmaßnahmen zur generellen Nachhaltigkeit

Für die in Zukunft geplante CO₂-Bilanzierung ist eine weitere Mitarbeitendenbefragung zur Mobilität in Planung, um zu überprüfen, inwieweit die getroffenen Maßnahmen zielführend waren.

Verbesserungspotenziale/Ziele

- Ausbau der internen Mitfahrzentrale durch Nutzung eines nutzungsfreundlichen webbasierten Tools
- Gehaltsumwandlungen: Job-Bike-Leasing (gegenwärtig Teil der Tarifverhandlungen)
- Förderung des Deutschlandtickets (gegenwärtig Teil der Tarifverhandlungen)
- Weiterer Ausbau der internen Lade-Infrastruktur, um einen Anreiz zur E-Mobilität zu schaffen
- Monitoring und Zielsetzung für den CO₂-Eintrag aus der Mobilität der Mitarbeiter:innen in Hinblick auf die Klimaneutralität der DD bis 2035

C3.3 Organisationskultur, Sensibilisierung für ökologische Prozessgestaltung

Als diakonisches Unternehmen legt die Dachstiftung Diakonie großen Wert auf die ökologischen Aspekte in ihrer Unternehmenskultur. Klimaschutz und Nachhaltigkeit werden als wichtige Themen vom Vorstand und den Geschäftsführungen vorangetrieben. Die Dachstiftung Diakonie hat sich entsprechend der Zielsetzung der Diakonie Deutschland verpflichtet, im Jahr 2035 klimaneutral zu sein. Dieses Ziel wurde im Berichtszeitraum als strategisches Ziel unternehmensweit kommuniziert.

Um dieses Ziel als dezentrales und kollegial geführtes Unternehmen zu erreichen, hat die Dachstiftung Diakonie einen Organisationsentwicklungsprozess in Gang gesetzt. Zentrales Instrument sind regelmäßige Workshops „Nachhaltigkeit in der DD“, zu denen der Vorstand einlädt. Zur Motivation und zum Aufbau der entsprechenden Struktur hat die DD die Expertise von Prof. Daniel Dahm und seiner Agentur United Sustainability genutzt. Entstanden ist ein breit angelegtes Projekt-Board, auf dem in acht Themenfeldern Schritte zu einer nachhaltigen Organisationsentwicklung entworfen, geplant und umgesetzt werden. Die Community im Intranet Coyo ist für alle Mitarbeiter:innen einsehbar. Alle können Projektideen eintragen, für jedes Themenfeld sind verantwortliche Koordinator:innen benannt.

Seit 2021 unterstützt ein eigener Nachhaltigkeitsmanager die Entwicklung und treibt das Monitoring sowie die großen Projekte voran. 2022 hat ein Führungsdialo g für ca. 120 Führungskräfte in der DD für das Ziel der Klimaneutralität motiviert und weitere Projektideen entwickelt.

Auch in der Personalentwicklung spielen ökologische Themen eine große Rolle. Es gibt verschiedene Weiterbildungsangebote zum Thema Nachhaltigkeit, sowohl im Intranet Coyo als auch im Stephansstift Zentrum für Erwachsenenbildung. Die Sensibilisierung der Mitarbeiter:innen für das Thema Nachhaltigkeit findet durch verschiedene Maßnahmen statt, wie etwa durch Impulse des internen Nachhaltigkeitsmanagers oder redaktionelle Beiträge in der Unternehmenskommunikation. Die Sensibilisierungsvorträge und Schulungen sind dabei auf berufliches und privates Handeln im Sinne der Nachhaltigkeit ausgelegt. Seit einem unternehmensweit beworbenen Auftaktworkshop am 03.06.2021 finden mindestens vierteljährlich Nachhaltigkeitsworkshops statt, die sich insbesondere an Führungskräfte richten, aber auch für andere Mitarbeiter:innen zugänglich sind.

Ein gutes Beispiel der Sensibilisierung ist der Entschluss der Evangelischen Schule im Oberharz, eine zertifizierte Umweltschule zu werden. Anfang 2020 reichte die Evangelische Schule Oberharz zwei laufende Projekte zum Thema Umweltschutz beim Bundesverband für nachhaltige Entwicklung ein, die den anspruchsvollen Kriterien des Zertifizierungsverfahrens entsprachen. Bedingt durch die Corona-Pandemie verzögerte sich das Verfahren allerdings.

Das erste eingereichte Projekt ist die „Küstenschutzmaßnahme auf Sylt“: Bereits seit über zwanzig Jahren fahren Schüler:innen und Lehrkräfte der Schule im Oberharz einmal im Jahr nach Sylt, um dort eine Woche lang in Kooperation mit dem Niedersächsischen Landesbetrieb für Wasserwirtschaft, Küsten- und Naturschutz Sandfangzäune an der Westküste der Insel zu bauen.

Beim zweiten Projekt „Außerschulischer Lernort Kamphütte“ handelt es sich um eine kleine Blockhütte im Harz ohne fließend Wasser und Strom. Dank der Kooperation mit den

Niedersächsischen Landesforsten wurde der Schule die Hütte zur Verfügung gestellt. Diese kann planmäßig als außerschulischer Lernort genutzt werden, um den Schülerinnen und Schülern die Fertigkeiten des „Bushcraftings“ (dt.: „Buschhandwerk“) näherzubringen.

Eine sehr gute Erfahrung im Blick auf das ökologische Bewusstsein der Mitarbeiter:innen war der Umgang mit der Energiekrise im Jahr 2022. Aufgrund langfristiger Lieferverträge war die Krise zunächst kein ökonomisches Problem. Aber sehr viele Mitarbeiter:innen haben die Energieknappheit zum Anlass genommen, das eigene Verhalten zu verändern und konsequent Heizenergie zu sparen. Angeregt durch mineralische Thermometer, die die Unternehmenskommunikation kurzfristig zur Verfügung stellte, wurden erhebliche Einsparungen (>20 %) erzielt. Auch die konsequente Umstellung der Fahrzeugflotte der DD auf E-Mobilität führt zu einer Sensibilisierung der Mitarbeiter:innen.

Verifizierungsindikatoren

Eine sehr gute Erfahrung im Blick auf das ökologische Bewusstsein der Mitarbeiter:innen war der Umgang mit der Energiekrise im Jahr 2022. Aufgrund langfristiger Lieferverträge war die Krise zunächst kein ökonomisches Problem. Aber sehr viele Mitarbeiter:innen haben die Energieknappheit zum Anlass genommen, das eigene Verhalten zu verändern und konsequent Heizenergie zu sparen. Angeregt durch mineralische Thermometer, die die Unternehmenskommunikation kurzfristig zur Verfügung stellte, wurden erhebliche Einsparungen (>20 %) erzielt.

Die Dachstiftung Diakonie legt Wert auf eine offene Kommunikation ihrer Zielsetzung und den Grad der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie.

Verbesserungspotenziale/Ziele

- Ökologische Fragestellungen in der Mitarbeitendenbefragung 2024 und entsprechende Maßnahmen im Anschluss
- Best Practice kommunizieren und daraus Standards für die Schlüsselthemen im Transformationsprozess entwickeln
- Verhaltenskodex entwickeln für alle Mitarbeiter:innen in der DD zu den Schlüsselthemen Heizung, Mobilität und Ernährung
- Bessere Transparenz im Blick auf den örtlichen Energieverbrauch
- Unternehmensinterner Wettbewerb um ökologische Zielsetzungen (z.B. die besten Einsparungsverbesserungen gegenüber dem Vorjahr gemessen in kWh/Mitarbeiter:in und Jahr)
- Erstmals soll 2024 eine Mitarbeitendenbefragung zur Wahrnehmung und Akzeptanz der Nachhaltigkeitsstrategie der DD durchgeführt werden.
- Unmittelbare Rückmeldungen zeigen, dass die Selbstverpflichtung der DD großen Zuspruch findet.



C3.4 Negativ-Aspekt: Anleitung zur Verschwendung / Duldung unökologischen Verhaltens

In der Dachstiftung Diakonie wird viel Wert auf die Umweltverträglichkeit ihrer Unternehmenskultur gelegt.

Verifizierungsindikatoren

Es gibt keine Geschäftsfahrzeuge der sogenannten Oberklasse, die einen höheren Ausstoß an CO₂ haben als 180g/km. Seit 2022 setzt die Dachstiftung bei neuen Anschaffungen ausschließlich auf E-Fahrzeuge, wie beispielweise den VW ID3 für den Vorstand. Auch gibt es keine Geschäftsregeln, die ökologisch Bedenkliches empfehlen, wenn anderes verfügbar ist. Im Gegenteil, öffentliche Verkehrsmittel wie Bus und Bahn sind immer zu bevorzugen. Dienstreisen sollen nur getätigt werden, wenn sie notwendig sind und als Beitrag zum Gemeinwohl dienen.

Auch beim Konsumangebot wird auf Umweltfreundlichkeit geachtet. So sucht das Unternehmen immer nach bezahlbaren Alternativen bei Produkten mit zu hohem Verpackungsanteil wie Kaffeekapseln, Essensverpackungen aus PET oder Getränken in Einmalverpackungen. Bei Veranstaltungen wird auf Einmalgeschirr verzichtet. Weit verbreiteter Standard in der Getränkeversorgung (Kaffee und Tee) sind biologische Fairtrade-Produkte; im Alltag wird recyceltes Druckerpapier genutzt. Die Umstellung auf ökologische Alternativen wird im Unternehmen durchweg begrüßt.

Es gibt aber auch Handlungsfelder in der DD, bei denen noch Probleme bestehen. Zum Beispiel bei der Geschirrnutzung in der Obdachlosenhilfe, da häufig Geschirr mitgenommen

wird. Hier ist Einweggeschirr momentan noch die beste Lösung, aber es wird nach ökologischen Alternativen gesucht, auch im Austausch mit anderen diakonischen Unternehmen. Darüber hinaus wird Abfall nach den gesetzlichen Vorgaben getrennt und es gibt Maßnahmen zur Reduzierung und besseren Trennung des Abfalls. Zum Beispiel gibt es keine Restmülleimer in den Büros im Verwaltungsgebäude Kästorf, um nicht überdurchschnittlich viele nicht gefüllte Müllsäcke zu produzieren.

Verbesserungspotenziale/Ziele

Flächendeckendes und einheitliches Entsorgungskonzept



C4 Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz

C4.1 Innerbetriebliche Transparenz

Wichtige Informationen zum Unternehmen wie Organigramm, Standorte und Angebote, Leitbild etc. werden auf der Internetseite, Flyern, dem wöchentlichen Newsletter oder der viermal jährlich erscheinenden Mitarbeiter:innenzeitung „DiaKonnektion“ veröffentlicht. Das soziale Intranet Coyo ermöglicht schnelle und direkte Kommunikation. Ein Bericht zur wirtschaftlichen Lage des Unternehmens wird vom Vorstand zweimal jährlich im Rahmen der Mitarbeiter:innenversammlungen mit der Möglichkeit zu Rückfragen und Gespräch präsentiert und erläutert. Falls notwendig werden regelmäßige unterjährige Betriebsergebnisrechnungen der jeweiligen Handlungsfelder mit den Mitarbeiter:innen der Einrichtungen besprochen und veröffentlicht. Der Vorstand berichtet regelmäßig dem Wirtschaftsausschuss der Mitarbeitervertretung (MAV) über aktuelle Entwicklungen.

Die Mitarbeiter:innen der Dachstiftung haben datenschutzkonform im Rahmen der DSGVO Einsicht in alle für sie notwendigen Daten. Falls keine eigenen Geräte genutzt werden können, ist die dafür notwendige EDV unternehmensweit vorhanden. Die jeweilige Fachabteilung oder Konzerndienstleister:innen unterstützen die Kolleg:innen, die Hilfe bei der digitalen Einsicht und Bearbeitung ihrer Daten brauchen. Mithilfe eines Softwareprogramms inklusive Berechtigungssystem können qualifizierte Mitarbeiter:innen Personaleinsatzplanung und Dienstpläne einsehen, was die schnelle Organisation flexibler Arbeitszeitmodelle erleichtert.

In den Geschäftskreisen des KGU übernehmen Mitarbeiter:innen die Rolle des:der Kreisökonom:in, die:der z.B. geplante Projekte oder Investitionen auf ihre wirtschaftliche Umsetzbarkeit prüft und damit von Anfang an transparent macht.

Mitarbeiter:innen haben keine Einsicht in laufende Auseinandersetzungen und Verfahren wie Abmahnungen oder Arbeitsgerichtsprozesse der Dachstiftung. Diese Informationen sind vertraulich und könnten die Position der Stiftung als Klägerin oder Beklagte bei arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen schwächen. Ein ungeprüfter Zugang auf Unternehmensdaten, die in SAP hinterlegt sind, ist ebenfalls nicht möglich.

Verifizierungsindikatoren

Alle wesentlichen Daten der Unternehmensentwicklung sind von den Mitarbeiter:innen einsehbar. Die Belegung und Auslastung der jeweiligen Einrichtung werden vierteljährlich erhoben und sind für die Mitarbeiter:innen zugänglich. Die jeweils ausgehandelten Personalschlüssel sind transparent. Die Gehaltsstruktur und die Eingruppierungskriterien sind in den Tarifwerken öffentlich zugänglich und unterliegen in ihrer Anwendung der Mitbestimmung durch die Mitarbeitervertretung.

Verbesserungspotentiale/Ziele

- Zur Vereinfachung der Abläufe und zur Ressourcenschonung ist die elektronische Gehaltsabrechnung geplant, für die zur Einsicht und zum Ausdruck bei Bedarf Dienstcomputer genutzt werden können.
- Sprachliche Vereinfachung der Lohnabrechnungen
- Planbare Erreichbarkeit der Entgeltabrechner:innen für Rückfragen
- Veröffentlichung der Beschlüsse und Beratungen des Kollegialen Führungskreises auf Coyo
- Veröffentlichung der Jahresberichte auf Coyo

C4.2 Legitimierung der Führungskräfte

Die Auswahl von Führungskräften ist insgesamt in den Handlungsfeldern, Gesellschaften und Einrichtungen im Übergang. Dies hängt mit dem jeweiligen Grad der Transformation zu einem Kollegial geführten Unternehmen zusammen. Manche Führungskräfte haben ihre „Einstellungshoheit“ zur Auswahl neuer Mitarbeiter:innen komplett abgegeben, andere arbeiten in Übergangsprozessen.

Es gibt verschiedene Modelle für die Auswahl von Führungskräften: In der ersten und zweiten Ebene werden neue Mitarbeiter:innen vom Vorstand sowie Vertreter:innen des Kollegialen Führungskreises, des Personalservice und der jeweiligen Geschäftsführung ausgewählt. Die Geschäftsführungen der jeweiligen Handlungsfelder wählen ihre Regional- und Bereichsleitungen aus, zunehmend mit Beteiligung eines Leitungsteams. In 2022 ist z. B. nach diesem Verfahren eine Führungskraft in einer Förderschule durch ein Leitungsteam eingestellt worden. Wohnbereichsleitungen z. B. in Pflegeheimen können von Kreismitgliedern ausgewählt werden.

Grundsätzlich gilt: Führungskräfte werden unter Beteiligung der Teams gewählt, denen die Führungsarbeit gilt. Gleichzeitig muss bei allen Prozessen unabhängig vom Beteiligungsgrad vorab die Mandatierung aller Beteiligten auch arbeitsrechtlich sichergestellt sein.

Im Rahmen des Transformationsprozesses zum KGU wird in der DD unterschieden zwischen

- 1) hierarchisch begründeten Führungsrollen wie Pflegedienst- und Heimleitungen, Schulleiter:in u. a. und
- 2) Führungsaufgaben nach dem Modell kollegialer Führung mit kollegialer Rollenwahl, für die sich jedes Kreismitglied aufstellen kann oder vorgeschlagen wird

Diese Prozesse sind im Führungskompendium für alle Mitarbeiter:innen zugänglich und verständlich beschrieben.

Die Maßnahmen, die aus dem Feedback von Mitarbeiter:innen folgen, sind davon abhängig, ob ein Feedback anonym oder direkt an die jeweilige Führungskraft oder deren Vorgesetzte gegeben wird. In der Regel wird negatives Feedback direkt oder im jeweiligen Team besprochen und ggf. werden Veränderungen initiiert. Bei arbeitsrechtlichen Themen oder

Verstößen wird in Absprache mit den Mitarbeiter:innen die Fachabteilung, in der Regel der Personalservice, eingeschaltet. Darüber hinaus arbeiten die Kolleg:innen an einer Kultur, die Raum lässt auch für positives Feedback, das Führungskräfte bzw. Mitarbeiter:innen, die Führungsaufgaben übernehmen, motiviert und stärkt.

Verifizierungsindikatoren

Nach einem Standard der DD werden keine Personalentscheidungen ohne Beteiligung der Kolleg:innen getroffen, die durch diese Entscheidung betroffen sind. Ausnahmen gibt es bei Führungspositionen mit Organstellung (Vorstand, Geschäftsführungen und Prokuristen). Weitere Ausnahmen ergeben sich aufgrund besonderer Umstände: Die Beschäftigung von Qualifizierungsmitarbeiter:innen z. B. ist eine Fördermaßnahme und unterliegt nicht der Mitentscheidung potenzieller Kolleg:innen. Der Anteil der Entscheidungen, die unter Mitwirkung der Kolleg:innen getroffen wird, liegt bei über 90%.

Verbesserungspotentiale/Ziele

- Im Rahmen des Kollegial geführten Unternehmens Steigerung der Anzahl der Führungskräfte, die durch Partizipation ausgewählt und legitimiert sind
- Entwicklung eines strukturierten Prozesses für regelmäßiges kollegiales Feedback von Führungskräften untereinander

C4.3 Mitentscheidung der Mitarbeitenden

Der Transformationsprozess zum KGU wurde vor dem Hintergrund der Reflexionen und der gemeinsamen Beschlussfassung von Geschäftsführungen und Bereichsleitungen am 14.05.2019 verbindlich gefasst. Auf der Basis einer Delegationsmatrix des Vorstandes berät und entscheidet der Kollegiale Führungskreis der DD unternehmensweite strategische Fragestellungen. Auch die Geschäftsführungen haben für ihre Gesellschaften entsprechende Delegationsmatrizen erarbeitet. Der Transformationsprozess wird wie im Bericht beschrieben von einem sogenannten Übergangskreis begleitet. Die Durchdringung eines komplexen Unternehmens mit einem breiten Leistungsspektrum und 5.000 Mitarbeitenden ist ein langfristiges Projekt. Wir sehen die Vorbildlichkeit in der unumkehrbaren Entscheidung und der Konsequenz, mit der die Umsetzung vorangetrieben wird. Uns ist kein vergleichbares Unternehmen in der diakonischen Familie bekannt.

In allen Bereichen, besonders in den Handlungsfeldern Jugend-, Eingliederungs- und Wohnungslosenhilfe, haben Mitarbeiter:innen Einfluss auf die Angebote und die fachlichen Ausrichtungen und entwickeln in ihren KGU-Kreisen auch initiativ Neues. So sind z. B. im Berichtszeitraum die Angebote der Jugendhilfe im Bereich „Verselbständigung“ sowie Care-Leaver-Maßnahmen aufgrund der wahrgenommenen Bedarfe ausgeweitet worden.

Im Personalservice entscheiden Mitarbeiter:innen mit über die Zielplanung und Budgetierung ihres Bereiches. In einer Planungsrunde können sie über eigene Arbeitsabläufe entscheiden, die keine operativen oder strategischen Auswirkungen für das gesamte

Unternehmen haben. Strategische Entscheidungen des Vorstandes und des Kollegialen Führungskreises werden allen Geschäftsführungen und Konzerndienstleistungen transparent vermittelt und mit ihnen besprochen.

Die KGU-Kreise legen mithilfe eines Kanban-Boards im Intranet Coyo transparent fest, wer für welche Aufgaben verantwortlich ist. Im Rahmen einer sogenannten Delegationsmatrix ist geregelt, welche Aufgaben wohin delegiert bzw. von wem übernommen werden und wer als „Verbinder:in“ Mitglied anderer Kreise in der Dachstiftung ist. Nach dem KGU-Modell von Schröder und Oesterreich werden Aufgaben, die kein Kreismitglied übernimmt, zurückgestellt oder nicht erledigt. Dies ist in der praktischen Arbeit nicht immer durchzuhalten. Hier gibt es noch Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen des KGU. Gleichzeitig regelt das Mitarbeitervertretungsgesetz der EKD (MVG/EKD) die Art der mitbestimmungspflichtigen Entscheidungen.

Die Erfahrungen mit dem KGU, einem der aktuell am stärksten partizipativ angelegten Organisationsmodelle, sind positiv und führen zu weiteren Schritten im Transformationsprozess. Der sogenannte Übergangskreis auf Konzernebene sowie Transformationsteams in den Handlungsfeldern unterstützen diesen Prozess. Überwiegt am Anfang manchmal noch die Skepsis, Verantwortung zu übernehmen, wachsen viele Mitarbeiter:innen nach entsprechender Fortbildung und Unterstützung durch Kolleg:innen und Geschäftsführung gut in die Verantwortungsübernahme für den eigenen Arbeitsbereich und in die Aufgaben hinein. Einige wenige Kolleg:innen können und wollen diesen Prozess nicht mitgehen und verlassen ggf. das Unternehmen. Im KGU ist die Verantwortungsübernahme als strukturierter Prozess organisiert und nicht mehr vom Willen und Engagement der jeweiligen Führungskraft oder Geschäftsführung abhängig.

Verifizierungsindikatoren

Der Anteil von Entscheidungen, die über Anhörung/Mitwirkung/Mitentscheidung getroffen werden, ist nicht mit einer Prozentzahl zu ermitteln. Partizipation ist allerdings eine Grundhaltung, die aus dem diakonischen Verständnis folgt, wie es das Leitbild festhält. Darum sollte es keine Entscheidungen geben, zu denen diejenigen, die von ihren Auswirkungen betroffen sind, nicht wenigstens gehört wurden. Die Standards der Helfefelder stellen hohe Anforderungen an die Beteiligung der jeweiligen Adressat:innengruppen. Eine erfolgreiche Umsetzung dieses Standards setzt die innerbetriebliche Partizipation voraus.

Diese Haltung findet ihre konsequente Umsetzung im Transformationsprozess zum Kollegial geführten Unternehmen. Die Bildung von Kreisen im Berichtszeitraum ist ein konstanter Prozess. In Kreisen werden Entscheidungen nicht ohne Beteiligung (Widerstandsabfrage) getroffen. Der Anteil der Mitarbeiter:innen, die bereit sind, sich aktiv zu informieren und damit entscheidungsfähig zu sein, steigt stetig. Dennoch werden nicht alle Mitarbeiter:innen im Unternehmen im gleichen Maß Verantwortungsübernahme und Entscheidungsspielräume bejahen und mittragen.

Verbesserungspotentiale/Ziele

- Konsequente Umsetzung der Transformation zum Kollegial geführten Unternehmen
- Zur Unterstützung des Prozesses: personelle Verstärkung des Organisationsreferats

C4.4 Negativaspekt: Verhinderung des Betriebsrates

Verifizierungsindikatoren

Im kirchlichen Arbeitsrecht entspricht die Mitarbeitervertretung (MAV) der Funktion eines Betriebsrates. In der Dachstiftung Diakonie findet das Mitarbeitervertretungsgesetz der Ev. Kirche in Deutschland (MVG EKD) konsequent und umfassend Anwendung. Nach Aussage des MAV-Vorsitzenden wird die MAV in der Erfüllung ihres gesetzlichen Auftrags nach MVG EKD in der Dachstiftung Diakonie unterstützt.

Außerdem suchen im Konfliktfall nach seiner Einschätzung beide Seiten/Parteien im Rahmen der Mitbestimmung nach konstruktiven Lösungen. Nach MVG haben alle Gesellschaften in der DD das Recht, eine eigene MAV mit entsprechenden Freistellungen zu bilden. Die Mitarbeiter:innen der DD in Niedersachsen haben schon vor vielen Jahren entschieden, eine gemeinsame MAV zu bilden. Sie hat gegenwärtig 31 Mitglieder und verfügt über Freistellungen im Umfang von 5,25 Vollzeitstellen, die auf sieben Kolleg:innen verteilt sind. Daneben bestehen MAVen im Cornelius-Werk in Sachsen-Anhalt sowie in Gesellschaften, die so kurzfristig zur DD gekommen sind, dass eine gemeinsame MAV noch nicht möglich war. Alle MAVen in der DD haben sich zur Bildung einer Gesamt-MAV entschlossen. Damit können Dienstvereinbarungen, die unternehmensweite Regelungen betreffen, von vornherein durch die Gesamt-MAV verhandelt werden.

Laut Satzung der DD sind zwei Mitglieder der MAV stimmberechtigte Mitglieder im Aufsichtsrat. Im Organisationsaufbau nehmen die MAV bzw. die Gesamt-MAV an allen Leitungs- und Koordinationskreisen teil, die Belange der Mitarbeiter:innen betreffen: Bauausschuss, Qualitätsmanagement, Arbeitssicherheitsausschuss, Steuerungsgruppe „Gesundheit, Beruf und Familie“, Steuerungsgruppe „Personalgewinnung und Personalentwicklung“, Präventionsteam „Sexualisierte Gewalt“ u. a. teil.

In regelmäßigen Hintergrundgesprächen zwischen der MAV und dem Vorstand sowie dem Personalservice wird ein hohes Maß an Transparenz erreicht. Außerdem finden regelmäßige Treffen zwischen MAV und den Geschäftsführungen der Handlungsfelder nach Absprache statt.

D1 Ethische Kund:innenbeziehungen

D1.1 Menschenwürdige Kommunikation mit Kund:innen

Als diakonische Einrichtung und aufgrund der sozialen Dienstleistungen, die die Dachstiftung Diakonie im Wesentlichen erbringt, ist der Begriff der Kund:in nicht selbstverständlich und trifft auch in vielen Fällen das Verhältnis des Unternehmens bzw. seiner Mitarbeiter:innen zu den Adressat:innen der Dienstleistungen nicht richtig. Traditionell wird in diakonischen Einrichtungen von Helfefeldern und Hilfehandeln gesprochen. Im Zug ihres partizipativen Leitbildprozesses 2016 hat sich die Dachstiftung Diakonie von diesem Verständnis distanziert. Tatsächlich ist die Wahrung von Augenhöhe in der Kommunikation mit den Adressat:innen ein wesentliches Kriterium der Wirksamkeit diakonischer Dienstleistungen. Im Leitbildprozess findet dieses Verständnis Ausdruck in dem zentralen Satz:

„Grundlage unserer diakonischen Arbeit ist der Wille und die Fähigkeit, Beziehungen mit anderen Menschen herzustellen – wertschätzend und respektvoll.“

Entsprechend wird die Beziehung handlungsfeldspezifisch auch in der Benennung der Adressat:innen-Gruppen sichtbar: Bewohner:innen, Patient:innen, Schüler:innen, Lernende, Auszubildende, Qualifizierungsmitarbeiter:innen. Jeweils schwingt in der Bezeichnung eine Nuance der Beziehung mit, die über den Kund:innen-Begriff hinausgeht und die Spezifika der Gestaltung der diakonischen Dienstleistung erkennen lässt. Auch Familie, kommunale Kostenträger:innen als Geldgeber:innen und Menschen, die industrielle Produkte und Dienstleistungen kaufen, sind nach dem Selbstverständnis der DD Kund:innen. In diesem Gemeinwohlbericht werden die Begriffe „Klient:innen“ und „Kund:innen“ aufgrund der Formulierungen der Systematik einer Gemeinwohlbilanz dennoch benutzt. Dabei schwingt die oben beschriebene Differenzierung stets mit.

Menschenwürdige Kommunikation

Generell steht in der Kommunikation gegenüber den Adressat:innen der Dachstiftung Diakonie der konkrete Bedarf sowie die Beschaffenheit und Qualität der entsprechenden Dienstleistung im Mittelpunkt. Prägend ist eine biblische Geschichte, in der Jesus einen Menschen, der um seine Hilfe bittet, zunächst fragt: „Was willst du, dass ich dir tue?“ Gegen bevormundende Abkürzungen in der Kommunikation ist die Klärung der im Raum stehenden Bedarfe wesentlich. Darauf reagiert die diakonische Dienstleistung möglichst passgenau. Die Unternehmenskommunikation als konzernweit verfügbare Dienstleisterin stellt eine werteorientierte Kommunikation sicher.

Die Einrichtungen präsentieren sich zielgruppenorientiert auf der Internetseite der Dachstiftung, mit Flyern und Zeitungsanzeigen sowie in den sozialen Medien. Im Bildungsbereich sind Messen und Besuche bei Praktikumsstellen effektive Instrumente. Wichtig sind die Nennung von Ansprechpartner:innen und die transparente Auflistung der Leistungen. Außerdem werden Jahresfeste und -briefe, Infoabende und Probetage in den Einrichtungen sowie je nach Handlungsfeld weitere Einblicke in die tägliche Arbeit angeboten.

Kinder, Jugend und Familie: Kindertagesstätten und Familienzentren

Zur Dachstiftung Diakonie gehören bis 2022 drei Familienzentren und vier Kindertagesstätten in Hannover mit über 100 Mitarbeiter:innen. Die Familien und Kinder kommen meist über die Wohnortnähe und „Mund-zu-Mund-Propanda“ in die Einrichtungen.

Sie können sich auf der Internetseite und mithilfe von Flyern informieren. In der Regel gibt es Wartelisten, da das Angebot durch den Mangel an geeigneten Gebäuden und Fachkräften limitiert ist.

Kinder, Jugend und Familie: Angebote für Jugendliche und Familien

Die Spezifizierung entsprechend der konkreten Bedarfe ist Erfolgsbedingung zum Fortbestand der Einrichtungen, umgekehrt versuchen die Einrichtungen, aus ihrer fachlichen Expertise heraus mit den Jugendämtern passgenaue Angebote für Kinder und Jugendliche zu realisieren und bei den Kostenträger:innen zu platzieren. Im Berichtszeitraum wurde z. B. 2022 die Wohngruppe für Kinder „Mio“ und das Wohnprojekt „Avis“ im Verselbständigungsbereich in Magdeburg eröffnet, weil die Jugendämter einen entsprechenden Bedarf formuliert hatten. Umgekehrt hat sich ein sehr besonderes Angebot im Bereich der Intensivpädagogischen Wohngruppen aus der konkreten Erfahrung mit sogenannten jugendlichen Systemsprenger:innen entwickelt. „Novum“ versteht sich gar nicht mehr als eine Wohngruppe im gewohnten Sinn, sondern als System „Novum“: Um Jugendliche, die Systeme „sprengen“, müssen die unterstützenden Systeme einschließlich aller Bezugsgruppen (Familien, Peergroup, Schule etc.) so unterstützt werden, dass die Betroffenen mit ihren Bedarfen gesehen und gewürdigt werden. Es ist gelungen, diese Konzeption dann umgekehrt den Kostenträgern plausibel zu machen.

Im Berichtszeitraum ist in den Corona-Jahren der Bedarf insbesondere für eine stationäre Unterbringung und Inobhutnahme noch einmal gestiegen, für diese Angebote sind kaum explizite Werbemaßnahmen nötig. Die Zusammenarbeit mit den jeweiligen Jugendämtern als Kund:innen wird als unterschiedlich kooperativ erlebt.

Pflege und Wohnen

Die stationären, teilstationären und ambulanten Angebote sind in ihren jeweiligen Sozialräumen in Niedersachsen und Sachsen-Anhalt ausreichend vernetzt. Zu ihrem guten Ruf und Image trägt die in der Öffentlichkeit zu beobachtende diffus-positive Haltung gegenüber der diakonischen Werteorientierung bei: Noch immer erlebt die Diakonie einen erheblichen Vertrauensvorsprung.

Der Fachkräftemangel führt dazu, dass Plätze in der stationären Pflege z. B. in Uelzen im Berichtszeitraum nicht besetzt werden können. Oft sind weniger Marketingmaßnahmen notwendig als vielmehr verständliche Informationen über das Leistungsspektrum und Kapazitäten. Eine Ausnahme bilden die Angebote im Bereich der Tagespflege. Die Gewinnung von Kund:innen nach Neueröffnung gelingt hier vor allem durch die Verortung im Sozialraum und durch die persönliche Empfehlung. Im Jahr 2021 gehörten sechs Ambulante Dienste und vier Tagespflegen zur DD. Durch die Corona-Pandemie haben diese Angebote Einbrüche in der Kund:innengewinnung gehabt. Seit Herbst 2022 ist hier die erneute Zunahme von Klient:innen spürbar, eine Tagespflege ist neu dazugekommen.

Ein Best-Practice-Beispiel für Kund:innenorientierung, die auch Angehörige im Blick hat, bietet eine Senioreneinrichtung in Hannover: Mithilfe des Angebots zur solitären Kurzzeitpflege können Pflegenden planbar Pflage- und -wochen für ihre Angehörigen buchen, um selbst in den Urlaub fahren zu können.

Bildung und Ausbildung

Zur Dachstiftung Diakonie gehört im Handlungsfeld „Bildung und Ausbildung“ das Stephansstift Zentrum für Erwachsenenbildung gGmbH (ZEB), zugleich Heimvolkshochschule, sowie ein Mehrgenerationenhaus in Gifhorn. Die Bildungseinrichtungen informieren

und werben für ihre Programme mit Flyern, im Internet und mit eigenen Adressverzeichnissen. Das Mehrgenerationenhaus orientiert sich an den Bedarfen im Quartier, sorgt u. a. mit dem Freiwilligen-Dienst der DD für Vernetzung im Sozialraum, nimmt an Ausbildungsmessen teil und betreibt aktive mediale Öffentlichkeitsarbeit. Es erschließt sich damit gleichzeitig Bildungsbedarfe und aktualisiert sein Angebotsportfolio.

Arbeit und Qualifizierung/Wiedereingliederungshilfe

Die Wohnungslosenhilfe organisiert einmal jährlich zusätzlich zu den Informationen auf der Internetseite, Flyern etc. Kennenlertage für Mitarbeiter:innen von Gefängnissen, Krankenhäusern, Kostenträgern und sozialen Einrichtungen, um hier Kontakt- und Vermittlungsangebote zu platzieren. Straßensozialarbeiter:innen informieren wohnungslose oder von Wohnungslosigkeit bedrohte Menschen u. a. über Beratungsangebote und über sofort beziehbare anonyme Wohnungen für von Gewalt betroffene Frauen.

Das Umsatzstreben der DD und ihrer gemeinnützigen Betriebsgesellschaften ist der Klient:innenorientierung satzungsgemäß nachgeordnet. Unter dem Schirm der Dachstiftung können einzelne Gesellschaften aus diakonischen Gründen weiterarbeiten, die hinter den wirtschaftlichen Zielen zurückbleiben (Nutzen vor Umsatz).

Im Veränderungsprozess zum agil geführten Unternehmen orientiert sich der Konzern in Aufbau, Struktur und Ausrichtung an den Kund:innenbedürfnissen „von außen nach innen“. Er zielt auf partizipative Ansätze sowohl bei den Mitarbeiter:innen als auch den Kund:innen und nutzt Angehörigenbefragungen, Beschwerdemanagement und Kundenzufriedenheitsbefragungen.

Für den Einsatz von Werbemitteln und Geschenken gilt generell die Vorgabe, dass sie nachhaltig produziert und entsprechend zertifiziert sind. Wenige Ausnahmen betreffen Standardartikel wie Kugelschreiber oder Aufkleber, die der Markt bisher nicht in der notwendigen Qualität in ökologischer Produktion anbietet. So bestand die im Sommer 2022 an alle Mitarbeiter:innen verteilte „Corona-Dankeschön-Stärkung“ aus fair gehandelten Süßigkeiten und Getränken. Im Winter 2022/23 hat die Dachstiftung vor dem Hintergrund der Energiekrise mineralische Raumthermometer verteilt und für eine Beschränkung der Raumtemperatur auf maximal 19 Grad geworben. Im Bereich Personalrecruiting gibt es die Selbstverpflichtung, keine Mitarbeiter:innen gezielt von anderen sozialen und gemeinnützigen Unternehmen abzuwerben.

Beschwerden werden auf unterschiedlichen Wegen eingebracht, von allen Kolleg:innen aufgenommen und unter Beachtung der hinterlegten Prozesse bearbeitet, um Lösungen im Sinn der Adressat:innen zu entwickeln. Entsprechend nutzen die Einrichtungen je eigene Instrumente, z. B. Briefkästen für Kund:innenfeedback wie in der Kästorfer Küche oder einem Tagestreff in Goslar bis zum prozesshinterlegten und EDV-unterstützten Verbesserungsmanagement in zwei Uelzener Senioreneinrichtungen. Einrichtungsabhängig agieren als Vertretungsorgane Heimbeiräte, Schulsprecher:innen, Jugendräte oder Elternvertreter:innen mit geregelten Mitwirkungsrechten. Daneben zielen z. B. Einrichtungen für wohnungslose Menschen darauf, eine Atmosphäre zu schaffen, in der Besucher:innen sich mündlich trauen, Kritik zu üben oder Ideen vorzutragen.

Verifizierungsindikatoren

Im Berichtszeitraum liegen die Ausgaben für Werbekosten und Marketing der Unternehmenskommunikation nahezu gleichbleibend bei 59.000 Euro. Die Gesellschaften sind Auftraggeberinnen für ihre Kampagnen, Öffentlichkeitsarbeit etc. In der Regel werden damit Anzeigen geschaltet, die die Präsenz der Einrichtungen in der öffentlichen Wahrnehmung sicherstellen, wie z. B. Inserate für Pflegeeinrichtungen.

Das Unternehmen erlässt keine Umsatzvorgaben, plant aber seinen Umsatz im Rahmen der Jahreswirtschaftsplanungen für je drei Jahre.

Verbesserungspotenziale/Ziele

- Führungsdiallog 2023: Aufmerksam und selbstkritisch – für eine Kultur, die vor Gewalt schützt und Verletzungen aufarbeitet
- Weiterentwicklung von Feedback-Instrumenten wie Angehörigenbefragungen oder Beschwerdemanagement insbesondere für den Bereich der Betriebe und Industriellen Dienstleistungen



D1.2 Barrierefreiheit

Neben baulichen Barrieren in vielen alten Gebäuden existieren gesetzgeberische Hürden z. B. im SGB VIII, die die Aufnahme von Kindern mit Behinderung verhindern. Die SGB-VIII-Reform, die dem Anspruch der UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen entsprechen soll, steht in der Umsetzung noch immer weitestgehend aus. Auch andere soziale Unterstützungsangebote sortieren Menschen nach bestimmten Ausschlusskriterien. Außerdem gibt es finanzielle Hürden z. B. in der stationären Altenpflege aufgrund der hohen Eigenbeiträge. Unterschiedliche Regelungen in den Bundesländern, ein unübersichtliches Vertragswesen und komplizierte Antragsverfahren für Sozialleistungen verhindern die problemlose Nutzung von Dienstleistungen im Sozialbereich. Die insbesondere in 2022 enorm gestiegenen Baukosten und sprunghaft gestiegenen Mieten erschweren die Bereitstellung neuer, auch barrierefreier Angebote.

Darüber hinaus können zur Situation der Barrierefreiheit in den Einrichtungen der Dachstiftung Diakonie folgende Aussagen getroffen werden:

- Alle Pflegeeinrichtungen sind barrierefrei – dies erfordern die unterschiedlichen Grade der Pflegebedürftigkeit. Die davon unterschiedenen Behinderungsgrade werden in Pflegeeinrichtungen in der Regel nicht erhoben.
- Ebenso barrierefrei sind die Fachschulen der Stephansstift Bildung und Ausbildung gGmbH.
- Die Förderschulen der Stephansstift Förderschulen gGmbH richten sich an Schüler:innen mit Unterstützungsbedarf in der emotional-sozialen sowie geistigen Entwicklung. Sie sind barrierearm. Kinder mit Beeinträchtigung werden in Integrationsgruppen aufgenommen, die regelhaft barrierefrei sind.
- Für die Einrichtungen der Jugendhilfe wurden bisher keine gesetzlichen Anforderungen an die Barrierefreiheit gestellt. Gleichwohl sind ca. 15 % der Einrichtungen barrierefrei.

Verifizierungsindikatoren

Die Überwindung bzw. der Ausgleich von Benachteiligungen und Teilhabebeschränkungen für Menschen jeden Alters, jeder Herkunft und unabhängig vom Geschlecht ist ein wesentliches Ziel der diakonischen Dienstleistungen der Dachstiftung Diakonie. Die Intention der Handlungsfelder ist es, mit ihren Dienstleistungen Benachteiligungen zu erkennen und zu verringern. Dafür stellvertretend zwei Beispiele:

Im Stephansstift Berufsbildungszentrum erhalten junge Menschen mit psychischer Behinderung im Rahmen einer beruflichen Rehabilitation eine Berufsorientierung oder eine außerbetriebliche Ausbildung. Hier stehen benachteiligte Kund:innen im Fokus.

Bei Esra, einer der Wohngruppen für junge Mütter ab 16 Jahren und deren Kinder lernen meist minderjährige Mütter (in noch zu seltenen Fällen auch Väter) durch „familienanalogen Wohnen“ den Einstieg in ein selbstbestimmtes Leben mit Kind. Sie werden nicht gedrängt, nach Erreichen der Volljährigkeit auszuziehen und haben damit einen verlässlichen Orientierungsrahmen.

Verbesserungspotenziale/Ziele

- Gemäß dem im Mai 2021 reformierten SGB VIII sollen ab 2025 die Einrichtungen der Jugendhilfe den Anforderungen der Inklusion gerecht werden. Damit verbunden ist eine weitgehende Barrierefreiheit der Einrichtungen, die es umzusetzen gilt.
- Internet-Auftritt der Dachstiftung: Texte und Informationen in leichter Sprache und barrierearme Programmierung und Gestaltung, ggf. auch in Gebärdensprache und anderen Sprachen
- KI-gestützter Check aller Kommunikationsmedien im Blick auf Diversität und Barrierefreiheit



D1.3 Negativaspekt: Unethische Werbemaßnahmen

Es gibt eine gesellschaftliche Rezeptionsgewohnheit, die Notwendigkeit sozialer Dienstleistungen durch die sichtbare Bedürftigkeit ihrer Zielgruppe zu kommunizieren. Vor allem Fundraisingmaßnahmen stehen in der Gefahr, das unterstellte (Re-)Sentiment von potenziellen Spender:innen zu instrumentalisieren: Je „süßer“ die Kinder, je „gebrechlicher“ die Pflegebedürftigen, desto höher ist die Spendenbereitschaft. Die Unternehmenskommunikation ist sich dieser Rezeptionsgewohnheit bewusst und agiert sehr bewusst entgegengesetzt: Die Menschen rücken mit ihren Stärken und Potenzialen in den Mittelpunkt.

Die Werbemaßnahmen der Dachstiftung beziehen sich zu einem großen Teil mit Stellenanzeigen, Social Media etc. auf das Personalrecruiting. Darüber hinaus werden Veranstaltungen wie Jahresfeste, Konzerte, Info-Veranstaltungen etc. beworben.

Verifizierungsindikatoren

Da alle Unternehmensziele gemäß dem Leitbild der DD ethischen Maßstäben entsprechen, gibt es keine Kampagnen, die dem widersprechen.



D2 Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmern

D2.1 Kooperation mit Mitunternehmern

Die Dachstiftung Diakonie ist selbst aus einer erfolgreichen Kooperation zweier diakonischer Unternehmen hervorgegangen. Diese Erfahrung findet Niederschlag in ihrer Satzungspräambel und der daraus folgenden Verpflichtung, Kooperationen zur Verwirklichung des gemeinnützigen Stiftungszwecks weiterhin zu verfolgen:

„Auf der Grundlage der Überstimmung in der Grundhaltung sowie vieler diakonischer Arbeitsfelder gründen die Diakonischen Heime in Kästorf e. V. und das Stephansstift die ‚Dachstiftung Diakonie‘ mit dem Ziel, den Auftrag zur Gestaltung diakonischer Arbeit sicher zu stellen und weitere Kooperationen in der Diakonie der Evangelischen Kirche in Deutschland und ihrer Gliedkirchen zu fördern.“

Das aktuelle Leitbild führt diese Gründungsidee in einem eigenen Abschnitt weiter: „Unsere Stärke – Kräfte bündeln“ und formuliert darin ausdrücklich:

„Wir erhöhen die Wirksamkeit der Dachstiftung Diakonie, indem wir die Chancen der Zusammenarbeit und der Arbeitsteilung zwischen den Gesellschaften und Einrichtungen nutzen. Wir tragen dazu bei, dass die Diakonie gestärkt wird und wir gemeinsam mit anderen die Gesellschaft solidarisch und sozial gestalten. Mit denen, die vergleichbare Ziele verfolgen, streben wir Zusammenarbeit an.“



Dieser Grundhaltung entsprechend nimmt die Dachstiftung Diakonie eine aktive Rolle in zahlreichen Verbänden und Netzwerken wahr. Die wichtigsten Verbände sind die Folgenden, genannt wird jeweils auch, ob und in welcher Weise führende Mitarbeiter:innen in diesen Verbänden verantwortliche Funktionen wahrnehmen:

Niedersachsen:

- Diakonisches Werk in Niedersachsen (DWiN): Mitglied im Aufsichtsrat
- Diakonischer Dienstgeberverband in Niedersachsen (DDN):
Vorsitz im Vorstand, Leitung der Tarifkommission
- Unternehmerverbände Niedersachsen e. V.: Präsidiums- und Vorstandsmitglied
- Sozialgericht Braunschweig: ehrenamtlicher Richter
- Fachverband Diakonische Jugendhilfe Niedersachsen: Vorsitz

Sachsen-Anhalt:

- Diakonisches Werk Mitteldeutschland: Mitglied in der Mitgliederversammlung
- Pfeiffersche Stiftungen Magdeburg: Kuratoriumsmitglied
- Cornelius-Werk Burg: Kuratoriumsmitglied

Bundesweit:

- Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung – Diakonie Deutschland:
Mitwirkung in der Leitungskonferenz
- Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland (VdDD): Vorstandsmitglied
- Diakonie Deutschland: Mitglied im Europa-Ausschuss
- Evangelischer Bundesfachverband
- Existenzsicherung und Teilhabe (EBET) e. V.: Vorsitz

Zielstellungen dieser Kooperationen sind generell die Stärkung der sozialen Arbeit, der Qualität ihrer Dienstleistungen und die Sicherstellung ihrer Refinanzierung. Im Besonderen verfolgt die DD darüber hinaus in ihren Kooperationen diese Ziele:

1. Diversifizierung der sozialen Dienstleistungen durch Kooperationen, die das Portfolio erweitern. So beteiligt sich die Dachstiftung als Minderheitsgesellschafterin z. B. an Gesellschaften der ambulanten Pflege, einem stationären Hospiz, einem Beschäftigungsprojekt in Polen und einem sozialen Kaufhaus im Landkreis Gifhorn (siehe dazu auch B4).
2. Stärkung der Nachhaltigkeit diakonischer und kirchlicher Einrichtungen einerseits durch die aktive Mitwirkung im Netzwerk Nachhaltigkeit des Evangelischen Werks für Diakonie und Entwicklung (EWED) und andererseits durch eine in Planung befindliche kooperativ angelegte Energiegesellschaft in der Verantwortung der DD
3. Stärkung der Tarifbindung in der Sozialwirtschaft durch die aktive Mitgestaltung des Tarifvertrags für die Diakonie Niedersachsen (TV DN) und das politische Engagement für seine Erstreckung.
4. Förderung von New Work und die damit intendierten Ziele der Ganzheitlichkeit in der Mitarbeitendenansprache, der Attraktivität sozialer Arbeit durch Eigenwirksamkeit sowie der Innovationskraft. Dafür hat die DD ein Peer-Netzwerk unter Vorständen initiiert, die den Wandel verfolgen. Sie veranstaltet in Kooperation mit dem Stephansstift Zentrum für Erwachsenenbildung jährlich ein Forum zum Erfahrungsaustausch.

Neben der grundsätzlichen strategischen Ausrichtung der DD auf Förderung diakonischer und gemeinnütziger Kooperation zur gesellschaftlichen Stärkung sozialer Arbeit gestalten alle Gesellschaften und Einrichtungen die eigene Arbeit sozialräumlich aus und gehen für eine optimale Unterstützung der Adressat:innen Kooperationen ein. Im Bereich des Handlungsfeldes Kinder, Jugendliche und Familien gehört eine Sozialraumanalyse mit der Identifizierung möglicher Kooperationspartner zum Grundinstrumentarium.

Die Dachstiftung Diakonie ist Mitglied im Dachverband Diakonisches Werk in Niedersachsen e. V. (DWiN) und kooperiert hier mit den größeren diakonischen Gesellschaften und Stiftungen in Niedersachsen unter der Moderation des DWiN. Im Zentrum der Kooperation stehen generelle Ziele: Weiterentwicklung diakonischer Dienstleistungen, Sicherung der Marktanteile gemeinnütziger und werteorientierter Unternehmen im Sozialmarkt sowie politische Anwaltschaft für die Adressat:innen diakonischer Arbeit. Hier geht es vor allem um soziale Gerechtigkeit, Überwindung von Wohnungslosigkeit, Bekämpfung von Kinderarmut und die Durchsetzung von Standards zur Inklusion.

In den Fachverbänden des DWiN von der Diakonischen Jugendhilfe, dem Niedersächsischen Ev. Verband für Altenhilfe und Pflege, dem Fachverband für Wohnung und Existenzsicherung bis zur Ev. Arbeitsgemeinschaft Familie tauschen sich DD-Mitarbeiter:innen und -Geschäftsleitungen fachlich aus, teilen ihr Wissen und entwickeln mit Kolleg:innen Kampagnen und Strategien zur Förderung diakonischer Arbeit.

Alle Handlungsfelder kooperieren mit den örtlichen Kommunen und Landkreisen, diakonischen Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft und sind Mitglied in verschiedenen Netzwerken, z. B. dem Palliativ-Netzwerk SAPV und dem Demenz-Netzwerk. Sie nehmen an Arbeitsgemeinschaften wie der zum SGB VIII § 78 „Assistenzleistungen für einen selbstbestimmten Alltag“ teil. Die Gesellschaften und Einrichtungen unterhalten Kooperationsverträge mit Schulen und Inklusionsbetrieben. Sie sind mit Hochschulen vernetzt, z. B. die Evangelische Schule Oberharz mit der Universität Clausthal, halten Kontakte zu Sportvereinen und in der stationären Jugendhilfe auch zur Polizei. Das Berufsbildungszentrum und die Diakonischen Betriebe Kästorf kooperieren für Praktika und Aufträge mit umliegenden Betrieben, hier auch mit dem Volkswagenwerk. Die Mitarbeiter:innen der Dachstiftung von der Erzieherin bis zum Vorstand engagieren sich auch deshalb in ihren jeweiligen Fachverbänden und Netzwerken, um zusammen mit Kolleg:innen die Verbesserung von Branchenstandards zu erwirken. In allen Handlungsfeldern setzen sie sich dafür ein, bessere und passgenaue Angebote realisieren zu können. In den Corona-Jahren 2021 und 2022 haben insbesondere die Menschen in der Pflege auf notwendige Verbesserungen hingewirkt.

In Hannover und Kästorf sind die jeweils benachbarten Kirchengemeinden wichtige Kooperationspartnerinnen. In Kästorf treffen sich der Vorstand der Dachstiftung und die dortige Superintendentin regelmäßig, um Informationen auszutauschen, sich zu vernetzen und zu kooperieren. Manchmal führt hier die unterschiedliche Organisationslogik von öffentlich-rechtlich verfasster Kirche mit ihrer gemeindlichen Struktur und unternehmerischer Diakonie zu Irritationen oder verlangsamten Prozessen.

Auch der DD-Vorstand ist über das DWiN im Austausch und kooperiert mit anderen sozialwirtschaftlichen Unternehmen: In regelmäßigen Arbeitstreffen bearbeiten die kaufmännischen und theologischen Geschäftsführungen gemeinsame Themen, Stellungnahmen und Strategien.

Eine besondere Verbindung der DD im Netzwerk des DWiN besteht mit der Evangelischen Stiftung Neuerkerode (ESN). DD und ESN bewegen sich in großen Teilen in denselben Sozialräumen. Damit ergeben sich viele Möglichkeiten der unmittelbaren Kooperation, die die Stiftungen zukünftig noch stärker nutzen wollen.

Verifizierungsindikatoren

Absolute Zahlen zum Zeit- und Ressourcenaufwand für Dienstleistungen, die in Kooperation mit anderen erbracht werden, können nicht ermittelt werden. Kooperationen erfolgen prozessorientiert als Teil der Aufgabenstellung.

Verbesserungspotenziale/Ziele

Die DD verfolgt weiter die Strategie, verbindliche Kooperationen einzugehen und die Organisationsinteressen dem Nutzen der Adressat:innen unterzuordnen: „Was besser mit anderen erreicht werden kann, machen wir nicht für uns allein.“

D2.2 Solidarität mit Mitunternehmen

Die Dachstiftung Diakonie unterstützt in Not geratene andere diakonische und sozialwirtschaftliche Unternehmen auf Anfrage durch Integration „unter ihr Dach“.

Neben einer uneigennütigen fachlichen und rechtlichen Beratung kommt es regelmäßig mit ca. einem Neuvertrag pro Jahr zur Abfassung von Geschäftsbesorgungsverträgen im Wert von bis zu 100.00 Euro. Hier stellt die DD ihre Dienstleistungen unter Maßgabe der Kostendeckung anderen Unternehmen zur Verfügung. Die Bedingung, hier kostendeckend zu unterstützen, ist aus gemeinnützigkeitsrechtlichen Gründen vorgegeben und darf nicht unterschritten werden.

Weitere Beispiele für den Kooperationswillen der DD sind die Gründung des „Netzwerks Diakonieförderung Niedersachsen“ zur nachhaltigen Sicherung diakonischer Einrichtungen durch fachliche Beratung bzw. Interimsmanagement, eine Mediation zur Rettung der Diakonie Leine-Innerste und die Integration der Jugendhilfe des Diakoniewerks Jerusalem, der Arbeitsgemeinschaft für Wohngruppen (AfW) und der Diakonischen Altenhilfe Leine-Mittelweser (DALM).

Die DD reagiert prozessorientiert auf Bitten um Unterstützung: So hat sie z. B. Weihnachten 2022 einen Aufruf mit der Bitte zur Unterstützung der Diakonie Himmelsthür in einer akuten Corona-Krise an die DD-Kolleg:innen aus der Pflege weitergeleitet.

Verifizierungsindikatoren

Die Möglichkeit zur „Weitergabe“ bzw. „Entleihung von Mitarbeiter:innen an andere Unternehmen“ unterliegt engen Grenzen. Der Personalschlüssel der DD ergibt sich zu einem großen Teil aus gesetzlichen Vorgaben bzw. verbindlichen Leistungsvereinbarungen mit Kostenträgern und darf nicht verändert bzw. unterschritten werden. Außerdem ist es unter

den Bedingungen des Fachkräftemangels schon heute anspruchsvoll, die geforderten Standards auch wirklich zu halten. Insbesondere die Mitarbeitervertretung achtet darauf, dass Personalunterdeckung nicht zu Überlastungen führt und stimmt daher Entleihungen nicht zu. Schließlich ist die Entleihung von Mitarbeiter:innen auch rechtlich im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung kaum möglich.

Verbesserungspotenziale/Ziele

Kontinuierliche Weiterentwicklung und Professionalisierung der Akquise mit dem Ziel, neue Einrichtungen und Gesellschaften in die DD zu integrieren und so nachhaltig zu sichern

Steigerung einer effektiven Kommunikation darüber, zu praktischer Kooperation einzuladen und die strategische Orientierung der DD zur Sicherung sozialer Arbeit bekannt zu machen

D2.3 Negativaspekt: Missbrauch der Marktmacht gegenüber Mitunternehmen

Aufgrund der Größe, Komplexität und Marktposition der Dachstiftung Diakonie kann der Effekt eintreten, dass andere (kleine) Anbieter sozialer Dienstleistung sich behindert fühlen. Es gibt im kirchlich-diakonischen Milieu ein grundsätzliches Misstrauen gegenüber großen, investiv handlungsfähigen, unternehmerisch orientierten Organisationen. Dem tritt die DD durch Offenlegung ihrer kooperativen Grundorientierung, ihrer inhaltlichen Konzepte sowie ihrer wirtschaftlichen Kennzahlen entgegen.

Verifizierungsindikatoren

Ein wertender Vergleich mit anderen Anbieter:innen in der jeweils eigenen Branche findet nicht statt. In der öffentlichen Diskussion um eine zukunftsfähige Konzeption der Pflegebranche weist die DD wie die Diakonie insgesamt allerdings darauf hin, welcher realer Unterschied darin besteht, ob wirtschaftliche Erträge aufgrund der Gemeinnützigkeit grundsätzlich gemeinnützig bleiben oder aufgrund einer privatwirtschaftlichen Konzeption zur Ermöglichung von Kapitalrenditen eingesetzt werden.

Es gibt keine Dumpingpreisstrategie, keine verdeckten Preisabsprachen, keine Blockade von Wissen/Best Practice. Die DD lebt im Gegenteil eine offene kooperierende Grundhaltung zur Verbesserung der Branchenstandards.

Es gibt keine Strategie, den Umsatz auf Kosten anderer zu erhöhen, andere Anbieter zu verdrängen und auf diese Weise Marktanteile zu erobern.

D3 Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen

D3.1 Ökologisches Kosten-Nutzen-Verhältnis von Produkten und Dienstleistungen (Effizienz und Konsistenz)

Das Ziel der Dachstiftung Diakonie ist es, bis zum Jahr 2035 CO₂-neutral zu sein. Hierfür setzt die DD auf eine Reihe von Maßnahmen zur Reduktion von ökologischen Auswirkungen. Dazu zählen auch die Sensibilisierung der Mitarbeiter:innen für das Thema Nachhaltigkeit sowie die Optimierung der Anlagentechnik beispielsweise im Bereich der Leuchtmittel und Wärmeversorgung. Die Dachstiftung Diakonie setzt sich für eine Zukunft ein, in der ihre Produkte und Dienstleistungen möglichst geringe Auswirkungen auf die Umwelt haben und wir unseren Teil zur Bewältigung der Herausforderungen des Klimawandels wie auch zur Erhaltung der Artenvielfalt beitragen können.

Als Unternehmen setzen sich die DD stark mit den ökologischen Auswirkungen ihrer Produkte und Dienstleistungen auseinander. Die Hauptauswirkungen bei den Produkten und Dienstleistungen liegen in den Energieverbräuchen der Gebäude und der Fahrzeugflotten sowie in der Erzeugung von Abfällen. Es wurde erkannt, dass es in diesen Bereichen noch Nachholbedarf gibt. Daher hat die DD ein Energiekonzept für den Standort Kästorf entwickelt, das dabei helfen soll, die ökologischen Auswirkungen zu reduzieren. Hierzu wird ein CO₂-Fahrplan entwickelt. Die Erfassung der Ausgangssituation ist in der unten aufgeführten Tabelle hinterlegt. Daten über den jeweiligen Energieträger sind im CO₂-Fahrplan zu finden.

Gebäude im Eigentum				
Effizienzklasse	Anzahl	Nutzfläche in m ²	Nutzfläche Gesamtgebäude in Prozent	Energieverbrauch [kWh/a]
C	6	7.675	6	646.787
D	17	20.366	16	2.276.479
E	37	21.148	17	2.873.821
F	20	16.884	13	2.823.173
G	70	50.747	40	10.690.781
H	13	8.942	7	2.282.876

Extern angemietete Gebäude				
Effizienzklasse	Anzahl	Nutzfläche in m ²	Nutzfläche Gesamtgebäude in Prozent	Energieverbrauch [kWh/a]
C	7	2.249	49,01	230.019
D	3	997	21,73	142.561
E	3	1.275	27,78	131.540
G	2	68	1,48	15.800

Ein wichtiger Schritt zu mehr Nachhaltigkeit ist die Nutzung regenerativer Energien sowie der Einsatz von E-Fahrzeugen und der Wechsel von Dienstreisen per Auto auf Fahrten per Zug. Dieser Wandel findet zurzeit in der Dachstiftung Diakonie und deren Handlungsfeldern statt. Zusätzlich haben Mitarbeiter:innen die Möglichkeit, von zu Hause zu arbeiten und verstärkt werden Videokonferenzen eingesetzt. Weitere Maßnahmen sind der zunehmende Einsatz ökologischer Reinigungsmittel sowie die Temperaturreduzierung auf 19°C in den Büros und die damit verbundene Energieeinsparung. Auch zur Abfallvermeidung wurden erste Schritte eingeführt, wie die Regelung „Kein Restmüllabfall in den Büros entsorgen“, um den täglichen Wechsel von Müllbeuteln zu vermeiden. Im Stephansstift Zentrum für Erwachsenenbildung kann durch Verkaufsoptimierung und smarte Speiseplanerstellung der Abfall reduziert werden. Die Speisereste werden von Firma Reefood abgeholt und zur Herstellung von Ökostrom, Biomethan, klimaschonender Wärme und Biodiesel genutzt.

Verbesserungspotenziale/Ziele

Entwicklung eines flächendeckenden Entsorgungskonzeptes inkl. Datenevaluation

D3.2 Maßvolle Nutzung von Produkten und Dienstleistungen (Suffizienz)

Die Dachstiftung Diakonie setzt sich intensiv mit Nachhaltigkeit auseinander. Es gibt eigens dafür ernannte Kolleg:innen, regelmäßige Workshops und eine eigene Community, in denen Probleme, Neuigkeiten und Maßnahmen erörtert werden. Zusätzlich gibt es einen Nachhaltigkeitsmanager, der Ideen und Maßnahmen begleitet und im Austausch mit Politik, Kommunen und anderen Sozialunternehmen steht. Maßvoller Konsum und suffiziente Nutzung der Produkte und Dienstleistungen werden durch Minimierung, Kompensation und Vermeidung von Umweltschäden gefördert. Beispielweise werden, wo möglich, Vorlauftemperaturen reduziert oder auch Durchlauferhitzer abgestellt, um unnötige Energieverschwendung zu verhindern.

Das Unternehmen bietet Nachhaltigkeitsschulungen und unterstützt auch andere Sozialunternehmen und Kommunen bei dem Ziel, CO₂-neutral zu werden. Der Nachhaltigkeitsmanager ist regelmäßig zu Besuch bei anderen diakonischen Unternehmen und unterstützt auch hier bei Themen der Energieerzeugung oder der Nachhaltigkeit. Über die Netzwerke „Europa“ und „Nachhaltigkeit“ der Diakonie Deutschland wird nach Lösungen gesucht, umweltfreundliche Alternativen für die Essensausgabe in den Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe zu finden. Zudem sollen Kund:innen und Patient:innen motiviert werden, vermehrt vegetarische Gerichte zu wählen, und es sollen mehr saisonale und regionale Produkte eingekauft werden. Im Stephansstift Zentrum für Erwachsenenbildung werden Beratung und Erfahrungswerte an die Kund:innen weitergegeben. Das bedeutet z. B., dass bei Seminarbuchungen Getränke und Verpflegungsmengen vorgeschlagen werden, die sich in der Vergangenheit als ausreichend erwiesen haben. Die Kommunikation mit Kund:innen/Konsument:innen zielt derzeit noch wenig auf die Förderung von maßvoller Nutzung ab. Die DD sieht hier noch Potenzial und erstellt dazu einen Plan. An den Gebäuden ist zu sehen, dass das Nutzer:innenverhalten einen größeren Einfluss auf die Verbräuche hat als beispielsweise die eigentliche Energieklasse, also der energetische Zustand eines Gebäudes.

Verbesserungspotenziale/Ziele

- Planung eines Gesamtkonzeptes „Suffizienz“, in das Kund:innen und ggf. deren Familien einbezogen werden können
- Planung einer CO₂-Bilanz (Scope 1, 2, 3) bis 2024



D3.3 Negativaspekt: Bewusste Inkaufnahme unverhältnismäßiger, ökologischer Auswirkungen

Unternehmensgegenstand der Dachstiftung Diakonie ist die Erfüllung der satzungsgemäßen gemeinnützigen Zwecke. Sämtliche Erträge werden ausschließlich für gemeinnützige Zwecke verwendet, oder um den laufenden Betrieb aufrechtzuerhalten.

Die Preisgestaltung folgt den gesetzlichen Anforderungen. Problematisch ist die Nutzung älterer bzw. energieintensiver Gebäude mit hohen Wärmeanforderungen. Diesem Problem wird im Rahmen eines Energiekonzeptes durch eine kontinuierliche Verbesserung entgegengewirkt.

Verbesserungspotenziale/Ziele

Verbesserung des energetischen Zustands unserer Gebäude.

D4 Kund:innen-Mitwirkung und Produkttransparenz

D4.1 Kund:innen-Mitwirkung, gemeinsame Produktentwicklung und Marktforschung

Es gibt in verschiedenen Bereichen unterschiedliche Möglichkeiten für Kund:innen, sich aktiv an Entscheidungen zu beteiligen und ihre Meinungen und Bedürfnisse einzubringen. In den Pflegeeinrichtungen gibt es einen Heimbeirat, eine Speiseplanbesprechung und eine Zufriedenheitsbefragung. In der Jugendhilfe gibt es einen Heimrat unter aktiver Beteiligung gewählter Vertreter:innen der Jugendlichen bzw. jungen Erwachsenen, Gruppengespräche und einen Jugendkongress. Im Handlungsfeld „Bildung und Ausbildung“ gibt es Schüler:innen-Vertretungen und Kund:innenbefragungen sowie Klassenkonferenzen. In der Wohnungslosenhilfe und den Tagestreffs gibt es regelmäßige Besucher:innen-Befragungen und einen Kummerkasten sowie aktive Beteiligung von Betroffenen im Evangelischen Bundesfachverband Existenzsicherung und Teilhabe e. V. (EBET).

Auch werden in verschiedenen Handlungsfeldern gemeinsam mit Kund:innen Produkte und Dienstleistungen mit einer höheren Nachhaltigkeitswirkung entwickelt, beispielsweise in der Jugendhilfe im Bereich der Ernährung und des Konsums. Marktforschung wird eingesetzt, um die Angebote regelmäßig an die Bedürfnisse der Zielgruppe anzupassen. Die Beteiligung der Kund:innen an Dienstleistungsinnovationen variiert je nach Bereich. Die Mitwirkung von Kund:innen zu fördern, um sozial-ökologische Verbesserungen zu erzielen, wird vielerorts versucht.

Verifizierungsindikatoren

Der Anteil der Verbesserungen, die mit der Beteiligung von Kund:innen entstanden sind bzw. auch einen sozial-ökologischen Beitrag leisten, sind zurzeit noch nicht in Zahlen zu fassen, da es hierfür in der Vergangenheit keine Dokumentation gab. Im Stephansstift Zentrum für Erwachsenenbildung gab es Veränderungen aufgrund von Gästewünschen mit dem Trend zur gesunden Ernährung. Dies hat zu neuen ökologischen Angeboten geführt haben. Teilweise sind es Kund:innen, die eigene Wünsche/Anforderungen mitbringen – z. B. BIOLAND e. V. wünscht ausschließlich BIOLAND-Produkte zur Ackerbau-Tagung etc. Feedback von Kund:innen, die sich mehr zuckerfreie, fettarme und saisonale Produkte wünschen, hat zur verstärkten Aufnahme entsprechender Lebensmittel in den Cateringkatalog geführt: Vollkorn statt Weizen, Frischkäse statt Butter, Vegan und vegetarisch anstatt Salami und Mettwurst, Obst statt Kekse. Das Ziel war es, eine ausgewogene und gesunde Seminar- und Schulpausenverpflegung anzubieten.

Verbesserungspotenziale/Ziele

Kund:innen sollen mehr in der Thematik der Nachhaltigkeit beteiligt werden:

- Regeltermine einführen.
- Ideenbrett, ähnlich einem Schwarzen Brett
- Änderungen/Verbesserungen dokumentieren

D4.2 Produkttransparenz

Die Diakonische Servicegesellschaft Kästorf GmbH ist bestrebt, Informationen über ihre Produkte und Dienstleistungen transparent zu veröffentlichen. Speisepläne in den Heimen und Einrichtungen enthalten Piktogramme, um Zusatzstoffe und die Tierarten der Fleischkomponenten kenntlich zu machen. Detaillierte Anfragen werden situativ beantwortet, und auch in der eigenen Landwirtschaft sind Produktdaten immer kenntlich gemacht. Im Handlungsfeld „Pflege und Wohnen“ werden die gesetzlichen Regelungen nach SGB XI eingehalten. Alle wichtigen Informationen sind auf der Homepage der Pflegelotsen oder im Transparenzbericht zu finden. In der Jugendhilfe sind alle Angebote öffentlich bekannt und zugänglich, während im Bereich Bildung und Ausbildung Konzepte und Angebote öffentlich zugänglich sind. Allerdings sind derzeit keine Informationen zur Preisfindung entlang der Wertschöpfungskette oder zu den sozioökologischen Belastungen, die durch Produkte und Dienstleistungen entstehen, bekannt.

Verifizierungsindikatoren

Der Anteil der Produkte mit ausgewiesenen Inhaltsstoffen am Umsatz kann zu dieser Zeit nicht angegeben werden, hierüber werden keine Statistiken geführt. Im Bereich Pflege und Wohnen wird der Anteil am Umsatz durch Produkte mit ausgewiesenen Inhaltsstoffen auf etwa 7,5% geschätzt. Diesen Wert kann auch in den anderen Handlungsfeldern angenommen werden. Auch findet keine Veröffentlichung der Preisbestandteile statt.

Externalisierte Kosten der Dienstleistungen, die durch ihre Produktion und den Konsum entstehen, fallen in der Regel nicht ins Gewicht. Die Dachstiftung Diakonie fördert gerechte Arbeitsbedingungen, den Ausbau von sozialen Dienstleistungen und die Bekämpfung von sozialer Ungleichheit.

Verbesserungspotenziale/Ziele

- Erhöhung der Datenlage zu sozialen und ökologischen Auswirkungen
- Erhöhung der Datenlage im Bereich „Verpflegung und Verbrauchsmaterialien“

D4.3 Negativaspekt: Kein Ausweis von Gefahrenstoffen

Es ist der Dachstiftung Diakonie wichtig, Produkte ohne Schadstoffe für Kund:innen oder die Umwelt anzubieten. Aus diesem Grund wird überprüft, ob eingesetzte Produkte unerwünschte Schadstoffe enthalten.

Verifizierungsindikatoren

Der Anteil der Produkte mit Gefahrenstoffen oder Gebrauchsrisiken, die nicht transparent öffentlich deklariert werden, liegt bei 0 % bzw. ist nicht bekannt.

Lediglich bei Reinigungs- und Putzmitteln, in der Produktion der D.B.K. sowie im Bereich des Fuhrparks und der Energieerzeugung können Abgase oder Emissionen entstehen. Hier werden entsprechende Emissionsdaten soweit wie möglich und bekannt veröffentlicht und gleichzeitig ökologische Alternativen z.B. für Reinigungsmittel benutzt.

Verbesserungspotenziale/Ziele

Datenlage in der Erfassung gefährlicher Stoffe verbessern.

E1 Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen

„Auch unter schwierigen Lebensumständen hat jeder Mensch das Recht, ein würdevolles und selbstbestimmtes Leben zu führen.“ So beschreibt das Leitbild der Dachstiftung Diakonie Sinn und gesellschaftliche Wirkung ihrer Dienstleistungen. Erfahrungen mit der vorausgesetzten Gottebenbildlichkeit des Menschen und Anstrengungen zur Wahrung seiner unverlierbaren Würde: In dieser Spannung liegt der Sinn diakonischer Arbeit.

Mitarbeiter:innen selbst beschreiben darüber hinaus als zentralen Sinn ihrer alltäglichen Arbeit die Möglichkeit, für andere Menschen da zu sein, einen aktiven Beitrag für ein soziales Miteinander in der Gesellschaft leisten zu können und wechselseitige Solidarität erleben zu können.

Ressourcen stärken, Perspektiven eröffnen und Handlungsspielräume nutzen bzw. erweitern: Die bedarfsorientierte Hilfe für einzelne Menschen um ihrer selbst willen hat unmittelbar gesellschaftliche Wirkung. Die Dachstiftung Diakonie leistet für Kinder und Jugendliche, für Pflegebedürftige, Auszubildende und psychisch und/oder körperlich benachteiligte Menschen sowie für Wohnungslose einen wahrnehmbaren Beitrag zur Wahrung des sozialen Friedens in der Gesellschaft. Das Unternehmen erfüllt damit einen Mehrfachnutzen: Indem es seine Angebote darauf ausrichtet, Menschen nach deren Möglichkeiten und Wünschen zu einem selbstbestimmten Leben zu befähigen, können in Folge staatliche Leistungen wie Grundsicherung oder andere Unterstützungsleistungen reduziert und damit steuerfinanzierte Hilfesysteme entlastet werden. Gleichzeitig bleibt die Dachstiftung Diakonie als gemeinnütziges, sozialwirtschaftliches Unternehmen angewiesen auf die konsequente Wahrung des Subsidiaritätsprinzips. Der Staat erbringt hoheitliche Leistungen sowie Aufgaben, für die sich bürgerschaftliches Engagement nicht findet. Daraus folgen eine angemessene finanzielle Ausstattung und die Weiterentwicklung der Sozialgesetzgebung im Dialog zwischen den Betroffenen und ihren Bedarfen, den Dienstleistungserbringer:innen und der staatlichen Rahmensetzung.

Ziel der Arbeit ist in allen Bereichen Verselbständigung und Teilhabe, die freie Entfaltung der Persönlichkeit und die Befähigung sich sozial und gesellschaftlich einzubringen und zu engagieren.

Gesellschaften im Handlungsfeld Kinder, Jugendliche und Familien fördern die Verselbständigung junger Menschen und stärken die Familiensysteme und Sozialräume, in denen sie leben. Damit entlasten sie mittel- und langfristig staatliche Sozialsysteme. In der Kinder- und Jugendhilfe ist in allen Bundesländern eine Entwicklung hin zur Dezentralisierung der Angebote bei den stationären und ambulanten Wohngruppen erkennbar, die aber durch das begrenzte Wohnungsangebot limitiert wird. Gleichzeitig sind die Plätze auf den Kerngebieten der Dachstiftung Diakonie (Stephansstift Hannover, Diakonie Kästorf, Gut Lüben in Sachsen-Anhalt) weiter sehr gut ausgelastet.

In der Pflege geht es neben guter Pflege und angemessener Versorgung um Würde, Respekt und um die Erfahrung von Angenommensein ohne „Gegenleistung“. Ziel ist hier ein ausgewogenes Verhältnis von Gemeinschafts- und Autonomiebedürfnis: von der freiwilligen Teilnahme an Gruppenangeboten und Beteiligung von Bewohner:innen an der Veranstaltungsplanung über die selbst bestimmbare Essenszeit wie im Gifhorner

Christinenstift bis zur Wahl der in Anspruch genommenen Wochentage in der ambulanten Tagespflege.

In der Wohnungslosen- und Wiedereingliederungshilfe führt das Ziel, Gestaltungsräume für Klient:innen auszubauen, Teilhabe zu ermöglichen und Selbständigkeit zu fördern, zu einem Rückgang stationärer Angebote. Der Anteil der Mieter:innen mit einem Wohnberechtigungsschein, die in ein Einzelappartement des Braunschweiger Diakonieheims Jödebrunnen ziehen, aber keine weiteren Hilfsangebote des Heims in Anspruch nehmen, steigt von Jahr zu Jahr.

Im Stephansstift Berufsbildungszentrum (BBZ) können sich psychisch und seelisch erkrankte junge Erwachsene beruflich orientieren und für den ersten Arbeitsmarkt qualifizieren, z. B im Rahmen einer außerschulischen Ausbildung. Im Rahmen des Bundesteilhabegesetzes haben Teilnehmer:innen außerdem die Chance, hier auch wie in einer Werkstatt für behinderte Menschen zu arbeiten.

Im Bereich der Bildung und Ausbildung ermöglichen das Stephansstift Zentrum für Erwachsenenbildung und die zur Stephansstift Bildung und Ausbildung gGmbH gehörenden vier Diakonie-Kollegs in Hannover, Hildesheim, Wolfenbüttel und Wolfsburg durch Bildungsangebote Ausbildungen mit und ohne Abschluss, Perspektiverweiterungen sowie Stärkung der Persönlichkeit hin zu einem selbstbestimmten Leben. Die Dachstiftung leistet einen großen Beitrag zum Grundrecht auf Asyl und unterstützt Menschen in existentieller Not.



Die Sustainable Development Goals (SDG) der UN mit ihren 17 Zielen für eine nachhaltige Entwicklung bilden darüber hinaus wichtige Bezugspunkte für das gesellschaftlich relevante Handeln der Dachstiftung Diakonie.



Insbesondere die im Folgenden genannten sieben Ziele stehen im Fokus der Arbeit:

Ziel 1 „Keine Armut“ – Unterstützung für junge Mütter und für Familien, Bildungsangebote, Diakoniefonds, Wiedereingliederungshilfe

Ziel 2 „Kein Hunger“ – Ganztagsangebote für Kinder, Mittagessen in den Tagestreffs für Obdachlose

Ziel 3 „Gesundheit und Wohlergehen“ – alle Angebote der Altenhilfe, der Wiedereingliederungshilfe, der Jugendhilfe, Bildungsangebote

Ziel 4 „Hochwertige Bildung“ – Kitas, Familienzentren, schulischer Ganzttag, soziales Lernen in Wohngruppen, Ausbildungsgänge für soziale Berufe, Programm des ZEB/Heimvolkshochschule

Ziel 5 „Bezahlbare und saubere Energie“ – Planung und Gründung einer Energiegesellschaft

Ziel 11 „Nachhaltige Städte und Gemeinden“ – Planung eines inklusiven und ökologisch innovativen neuen Wohnquartiers in Hannover: Grünes Viertel Stephansstift

Ziel 13 „Maßnahmen zum Klimaschutz“ – Nachhaltigkeitsmanagement, Pilotprojekte, u. a. Planung einer Gesellschaft für Energie und Nachhaltigkeit, klimaneutrale Neubauten

E1.1 Produkte und Dienstleistungen decken den Grundbedarf und dienen dem guten Leben

Verifizierungsindikatoren

Die Dienstleistungen der Dachstiftung Diakonie orientieren sich an den Grundbedürfnissen ihrer Kund:innen und Klient:innen: Körperliche, seelische und psychologische Pflege bzw. Unversehrtheit sowie Schutz und Autonomie. Ihre Angebote in den Bereichen Jugend- und Familienhilfe, Pflege und Wohnen, Bildung und Schulen, Qualifizierung, Ausbildung und Betriebe, Wohnungsnotfallhilfe, Rehabilitation, Eingliederungshilfe und Hilfe für Asyl-suchende zielen auf die Verbesserung bzw. den Erhalt umfassender Lebensqualität. Sie sind bedarfsorientiert und dienen dem persönlichen Wachstum ihres Gegenübers, das mehr umfasst als Gesundheit.

Auf die neun Grundbedürfnisse nach Manfred Max-Neef bezogen heißt das:

1. Überleben, materielle Lebensgrundlage und -erhaltung

Wohnungslosen- und Wiedereingliederungshilfe im Handlungsfeld Beratung und Assistenz, Umgang mit Sucht, Beratungsangebote

2. Schutz und Sicherheit

Ambulante und stationäre sozialpädagogische und intensivpädagogische Jugendwohngruppen, Förderschulen, Altenheime, Wohngruppen für demenziell Erkrankte, Kitas und Familienzentren.

Besonderes Engagement zeigt die Dachstiftung beim Thema Kirchenasyl in Hannover auf dem Gelände des Stephansstiftes: Die Mitarbeiter:innen der Theologische Unternehmensentwicklung am Standort Hannover, Kolleg:innen aus anderen Handlungsfeldern und Freiwillige nutzen den Status als Kirchengemeinde, um – leider eng begrenzt – Hilfe-suchende ins Kirchenasyl aufzunehmen. Diese akut von Abschiebung bedrohten Menschen bleiben durchschnittlich vier bis sechs Monate auf dem Gelände. In 2021 haben zwei Einzelpersonen und eine Frau mit vier Kindern hier Schutz gesucht, in 2022 sechzehn Einzelpersonen aus dem Irak, Syrien, Ruanda, Nigeria, Ghana und Tschetschenien.

3. Zuneigung und Liebe

Zuneigung, Empathie und Solidarität sind die Quelle aller diakonischen Arbeit der Dachstiftung. Beim „Checkin“ zum Start einer kollegial geführten Sitzung sagt ein Schulleiter einer unserer Förderschulen: „Eigentlich tue ich meine Arbeit immer aus Liebe. Wenn das anders wäre, könnte ich sie nicht machen!“ Kund:innen und Klient:innen spüren diese Haltung, sie ist die Quelle für das Entdecken ihrer eigenen Kraft.

4. Verstehen und Verständnis

Alle Mitarbeiter:innen arbeiten mit einer akzeptierenden Haltung für die Diversität ihrer Klient:innen. Regelmäßige interne (Fach-)Fortbildungen tragen zur Kenntnis und zum Verständnis für irritierendes Verhalten von Bewohner:innen und Kund:innen bei. Dennoch berichten Mitarbeiter:innen im Berichtszeitraum und darüber hinaus zunehmend von Problemen mit Gewalt und aggressivem Verhalten in der Pflege und in der Arbeit mit suchterkrankten Klient:innen in der Eingliederungshilfe. Entsprechende Vorfälle werden den

Vorgesetzten, ggf. auch den Geschäftsführungen und dem Vorstand, gemeldet und so gut wie möglich akut und mithilfe weitergehender Angebote bearbeitet.

5. Partizipation und Teilhabe

Die Dachstiftung zielt in all ihren Handlungsfeldern in der Altenpflege, im Kinder- und Jugendbereich, der Bildung und der Wohnungslosenhilfe auf Partizipation ihrer Kund:innen innerhalb und außerhalb der jeweiligen Angebote. Sie unterhält Förderschulen, Werkstätten für behinderte Menschen und handwerkliche Betriebe zur Wiedereingliederung auf den ersten oder zweiten Arbeitsmarkt. Die DD tritt öffentlich für gesellschaftlich und/oder sozial Benachteiligte ein. Zwei Mehrgenerationenhäuser in Gifhorn und Wittingen bieten Platz für Begegnung und Vernetzung. Das neue „Grüne Viertel Stephansstift“ wird als sozial-räumliches und integratives Wohn- und Lebensprojekt geplant. Die Familienzentren und Kitas arbeiten mit einem umfassenden Inklusionsverständnis, das Begegnungsmöglichkeiten für Familien verschiedener Kulturen und Sprachen sowie die Förderung der Vielfalt an Verhaltensweisen und Bedürfnissen umfasst und zu gegenseitigen Kontakten einlädt. Das pädagogische Personal in der stationären Jugendhilfe fördert ausdrücklich die Mitgliedschaft im Sportverein, der Feuerwehr und weiteren Angeboten außerhalb der jeweiligen Einrichtung.

6. Muße und Müßiggang

Alle Handlungsfelder organisieren für Bewohner:innen und Klient:innen Ausflüge, Bewohner:innenurlaube, Schulfreizeiten, Kulturprogramme und Sommerfreizeiten für jugendliche Bewohner:innen. Sie besuchen Zoos, Freizeitparks, Theater und Museen, veranstalten Kochkurse und nehmen an Weihnachtsfeiern in den umliegenden Kirchengemeinden teil. Dies ist oft nur durch das hohe und zum Teil ehrenamtliche Engagement der Mitarbeiter:innen möglich. Das Angebot „Natur - Tier - Mensch“ auf dem Gelände des Stephansstifts in Hannover bietet tiergestützte Pädagogik für körperlich und seelisch beeinträchtigte Menschen. Auch in anderen Einrichtungen hat der Umgang mit Tieren einen hohen Stellenwert.

7. Kreativität

Im Stephansstift Zentrum für Erwachsenenbildung (ZEB) können Einzelpersonen und Gruppen diverse Kreativ- und Bildungsangebote buchen. Für die Mitarbeiter:innen der DD gibt es ein umfangreiches Fortbildungsprogramm, in dem sie vom kreativen Schreiben über Meditationsübungen bis zu künstlerischen Angeboten Neues erleben können.



8. Identität/Sinn

Die Transformation hin zu einem Kollegial geführten Unternehmen (KGU) zielt u. a. darauf, das Erleben von Selbstwirksamkeit und damit verbundener Sinnerfahrung und sicherer Identität für Kolleg:innen und Klient:innen zu erweitern.

Die Dachstiftung fördert jede Form von Spiritualität und religiöser Vielfalt und ist sich als Teil der evangelischen Kirche zugleich ihrer christlichen Wurzeln bewusst. Sie hat spirituelle Angebote und Räume z. B. in der Stiftskirche Hannover und in der Lazaruskirche in Kästorf und bietet Einkehrtage an. Die Mitarbeiter:innen der Theologischen Unternehmensentwicklung entwickeln und gestalten gottesdienstliche Räume und Zeit, damit Klient:innen ihr Eigenes entdecken können. Sie stehen anlassbezogen und regelmäßig – hier besonders in der Langzeitpflege – für Seelsorge und Alltagsgespräche zur Verfügung. Sie begleiten schnell und spontan in plötzlichen und besonderen Todesfällen, führen Abschiedsrituale durch und gestalten Kriseninterventionen z. B. in Konfliktfällen oder bei besonderer Belastung von Klient:innen oder Mitarbeiter:innen. Jugendliche können entweder in den umliegenden Gemeinden oder in der Kirchengemeinde des Stephansstifts in Hannover am Konfirmationsunterricht teilnehmen und sich dann in der Stiftskirche confirmieren lassen.

9. Freiheit

Die diakonische Arbeit in der Dachstiftung Diakonie zielt darauf, die Gestaltungsräume ihres jeweiligen Gegenübers auszuweiten und größtmögliche Freiheit zu gewährleisten.

In der ambulanten und stationären Pflege werden die Klient:innen soweit wie möglich in ihrer Selbstständigkeit unterstützt; ein wachsendes Angebot im Bereich der Tagespflege ermöglicht Menschen das Wohnen in ihren eigenen vier Wänden. In der Wiedereingliederungshilfe, und hier insbesondere in der Straßensozialarbeit, akzeptieren die Mitarbeiter:innen den Freiheitsdrang ihrer Adressat:innen und weisen gleichzeitig immer wieder auf Übernachtungs- und Verstetigungsangebote hin. In der Kinder- und Jugendhilfe spielen Angebote eine zentrale Rolle, die den Kindern perspektivisch ein selbstbestimmtes und damit freiheitliches Leben ermöglichen. In der stationären Einrichtung Gut Lüben in Burg gibt es ein Gutscheinsystem, das „Corneliusgeld“ für Kinder ab fünf Jahren, mit dem sie spielerisch an den Umgang mit Geld herangeführt werden sollen, um später mit ihren eigenen finanziellen Gestaltungsräumen gut umgehen zu können. Für ein freies, selbstbestimmtes Leben lernen sie kochen, den Umgang mit Konflikten in Gruppen, die Einhaltung einer Tagesstruktur und vieles mehr.

Verbesserungspotenziale/Ziele

- Ausweitung der Einkehrtage im Kloster Drübeck für Mitarbeiter:innen auf drei Klosterzeiten
- Resilienzcoaching für Mitarbeiter:innen im Einzel- und Gruppensetting
- Ausbau des Angebots „Bewohner:innenurlaub“ in der Langzeitpflege
- Planung von Resilienz-Tagen mit liturgischen Elementen für Mitarbeiter:innen der Kitas, liturgische Mitgestaltung von Kita-Festen
- Planung einer zweiten Möglichkeit zum Kirchenasyl auf dem Gelände in Kästorf
- Angebote zum Umgang mit Gewalt in der Pflege / in der Wiedereingliederungshilfe

E1.2 Gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen

Die Dachstiftung Diakonie ist aktiver und sichtbarer Teil der evangelischen Kirche und zugleich als unternehmerisch handelnde Diakonie in Niedersachsen und Sachsen-Anhalt ein wirtschaftlich starkes Unternehmen der Sozialwirtschaft.

Teilhabe und Anwaltschaft für Menschen mit Unterstützungsbedarf sind zentrale Anliegen der DD und ihrer Gesellschaften. Wo immer die DD und ihre Mitarbeiter:innen mit dem gesellschaftlichen Umfeld kommunizieren, geht es um die Würde, das Selbstbestimmungsrecht und die Bedarfe ihrer Zielgruppen. Damit verändert die DD unmittelbar und mittelbar das Bewusstsein über soziale Bedarfe und Verhältnisse gegenüber allen, mit denen die DD in Kontakt tritt: die politisch Verantwortlichen in den Sozialräumen, in denen sie engagiert ist, die Verwaltungen und Behörden und ihre Mitarbeiter:innen, Kirchengemeinden, Kooperationspartner:innen, Angehörige, Förderer:innen, freiwillig Engagierte usw. Es ist schwer einzuschätzen, wie wirksam diese Kommunikation gesellschaftlich letztlich ist. Sie ist eingebettet und verstärkt durch die Kommunikation der Verbände, in denen die DD engagiert ist (Diakonisches Werk, Fachverbände, Evangelische Kirche usw.). Vielleicht erschließt sich die Wirkung auch mit der umgekehrten Frage, wie der gesellschaftliche Diskurs über soziale Fragen – z. B. die Würde von bindungsgestörten Jugendlichen, Menschen ohne Wohnung, Flüchtlingen etc. – verlief ohne die engagierte Stimme gemeinnütziger Sozialunternehmen.

Um für möglichst viele Menschen passgenaue, ortsnahe und kompetente Unterstützung zu bieten, liegt neben der Arbeit mit und für Klient:innen ein weiterer Schwerpunkt ihres diakonisch-unternehmerischen Handelns darin, in Not geratene oder in ihrer Existenz bedrohte diakonische oder sozialwirtschaftliche Einrichtungen „unter ihr Dach“ zu holen. Durch diese Integrationen wird die diakonische Arbeit für Menschen mit Hilfebedarf insgesamt gestärkt und trägt ihren christlich motivierten Teil zur subsidiären Daseinsfürsorge bei. Darüber hinaus bietet die Dachstiftung als Arbeitgeberin damit einer wachsenden Mitarbeiterschaft (Stand Dezember 2022: 3800 Mitarbeiter:innen) sichere und nach Tarif entlohnte Arbeitsplätze.

Die ambulante oder stationäre Sorge um pflegebedürftige Menschen und die Bereitstellung von Krippen- und Kitaplätzen entlastet Familien und Angehörige und ermöglicht zum Nutzen der Gesamtgesellschaft die Erwerbstätigkeit. In den Förderschulen können Schüler:innen einen Schulabschluss machen, der sie für den ersten oder zweiten Arbeitsmarkt qualifiziert.

Alleinerziehende Frauen absolvieren Ausbildungen in Teilzeit für soziale Berufe, vor allem im Pflegebereich. Sie gehen danach in den ersten Arbeitsmarkt und arbeiten in sogenannten Mangelberufen. In den Handlungsfeldern „Beratung und Assistenz“ und „Kinder, Jugendliche und Familien“ werden Klient:innen darin unterstützt, straffrei zu werden oder zu bleiben. Die Angebote der Dachstiftung für junge Menschen, Wohnungslose und Suchtkranke mit Tagestreffs für Wohnungslose, der stationären Unterbringung im Rahmen der Eingliederungshilfe oder der Bereitstellung von Apartments mit zusätzlichen Hilfsangeboten zielen auf die Abwendung von Wohnungslosigkeit.

Die Wiedereingliederungshilfe im Handlungsfeld „Beratung und Assistenz“ engagiert sich stark in der Lobbyarbeit und im Fundraising („Wir sammeln nicht Geld, sondern Freund:innen für unsere Arbeit“). Sie unterhält gute Beziehungen zu Volkswagen, zur Wohnungswirtschaft und zu Investor:innen, zu örtlichen und überörtlichen politischen Entscheidungsträgern und Kirchengemeinden. Wohnraumerhaltende Maßnahmen können so mittelbar und unmittelbar realisiert werden, um Menschen in Not, die auf der Straße schnell krank oder auch kriminell

werden können, zumindest eine Grundversorgung zu ermöglichen. Dies wirkt gesellschaftlich stabilisierend, stärkt demokratische Grundüberzeugungen im Umgang mit den Ärmsten und spart Kosten im Gesundheitswesen.

Passende und bezahlbare Immobilien und Wohnungen für die Angebote der Dachstiftung sind und bleiben eine Herausforderung des Immobilienmanagements der DD. Prominentes Beispiel im Berichtszeitraum ist hier die Suche nach einem Ausweichquartier für das Berufsbildungszentrum in Hannover mit den dort ansässigen Betrieben.

Die Jahre 2021 und 2022 sind geprägt von der Corona-Pandemie, die besonders für junge und alte Menschen zu sozialer Isolation geführt hat, deren Folgen nicht vollständig absehbar sind. Kinder, Jugendliche und Bewohner:innen der stationären Altenhilfe haben unter den Kontakteinschränkungen und Besuchsverboten extrem gelitten. Dazu kommt eine hohe Zahl von corona-erkrankten Mitarbeiter:innen und z.T. von Bewohner:innen mit erheblichen Mehrbelastungen für alle Beteiligten. Gleichzeitig hat die professionelle Arbeit in Jugendhilfe und Pflege und das – wenn auch eingeschränkte – Angebot von Gemeinschaft im stationären Bereich Einsamkeit und Isolation so gut wie möglich begrenzt.

Traumatisierte Kinder und Jugendliche lernen in Wohngruppen und Tagesangeboten Modelle für das Zusammenleben, den Umgang mit Konflikten und das Angebot verlässlicher Beziehungen kennen. Sie können dann ihre eigenen Schritte in die Selbständigkeit ausprobieren oder in ihre Familien zurückkehren. Care-Leaver-Projekte unterstützen Jugendliche auch dann, wenn sie die Einrichtung verlassen haben.

Alle Einrichtungen und die Konzerndienstleister:innen achten so gut wie möglich auf ressourcenschonende Verwendung ihrer jeweiligen Arbeitsmittel, Recycling und Reparatur. Beim Neubau des Diakonieheims Jödebrunnen in Braunschweig wurden die Apartments mit 25 Quadratmetern unterhalb des Durchschnittswertes und dennoch nach Mieterauskunft ausreichend geplant. Außerdem gibt es hier keine Einzelbüros, wodurch sechs zusätzliche Wohneinheiten vermietet werden können.

Verifizierungsindikatoren

Eine absolute Zahl der Menschen zu ermitteln, die die Angebote der Dachstiftung nutzen, ist zurzeit nicht möglich. Zum einen fehlen entsprechende Daten, zum anderen profitieren nach Einschätzung und Wissen der Dachstiftung nicht nur ihre unmittelbaren Klient:innen, sondern auch deren Familien und weitere Sozialsysteme von der Arbeit der DD.

Verbesserungspotenziale/Ziele

Netzwerkarbeit und Kooperation, insbesondere von verfasster Kirche und Diakonie, sind auszubauen, um die sozialdiakonische Arbeit gesellschaftlich zu stärken und christliche Kirche sowie diakonische Unternehmen als gesellschaftlich relevante Player wahrzunehmen.

Die Dienstleistungen der Dachstiftung erreichen Menschen und ihre Familien. Sie vermitteln Perspektiven und Möglichkeiten, das Leben anders zu gestalten. Die ebenfalls intendierte Sensibilisierung für gesellschaftliche, soziale und ökologische Herausforderungen ist dabei nicht quantifizierbar.

E1.3 Negativaspekt: Menschenunwürdige Produkte und Dienstleistungen

Die Arbeit der Dachstiftung Diakonie hat keine direkten oder indirekten negativen Auswirkungen auf Leben und Gesundheit ihrer Klient:innen und Kund:innen. Gleichzeitig wirken sich die Fahrdienste mit herkömmlichen PKW/Verbrennermotoren für mobilitäts-eingeschränkte Klient:innen, die Zulieferungsarbeit für Volkswagen in den Kästorfer Industriebetrieben und die hohe Anzahl von Mitarbeiter:innen, die mit dem Auto zur Arbeit kommen, negativ auf die Biosphäre aus. In den Corona-Jahren 2021 und 2022 ist der Anteil an Home-Office-Tagen und Video-Konferenzen für die Verwaltungs- und Büromitarbeiter:innen je nach Aufgabe und Handlungsfeld erheblich gestiegen. So konnte der PKW-bedingte CO₂-Ausstoß verringert werden. Dennoch bleibt die PKW-Mobilität ein entscheidender und zu hoher Faktor im CO₂-Fußabdruck.

Der Umsatzanteil unethischer Produkte und Dienstleistungen kann nicht ermittelt werden. Wo immer ein Produkt oder eine Dienstleistung als unethisch identifiziert wird, wird der Bezug eingestellt.

Verifizierungsindikator

In der Dachstiftung Diakonie gibt es keinen messbaren oder bekannten Anteil unethischer Dienstleistungen.

Verbesserungspotenziale/Ziele

- Verbesserte Nutzbarkeit der Mitfahrzentrale der DD (entsprechende Softwarelösung)
- Dienstfahrräder, wo immer Dienstfahrten auf diese Weise möglich sind
- Motivation zur Nutzung des ÖPNV, wo immer das möglich ist
- Programm Job-Rad nach den Tarifverhandlungen 2023
- Konzepte für die Mehrfachnutzung der Bürogebäude wegen Homeoffice/Reduzierung des Raumbedarfs

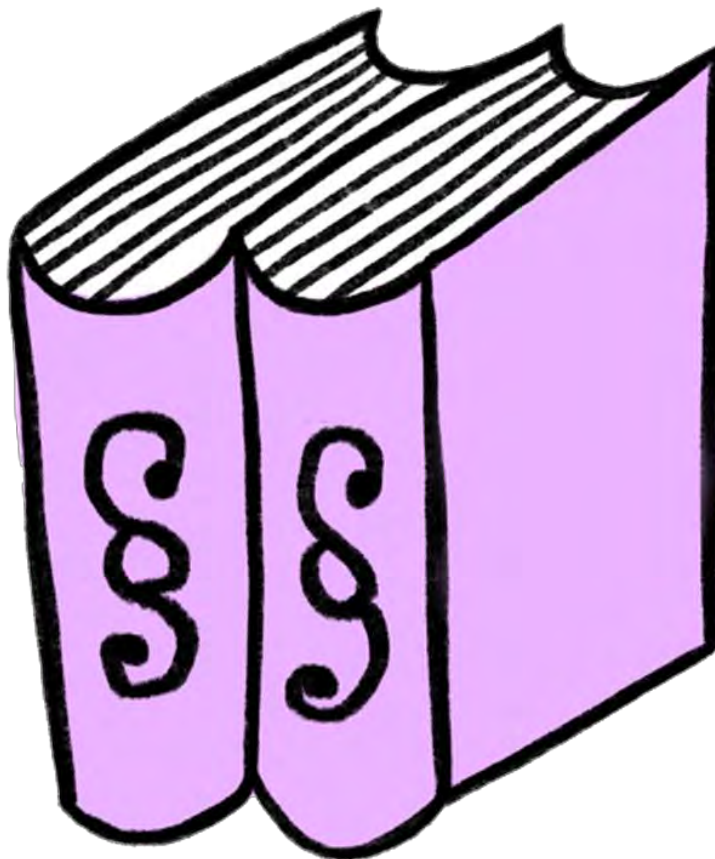
E2 Beitrag zum Gemeinwesen

E2.1 Steuern und Sozialabgaben

Als gemeinnütziges Unternehmen ist die Dachstiftung Diakonie von der Ertragssteuer befreit. Im Berichtszeitraum wurden 34,252 bzw. 35,376 Millionen Euro an Lohnsteuer von der DD-Gruppe entrichtet. Die DD ermöglicht ihren Mitarbeiter:innen eine zusätzliche betriebliche Altersvorsorge über die Zentrale Versorgungskasse (ZVK): 4,65 % werden dienstgeberseitig finanziert von insgesamt 6 % der Bruttolohnsumme. Damit leistet die DD einen Beitrag zur Verhinderung von Altersarmut, insbesondere bei den unteren tariflichen Eingruppierungen und damit für das Gemeinwohl insgesamt.

Die Dachstiftung finanziert ihre Dienstleistungen zu einem großen Teil über staatliche Förderung im Rahmen des Subsidiaritätsprinzips mit Bundes-, Länder- und kommunalen Mitteln. Regelmäßig zu verhandelnde Rahmenverträge mit den Kostenträger:innen für die freie Wohlfahrtspflege regeln die aktuelle Zuwendungshöhe.

Insbesondere in ländlichen Regionen, wie z. B. in Kästorf bei Gifhorn, ist die Dachstiftung eine wichtige Arbeitgeberin und trägt auch über Steuern und Abgaben für ihre Mitarbeiter:innen zum Gemeinwohl der jeweiligen Kommune bei.



Verifizierungsindikatoren

Zur staatlichen Förderung:

DD-Konzern

Anlage staatliche Zuschüsse*

Gesellschaft	2021 in T€	2022 in T€
DBK	0	22
DWB	6	3
DJFK (ab 2022 in Venito)	258	0
Dachstiftung	3	4
PSW	0	11
SBA	62	43
FÖS	7	222
ZEB	567	511
SKF (ab 2022 in Venito)	128	0
SEJ (bis 2021) Venito	0	305
DiaServ	2	2
NWW	8	8
VDQ	4	2
GBH	4	0
Gesamt	1.049	1.133

Von der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers erhält die Dachstiftung eine jährliche Zuwendung in Höhe von 185.000 Euro für das Handlungsfeld Bildung und Ausbildung sowie für die Theologische Unternehmensentwicklung.

Manchmal reicht staatliche Förderung nicht aus oder Einrichtungen der DD geraten aus unterschiedlichen Gründen in eine wirtschaftliche Schieflage. Angebote, die nicht oder nur teilweise über staatliche Finanzierung realisiert werden, die für die jeweilige Zielgruppe und das Gemeinwohl insgesamt aber wichtig sind, können aus der DD-Gesamtgruppe durch Rücklagen bzw. über Spendenmittel zeitlich befristet finanziert werden. Beispiele hierfür sind die Flüchtlingshilfe, Mietzuschüsse für das Berufsbildungszentrum und die Förderschulen sowie infolge der Corona-Krise Forderungsverzichte anderer Gesellschaften in 2021 u. a. gegenüber den Diakonischen Betrieben und dem ZEB. Die Dachstiftung leistet hier einen wahrnehmbaren und gemeinwohlorientierten Finanzierungsbeitrag.

Im Berichtszeitraum hat die Dachstiftung 355.400 Euro bzw. 247.500 Euro an Fördermitteln für verschiedene Projekte erhalten.

Der Konzernumsatz beträgt in 2021 rund 207.700 Mio. Euro bzw. 2022 rund 221.800 Mio. Euro.

Die Nettoabgabenquote beträgt in 2021 82 %, in 2022 85 %.

E2.2 Freiwillige Beiträge zur Stärkung des Gemeinwesens

Die Dachstiftung Diakonie handelt als gemeinnütziges Unternehmen der Sozialwirtschaft nach ihrem Selbstverständnis, ihrer Haltung und in Erfüllung von Satzung und Leitbild so, dass sie zur Stärkung des Gemeinwesens beiträgt. Sie fördert und unterstützt Menschen ungeachtet ihrer Herkunft, Hautfarbe oder Geschlecht.

Der freiwillige Einsatz von engagierten ehrenamtlichen Mitarbeiter:innen gehört zum Selbstverständnis der Dachstiftung. Unternehmerische Diakonie arbeitet an der Schnittstelle zwischen wirtschaftlicher Verantwortung für ihre Mitarbeiter:innen und Kund:innen einerseits und ihrem christlichen Auftrag andererseits: „Was willst du, das ich dir tue?“ (Lk. 18:41).



Hier liegt ein „Mehrwert“ eines sozialwirtschaftlichen und diakonischen Unternehmens: Über die dem Subsidiaritätsprinzip entsprechende Finanzierung hinaus bietet sie den einen die Erfahrung sinnerfüllter Tätigkeit und damit den anderen – ihren Klient:innen – Kontakte und Erlebnisse, die sonst nicht möglich wären. Die Möglichkeiten, sich freiwillig zu engagieren, sind vielfältig: Sie reichen von der persönlichen Begleitung junger oder alter Menschen im Alltag bis zur Durchführung eines besonderen Projektes, einer handwerklichen Hilfe oder organisatorischen Unterstützung. Freiwillige können ihr Engagement auch eigeninitiativ gestalten, z. B. mit Spielenachmittagen, Austauschtreffen oder Lernangeboten.

In Hannover ist das Ehrenamtsmanagement im Berichtszeitraum in der Theologischen Unternehmensentwicklung angesiedelt.

Im Landkreis Gifhorn gehören zwei Freiwilligenzentren in Wittingen und Gifhorn, dort in einem Mehrgenerationenhaus, seit 2020 zur Dachstiftung. Die Trägerschaft hat die Diakonische Jugend- und Familienhilfe Kästorf gGmbH übernommen. Die Zentren sind Ansprechpartner:innen für Vereine, Organisationen und Einrichtungen, leisten Netzwerk-, Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit und fördern bürgerschaftliches Engagement. Sie tragen mit Fortbildungs- und Supervisionsangeboten zur Kompetenzsteigerung der Freiwilligen und damit zur Professionalisierung bei. Mit der Vernetzung von Haupt- und Ehrenamtlichen in Kirche, Politik und Gesellschaft leisten sie ihren Teil hin zu einer solidarischen und menschenorientierten Gesellschaft. Interessierte melden sich telefonisch, persönlich oder über eine leicht erreichbare und verständliche Datenbank im Internet. Die Mitarbeiter:innen im Freiwilligenzentrum klären in einem strukturierten Prozess mit Erstgespräch und Bedingungen, Strukturen und mögliche Tätigkeitsbereiche.

Im Berichtszeitraum ist der Anteil der Freiwilligen coronabedingt insgesamt zurückgegangen. Seit Sommer/Herbst 2022 arbeiten wieder vermehrt Menschen in allen Bereichen der DD, insgesamt sind dies circa 400 Freiwillige mit steigender Tendenz (Stand Dezember 2022).

Verifizierungsindikatoren

Seit fast 10 Jahren betreibt die Dachstiftung ein strategisches Ehrenamtsmanagement, das alle regionalen Standorte vom Südharz bis Sachsen-Anhalt, von Göttingen im Süden bis Lüneburg im Norden einbezieht. Die DD ist damit ihrem Selbstverständnis nach auch eine Freiwilligen-Organisation, in der alle Gesellschaften und Handlungsfelder Menschen die Möglichkeit zur Mitarbeit eröffnen. Hierfür erbringt die Dachstiftung mit der Bereitstellung von Arbeitszeit, Räumen etc. einen eigenen finanziellen Anteil. Damit leistet das Unternehmen einen wahrnehmbaren Beitrag für das Gemeinwohl. Die Familienzentren in Gifhorn und Wittingen werden vom Land Niedersachsen und der Kommune Gifhorn finanziert, die Dachstiftung beteiligt sich hier mit je 10 Prozent des Gesamtvolumens.



Verbesserungspotenziale/Ziele

- Konzeptentwicklung zur Integration und Professionalisierung im Rahmen des strukturierten Freiwilligenmanagements: Freiwillige werden als nicht-bezahlte Mitarbeiter:innen wie ihre bezahlten Kolleg:innen behandelt und zentral im Personalservice geführt. Ziel ist die umfassende Integration in alle Routinen der DD, um so Verbindlichkeit und Wertschätzung der Freiwilligenarbeit auch für und in der Gesellschaft sichtbar zu machen
- Aufnahme der der Freiwilligen in die digitale Personalerfassung mit Personalnummer, Onboarding mit Einführungstagen, Dienstpläne, Mitglied fester Teams und Kreise, Jubiläen, Urlaubstage, Fortbildung u. a.
- Stellenerweiterung und Aufstockung im Bereich Freiwilligenmanagement: 0,75 % Referent:innenstelle und 0,65 % Verwaltungsstelle, angesiedelt im Personalservice der DD ab Sommer 2023

E2.3 Negativaspekt: Illegitime Steuervermeidung

Verifizierungsindikatoren

Die DD ist als gemeinnütziges Unternehmen von Ertragssteuern befreit. Es besteht kein Anreiz zur Steuervermeidung. Die Dachstiftung hält alle rechtlichen Vorschriften ein und veröffentlicht in ihrer Jahresbilanz alle relevanten Zahlen.

E2.4 Negativaspekt: Mangelnde Korruptionsprävention

Korruptionsrisiken bestehen im Bereich von Aufnahmekontakten/Wartelisten, in der Auftragsakquise, im Einkauf im Kontakt mit Lieferant:innen und bei der Verwaltung privater Gelder von Hilfeberechtigten im Rahmen des Bundesteilhabegesetzes. Für jeden dieser Bereiche hat die DD Prozesse hinterlegt, um bei Korruptionsverdacht transparent und gesetzeskonform zu reagieren. Sie hat Berechtigungen erteilt, für die zur Vorbeugung vor Bestechung und Korruption in der Regel das Vier-Augen-Prinzip gilt. Der Bereich Einkauf/Lieferant:innen ist Teil der Revisionsplanung und wird regelmäßig überprüft. Bei Anhaltspunkten für Missstände erfolgen anlassbezogene Kontrollen.

Verifizierungsindikatoren

Im Berichtszeitraum können Hinweisgeber:innen direkt, telefonisch und über ein Hinweisgabesystem anonym Hinweise geben. Sie sind aufgefordert, Korruptionen und Verstöße sobald wie möglich anzuzeigen.

Die Mitarbeiter:innen und Geschäftsführungen der Einrichtungen in den Handlungsfeldern engagieren sich in ihren jeweiligen Berufsverbänden der Wohlfahrtspflege und unterhalten Kontakte zu politisch und gesellschaftlich Verantwortlichen. Sie leisten dabei keine Parteispenden oder andere Gefallen. Die Zweckbindung des Budgets wird eingehalten.

Verbesserungspotentiale/Ziele

Die Compliance-Richtlinien der DD im Intranet Coyo werden im Rahmen des Hinweisgeberschutzgesetzes 2023 aktualisiert und ein anonymes Hinweisgabesystem in Zusammenarbeit mit einer Agentur installiert.

E3 Reduktion ökologischer Auswirkungen

E3.1 Absolute Auswirkungen / Management & Strategie

Die negativen Umweltauswirkungen wurden in einer 2022 erstellten CO₂-Bilanz in den Bereichen Scope 1, 2 und teilweise 3 (Mitarbeiter:innenanfahrtswege) ermittelt. Die Durchführung einer CO₂-Bilanz wichtig, um das Ausmaß der eigenen Umweltauswirkungen zu verstehen und um Möglichkeiten zur Reduzierung dieser Emissionen zu identifizieren. Dadurch können beispielsweise der ökologische Fußabdruck bewertet und gezielte Maßnahmen zur Reduzierung der Treibhausgasemissionen ergriffen werden. Auf individueller Ebene kann die CO₂-Bilanz auch dazu beitragen, den Energieverbrauch zu analysieren und zu reduzieren.

Verifizierungsindikatoren

In Bezug auf die negativen Umweltwirkungen der betrieblichen Herstellungs- und Arbeitsprozesse müssen vor allem die folgenden Standardwirkungskategorien und die damit verbundenen Auslöser beachtet werden: klimawirksame Emissionen wie CO₂, N₂O, CH₄ sowie Feinstaub und anorganische Emissionen. Feinstaub wird durch den Fahrzeugpool, der zurzeit noch weitgehend aus Verbrennern besteht, verursacht. Allerdings soll dieser baldmöglichst durch E-Fahrzeuge ersetzt werden. Chlorfluorkohlenwasserstoffe, die zur Abbau der Ozonschicht beitragen, sind in der DD nicht relevant bzw. kommen nicht vor.

Zu beachten sind auch Emissionen, die zur Versauerung beitragen wie NO_x, SO_x und CO₂, sowie Emissionen, die die fotochemische Bildung von Ozon fördern, wie beispielsweise organische Verbindungen, NO_x und SO_x. Die Quellen von Stickstoffoxiden sind Verbrennungsmotoren und Feuerungsanlagen der DD, die jedoch nur einen geringen Anteil ausmachen und nie gemessen oder berechnet wurden. Zusammenfassend erheben wir alle relevanten Daten bzgl. der Standardwirkungskategorien unter der Berücksichtigung der 12 Wertungspunkte zur Beurteilung der gefährlichsten Umweltbelastungen.

Der CO₂-Fußabdruck, die Gesamtmenge der emittierten Treibhausgase der Dachstiftung Diakonie, beträgt 13.387 Tonnen CO₂e.

Dies entspricht ca. dem 3.500-fachen eines Economy-Class Fluges von München nach New York, also einem Flug pro Mitarbeiter*in. Der nachfolgende Bericht beschäftigt sich mit dem Zustandekommen und den Implikationen dieser Erhebung sowie der Verortung des CO₂-Fußabdrucks im Kontext der Nachhaltigkeitsstrategie der DD.

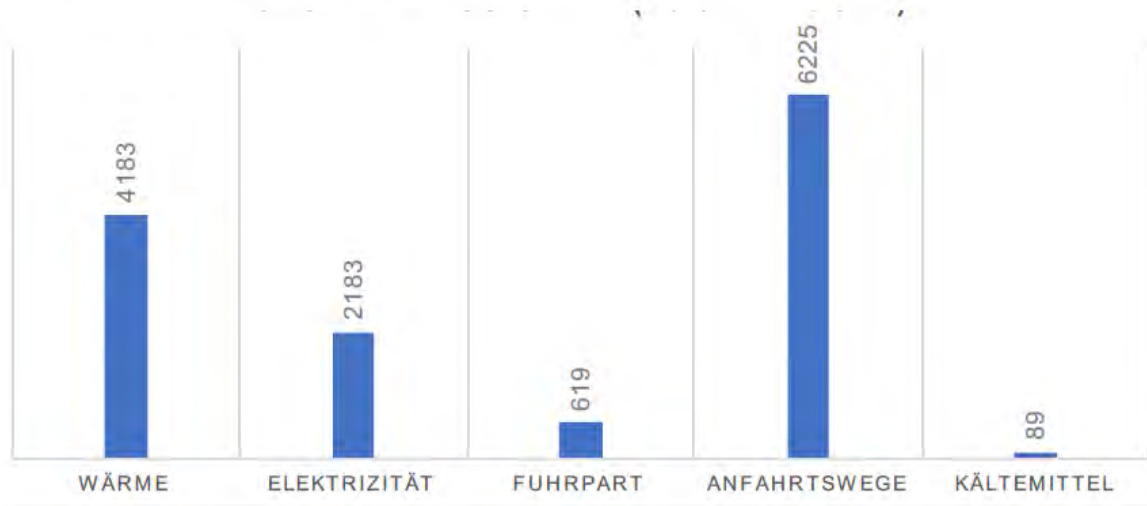


Abb. 1: Gesamtemissionen der DD 2019 in Tonnen CO₂.

Jährl. Äquivalente an CO₂ Emissionen Fuhrpark (in kg) DD, 2019

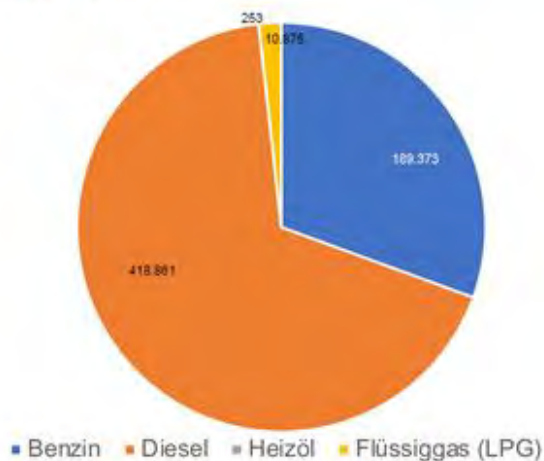


Abb. 2: CO₂-Emissionen Fuhrpark

Jährliche Äquivalente an CO₂-Emissionen (tCO₂), 2019

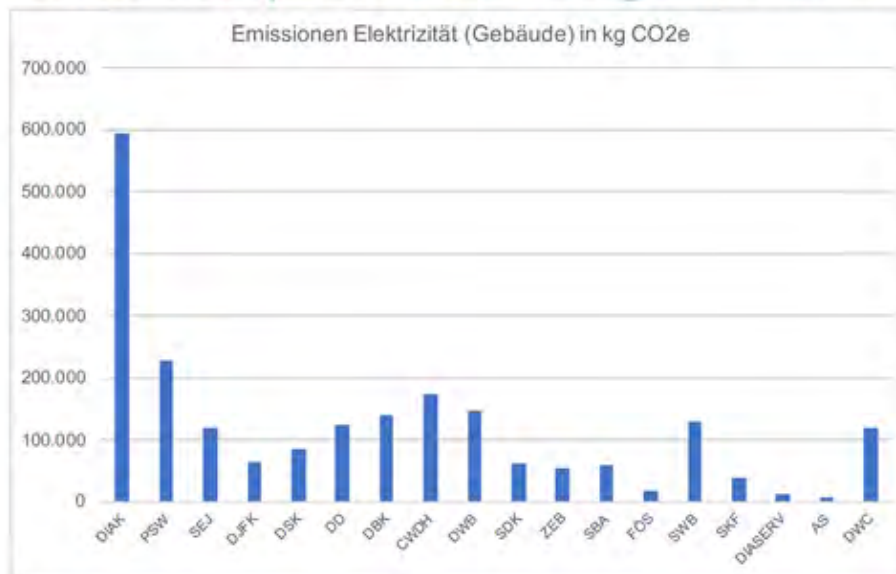
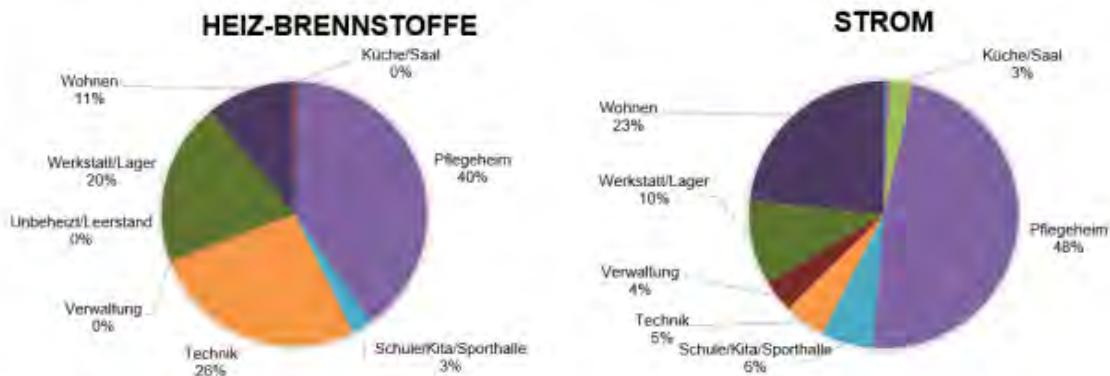


Abb. 3: CO₂-Emissionen verteilt auf die Gesellschaften

Kraftstoffmenge (in Liter) gesamt, Fuhrpark DD, 2019



Abb. 4: Kraftstoffmenge DD



Quelle: EAudit_DD-Datenanalyse.xlsx - Blatt Tab 2.2 Verbrauchsdaten Summen

Cluster	Nutzfläche	Anteil an Gesamtfläche	Nahwärme (verteilt)	Strom (verteilt)
Gästehaus	2.770 m ²	2%	249.545 kWh	28.686 kWh
Kirche	648 m ²	0%	109.859 kWh	11.583 kWh
Schule/Kita/Sporthalle	3.139 m ²	2%	289.707 kWh	158.542 kWh
Küche/Saal	65.044 m ²	39%	8.946.694 kWh	2.706.155 kWh
Werkstatt/Lager	18.206 m ²	11%	2.384.705 kWh	357.922 kWh
Pflegeheim	430 m ²	0%	0 kWh	282.196 kWh
Verwaltung	430 m ²	0%	0 kWh	0 kWh
Wohnen	7.778 m ²	5%	708.544 kWh	217.498 kWh
Unbeheizt	13.192 m ²	8%	1.875.040 kWh	585.008 kWh
	53.988 m ²	33%	10.818.628 kWh	1.315.937 kWh
Summen	165.625 m²	100%	25.382.722 kWh	5.663.528 kWh

Abb. 5: Verteilung Wärme und Strom

In Hinblick auf die Umweltfolgen der betrieblichen Tätigkeiten sind verschiedenste Aspekte von Bedeutung. Unter anderem spielt der Gasverbrauch eine entscheidende Rolle, da er maßgeblich zum CO₂-Ausstoß beiträgt. In diesem Zusammenhang beträgt der Gasverbrauch (Erdgas/Biogas) jährlich 18.444.475 kWh/a. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Heizenergie, welche in Abhängigkeit von der jeweiligen Durchschnittstemperatur in kWh/°C angegeben wird. Aufgrund der großen Temperaturunterschiede wurden diese nicht erfasst. Allerdings gilt seit August 2022 in der DD eine generelle Absenkung der Raumtemperatur um mindestens 2 Grad gegenüber den bisherigen Werten bis Ende 2023 zu erreichen, um auf Unternehmensebene die bundesweit geltenden Vorgaben umzusetzen. Dabei wird eine Zieltemperatur von 19 Grad Celsius angestrebt. Diese Maßnahme ermöglicht beispielsweise bei einem Einfamilienhaus eine jährliche Ersparnis von 498 Euro (ca. 727 kg CO₂) bei einem durchschnittlichen Verbrauch, da ein Grad weniger Heiztemperatur einer Energieeinsparung von ca. 6 Prozent entspricht.

Seit 2020 wird in der Dachstiftung trotz Mehrkosten in der Regel Recycling-Papier benutzt. 2021 betrug der Papierverbrauch 2.887.500 Blatt Papier, was einem ungefähren Gewicht von 14 Tonnen entspricht.

Zurzeit liegen bezüglich des Kunstlichteinsatzes in Lumen und kWh keine exakten Daten vor, um Einschätzungen über mögliche negative Umweltwirkungen vorzunehmen. Im Rahmen der Arbeitssicherheit werden selbstverständlich die gesetzlichen Vorgaben eingehalten. Bis zur Anfertigung der Gemeinwohlbilanz in der DD ist die exakte Erfassung eine nicht relevante Größe.

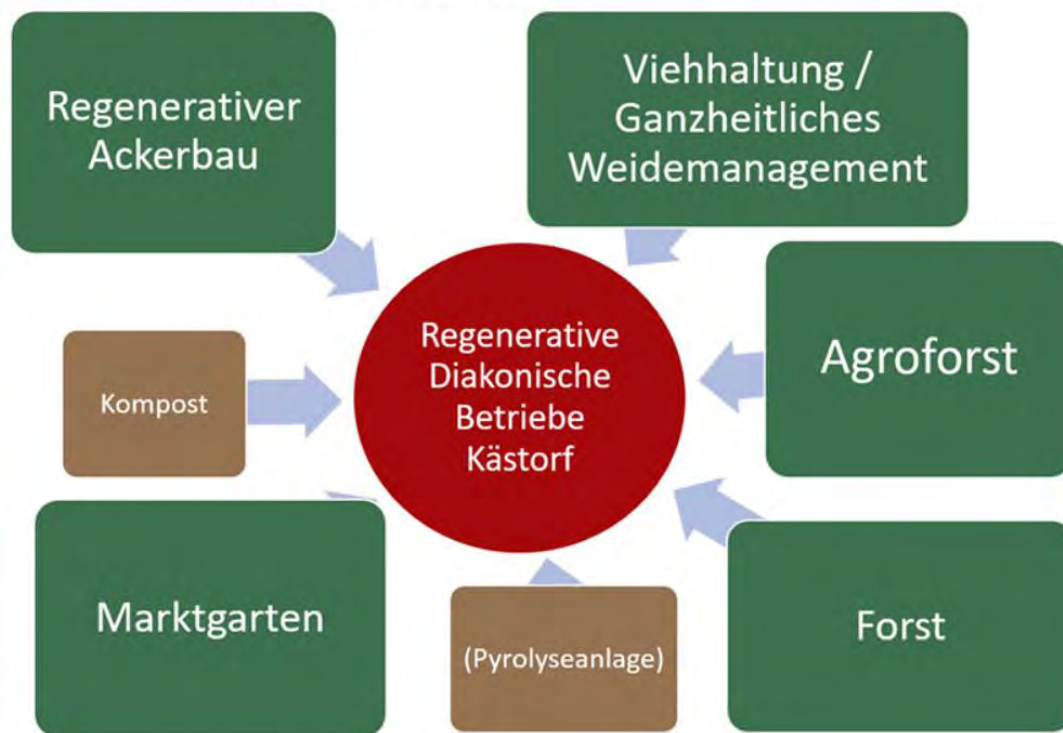
Bei der Analyse der Umweltwirkungen in Pflegeeinrichtungen ist der Einsatz von Verbrauchsmaterialien mit dem Fokus auf Inkontinenzmaterialien ein wesentlicher Punkt:

- Altenhilfe Kästorf/Brömmelkamp: Tagesverbrauch = 147 Inkontinenz-Windeln (entspricht 4.472 St./Monat bei einem Faktor von 30,42)
- Christinenstift A/B/C anhand der letzten Lieferung (alle 8 Wohnbereiche, insgesamt 7 Paletten, 14 tägliche Belieferung), per Lieferscheine, wurden 905 kg Inkontinenz-Material geliefert. Diese Angaben sind mit Umverpackung gerechnet.
- Hagenhof Pflege: Tagesverbrauch = 84 Inkontinenz-Windeln (entspricht 2.555 St./Monat bei einem Faktor von 30,42)
- Freytaghaus: 1,9 t/Jahr
- Stephansruh: 0,7 t/Jahr
- Marianne-Werner-Haus: 1,3 t/Jahr
- Lotte-Kestner-Haus Stationär: 0,6 t/Jahr
- Katharina-von-Bora-Haus: 2 t/Jahr
- Pflegeheim Schöningen: tgl. ca. 60 Kg Inkontinenzabfall.
- Amalie-Sieveking-Haus: Monat Mai 400 kg inkl. Verpackungsmaterial geliefert
- Gustav-Brandt-Haus: 1,5 t/Jahr
- Rosemarie-Nieschlag-Haus Lehrte perspektivisch: 1,9 t/Jahr

Der gesamte Trinkwasserverbrauch des Campus Kästorf und Stephansstift beträgt ca. 65.000 m³/Jahr und die versiegelte Fläche 132.000 m² von einem gesamten Landverbrauch von 485.000 m². Die Diakonie-eigene Landwirtschaft ist ein weiterer wichtiger Aspekt, bei dem die DD auf biologisch regenerative Anbauformen setzt. Beispiele hierfür sind die Planung eines möglichen Agroforst, der Einsatz von Bodenhilfsstoffen auf Algenbasis sowie selbst angesetztem Komposttee. Diese Maßnahmen fördern das Bodenleben und tragen dazu bei, dass über mehr Humusbildung mehr CO₂ im Boden dauerhaft gebunden wird.

In Bezug auf Landverbrauch nutzt die DD derzeit ca. 180 Hektar landwirtschaftlich genutzte Fläche. Wasser- und Mineralienverbrauch sollen durch nachhaltige Methoden eingespart werden, um Ressourcen zu schonen. Zu diesem Zweck wurde 2022 die ReLa Isetal GmbH Gifhorn gegründet, die das Ziel verfolgt, die bisherige konventionelle durch eine ökologisch Bewirtschaftung der Flächen ab 2024/2025 abzulösen. Die Konzeption wurde mit wissenschaftlicher Begleitung der Hochschule Kassel und Hannover erstellt.

Elemente der Regenerativen Landwirtschaft



Explizite Berichte mit dem Schwerpunkt „ökologische Nachhaltigkeit“ in der Dachstiftung Diakonie gibt es zurzeit nicht. Wesentliche Kennzahlen werden aber in der Unternehmensbroschüre der DD und auch in den Einzelberichten der Gesellschaften veröffentlicht. Zusätzlich findet man auf der Internetseite der DD einen eigenen Reiter „Nachhaltigkeit“, in dem über Projekte, Vorhaben und Kooperationen berichtet wird, um Umweltauswirkungen zu reduzieren.

Im vierten Quartal des Jahres 2022 wurde das „Energiekonzept Kästorf“ endgültig abgeschlossen. Dieses Konzept hat das Ziel, eine CO₂-neutrale bzw. -positive Energieerzeugung am Standort Kästorf zu etablieren und auf andere Standorte zu übertragen (geplant ab 2023).

Verbesserungspotentiale/Ziele

Derzeit werden im ersten Schritt rund 2.000 Quadratmeter in Kästorf in einem „Market-Garden-Projekt“ bewirtschaftet und eine entsprechende Vermarktung aufgebaut (Verkäufe in die DD-Gruppe finden schon statt). Im zweiten Schritt werden ab 2024/2025 rund 130 Hektar nur noch ökologisch bewirtschaftet (regenerative Landwirtschaft). Hierbei werden die Pachtflächen langfristig gesehen zukunftsfähig gemacht und möglichst geschlossene Kreisläufe angestrebt. Die eigene landwirtschaftliche Produktion soll u. a. in eigenen Einrichtungen der DD (Kantine, Großküche) vor Ort verbraucht werden (Eigenversorgung).

Auch eine Nahversorgung weiterer Kund:innen durch Direktvermarktung und/oder Solidarische Landwirtschaft (SoLaWi) wird aufgebaut. Das geschieht mit der Absicht, dass sich der landwirtschaftliche Betrieb mittelfristig selbst tragen und betrieblich eigenständig agieren kann.



Projektteam Regenerative Landwirtschaft

Des Weiteren soll der Fuhrpark flächendeckend auf E-Fahrzeuge umgestellt und die Ladeinfrastruktur ausgebaut werden.

Zukünftig soll die gesamte Dachstiftung Diakonie in allen Scopes (1, 2, 3) bilanziert werden, um die Datenlage auszubauen und Schwachstellen aufzuzeigen. Hierzu wurden verschiedene Tools getestet: Das neu entwickelte Tool der „Bank für Sozialwirtschaft“ passt am besten zur DD, da die DD auch unterstützend als Tester in der Entwicklung fungiert hat.

Ein Energiemonitoring und -management soll aufgebaut werden, um etwaige Energieoptimierungen vornehmen zu können.

Die Projektarbeit mit dem Netzwerk Europa der Diakonie Deutschland und der Hochschule Hannover zum Thema „CO₂-neutrale Standorte und Gebäude“ wird fortgesetzt.

Im Juli 2023 wird eine neue Energie-GmbH „DiaVerde“ von der Dachstiftung Diakonie und anderen Wohlfahrtsgesellschaften und Kirchen gegründet.

Das Unternehmen wird sich darauf konzentrieren, den flächendeckenden Ausbau der erneuerbaren Energien voranzutreiben. Diese Entscheidung fällt vor dem Hintergrund der drängenden Notwendigkeit zur Bekämpfung des Klimawandels und der Reduzierung von CO₂-Emissionen. Um diesen Zweck gut erfüllen zu können, müssen umfassende Daten erfasst werden.

E3.2 Relative Auswirkungen

In Bezug auf ökologische Auswirkungen bei Herstellungsprozessen verglichen mit dem Branchenstandard oder dem Stand der Technik kann man in der sozialwirtschaftlichen Branche nicht unbedingt von einem „Herstellungsprozess“ sprechen. Die DD ist derzeit in zahlreichen Bereichen in Planungen oder Umsetzungen involviert, darunter regenerative Energieerzeugungsanlagen, CO₂-Bilanzierung, Energiesparmaßnahmen, interne/externe Schulungen, CO₂-Kompensation, E-Mobilität, energetische Sanierung, Ernährung und Gemeinwohlbilanzierung. Auch die zukünftige Energiegesellschaft und dem Energiekonzept Kästorf wird einen großen Betrag durch den Verzicht von fossilen Brennstoffen leisten. Schon jetzt wird in der DD-Gruppe auf hohe energetische Standards bei Neubauprojekten gesetzt, wie beispielsweise in der 2022 fertiggestellten Kita „Wilscher Weg“ in Gifhorn, aber auch im geplanten „Grünen Viertel Stephansstift“.

In verschiedenen Veranstaltungen konnte festgestellt werden, dass die DD im Vergleich zu anderen Unternehmen in der Branche als relativ fortgeschritten gilt. Die DD unterstützt selbstverständlich auch andere Unternehmen und Gemeinden bei der Umsetzung und nimmt auch gerne Hilfe in Anspruch. Dabei steht die DD bei einigen Themen vor denselben Herausforderungen wie andere Unternehmen auch: Zum Beispiel hat die DD-Gruppe viele alte, teilweise auch denkmalgeschützte Gebäude, bei denen die Umsetzung von energetischen Sanierungen technisch aufwendig und sehr kostenintensiv ist.

Verifizierungsindikatoren

Im Hinblick auf einen Vergleich zwischen Unternehmen der Sozialwirtschaft ist es schwer, Zahlen in Bezug auf Bilanzierungen und Rahmenbedingungen aufzustellen. Es gibt bislang nur wenige Unternehmen, die hierzu Daten veröffentlicht haben. Zudem gibt es unterschiedliche Handlungsfelder, die teilweise sogar in städtischen und ländlichen Bereichen variieren können. Auch die Strukturen der Unternehmen unterscheiden sich je nach Bundesland. Aufgrund dieser Gegebenheiten ist es momentan nicht möglich, eine eindeutige Aussage zu treffen. Mit Hilfe der Gemeinwohlbilanz wird es aber zukünftig möglich sein, die DD auch mit anderen Unternehmen zu vergleichen und so ggf. auch eigenen Schwachstellen zu erkennen und von anderen zu lernen.

Verbesserungspotenziale/Ziele

Es liegt auf der Hand, dass bei der Erfassung von Daten und der Umsetzung von Maßnahmen Verbesserungspotenzial in der DD besteht. Die DD legt jedoch keinen Wert darauf, sich gegenüber anderen Unternehmen zu profilieren. Stattdessen ist die DD daran interessiert, eigene Schwächen zu erkennen und zu überwinden. Ein Vergleich mit anderen Organisationen hilft, die eigenen Prozesse zu optimieren und den eigenen Fortschritt in der Branche zu messen.

E3.3 Negativaspekt: Verstöße gegen Umweltauflagen sowie unangemessene Umweltbelastungen

In Hinblick auf Betriebsgenehmigungen und Betreiberauflagen in den verschiedenen Bereichen, wie z. B. der eigenen Klärteiche oder der Blockheizkraftwerke, werden sämtliche Auflagen erfüllt. Die Einhaltung der relevanten Gesetze und Verordnungen wird durch behördliche Überwachungen gewährleistet. Es liegen keine bekannten Verstöße gegen die Gewerbeabfallverordnung sowie das Bundesimmissionsschutzgesetz (TA Luft und TA Lärm) vor. Auch gibt es keine Anzeichen dafür, dass gegen Emissionsgrenzen verstoßen wird. Zudem gibt es keine Beschwerden oder Kontroversen mit Anrainern oder anderen Stakeholdern. Bei der Überwachung dieser Auflagen unterliegt die DD denselben Vorgaben und Richtlinien, wie auch andere nicht gemeinnützige Unternehmen. Gemeinnützigkeit schafft hier keine Vorteile.

Verbesserungspotenziale/Ziele

Keine

E4 Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung

E4.1 Transparenz

Die Dachstiftung Diakonie zeichnet sich nicht nur durch ihre vielfältigen Dienstleistungen für Menschen aus, sondern auch durch ihren Anspruch an eine hohe Transparenz. Kund:innen und Stakeholder wollen verstehen, wie das Unternehmen funktioniert, welchen Service es bietet und welchen Nutzen es bringt. Die Dachstiftung Diakonie stellt daher sicher, dass alle Informationen über seine Dienstleistungen klar und umfassend zur Verfügung gestellt werden. Dies geschieht generell durch leicht zugängliche und gut strukturierte Website-Inhalte, informative Broschüren und regelmäßige Kommunikation über verschiedene Kanäle.

Dabei ergibt sich allerdings unweigerlich ein Zielkonflikt, der im Unternehmen bewusst ist und der immer wieder neu ausbalanciert werden muss. Die positive Wirkung sozialer Arbeit entsteht in der Regel aus einer Kollaboration der Mitarbeiter:innen mit den Adressat:innen professioneller diakonischer Unterstützungsleistungen und Interventionen. Damit unterliegt die Berichterstattung über diese Dienstleistungen nicht nur hohen Transparenzstandards, sondern muss gleichzeitig vollumfänglich den Persönlichkeitsschutz der Adressat:innen wahren. Die Dachstiftung Diakonie achtet genau auf die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben, insbesondere auch hinsichtlich des Datenschutzes und der Vertraulichkeit. Es ist von größter Bedeutung, dass die Adressat:innen der Dienstleistungen sich sicher fühlen und darauf vertrauen können, dass ihre persönlichen Informationen geschützt werden.

Fachliche Anforderungen und Inhalte sowie organisatorische Rahmenbedingungen entsprechen in der Regel gesetzlichen Anforderungen und professionellen Standards. Diese sind öffentlich zugänglich und werden auch aktiv öffentlich kommuniziert. Sie unterscheiden sich je nach Handlungsfeld und Zielgruppe:

In der (Langzeit-)Pflege ergeben sich die angebotenen Leistungen aus den Vorgaben der Pflegegesetzgebung und dem Portfolio von Leistungen, die der jeweiligen Betreuungsform und dem Pflegegrad der Adressat:innen entsprechen. Dieses Portfolio wird in der Präsentation der Einrichtungen im Internet sowie in eigenen Broschüren dargestellt. Der Grad und die Qualität seiner Erfüllung ist Gegenstand von Überprüfungen des Medizinischen Dienstes der Krankenkassen, deren Ergebnisse veröffentlicht und auch in den Medien der Dachstiftung Diakonie zugänglich gemacht werden.

Die Arbeit in den pädagogischen Einrichtungen (von der Kindertagesstätte bis zum Zentrum für Erwachsenenbildung) basieren neben den gesetzlichen Vorgaben auf umfangreichen Konzepten, die sowohl im Internet wie in eigenen Printmedien den Adressat:innen bekannt gemacht werden. Hilfen zur Erziehung nach SGB VIII werden in Leistungsvereinbarungen mit den Kostenträgern im Rahmen der Sozialgesetzbücher sowie der Landesrahmenpläne spezifiziert und vereinbart. Auch diese Leistungsvereinbarungen werden zugänglich gemacht. Der Grad ihrer Umsetzung wird in Hilfeplangesprächen unter Beteiligung der Adressat:innen, der Fachaufsicht sowie der Kostenträger:innen beschrieben, evaluiert und dem Bedarf entsprechend kontinuierlich modifiziert.

Auch in der Wohnungsnotfallhilfe sowie bei Leistungen im Rahmen der Eingliederungshilfe werden die fachlichen Standards durch die Sozialgesetzgebung, den Landesrahmenplan sowie Leistungsvereinbarungen sichergestellt. Auch sie sind öffentlich zugänglich.

Darüber hinaus unterziehen sich weite Teile der Dachstiftung Diakonie (die Konzerndienstleistungen selbst sowie die Qualifizierungsbetriebe, die Fachschulen und das Zentrum für Erwachsenenbildung) einer externen Auditierung nach DIN ISO 9001, die durch den TÜV Nord jährlich erfolgt. Leider sind die Auditierungsberichte nicht so aufgearbeitet, dass ihre Veröffentlichung sinnvoll erscheint. Aber die Tatsache der Zertifizierung wird regelmäßig veröffentlicht und die Berichte sind im Rahmen des DD-internen Qualitätsmanagements den Kolleg:innen selbst umfassend zugänglich.



2020 wurde die Dachstiftung erstmals im Rahmen der Auditierung „Beruf und Familie“ zertifiziert. Der Bericht zum Erhalt dieses Zertifikats gibt umfassende Informationen darüber, wie das Unternehmen die Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter:innen mit familiären Verpflichtungen verbessert. Der Bericht wird im Anschluss frei zugänglich auf der Internetseite der DD veröffentlicht.

Im Übrigen ergeben sich alle grundlegenden Arbeitsbedingungen sowie die Entgeltstruktur aus dem Tarif der Diakonie Niedersachsen (TV DN) bzw. den Arbeitsvertragsrichtlinien für die Ev. Kirche in Mitteldeutschland, die die Dachstiftung Diakonie konsequent und ohne Abweichung anwendet. Insofern besteht auch in dieser Hinsicht vollkommene Transparenz über die Löhne und Gehälter und alle Lohnbestandteile.

Die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen werden sowohl intern wie extern berichtet. Bei vier Mitarbeitendenversammlungen im Jahr stellt der Vorstand die jeweils aktuelle Ergebnisentwicklung aller Gesellschaften sowie die Konsolidierung in der Holdingstiftung vor. Sie ist auch Intranet Coyo zugänglich. Extern werden die Ergebnisse aller Tochtergesellschaften der DD im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlicht.

Im Übrigen findet eine laufende Information über die Arbeit über die Homepage der DD wie auch andere Internetkanäle statt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Dachstiftung Diakonie in Bezug auf Transparenzstandards einen vorbildlichen Ansatz verfolgt. Durch offene Darstellung der Dienstleistungen und gleichzeitigen Schutz der Adressat:innen schafft sie Vertrauen und stärkt die Beziehung zu Adressat:innen und Stakeholder:innen.

Ausgewählte Links zu Publikationen zur Förderung der Transparenz

www.dachstiftung-diakonie.de

[Führungsgrundsätze, Leitbild, Spendenbericht, Imagebroschüre](#)

[Historische Kommunikation \(z.B. Stolpersteine in der Dachstiftung Diakonie\)](#)

[Compliance](#)

[Nachhaltigkeit](#)

[Instagram](#)

[Facebook](#)

Verifizierungsindikator

Mit der Erarbeitung einer Gemeinwohlbilanz intendiert die Dachstiftung einen 360-Grad-Blick auf die diakonischen Dienstleistungen und ihre gesellschaftliche Wirkung. Die vorbehaltlose Veröffentlichung mit dem Ergebnis der Auditierung intendiert die Anerkennung als ein erfahrenes Unternehmen im Blick auf die Transparenz des eigenen unternehmerischen Handelns.

Verbesserungspotenziale/Ziele:

In Bezug auf die Dachstiftung Diakonie und ihre verschiedenen Handlungsfelder werden viele Informationen, Berichte und Neuigkeiten intern im eigenen Intranet Coyo veröffentlicht. Dabei handelt es sich um ein sehr kommunikatives Medium, das Feedback, Austausch und Kooperation anregt und unterstützt. Hinter der engagierten internen Berichterstattung bleibt manchmal die Pflege externer Kommunikation zurück. Im Zusammenhang eines laufenden Relaunches der Internetpräsenz soll die Kommunikation über konkrete Fragestellungen aus den Handlungsfeldern intensiviert werden. Das Team der Unternehmenskommunikation hat Ansprechpartner:innen für jedes Handlungsfeld definiert, die diakonische Praxis und Anliegen auf vielen Kanälen und Medien intensiv kommunizieren.

Darüber hinaus wird vor allem die Veröffentlichung der Gemeinwohlbilanz umfassende Transparenz im Blick auf die gesellschaftliche Wirkung der Dachstiftung Diakonie ermöglichen.

Aspekt E4.2: Gesellschaftliche Mitentscheidung

Partizipation ist ein generelles strategisches Ziel in allen diakonischen Handlungsfeldern. Dabei geht es zunächst und vor allem um Beteiligung und Empowerment der Bürger:innen, denen die diakonische Dienstleistung gilt. Maßgeblich sind dabei zwei zentrale Sätze aus dem Leitbild:

„Alle Menschen sind Geschöpfe und Ebenbild Gottes. Sie verfügen über Begabungen und Stärken. Beides wollen wir bei anderen und uns selbst entdecken und fördern. ... Wir sind offen für Kritik und neue Ideen und fördern den Mut, Bestehendes zu hinterfragen.“

Beteiligung wird auf vielfältige Weise ermöglicht. Dabei ist es sinnvoll, zwischen formellen und informellen Wegen zu unterscheiden. Formell sind alle Beteiligungsformen, die unmittelbar den fachlichen Standards der Handlungsfelder entsprechen. Als „informell“ werden hier alle Formate bezeichnet, die über die Standards hinausgehen und noch auf dem Weg der Formalisierung sind. Für alle Formate, die von Nutzer:innen und ihren Angehörigen oder anderen Stakeholder:innen als sinnvoll angenommen werden, wird die formelle Verankerung angestrebt. Darüber hinaus verfügt das Gesamtunternehmen sowie Teilgruppen durch Aufsichtsräte, Beiräte und Kuratorien über formelle Formen der Beteiligung und Mitbestimmung. Im Folgenden werden die wesentlichen formellen und informellen Wege bürgerschaftlicher Partizipation dargestellt.

Verifizierungsindikatoren

1. Partizipation durch Aufsichtsräte, Beiräte und Kuratorien

Die Dachstiftung Diakonie und ihre Förderstiftungen haben einen Aufsichtsrat, der den Vorstand in seiner Verantwortung kritisch begleitet und überwacht. Die in der Satzung vorgesehene Zusammensetzung des Aufsichtsrates sowie die eingeführte Praxis sichern nicht nur die fachliche Kompetenz, sondern auch die Repräsentanz wesentlicher Stakeholder:innen aus dem gesellschaftlichen, diakonischen und kirchlichen Umfeld der Dachstiftung Diakonie und ihrer Gesellschaften.

Die Stiftung Diakonie Kästorf verfügt über einen eigenen großen Beirat, der wichtige Repräsentant:innen des politischen, gesellschaftlichen und kirchlichen Lebens im Landkreis Gifhorn und in der Region Braunschweig-Wolfsburg zusammenführt. Der Beirat unterstützt den Diskurs über die strategische Ausrichtung der Dachstiftung Diakonie und die Weiterentwicklung ihrer Dienstleistungen.

Vergleichbare Gremien stellen das Kuratorium der Nicolai-Stiftung in Neustadt a. R., der Stiftungsrat der Heiligen-Geist-Stiftung in Uelzen, der Förderstiftung des Cornelius-Werkes in Burg und der Stiftung Clus in Schöningen dar. In allen diesen Gremien treffen Vertreter:innen der Region und der mit den Stiftungen verbundenen Stakeholder:innen mit den Vorständen der Dachstiftung Diakonie und weiteren Führungskräften zusammen, um strategische Fragen zur Weiterentwicklung zu beraten und je nach Kompetenz auch gemeinsam zu entscheiden. Entscheidungsprozesse finden auf der Grundlage demokratischer Geschäftsordnungen statt, es entscheidet die Kraft des Arguments, das mehrheitlich Zustimmung findet.

2. Partizipation durch Beteiligung in den Handlungsfeldern

Nahezu alle sozialen Einrichtungen haben auf der Grundlage von gesetzlichen Vorgaben wirksame Vertretungen der Zielgruppen, die auf Entscheidungsprozesse auch maßgeblichen Einfluss haben: In Pflegeeinrichtungen setzen grundlegende Entscheidungen über die Einrichtungspraxis eine Beratung und Entscheidung im zuständigen Heimbeirat voraus. Auch Veränderungen von Kostensätzen erfordern die Zustimmung der Heimbeiräte. Darüber hinaus sind Angehörigenabende Standard, die mittelbar betroffenen Familienangehörigen, aber auch gesetzlichen Betreuer:innen die Information und Diskussion über Entwicklungen in den Einrichtungen ermöglichen. Entsprechende Vertreter:innen für Schüler:innen und Eltern gibt es in den Schulen. Jugendhilfeeinrichtungen erfordern Heim- bzw. Sprecher:innen-Räte, die bei der Erarbeitung von Spielregeln aber auch der Entscheidung über Unternehmungen, Investitionen oder Konfliktthemen beteiligt werden. Um die Arbeit dieser Beiräte zu stärken, vor allem aber insgesamt eine demokratische Partizipation junger Menschen zu unterstützen, organisiert die Jugendhilfegesellschaft Venito regelmäßig Vollversammlungen aller Jugendlichen in ihren Einrichtungen, an denen bis zu 300 junge Menschen teilnehmen und ihre Anliegen engagiert vertreten und zur Entscheidungsgrundlage unternehmerischer Entscheidungen zur Weiterentwicklung des Angebots machen.

3. Partizipation durch bürgerschaftliches Engagement

Das Freiwilligenmanagement zielt auf Möglichkeiten des bürgerschaftlichen Engagements in allen Einrichtungen der DD. Immer mehr Freiwillige bringen sich in den von ihnen gewählten Engagementfeldern ein, artikulieren ihre Wahrnehmungen und Interessen und entwickeln so auch ihrerseits die diakonische Arbeit weiter.

4. Partizipation mittels politischem Diskurs und Bürger:innenbeteiligung im Zusammenhang konkreter Projekte

In großen Teilen nimmt diakonische Arbeit Aufgaben wahr, die dem Subsidiaritätsprinzip folgend staatlich delegiert sind. Daher sind nahezu alle neuen Initiativen, Projekte und auch Investitionen Gegenstand mindestens kommunaler Gremien. Verantwortliche der Dachstiftung Diakonie stellen ihre Anliegen und Projekte regelmäßig in Fachausschüssen der Landkreise dar. In einigen dieser Ausschüsse ist der Diskurs gesetzlich normiert, so z. B. in der sogenannten AG 78, die Jugendhilfebelange eines Landkreises berät. Nicht selten beteiligen sich Vertreter:innen der Dachstiftung Diakonie auch unmittelbar an politischen Beratungen von Parteien, gesellschaftlichen Gruppen oder auch Parlamenten im Zusammenhang diakonischer Anliegen. Beispielhaft seien Beratungen zur Übernahme der Trägerschaft von Kindertagesstätten genannt, aber auch zur Überwindung der sogenannten Obdachlosenasyile als Ordnungsmaßnahme einer Kommune zugunsten moderner Formen der Prävention und Überwindung von Wohnungslosigkeit.

5. Weitere Dialogangebote

Ein breites Spektrum der Einladung zum Dialog an alle Bürger:innen bieten die Jahresfeste der Stiftungen sowie die Tage der offenen Tür in vielen Einrichtungen der Dachstiftung Diakonie. Auch die Berichterstattung über diakonische Ereignisse und Anliegen in der örtlichen Presse zielt auf Rückmeldung und Dialog. In dieser Hinsicht noch wirksamer sind die Beiträge, die Kolleg:innen als Influencer:innen in sozialen Medien aus ihrer Arbeit heraus posten. Die Reaktionen werden dokumentiert und beeinflussen den innerbetrieblichen Dialog ungemein.



Bild: Kindertagesstätte „Wilscher Weg“ in Gifhorn

Verbesserungspotenziale/Ziele

Das Leitbild der Dachstiftung Diakonie ist seinerseits in einem partizipativen Prozess entstanden, an dem neben vielen Mitarbeiter:innen aus allen Handlungsfeldern und Zuständigkeitsebenen auch Vertreter:innen der Zielgruppen, Stakeholder:innen sowie Repräsentant:innen der Öffentlichkeit mitgewirkt haben. Die Werthaltung und Aussagetiefe dieses Leitbildes entspricht in der Selbsteinschätzung den Anforderungen an eine Ethikrichtlinie. Dennoch ist es in einer kritischen Selbstreflexion doch ein Unterschied, ob das Leitbild auch explizit diese Funktion erfüllen soll. Damit würde es noch stärker operationalisierbar im Sinn eines kontinuierlichen ethischen Diskurses im Gesamtunternehmen und in den einzelnen Handlungsfeldern. Die gesellschaftlichen Konfliktthemen nehmen zu (z. B. Migration und Integration, assistierter Suizid, bedingungsloses Grundeinkommen/Housing first etc.), in denen eine solche Selbstvergewisserung hilfreich wäre. Verbesserungspotenzial ist neben der Revision des Leitbildes, die Erarbeitung einer oder verschiedener handlungsfeldbezogener Ethikrichtlinien sowie die Einrichtung von Ethikkomitees.

E4.3 (Negativ-Aspekt) Förderung von Intransparenz und bewusste Fehlinformation

Die Dachstiftung Diakonie verbreitet keine Informationen über das Unternehmen, die nicht der unternehmensinternen Realität entsprechen. Es gibt in der Alltagsrealität Abweichungen von den hohen ethischen Standards vor allem aufgrund von Arbeitskräftemangel, überfordernden bürokratischen Anforderungen und realitätsfernen gesetzlichen Vorgaben. Das gilt in besonderer Weise für Situationen in der Langzeitpflege aber auch in der Begleitung von Jugendlichen mit herausforderndem Verhalten. Aber auch solche Abweichungen werden öffentlich diskutiert – die Verantwortlichen der Dachstiftung Diakonie beteiligen sich engagiert an diesem öffentlichen Diskurs und thematisieren Wege der Überwindung dieses Gaps zwischen Anspruch und Wirklichkeit.

Die Dachstiftung Diakonie beeinflusst die öffentliche Meinung weder direkt noch indirekt durch Fehlinformationen. Im Gegenteil: Mit großem Engagement treten Mitarbeiter:innen der Dachstiftung Diakonie vor allem auch im Kontext der fachverbandlichen Öffentlichkeitsarbeit gegen gesellschaftliche Fehlinformationen und Fehlentwicklungen ein.

Schließlich widersprechen Veröffentlichungen des Unternehmens weder dem wissenschaftlich gesicherten Forschungsstand noch gar der allgemeinen Erklärung der Menschenrechte.

Ausblick: Ziele

Kurzfristige Ziele

In einem ersten Schritt werden die im Bericht beschriebenen Maßnahmen priorisiert, um eine strukturierte Bearbeitung zu ermöglichen. Auf diesem Weg werden auch Berichte und Audits anderer Zertifizierungen (DIN ISO, AFZAF, Beruf und Familie, Charta der Vielfalt etc.) synchronisiert.

Einige der skizzierten Maßnahmen sind im Folgejahr (ab 2023) bereits in der Umsetzungsphase. Dazu zählen:

- Gründung der DiaVerde – Diakonische Gesellschaft für Energie und Nachhaltigkeit, mit deren Hilfe die Dachstiftung Diakonie für sich und alle Mitgesellschafter:innen den Transformationsprozess zu erneuerbarer Energie unterstützt
- Planung des „Grünen Viertels Stephansstift“ u. a. nach ökologischen Kriterien, Gewinnung von Impact-Kapital, um neben ökologischen vor allem auch sozialen Kriterien gerecht werden zu können
- Weiterentwicklung der Dachstiftung hin zu einem Kollegial geführten Unternehmen (KGU): Stärkung der Eigenwirksamkeit, der Nähe zu den Adressat:innen, der Innovationskraft

Der jeweilige Stand der Maßnahmen wird in den geplanten Workshops evaluiert, ergänzt und im Intranet Coyo veröffentlicht.

Im Zusammenhang des Langfristziels, bis 2035 klimaneutral zu wirtschaften (s. u.) wird ein Maßnahmenprogramm der DD entwickelt, das auch geplante Investitionen umfasst.

Ausgehend von den Kennzahlen der Basis-BSC wird das Kennzahlensystem der DD dahingehend weiterentwickelt, im Sinn der Gemeinwohlbilanzierung den Beitrag als gemeinnütziges Sozialunternehmen zum Gemeinwohl durch Zahlen, Daten und Fakten sichtbar zu machen.

Dazu dient künftig ein Dashboard, das die wichtigsten Kennzahlen für alle Kolleg:innen in der DD sichtbar und transparent macht, so dass sie auch aktiv an der Steuerung und Zielerreichung Anteil nehmen können.

Schließlich wird mit der Gemeinwohlbilanzierung die kontinuierliche Sensibilisierung der Kolleg:innen für „Nachhaltigkeit im Alltag“ vorangetrieben: Reporting und Reflexion in den eingeführten Besprechungsstrukturen, z. B. Teamberatungen.

Langfristige Ziele

- Reduktion des CO₂-Fußabdrucks um 50 % gegenüber Stand 2019 bis 2027 / Klimaneutralität bis 2035
- Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie mit Berücksichtigung von Scope 3 (Umsetzung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes)
- Diakonische Angebote „demografiefest“ machen: Weiterentwicklung diakonischer Angebote unter dem Aspekt von Partizipation und Ressourcenorientierung: Vorbereitet wird ein Diskurs vor allem mit den Adressat:innen und Stakeholder:innen (Kostenträger:innen, Landes- und Bundesgesetzgebung), wie gesellschaftliche Bedarfe auch mit einer geringer werdenden Anzahl von Mitarbeiter:innen gut befriedigt werden können.
- Diversität als strategisches Ziel: In einer kulturell bunten und religiös vielfältigen Gesellschaft diversifiziert die DD weiter die Wege der Adressierung ihrer Zielgruppen, die Inhalte und Formen der diakonischen Dienstleistungen sowie die Mitarbeiter:innenschaft selbst.



Beschreibung des Prozesses zur Erstellung der Gemeinwohlabilanz

Nachdem der Kollegiale Führungskreis der Dachstiftung Diakonie (KFK) die Entscheidung getroffen hat, im Unternehmen eine Gemeinwohlabilanzierung durchzuführen, hat er zwei Kolleg:innen mit der Organisation und Durchführung beauftragt: den Nachhaltigkeitsmanager und eine Teilnehmerin an einem kirchlichen Führungskräfteprogramm. Beide haben dem Vorstand und dem KFK kontinuierlich über den Prozess berichtet und eng mit den Mitarbeiter:innen aller Gesellschaften zusammengearbeitet. Der jeweilige Berichtsstand wurde im Intranet Coyo für die Mitglieder der Community „Nachhaltigkeit“ aktuell veröffentlicht. Die Kolleg:innen aus den jeweiligen Fachabteilungen haben den Berichtsentwurf oder einzelne Berichtsteile gelesen und ergänzt.

Das Diakonische Werk in Niedersachsen hat das Projekt finanziell unterstützt. Verbunden damit ist ein abschließender Erfahrungsbericht zur Gemeinwohlabilanz in verschiedenen Gremien und darüber hinaus das Angebot der Dachstiftung, anderen diakonischen Unternehmen in Niedersachsen als Ansprechpartnerin zur Verfügung zu stehen, wenn sie ebenfalls den Weg der Gemeinwohlabilanzierung gehen.

Am Anfang unseres Weges stand die Frage, wie diese Bilanz in einem diakonischen Konzern umgesetzt werden kann, zu dem im Berichtszeitraum knapp zwanzig gemeinnützige Betriebsgesellschaften für fünf Handlungsfelder an mehr als 40 Standorten in Niedersachsen und Sachsen-Anhalt gehören. Dazu kamen anfängliche Unsicherheiten in Bezug auf die Bilanzfragen: Manche passen nicht für ein sozialwirtschaftliches Unternehmen, andere schienen mehrfach mit sehr geringen Unterschieden gestellt zu sein.

Das „Kernteam GWB“ hat sich im Planungsverlauf in Absprache mit Vorstand und KFK dafür entschieden, für eine freiwillige und auf Beteiligung angelegte Teilnahme zu werben und auch exemplarische Erfahrungen mit dieser Berichtsart zu ermöglichen. Alle selbständigen Tochtergesellschaften und Konzerndienstleister:innen waren auf Leitungs- und Handlungsebene an der Erstellung der Gemeinwohlabilanz beteiligt und sind so in unterschiedlicher Zahl zu „GWB-Botschafter:innen“ geworden. In Übereinstimmung mit Vorstand und KFK ist es ihr Ziel, die hier entwickelten Ideen, Maßnahmen und Projekte weiter in ihr jeweiliges Handlungsfeld zu tragen, zu implementieren und für das Gesamtunternehmen mit all seinen Einrichtungen nutzbar zu machen.

Wichtig für die Durchführung der Gemeinwohlabilanz waren unsere Workshops. Der erste musste noch in digitalem Format durchgeführt werden. Hier haben Geschäftsführungen und Einrichtungsleiter:innen den Ist-Stand mithilfe der GWB-Fragen ermittelt und erste Perspektiven für zukünftige Maßnahmen in ihren eigenen Einrichtungen entwickelt. Danach folgte der zweite, jetzt in Präsenz abgehaltene Workshop mit Kolleg:innen aus allen Handlungsfeldern und Konzerndienstleistungen. Hier standen neben dem Kennenlernen der Austausch über gute Ideen („Best Practice“) und die Entwicklung konkreter Maßnahmen im Vordergrund. Das Wissen, gemeinsam am Ziel einer umfassenden und sozialraumorientierten Nachhaltigkeit zu arbeiten, hatte eine stärkende und verbindende Wirkung für die Kolleg:innen untereinander. Nach unserem Eindruck hat die persönliche Begegnung und der direkte Austausch erheblich zum Erfolg dieses Tages und damit der Implementierung des gemeinwohlorientierten Ansatzes beigetragen. Dieser positive Effekt, auch hinsichtlich der

Organisationsentwicklung des Gesamtkonzerns, hat dazu geführt, weitere Workshops zu planen. Der erste soll nach der Zertifizierung im ersten Quartal 2024 stattfinden, um den Bilanzabschluss gemeinsam zu feiern. Außerdem wollen wir hier den Stand der Maßnahmen eruieren, den Blick auf aktuell wichtige Projekte richten und die Vernetzung bereits vorhandener Initiativen und Projekte von der Qualitätssicherung über weitere Maßnahmen zur CO₂-Reduzierung bis zu Personalentwicklungsmaßnahmen vorantreiben.

Zukünftig wird die Dachstiftung in einer vom KFK beauftragten Koordinationskreis mit Unterstützung des Nachhaltigkeitsbeauftragten die weiteren gemeinwohlbasierten Prozesse mithilfe von Ansprechpartner:innen aus jedem Handlungsfeld noch stärker in die jeweiligen Gesellschaften tragen. Gleichzeitig werden die jeweiligen Ergebnisse für den Gesamtkonzern gesammelt, im Intranet Coyo veröffentlicht und so über das eigene Handlungsfeld hinaus nutzbar gemacht. Diese Kolleg:innen werden das Thema „umfassende soziale, ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit“ kontinuierlich in der DD weiterentwickeln.

Der Gemeinwohlbericht wird im Intranet Coyo veröffentlicht. Geplant sind darüber hinaus entsprechende Hinweise und Artikel in den hausinternen Medien der Dachstiftung (wöchentlicher Newsletter, Magazin Diakonnection) sowie eine Pressemitteilung der Unternehmenskommunikation.

Insgesamt haben Mitarbeiter:innen der DD für die Erstellung der GWB circa 1.500 Arbeitsstunden aufgewendet.

Hannover, 18. Januar 2023

Abkürzungsverzeichnis

AS	Diakonisches Wohn- und Pflegezentrum Amalie Sieveking gGmbH Wolfenbüttel
CWDH	Cornelius-Werk Diakonische Hilfen gGmbH, Burg / Sachsen-Anhalt
D.B.K.	Diakonische Betriebe Kästorf, Gifhorn
DD	Dachstiftung Diakonie (auch: Dachstiftung)
DFCW	Diakonische Fördergesellschaft Cornelius-Werk gGmbH, Burg / Sachsen-Anhalt
DiAK	Diakonische Altenhilfe Kästorf GmbH, Gifhorn
DiaServ	DiaServ Braunschweig GmbH, Gifhorn (=IT)
DSK	Diakonische Servicegesellschaft Kästorf
DWB	Diakonische Gesellschaft Wohnen und Beraten mbH, Braunschweig
DWC	Diakonische Gesellschaft Pflege und Wohnen gGmbH, Schöningen
ESC	Evangelische Stiftung Clus, Schöningen
FÖS	Stephansstift Förderschulen gGmbH, Hannover
GBH	Diakonische Pflegeeinrichtung Gustav-Brandt-Haus gGmbH, Hannover
GBS	Gustav-Brandtsche Stiftung
GVS	Grünes Viertel Stephansstift GmbH & Co.KG
HGS	Heiligen-Geist-Stiftung, Uelzen
HSG	Heiligen-Geist-Stift gGmbH, Uelzen
KFK	Kollegialer Führungskreis
KGU	Kollegial Geführtes Unternehmen
MAV	Mitarbeitervertretung
NWW	Netzwerk Wolfsburg gGmbH, Gifhorn
PIV	Petris Immobilienverwaltung gGmbH
PSW	Stephansstift Pflege und Seniorenwohnen gGmbH, Hannover
RNH	Rosemarie-Nieschlag-Haus, Lehrte
SBA	Stephansstift Bildung und Ausbildung gGmbH, Hannover
SDK	Stiftung Diakonie Kästorf
STS	Stephansstift Hannover
SWB	Stiftung Wohnen und Beraten, Braunschweig
VDQ	Vicinitas Diakonische Quartiersentwicklung gGmbH, Gifhorn
Venito	Diakonische Gesellschaft für Kinder, Jugendliche und Familien gGmbH, Hannover
WBRNH	Wohnen und Beraten Rosemarie-Nieschlag-Haus gGmbH, Lehrte
ZEB	Stephansstift Zentrum für Erwachsenenbildung gGmbH, Hannover