

Mitgliederversammlung des Pommerschen Diakonievereins e. V. am 11.11.2025 in Züssow

TOP 3 Bericht des Vorstehers

Liebe Mitglieder,

I Herbst der Reformen

die ordentliche Mitgliederversammlung unseres Vereins findet traditionell im Herbst statt. Dieses Jahr ist es ein besonderer Herbst: Der „Herbst der Reformen“. So hat es die Bundesregierung angekündigt, und wir warten gespannt darauf, welche Reformen der Herbst hervorbringen wird. Die „Latte“ (um es mit einem Begriff des Sports zum Ausdruck zu bringen) liegt hoch:

(1) Schon die vorherige Bundesregierung hatte bspw. die Notwendigkeit einer grundlegenden Reform des Pflegesystems herausgestellt und wollte dazu im Herbst – natürlich des vergangenen Jahres – Beschlüsse fassen. Nun haben wir schon wieder einen Herbst, es gibt eine Reihe von einzelnen Gesetzen und Gesetzesvorhaben zur Pflegeversicherung (Herr Ehmke hat dies in seinem Bericht aus dem Geschäftsbereich pflegen ausführlich dargestellt), aber der „große Wurf“, auf den alle warten, ist bisher ausgeblieben. Von der Bundesregierung wurde, wie angekündigt, im Juli eine Bund-Länder-Arbeitsgruppe „Zukunftspakt Pflege“ ins Leben gerufen, die am 13.10.2025 einen ersten Zwischenbericht vorgelegt hat. Dieser Bericht enthält viele einzelne Überlegungen und Maßnahmen, aber es zeichnet sich bisher nicht ab, in welche Richtung die Pflegeversicherung angesichts der riesigen Probleme durch Steigerung der Ausgaben und Leistungsansprüche grundsätzlich weiterentwickelt werden soll. Das ist einigermaßen beunruhigend. Träger von Pflegeeinrichtungen sowie Verbände sind nicht direkt in die Beratungen der Bund-Länder-Arbeitsgruppe einbezogen, die ihre Ergebnisse bis Ende des Jahres vorlegen soll. Es wird sich also eher ein Winter der Reformen an den Herbst der Reformen anschließen. Bestenfalls.

(2) Vielleicht noch umfänglicher, noch grundlegender ist ein weiteres Vorhaben der aktuellen Bundesregierung: „Wir setzen eine Kommission zur Sozialstaatsreform gemeinsam mit den Ländern und Kommunen mit dem Auftrag zur Modernisierung und Entbürokratisierung ... ein, die innerhalb des vierten Quartals 2025 ein Ergebnis präsentiert.“ – so heißt es im Koalitionsvertrag.¹ Zu den schwierigen Einzeltöpfen, die sich aktuell im Kontext des Sozialstaats für alle Beteiligten ergeben, lesen Sie reihenweise Beispiele in den Berichten aus den Geschäftsbereichen arbeiten und assistieren sowie aus der Kinder- und Jugendhilfe der NBS. Es ist bisher aber nicht viel darüber bekannt geworden, wer da an welchen Themen der angekündigten Sozialstaatsreform konkret arbeitet, obwohl wir im vierten Quartal schon mittendrin sind. Es ist gut, dass sich die Bundesregierung dieses Vorhaben, das einer Herkulesaufgabe gleicht, auf die Fahnen geschrieben hat. Aber es ist auch hoch ambitioniert. Die Initiative für einen handlungsfähigen Staat, die 2024 von Julia Jäkel, Thomas de Maizière, Peer Steinbrück und Andreas Voßkühle ins Leben gerufen wurde und beachtliche Vorschläge vorgelegt hat, die zu großen Teilen in den Koalitionsvertrag 2025 eingegangen sind, kommt bezüglich der Einsetzung der Kommission zur Sozialstaatsreform zu folgender Einschätzung: „Dieser ehrgeizige Zeitplan birgt das Risiko, dass dieses wichtige Gesamtvorhaben scheitert.“² Ich hoffe nicht, dass die Initiative an diesem Punkt recht behält. Aber es besteht eine gewisse Anspannung, *ob* etwas kommt und *wann* etwas kommt – etwas Substantielles.

Zum Gesamtzusammenhang dieser politischen Debatten gehört die Frage, wie sich die so genannte Sozialstaatsquote und die Sozialausgaben des Bundes entwickeln. „Die deutsche Sozialstaatsquote, also der Anteil aller Sozialleistungen in Höhe von 1250 Milliarden Euro an der deutschen Wirtschaftsleistung, beträgt aktuell 30,5 Prozent. Sie liegt damit zwei Prozentpunkte über dem Durchschnitt aller EU-Mitgliedsstaaten ... Der Anteil der Sozialausgaben an den Gesamtausgaben des Bundes lag 2024 bei rund 41 Prozent.“³ Das sind beeindruckende Zahlen. Im Vergleich zu den Vorjahren sind die Quoten und Ausgaben nicht geringer geworden, aber es bestehen differenzierte Problemlagen: Der Bund muss vor allem die finanziellen Probleme der Rentenversicherung, der Krankenversicherung und der Pflegeversicherung bewältigen, die Landkreise und Kommunen stehen mehr vor der Herausforderung steigender

¹ Koalitionsvertrag 2025, S. 15

² Initiative für einen handlungsfähigen Staat, S. 121

³ Initiative für einen handlungsfähigen Staat, S. 113

Kosten der Eingliederungshilfe sowie der Kinder- und Jugendhilfe. Und dann schlägt auch noch die zunehmende Pflegearmut auf kommunaler Ebene durch. In der aktuellen politischen Lage kommt verschärfend hinzu – hier zitiere ich nochmals die Initiative für einen handlungsfähigen Staat –, dass „[a]ngesichts des Finanzbedarfs vor allem für öffentliche Investitionen in Infrastruktur und Digitalisierung, Klimatransformation, Bildung und Verteidigungsfähigkeit sich massive Verteilungskonflikte zwischen den öffentlichen Ausgabeblocken ab[zeichnen].“⁴

Immer wieder ist festzustellen, dass politische Diskussionen, die im eng begrenzten Schema der Einnahmen-Ausgaben-Relation geführt werden, nur selten wirklich Lösungsansätze hervorbringen, die über Beitragserhöhungen und Sparmaßnahmen hinausgehen und stattdessen die Nachhaltigkeit und Innovationskraft der Systeme stärken. Das führt teilweise zu m. E. skurrilen und/oder bedenklichen Teillösungen und Einzelvorschlägen. Ich will dazu einige Beispiele der aktuellen Debatte benennen, die uns unmittelbar tangieren.

- Der Landesrechnungshof Mecklenburg-Vorpommern hat in einer Pressemitteilung vom 07.11.2025 davor gewarnt, dass der Landshaushalt MV ab 2026/2027 „in schwere Fahrwasser“ gerät. Die Präsidentin des Landesrechnungshofes wird mit den Worten zitiert: „Rote Zahlen sind in den kommenden Jahren sicher.“ Für die Jahre 2028-2030 sieht der Landesrechnungshof eine Lücke im Landshaushalt von ca. 3 Milliarden Euro. Als eine der wesentlichen Ursachen für die finanzielle Schieflage benennt der Landesrechnungshof den „ungebremsten Sozialausgabenanstieg“ und fügt hinzu: „Erste Reformbemühungen der Landesregierung, etwa die Modernisierung des Förderwesens sowie die Änderungsvorschläge im Bereich Kindertagesförderung und Eingliederungshilfe“ werden durch den Rechnungshof ausdrücklich begrüßt.⁵ Im Klartext sind damit wohl u. a. geplante Verschlechterungen der Standards und Personalausstattung in der Eingliederungshilfe gemeint, die in einer neuen Version des Landesrahmenvertrags zum SGB IX festgeschrieben werden sollen. Das Vorhaben steckt derzeit in der Sackgasse. Für mich sind das jedoch nicht „Reformvorschläge“, sondern Leistungskürzungen.
- Die Sozialministerin des Landes brachte – laut Berichterstattung der Lokalpresse – am Wochenende den Vorschlag ein, die Zahl der stationären Pflegeplätze wegen des extremen Anstiegs der Eigenanteile, der demografischen Entwicklung und wegen der veränderten Kundenwünsche zu reduzieren.⁶ Über den seit Jahren von Expert*innen vorgeschlagenen Sockel-Spitze-Tausch, der ein Systemwechsel mit tatsächlich veränderter finanzieller Belastungsverteilung wäre, wurde bis heute nicht entschieden. (Sockel-Spitze-Austausch bedeutet: Die Pflegeversicherung soll die individuellen, teils hohen Pflegekosten übernehmen (Spitze), während die pflegebedürftige Person nur einen fest definierten Sockelbetrag trägt.)
- In der Bund-Länder-Arbeitsgruppe „Zukunftspakt Pflege“ wurde nicht nur über so genannte Karenzzeiten bis zur Inanspruchnahme von Leistungen der Pflegeversicherung (zwischen 3-12 Monaten) diskutiert, es ging auch schon mit großem medialem Echo um eine mögliche Streichung des Pflegegrades 1. Ich zitiere dazu einen treffenden Kommentar aus dem Paritätischen: „Die Pflegegrad I-Debatte zur Streichung hat gezeigt, dass schnell mit der Axt hantiert wird. Durch die öffentliche Diskussion zu einem frühen Zeitpunkt wurde das Thema allerdings zu einer heißen Kartoffel, die niemand mehr anfassen will – zurecht. Demzufolge ist auch von keiner Streichungsabsicht im Zwischenbericht zu lesen. Im Gegenteil, erstmals wird der Pflegegrad I als das bezeichnet, was er ist: Ein Präventionspflegegrad.“⁷

II Prävention

Ich will es bei dieser auswahlhaften Aufzählung belassen und das letztgenannte Stichwort weiterführen, das für mich zentrale Bedeutung hat: Prävention. Ich behaupte, dass allen Akteur*innen des Sozialstaats

⁴ Ebd.

⁵ https://www.lrh-mv.de/static/LRH/Dateien/Pressemitteilungen/PM_HHEntwurf_26_27.pdf, aufgerufen am 08.11.2025

⁶ <https://epaper.ostsee-zeitung.de/epaper/greifswald-2025-11-08-epa-139327/?page=p1913699&interactionlayer=9188218>, aufgerufen am 08.11.2025

⁷ Bund-Länder-Arbeitsgruppe „Zukunftspakt Pflege“ veröffentlicht Zwischenbericht – Systemwechsel nicht in Sicht. - Der Paritätische - Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege, aufgerufen am 24.10.2025

die Bedeutung der Prävention (theoretisch) bekannt ist, die präventiven Ansätze in der praktischen Umsetzung der Leistungsangebote jedoch mehr und mehr ignoriert bzw. ausgehöhlt werden. Hierzu trägt bei, dass wir in einigen Leistungsbereichen hinsichtlich der Refinanzierungsansprüche immer noch eine überholte Trennung von freiwilligen Leistungen und Pflichtleistungen haben. In diesem Jahr ist nun ein deutlicher Schub an konzeptioneller Auseinandersetzung und wissenschaftlicher Befassung mit dem Präventionsthema zu registrieren: Die Universität Greifswald hat die Vor-Ort-Tagung des Deutschen Wissenschaftsrates im Juli 2025 unter diesen Themenschwerpunkt gestellt und entwickelt federführend die so genannte One-Health-Strategie für die Region Vorpommern.⁸ Das Land MV hat am 29.10.2025 eine neue und umfangreiche „Landesstrategie für Gesundheitsförderung und Prävention“ verabschiedet.⁹ Manches darin, insbesondere die aufgeführten möglichen bzw. geplanten Maßnahmen, liest sich wie ein Wunschzettel. Und die Frage ist, wie groß die Lücke sein wird zwischen Deklaration und Realisation. Dem Zuwachs an Deklaration steht vorerst punktuell (oder demnächst auch flächendeckend?) ein realer Abbau der auf Prävention ausgerichteten Maßnahmen gegenüber. Einen schmerzlichen Einschnitt müssen wir exemplarisch im Rahmen unserer Angebote der NBS gGmbH verkraften. Das Angebot der Trainingsmaßnahme für Jugendliche, die mit Tagesstrukturierung sowie Lern- und Praxishilfen auf die Anforderungen einer zukünftigen Berufsausbildung vorbereitet werden (das Angebot ist seit etlichen Jahren höchst bewährt), muss im Jahr 2026 nach vielen Bemühungen, tragfähige Lösungen zu erreichen, geschlossen werden. Der Landkreis Vorpommern-Greifswald hat mitgeteilt, das Angebot nicht mehr zu belegen. Die Agentur für Arbeit hält sich nicht für zuständig. Der Landkreis beklagt, dass politische Steuerung zunehmend aus dem Finanzministerium des Landes MV wahrgenommen werde. Die betreffenden Jugendlichen bleiben auf der Strecke. Die erwartbaren Folgekosten werden steigend sein.



Über die sozialpolitischen Rahmenbedingungen hinaus ist das Thema der Prävention zunehmend ein unternehmensinternes – so im Hinblick auf Suchtgefahren, psychische Be- und Überlastungen sowie (sexualisierte) Gewalt. Eine öffentliche Würdigung unserer Bemühungen in der Unternehmensgruppe Pommersche Diakonie, den Präventionsmaßnahmen den angemessenen Raum zu geben und damit spürbare Wirkung zu entfalten, haben wir im Geschäftsbereich pflegen mit der Verleihung des Landespräventionspreises 2025 erhalten. Die feierliche Übergabe fand am 03.07.2025 in Neubrandenburg statt.

Diese schöne Wertschätzung für die Arbeit im Geschäftsbereich und in der Unternehmensgruppe soll aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass wir es bei dem Thema der Prävention im umfänglichen Sinne, wie dargestellt, mit einer der größten Herausforderung unseres Sozialsystems haben. Und meine These dazu lautet: Eine nachhaltige Beeinflussung der *Aufwendungen* für den Sozialstaat wird sich nur erreichen lassen, wenn über einen längeren Zeitraum in präventive Maßnahmen (zusätzlich) *investiert* wird.

III Vertrauen

Neben der Prävention gibt es m. E. ein zweites gesellschaftliches Thema, das entscheidend für unsere zukünftige Entwicklung sein wird und das mindestens genauso viele Kräfte beanspruchen wird: die Stärkung der Vertrauensbasis. Vertrauen ist hier in seiner doppelten Bedeutung gemeint: Als Vertrauen der Bürger*innen in den Staat ebenso wie das Vertrauen des Staates in seine Bürger*innen. Dieser Vertrauensgrundsatz ist sozusagen die Tiefenschicht für das, was zumeist unter dem Begriff der Bürokratisierung oder besser der *Überbürokratisierung* (da Bürokratisierung nicht per se kritikwürdig ist, sondern sogar zu den konstituierenden Elementen der Demokratie gehört). Es gibt zahlreiche

⁸ vgl. <https://onehealth-region.de/>, aufgerufen am 08.11.2025

⁹ <https://www.regierung-mv.de/Landesregierung/sm/gesundheit/Expertenkommission-zur-Weiterentwicklung-des-Gesundheitswesens/>, aufgerufen am 08.11.2025

Akteur*innen in unserem Land, darunter die bereits genannte Initiative für einen handlungsfähigen Staat, die handfeste Vorschläge zum Bürokratieabbau im Land gemacht haben und die teils im Koalitionsvertrag 2025 aufgenommen wurden. Es geht m. E. deshalb darum, nicht immer neue Debatten um diesen Themenkreis zu führen, sondern endlich in die Umsetzungsphase zu kommen. Zu den wichtigsten Vorhaben gehören dabei:

- Schaffung einer digitalen Identität für alle Bürgerinnen und Bürger, u. a. zur Vereinfachung von Antragsverfahren,¹⁰
- Einrichtung einer zentralen Plattform für Verwaltungsleistungen (One-Stop-Shop)¹¹
- Vereinheitlichung der Einkommensbegriffs nach den Bestimmungen der Sozialgesetzbücher,¹²
- bundesweit einheitliche Bedarfseinstellungsverfahren,
- Umsetzung von Genehmigungs- bzw. Zustimmungsfiktionen.¹³

Aber all dies ist in seiner kurz- und mittelfristigen Umsetzung darauf angewiesen, dass die Vertrauensbasis im Land wieder oder neu hergestellt wird. Das Problem ist erkannt und im Koalitionsvertrag prominent verankert. Dort heißt es: „Seit Jahren schwindet das Vertrauen in die Handlungsfähigkeit und Problemlösungskompetenz öffentlicher Institutionen. Wir haben diesen Weckruf gehört und einen Reformplan entwickelt. Wir wollen einen funktionierenden, handlungsfähigen Staat.“ Es muss aber allen klar sein, dass damit eine Kulturveränderung notwendig ist. Und Kulturen lassen sich nur schwer oder langfristig beeinflussen. Es ist m. E. bisher nicht erkennbar, wie diese Kulturveränderung beeinflusst werden soll. Denn dazu braucht es gewaltige Anstrengungen sowie Investitionen in Menschen, in Zeit; es braucht Kraft und Geld dafür.

Wir haben in den vergangenen Jahren leider registrieren müssen, dass die Vertrauensbasis vor Ort im Miteinander mit den Leistungsträgern erodiert. Immer mehr der bilateralen Verhandlungsgegenstände landen fast zwangsläufig in aufwendigen und langwierigen Schiedsstellenverfahren. Was notwendig ist, ist eine zeitgemäße Wiederbelebung des jahrzehntelang erfolgreichen Subsidiaritätsprinzips zwischen Leistungsträger und Leistungserbringer, sozusagen eine Subsidiarität 2.0.

IV Strategie UGPD 2025-2030

Schwerpunkt meiner Ausführungen waren bis hierher die Entwicklungen in unserem gesamtgesellschaftlichen Umfeld mit Ihren direkten und indirekten Auswirkungen auf die Arbeit in der Unternehmensgruppe Pommersche Diakonie. Wenn wir uns nicht allein als *reagierend* Handelnde (wobei das Reagieren natürlich elementar wichtig für unseren Erfolg ist) sehen, sondern als *Akteure* mit eigenem Anspruch, dann nehmen wir die strategische Perspektive ein. Die Strategie der UGPD war bisher auf den Zeitraum 2020-2025 ausgerichtet, d. h. im Jahr 2024/25 stand eine umfängliche Revision unserer Strategie für 2025-2030 an. Unser aktualisiertes Strategiekonzept hat die veränderten Rahmenbedingungen berücksichtigt und daraus fünf übergeordnete strategische Perspektiven unter dem *Paradigma der Nachhaltigkeit* abgeleitet:

- Integration
- Agilität
- Wirtschaftlichkeit
- Wirkung

¹⁰ vgl. Verantwortung für Deutschland Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD 21. Legislaturperiode, https://www.koalitionsvertrag2025.de/sites/www.koalitionsvertrag2025.de/files/koav_2025.pdf, aufgerufen am 23.10.2025, S. 56

¹¹ ebd.

¹² vgl. Stellungnahme der Geschäftsstelle des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e.V. zum Referentenentwurf eines Vierten Gesetzes zur Entlastung der Bürgerinnen und Bürger, der Wirtschaft sowie der Verwaltung von Bürokratie (Viertes Bürokratieentlastungsgesetz) vom 30.01.2024, https://www.deutscher-verein.de/fileadmin/user_upload/dv/pdfs/Empfehlungen_Stellungnahmen/2024/dv-4-24_buerokratieentlastungsgesetz.pdf, aufgerufen am 23.10.2025, S. 6

¹³ „Seit vielen Jahren führt die Regelung über die Genehmigungsfiktion ein Schattendasein in den Verwaltungsverfahrensgesetzen von Bund und Ländern, weil diese Fiktion jeweils spezialgesetzlich angeordnet werden muss. Daher soll diese Fiktion in Zukunft gelten, sofern sie nicht spezialgesetzlich ausgeschlossen ist.“ Koalitionsvertrag 2025, S. 11

- Arbeitgeberattraktivität

Den genannten strategischen Perspektiven wurden insgesamt 23 Oberziele zugeordnet, die für die Unternehmensgruppe insgesamt sowie die einzelnen Geschäftsbereiche und die Zentrale der Unternehmensgruppe verbindlich sind.

Nachhaltigkeit				
Integration (1)	Agilität (2)	Wirtschaftlichkeit (3)	Wirkung (4)	Arbeitgeberattraktivität (5)
1.1. Kommunikation und Information innerhalb der UG verbessern	2.1. Organisationsentwicklung und Führungsverständnis	3.1. Sicherung der Rentabilität	4.1. Erhöhung der Präsenz der sozialen Themen für Kunden in der Politik	5.1. Steigerung der Bindung von Mitarbeitenden, Arbeitnehmerzufriedenheit bzw. des Involvements
1.2. Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements	2.2. Arbeitsprozesse zusammenführen, optimieren und implementieren	3.2. Optimaler Einsatz von Personal	4.2. Entwicklung und Sicherstellung bedarfsgerechter, wirtschaftlicher Angebote und Geschäftsmodellen	5.2. Gewinnung von Mitarbeitenden
1.3. Stärkung von internen und externen Netzwerken und stabilen Kooperationen	2.3. Digitalisierung und Automatisierung von Arbeitsprozessen sowie Ausbau von KI	3.3. Erreichung von THG-Neutralität (bis 2045)	4.3. Stärkung/Steigerung der Kundenzufriedenheit	5.3. Stärkung der Arbeitgebermarke
1.4. Vermittlung des diakonischen Selbstverständnisses		3.4. Ressourceneffizienz	4.4. Förderung von Selbstbestimmung, Autonomie und Teilhabe	5.4. Attraktive Arbeitsbedingungen
1.5. Zusammenführung der Markenentwicklung der UGPD		3.5. Liquiditätssicherung	4.5. Qualitätssicherung	
			4.6. Erhaltung und Ausbau der Marktattraktivität	

In jedem Geschäftsbereich und in der Zentrale (ZUG) werden die Oberziele im kennzahlengestützten System der Balanced Scorecard (BSC) umgesetzt. In diesem Rahmen sind auch die möglichen Kooperationen der Geschäftsbereiche verankert. Zu den übergreifenden Schwerpunktthemen der Unternehmensgruppe, die uns voraussichtlich mehr oder weniger über den gesamten Zeitraum der Strategieetappe 2025-2030 beschäftigen werden, zählen:

- die Verbindung von Kompetenzmanagement und Wertschätzungskultur (vor allem im Hinblick auf die Entwicklung der Führungskräfte),
- die Entwicklung und Umsetzung einer umfänglichen IT-Strategie,
- die konsequente Entwicklung unserer Standorte bzw. die (Nach-)Nutzung von Immobilien,
- die Entwicklung und Umsetzung eines Konzeptes zur Energieversorgung,
- die Einführung eines Mentoringprogramms für die UGPD,
- die Entwicklung bzw. der Ausbau der Wirtschaftsakademie Nord entsprechend den Bedarfen der UGPD und des externen Marktes.

Am Anfang einer Strategieperiode können wir noch nicht wissen, wie gut sich jedes einzelne der genannten Vorhaben wirklich umsetzen lässt. Aber wir gehen davon aus, dass diese Themen aus der Perspektive der Unternehmensgruppe erfolgsentscheidend sein werden. In jedem einzelnen strategischen Ziel bzw. in jeder einzelnen Maßnahme stecken ein hohes Maß an konzeptioneller Überlegung und programmatischer Herangehensweise. Dennoch müssen wir uns vor Augen halten, dass die Verfolgung einer Strategie weniger das Abarbeiten von Programmen ist als vielmehr das Setzen eines Diskursrahmens, innerhalb dessen sich das Gesamtunternehmen immer wieder seiner Gesamtpositionierung vergewissert und daraus die notwendigen Schritte ableitet bzw. Kurskorrekturen vornimmt. Das Paradigma der Nachhaltigkeit steht in diesem großen Kontext für eine aktualisierte Begriffsbestimmung dafür, was unser diakonisches Selbstverständnis ausmacht: Wir wollen aus unserer diakonischen Einstellung heraus nachhaltig sozial in der Region wirken. Im Strategiekonzept sind deshalb auch Verknüpfungen zu den international anerkannten Nachhaltigkeitskriterien angelegt.

- Wir orientieren uns an den 17 von den Vereinten Nationen (UN) aufgestellten Zielen für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDG). Diese 17 Ziele bilden alle drei Dimensionen von Nachhaltigkeit ab – Soziales, Umwelt und Wirtschaft – und sollen bis 2030 von allen Ländern des Globalen Nordens und des Globalen Südens erreicht werden.
- Wir verprobieren die tatsächlich erreichten Ziele bzw. Wirkungen mit den European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Dahinter verbirgt sich ein Set von verpflichtenden europäischen Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Auf diesem Weg soll u. a. eine

Harmonisierung der Berichterstattung über Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekte (ESG) erfolgen, um Transparenz und Vergleichbarkeit zu verbessern.

Es gibt keine Garantie dafür, dass wir mit unserer Strategie „richtig liegen“ und die Umsetzung Stabilität oder gar Wachstum der Unternehmensgruppe mit sich bringen wird. Aber die Strategie stellt unsere aktive Position und Haltung dar, mit denen wir nach innen und außen bestehen wollen – und zwar im Sinne unserer Vereins- und Gesellschaftszwecke sowie der Leitbilder und Unternehmensgrundsätze im Rahmen der Gemeinnützigkeit. Dieser übergeordnete Ansatz spiegelt sich auch darin wider, dass wir die Vision der Unternehmensgruppe Pommersche Diakonie von der vorherigen in die bevorstehende Strategiephase unverändert übernommen haben. Sie lautet weiterhin: „Die Vision der Unternehmensgruppe Pommersche Diakonie besteht darin, Dienstleistungen und Bildungsangebote als *Gestaltungsbeitrag* für die Entwicklung der Region Vorpommern und mit Ausstrahlung über die Grenzen der Region hinaus zu erbringen: Lebensfelder bestellen.“

V Gesamtblick auf die aktuelle Situation der UGPD

Zum Abschluss meiner heutigen Ausführungen möchte ich den Versuch machen, mit wenigen Sätzen eine Gesamtansicht auf die aktuelle Situation der UGPD zu beschreiben (Die detaillierten Aussagen hierzu finden Sie in den Berichten der Geschäftsbereiche, die Untersetzung mit den wesentlichen Kennzahlen wird noch im nächsten TOP erfolgen.).

In der soeben erschienenen Broschüre „Greifswald in Zahlen - 360° Ein Blick auf Greifswald“ befindet sich ein aktuelles Ranking der Greifswalder Unternehmen bezüglich der Mitarbeitenzahlen.



Die Unternehmensgruppe Pommersche Diakonie ist in diesem Ranking nach der Universitätsmedizin (mit großem Abstand) auf Rang zwei aufgeführt: Aktuell sind 1.567 Mitarbeiter*innen in der UGPD tätig. Wir sind also ein örtlicher und regionaler Wirtschaftsfaktor. Solche zusammengefassten Zahlen enthalten zwar eine Aussage, aber sie ist nicht sehr weitreichend. Denn hinter der Zahl von 1.567 Mitarbeiter*innen verbergen sich Schwankungen, Zuwächse und Rückgänge, die jeweils für sich zu betrachten sind. Manche Angebote entwickeln sich stabil und können sogar ausgebaut werden, andere – wie exemplarisch bereits dargestellt – müssen angepasst oder gar eingestellt werden. Sieht man auf die Entwicklung unserer Geschäftsbereiche in den jeweils konkreten Angebotsbereichen bzw. Rahmenbedingungen der einzelnen Sozialgesetzbücher, so haben wir in den zurückliegenden Jahren so etwas wie eine permanente „Achterbahnfahrt“ erlebt. Es geht z. T. rasant bergauf und bergab:

- Der Geschäftsbereich arbeiten ist herausgefordert, die Vorgaben des Bundesteilhabegesetzes und die Marktanforderungen der eigenen Produkte und Dienstleistungen immer wieder in Ausgleich zu bringen und durch eine entsprechende Wirtschaftlichkeit abzusichern.
- Der Geschäftsbereich assistieren steht weiterhin vor der Herausforderung, die Umstellung auf das Bundesteilhabegesetz (BTHG) erfolgreich zu meistern, anhängige Schiedsstellenverfahren erfolgreich abzuschließen und die Refinanzierung der Investitionen (u. a. für den Ersatzneubau

des Martinstifts in der Gützkower Landstraße, der vor wenigen Wochen nach jahrelanger Vorplanung und Abstimmung mit dem Kostenträger sowie anschließender baulicher Umsetzung bezogen werden konnte) langfristig zu sichern.

- Die Wirtschaftlichkeit im Geschäftsbereich pflegen ist weiterhin problematisch, aber gegenüber den Vorjahren stark verbessert.
- Das BerufsBildungsWerk Greifswald erlebt eine Phase der wirtschaftlichen Stabilität, die auf eine sehr gute Auslastung zurückzuführen ist sowie auf ein konsequentes Management jedes einzelnen Ausbildungsbereiches. Auch hier finden unterhalb der Ebene der Gesamtsicht sehr differenzierte Prozesse statt, die für sich Chancen beinhalten, im Einzelfall aber auch zu Einschnitten führen, u. a. zur geplanten Schließung der Ausbildungsgärtnerei in Kemnitz spätestens zum Jahr 2028.
- Die Angebote der Kinder- und Jugendhilfe der NBS gGmbH sind – wirtschaftlich betrachtet (!) – unser aktuelles „Sorgenkind“. Es ist ein zähes Ringen um Auslastung und Refinanzierung, das das operative Geschäft in der NBS bestimmt. Und es ist zu registrieren, dass die Komplexität der Unterstützungsleistungen steigend ist sowie das Aufnahmealter der Kinder und Jugendlichen in den letzten Jahren sinkend gewesen ist.
- Die Wirtschaftsakademie Nord befindet sich nach der Liquidation und Integration des Geschäftsbereichs in die Diakoniewerk Greifswald gGmbH in einem völligen Umbruch. Wir sehen in diesem Prozess aber – wie bereits dargestellt – eine strategische Chance und Notwendigkeit für die Unternehmensgruppe.
- Die ZSC befindet sich – wirtschaftlich betrachtet – weiterhin in einem schweren Fahrwasser. Im Bereich der Essenversorgung müssen wir die personellen und konzeptionellen Transformationsprozesse bewältigen, in allen anderen Bereichen geht es durchgängig darum, eine Stabilisierung der Auftrags- und Ertragslage zu erreichen.
- Der Bürgerhafen Greifswald nimmt seine wichtigen Aufgaben für die Unternehmensgruppe und für die Gemeinwesenarbeit der Stadt Greifswald sowie Umgebung wahr. Seit Bestehen des Bürgerhafens im Jahr 2007 war die (Re-)Finanzierungsstruktur immer von mehr oder weniger großen Unsicherheiten begleitet. Dies gilt erst recht für die vor uns liegende Zeit der zunehmenden Verteilungskämpfe um öffentliche Gelder und Infragestellung der so genannten freiwilligen Leistungen und Projektfinanzierungen.
- Schließlich stehen wir auch in der Zentrale der Unternehmensgruppe (ZUG) immer wieder vor der Herausforderung, Management- und Dienstleistungen zu erbringen, die den aktuellen Erfordernissen gerecht werden und deren Refinanzierung über die gesamte Unternehmensgruppe möglich sind. Wir können feststellen, dass die mittlerweile vor sieben Jahren erfolgte Konstituierung der Unternehmensgruppe zu keiner nennenswerten Reduktion der Personalstellen der Zentrale geführt hat (was nicht unbedingt verwunderlich ist). Wir stehen vor immer größer werdenden Anforderungen hinsichtlich der rechtlichen, konzeptionellen und personellen Absicherung unserer Leistungen. Und wir werden sehen, welche Effekte sich zukünftig aus dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) ergeben werden.

VI Abschluss: 80 Jahre Diakonie in Züssow



Angesichts dieses differenzierten und sehr heterogenen Lagebilds hatte das am 12.10.2025 mit einem Festgottesdienst begangene Jubiläum „80 Jahre Diakonie in Züssow“ – auf das der Vorsitzende in seiner Eröffnung bereits eingegangen ist – geradezu eine symbolische Bedeutung. Es war nicht nur eine Feierstunde, die von der Beteiligung vieler Akteure vor Ort geprägt war und das gewachsene Miteinander von Kirchengemeinde und Pommerschem Diakonieverein vor Ort repräsentierte. Dieses Jubiläum hat uns auch vor Augen geführt, dass die Herausforderungen der aktuellen Zeit, so komplex und ansteigend wir sie wahrnehmen mögen, sich immer noch in einem geregelten Maß und Rahmen vollziehen, der mit der notgedrungenen Improvisationskultur der christlichen Nächstenliebe vor 80 Jahren nicht wirklich vergleichbar ist. Auch wenn wir mit solch einem Jubiläum die Kontinuität der Arbeit herausstellen und darin eine große Stärke erkennen, müssen wir und alle Beteiligten vor Ort erkennen, dass unsere heutige Arbeit nicht nur ein *bisschen*, sondern *grundlegend anders* strukturiert und ausgerichtet ist. In diesen Wochen und Monaten spiegelt sich das gerade in den Veränderungen unserer Leistungsangebote und der Nutzung der Immobilien in Züssow wider:

- Gerade erst haben wir nach umfänglicher Sanierung die Großküche in Züssow wieder in Betrieb genommen. Diese Küche ist eine der modernsten Küchen in der gesamten Region, in der nach dem Cook-and-Chill-Verfahren produziert wird. Von hier aus sichern wir den größten Teil unserer Mittagsversorgung in den Angeboten der UGPD ab.
- Kurz vor der Fertigstellung ist das grundsanierte Haus Bethesda, sozusagen eine Keimzelle unserer diakonischen Arbeit vor Ort. 2013 sind dort die Bewohner*innen der Pflegeeinrichtung ausgezogen und nach Greifswald umgezogen. Seitdem haben wir viele Versuche gemacht, ein tragfähiges Konzept für die historische Immobilie zu finden. Zukünftig werden eine Tagesgruppe der Greifenwerkstatt und vermietbare Wohnungen in dem Haus zu finden sein.
- Das Janczikowskyhaus steht kurz vor dem Umzug in die neue Pflegeeinrichtung „Am Stadtpark“ in Greifswald. Damit stellen sich dann Fragen der zukünftigen Nutzung des bisherigen Gebäudes. Auch für das Brüderhaus und das Berghaus müssen Nutzungskonzepte gefunden werden und anschließend die notwendigen Investitionen erfolgen.

Das Jubiläum 80 Jahre Diakonie in Züssow hat uns also direkt vor Augen geführt, wieviel Bewegung weiterhin in der Entwicklung unserer Standorte und Angebote ist. Und dass es keine Sicherheit dafür gibt, dass die Lösungen, die wir umsetzen, so aufgehen wie gewünscht: Die neue Pflegeeinrichtung in Greifswald braucht Personal und Auslastung und muss in der Refinanzierung ihrer Investitionskosten abgesichert sein. Selbiges gilt auch für die Tagesgruppe im Haus Bethesda. Solcherart Veränderungsprozesse sind ausdrücklich in unser Leitmotto „Lebensfelder bestellen“ involviert. Ohne das Wortspiel auf die Spitze zu treiben, können wir im übertragenen Sinne die Deutung anschließen, dass der Klimawandel veränderte Anbaukulturen erfordert. Das „Klima unserer Gesellschaft“ ist in stetiger Veränderung. Und unsere Flächen (z. B. Standorte) sind vielleicht nicht mehr genauso für die Aussaat geeignet wie noch vor Jahren. Hier und da braucht es andere „Gewächse“, die robust und resistent sind. Ich würde in solchen Transformationen nicht unbedingt oder vorwiegend Probleme sehen. Es sind Veränderungen, die immer wieder auch neue Sichtweisen mit sich bringen und Gestaltungspotenziale eröffnen – solange wir jedenfalls dazu bereit sind und nicht durch so genannte disruptive Veränderungen vor vollendete Tatsachen gestellt werden.

In diesem Zusammenhang kommt den eigenen Überzeugungen, Haltungen, Motivationen und dem Engagement der vielen Einzelnen entscheidende Bedeutung zu. Wir haben unter den 1.567 Mitarbeiter*innen der Unternehmensgruppe eine große Anzahl von Personen, die eine herausragendes Engagement zeigen und von einer bedrückenden Haltung geprägt sind. Aus der Sicht des Vorstands sage ich: Es ist ein großes Geschenk, täglich in diesem einen, verbindenden Geist zusammenzuarbeiten. Ganz besonders möchte ich dies heute vor der Mitgliederversammlung noch einmal im Blick auf die Einstellung und Arbeit unserer Bereichsgeschäftsführungen zum Ausdruck bringen: Wir sind als Vorstand glücklich darüber, auf einer Leitungsebene mit Personen zusammenwirken, die ein unglaubliches Maß an Sachkunde, Einsatzbereitschaft und Stärke der eigenen Persönlichkeit in die Arbeit der Unternehmensgruppe einbringen. Herzlichen Dank dafür! Darüber hinaus möchte ich auch in diesem Jahr im Namen des Vorstands den Mitgliedern des Kuratoriums für die sehr offene und vertrauensvolle Zusammenarbeit danken. Und zu guter Letzt: Ihnen allen einen herzlichen Dank für das Interesse an der Arbeit des Pommerschen Diakonievereins und der UGPD sowie für die Aufmerksamkeit während meines Berichts.