

Oberkirchenrat Eberhard Grüneberg  
Diakonie Mitteldeutschland, Vorstandsvorsitzender

## Bericht zur Synode der Föderation Evangelischer Kirchen in Mitteldeutschland

### **1. Gemeinwesendiakonie als Arbeitsprinzip der Zukunft**

Am 01.10.08 haben sehr unterschiedliche gesellschaftliche Organisationen an die Thüringer Landesregierung und an Evangelische und Katholische Kirche ein „Sozialwort“ übergeben unter der Überschrift „Kinderarmut ist ein Skandal“. In einem Konsultationsprozess haben an dieser Schrift Vertreter der Kirchen, insbesondere auch die Evangelische Jugend in Thüringen, der Landesjugendring, Verbände der Freien Wohlfahrtspflege, aber auch der DGB, die Feuerwehr u.a. mitgearbeitet. Natürlich konnte hierbei „nur“ ein Konsenspapier entstehen, in dem nicht jeder Partner hinter jedem Wort steht. Aber der eigentliche Wert dieses gemeinsamen Sozialwortes ist die Erfahrung, dass es über viele Unterschiede hinweg einen breiten Konsens gibt in der grundsätzlichen Einschätzung sozialer Problemfelder. Und: Allen ist klar, die zentralen Probleme wie Armut, Vereinsamung, Arbeitslosigkeit, Überalterung, Abwanderung etc. sind wirksam nicht mehr von einzelnen Akteuren im sozialen Raum lösbar. Es braucht hier ein planvolles, konzeptionelles, strukturiertes Zusammenarbeiten zwischen den verschiedenen Partnern in einer Stadt oder einer Region, ein Netzwerk von Kirchengemeinden, diakonischen Einrichtungen, lokalen Vereinen, gesellschaftlichen Organisationen, Parteien, Kirchenkreisen, regionalen diakonischen Werken, Kommunen und Landkreisen. Das ist leichter gesagt als getan, aber eine vernetzte Kooperation beginnt dort erfolgreich, wo mindestens zwei Akteure erfolgreich zusammenarbeiten und dadurch andere zur Mitwirkung einladen und ermutigen. Und die natürlichsten Partner in einer Region sind aus kirchlicher Sicht nun einmal Kirchengemeinden und diakonische Einrichtungen.

#### **1.1. Kirche und Diakonie als strategische Partner im Gemeinwesen**

##### **1.1.1. Die gemeinwesenorientierte Kirchengemeinde**

Keine andere Organisation oder gesellschaftliche Gruppe ist über das Land bis in die kleinsten Ortschaften hinein immer noch so vollständig präsent wie die Evangelische Kirche. Wo es schon lange keine Schule, Gaststätte oder Einkaufsgelegenheit mehr gibt, gibt es immer noch eine Kirchengemeinde. Diese Kirchengemeinden bilden – genutzt oder ungenutzt – in jedem Falle ein bereits vorhandenes strukturelles Netzwerk.

Jede Kirchengemeinde ist genau genommen immer schon gemeinwesenorientiert. In ihr liegt – bewusst oder unbewusst – eine hohe Kenntnis über die Lebenslagen einzelner und die Lebenszusammenhänge der Menschen vor. Bestimmte Phasen dieser Lebenszusammenhänge teilen die Gemeindeglieder und sind so enger miteinander verbunden. In den Kirchengemeinden sind Zugänge zu Haushalten und gewachsene Kontaktwege der Menschen untereinander selbstverständlich.<sup>1</sup> Und die Kirchengemeinde ist mit vor Ort handelnden Personen (Pfarrerinnen und Pfarrern, Mitarbeitenden in der Gemeinde, Kirchenältesten) und ihrer Infrastruktur (mit Kirchen und Gemeinderäumen, Kindertagesstätten, Jugendräumen) präsent.

---

<sup>1</sup> Handlungsoption Gemeinwesendiakonie, Hrsg.: DW EKD, Juli 2007, S. 22

Mit Blick auf den diakonischen Auftrag der Kirchengemeinde ist deutlich, dass dieser in den vergangenen Jahrzehnten zu großen Teilen delegiert wurde: exemplarisch gesagt von der Gemeindegliederung zur Diakonie-Sozialstation. Es gab in den wichtigsten diakonischen Arbeitsfeldern eine nötige und wertvolle Professionalisierung. Allerdings zeigt sich dadurch an vielen Stellen auch eine damit einher gegangene Separierung von Kirche und Diakonie. Im Zusammenhang mit der Arbeit im Gemeinwesen erwächst heute für die Kirchengemeinde die Aufgabe, ihr diakonisches Profil zurück zu gewinnen.<sup>2</sup>

Dabei muss gesehen werden, dass ihre diakonische Schwerpunktsetzung eine unter anderen ist und dass eine Kirchengemeinde aufgrund knapperer (personeller) Ressourcen begrenzte Kräfte hat. Was für jegliche Schwerpunktsetzung gilt, trifft auch für die diakonische Profilierung zu: bewegt von der engagierten Neigung einzelner her müssen Leitungsgremien bewusst Schwerpunkte setzen, die sich an den Bedürfnissen und Fragen der Gemeindeglieder orientieren.<sup>3</sup> Dann gilt es, im Sinne dieser Schwerpunktsetzung Menschen und Partner zu gewinnen. Hier darf und soll der Blick zuerst in Richtung diakonischer Einrichtungen und diakonischer Fachleute gerichtet sein.

### **1.1.2. Die Diakonischen Dienste, Werke und Einrichtungen als wichtige Akteure im Gemeinwesen**

Die Diakonischen Dienste, Werke und Einrichtungen sind vor Ort in den unterschiedlichen Handlungsfeldern präsent und erbringen dort professionelle soziale Dienstleistungen. In diesen Bereichen sind sie nah an den Lebenslagen der Menschen, die vielfach durch mangelnde Teilhabe, Armut und Ausgrenzung geprägt sind. Als Teil des Systems der Freien Wohlfahrtspflege sind sie für Kommunen, Regionen, Land und die in den jeweiligen Zusammenhängen agierenden politisch Verantwortlichen wichtige sozialpolitische Partner, mit denen gemeinsam sie an der Ausgestaltung des Sozialstaates vor Ort mitwirken.<sup>4</sup>

In den vergangenen Jahren sind allerdings die Rahmenbedingungen für Diakonische Dienste, Einrichtungen und Werke schwieriger geworden. Der innerkirchliche Konsolidierungsprozess machte z.B. im Bereich der Kirchenkreissozialarbeit und der Beratungsstellen eine Reduzierung des Netzes von Kreis- und Beratungsstellen notwendig, die noch nicht abgeschlossen ist. Bei den in diesem Bereich tätigen Fachkräften, die schon jetzt praktisch gemeinwesenorientiert wirken, bleibt aber die hohe Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung in sozialen Brennpunkten. Die Kreisstellen und ihre Fachkräfte sind Anlaufstellen für Menschen in den verschiedensten schwierigen Lebenslagen und sie haben dadurch wie kaum andere kirchliche Mitarbeitende Zugang zu den Lebenswelten von Randgruppen vor Ort. Das prädestiniert sie förmlich innerhalb der Gemeinwesendiakonie als professionelle Partner in einem Akteursnetzwerk.

Auch für die diakonischen Einrichtungen sind die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit schwieriger geworden. Dies trifft besonders für die Bereiche zu, die – politisch gewollt – einem zunehmenden Wettbewerb ausgesetzt sind (darauf wird unten noch einmal eingegangen). Dies ändert aber nichts daran, dass gerade aus politisch-gesellschaftlicher Perspektive die soziale Arbeit diakonischer Einrichtungen als kirchliche Arbeit angesehen wird. Immer wieder wird deshalb bei der Wertschätzung der Rolle der Kirche in der Gesellschaft gerade die diakonische Arbeit als wertvoller kirchlicher Beitrag im Gemeinwesen benannt. Das entspricht einerseits dem Selbstverständnis diakonischer Arbeit als kirchlicher Arbeit. Aber es ist auch Anerkennung des Wandels in der Erbringung von Hilfen, die bei den hilfsbedürftigen Menschen auf deren Mitwirkung, Selbsthilfe und Teilhabe fokussiert ist. Gerade dieses Verständnis des Helfens entspricht einer gemeinwesenorientierten Diakonie.

---

<sup>2</sup> ebenda, S. 22

<sup>3</sup> ebenda, S. 23

<sup>4</sup> ebenda, S. 13

### 1.1.3.1 Strukturierte Partnerschaft zwischen Kirchengemeinden und diakonischen Diensten, Einrichtungen und Werken

Deutlich ist, dass sozialen Problemlagen wie Überalterung von Ortschaften, Armut, Arbeitslosigkeit, Vereinsamung, Sucht etc. nicht mehr von einzelnen gesellschaftlichen Akteuren nachhaltig entgegengewirkt werden kann. Kirche und Diakonie vor Ort sind von diesen Problemlagen nicht nur unmittelbar betroffen, sondern sollten ihnen darüber hinaus wirksam entgegengetreten. Hierzu braucht es in Regionen das vernetzte Zusammenwirken von vielen. Es ist deutlich, dass Kirche und Diakonie in ihren jeweiligen Handlungsfeldern Erfahrungen mit Strukturen und den Lebenswelten von Menschen machen, die wertvoll sind und die aufgrund ihrer geballten „Fach- und Feldkompetenz“<sup>5</sup> in der Zusammenschau eine ideale Konstellation für ein gemeinwesenorientiertes Netzwerk bilden. Allerdings braucht es am Anfang vor allem die Bereitschaft zur Zusammenarbeit, den Austausch über jeweils gemachte Erfahrungen und die Verständigung über gemeinsame übergreifende Ziele vor Ort, über Trägerinteressen und auch über Kirchengemeinde-Interessen hinweg.

Alles steht und fällt mit dieser Bereitschaft der handelnden Personen zur Zusammenarbeit. Wenn Pfarrerinnen und Pfarrer, Vertretungen von Kirchenvorständen, aktive Gemeindeglieder, Mitarbeitende und Leitungsverantwortliche aus der Diakonie eine Zusammenarbeit konstituieren, die regionale Problemlagen in den Blick nimmt und sich intern Klarheit über eigene gemeinsame Ziele und Strategien verschafft, erst dann kann sie auch in Kooperationsstrukturen mit anderen erfolgreich sein. Eine weitere Grundvoraussetzung ist es dann noch, zur Koordination innerhalb eines solchen entstehenden Netzwerkes beauftragte Personen zu haben, welche die Zusammenarbeit koordinieren und verbindliche Kooperationsbeziehungen und Partnerschaften gestalten.<sup>6</sup>

## 1.2. Leitlinien für Gemeinwesendiakonie

Reinhard Thies, der Beauftragte für Gemeinwesendiakonie beim Diakonischen Werk der EKD, hat auf unserer Diakonischen Konferenz Anfang April diese Leitlinien dargestellt. Sie sollen Orientierung geben, mit Blick worauf – und dieses Hinsehen ist der erste Schritt – die Lebenslagen und Lebensumstände von Menschen aufmerksam wahrgenommen werden sollen:

### - Vorrangige Option für die Armen

Das Thema Armut ist in der öffentlichen gesellschaftlichen Debatte – und Kirche und Diakonie haben dazu ihren Beitrag geleistet – angekommen (s.o.). Die Armutsdenkschrift der EKD „Gerechte Teilhabe“ hat deutlich die besondere Verantwortung der Kirche und ihre vorrangige Option für die Armen unterstrichen.

### - Notlagenprävention durch Gemeinwesendiakonie

Im benachteiligten Gemeinwesen geht es darum, von Ausgrenzung betroffenen Menschen Chancen zur Mitwirkung, Selbsthilfe und Teilhabe zu eröffnen. „Diakonische Gemeinde und gemeinwesenorientierte Diakonie ergänzen sich so zur Gemeinwesendiakonie, die nicht erst auf soziale Notlagen reagiert, sondern aktiv daran mitarbeitet, funktionierende Sozialräume zu gestalten und Notlagen präventiv zu verhindern.“<sup>7</sup>

### - von „Kirche für andere“ zu „Kirche mit anderen“

Kirchengemeinden haben längst ein Selbstverständnis als „Kirche für andere“ und zeigen dies an diakonischen Angeboten (Tafeln, Kleiderkammern etc.). „Gemeinwesendiakonie entwickelt dieses Verständnis weiter zu einer ‚Kirche mit anderen‘, in der die Zielgruppen zur Hilfe zum eigenen Handeln ermutigt und bei der Organisation von Selbsthilfe unterstützt werden.“<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> ebenda, S. 28

<sup>6</sup> ebenda, S.29

<sup>7</sup> ebenda, S. 25

<sup>8</sup> ebenda, S. 26

### **1.3. Gemeinwesenorientierte Diakonie als Jahresthema 2009**

In den Jahreszielen der Diakonie Mitteldeutschland für 2008 heißt es: „Die Diakonie Mitteldeutschland schafft die inhaltlichen Voraussetzungen zur Stärkung der Gemeinwesenorientierten Diakonie“. Dazu hat es Informations- und Diskussionsveranstaltungen in Gotha (21.11.07) und Halle Neustadt (07.05.08) gegeben, an denen Vertreter der Kirchen, des DW der EKD, der Landesregierung und Kommunen teilgenommen haben. Auch hat sich eine Diakonische Konferenz (s.o.) mit dem Thema beschäftigt, ebenfalls unter Teilnahme des Diakonischen Werkes der EKD und kirchlicher Vertreter als Referenten. Diese Veranstaltungen dienten vor allem der Sensibilisierung für diesen strukturellen Ansatz für kirchliche soziale Arbeit.

Das Jahresziel 2009 heißt u.a.: „Gemeinwesenorientierung wird als Jahresthema für das Jahr 2009 festgelegt.“ Eine zur Bearbeitung des Jahresthemas gegründete Projektgruppe hat die Aufgabe, Impulse und Vorschläge für Kirchengemeinden und diakonische Träger zu entwickeln. Dabei ist es notwendig, Kooperationen mit Kirchen- und Landkreisen, Kommunen und anderen Akteuren zu suchen und so die je unterschiedlichen sozialen Herausforderungen in Regionen zu benennen und wirksame Hilfen in gemeinsamer konzeptioneller Arbeit zu finden und umzusetzen. Für das Jahr 2009 geht es vor allem darum, ein in der Projektgruppe erarbeitetes Konzept in mindestens zwei Regionen modellhaft umzusetzen, um so Erfahrungen zu sammeln, die sich weitergeben und ausbauen lassen. Schon hier bin ich dankbar, wenn es Kirchenkreise gibt, die sich bereit erklären und vorstellen können, solch eine Modellregion zu sein.

## **2. Diakonische Arbeit zwischen Markt und Profil**

Anlässlich der Ausgliederung einer Altenhilfeeinrichtung in Weimar und des damit verbundenen Verlassens des Geltungsbereiches der AVR und deren Ersetzung durch einen „Haustarif“ gab es eine Protestbekundung eines Regionalkonventes der MAV'en, in der Ausgliederungen als „Ausverkauf der Diakonie“ bezeichnet und abgelehnt worden sind.

In einem Gespräch vor ein paar Tagen mit Bezug auf den gleichlautenden Artikel in unseren Kirchenzeitungen sagte mir eine Kirchenälteste, die diakonischen Einrichtungen hätten ohnehin immer weniger oder nichts mehr mit der Kirche zu tun und die Diakonie solle sich wieder auf die einzige wahre Diakonie, nämlich die gemeindenahere Diakonie besinnen.

Ist das die dominierende Einschätzung und die daraus folgende Empfehlung der kirchlichen Basis auf die Situation, in der sich diakonische Einrichtungen befinden?

### **2.1. Ausgliederungen sind Notsignale**

Es ist deutlich, dass Ausgliederungen das Erscheinungsbild der Diakonie vor allem in der innerkirchlichen Öffentlichkeit belasten und Irritationen auslösen. Zugleich ist erkennbar, dass Einrichtungen nicht leichtfertig ausgründen, sondern dies unter wirtschaftlichem Druck tun. Insbesondere in der Altenhilfe geht die Schere zwischen den zu zahlenden tariflichen Löhnen einerseits und den refinanzierten Entgelten andererseits stetig auseinander. Es geht hier also nicht um das Erzielen von Gewinn, sondern darum, weiterhin soziale Arbeit unter dem Dach der Diakonie und damit der Kirche zu sichern und auszubauen.

Hier ist der dominierende Faktor der Markt der Leistungsanbieter. Und das sind neben den Trägern der Freien Wohlfahrtspflege vor allem private Anbieter. Die mit der Einführung der Pflegeversicherung gewollte Kostenreduzierung durch Marktregulierung wirkt sich so aus, dass Kostenträger (Pflegekassen, Krankenkassen, Land, Kommunen) zunehmend weniger bereit sind, Tarifbindung in den Entgelten anzuerkennen. Dabei liegen inzwischen nicht nur die privaten Anbieter mit ihren Gehaltsstrukturen deutlich unter denen der Diakonie, sondern bis auf die Caritas auch alle anderen Verbände innerhalb der Freien Wohlfahrtspflege. Die

Kostenträger betrachten aber alle Anbieter und sind dann auch nur bereit, ein Durchschnittsentgelt zu zahlen, was dazu führt, dass diakonische Einrichtungen in der Altenhilfe immer weniger auskömmlich finanziert sind. Die Entscheidungsfrage wird zukünftig heißen: Können wir uns in bestimmten Bereichen mit unseren Qualitäts- und Profilsprüchen und unserer Gehaltsstruktur noch bewegen oder nicht?

Nach derzeitiger Satzungslage können ausgegliederte Einrichtungen mit neuen Strukturen und Tarifen nicht Mitglied im Diakonischen Werk sein, wenn sie die Arbeitsvertragsrichtlinien und damit den Dritten Weg nicht anwenden. Ob eine Gastmitgliedschaft der richtige Weg ist oder ob damit ein Dammbbruch ausgelöst wird, muss genau geprüft werden. Regelungsbedarf besteht auf jeden Fall. Dieses Problem haben alle Landesverbände. Unser Interesse ist, dass Einrichtungen, die sich der Diakonie verbunden fühlen, diese Verbindung auch weiterhin halten können. Allerdings steht dieses Wollen in Spannung zu § 8 (1) unserer Satzung, in dem die Mitgliedspflichten (u.a. das kirchlich-diakonische Arbeitsvertragsrecht und die Mitarbeiterbeteiligung auf der Grundlage des MVG der EKD) festgelegt sind. Die Debatte über Ausgliederungen und letztlich die Frage der Anwendung von Tarifen aus dem Dritten Weg muss innerhalb der Diakonie und mit der Kirche als Gesetzgeber geführt werden.

## **2.2. Die Verschiedenheit der Verbände der Freien Wohlfahrtspflege**

Wichtigste Aufgabe ist es im politischen Kontext, für den Vorrang der Freien Wohlfahrtspflege zu streiten und den Wert sozialer Arbeit herauszustellen, die auch angemessen finanziert werden muss. Die schon jetzt sehr unterschiedliche Tarifstruktur der Verbände untereinander erschwert aber mehr und mehr ein gemeinsames Auftreten gegenüber den politischen Partnern und wirkt sich bereits (nachteilig für die Diakonie) auf die Übernahme von Dienstleistungen aus (Hilfskräfte für Demenzkranke). Zugleich muss es möglich sein, bei verantwortlichem wirtschaftlichem Handeln, zu dem auch die Notwendigkeit einer Ausgliederung gehören kann, gleichzeitig Mitglied im Diakonischen Werk zu sein. Natürlich sind wir in erster Linie an die hilfsbedürftigen Menschen verwiesen. Das ergibt sich aus unserem christlichen Auftrag zum Dienst am Nächsten. Fragen von Tarifbindung und Satzungspflicht sind dabei Rahmenbedingungen. Es gilt aber zu klären: Sind die Bedingungen, unter denen diakonische Arbeit geschieht, noch praktikabel? Und welche Prioritäten setzen wir, wenn wir über das typisch diakonische soziale Arbeit reden?

## **2.3. Grundsätze der Arbeitsrechtssetzung auf dem Prüfstand**

Wir sind an dem Punkt, an dem wir grundsätzlich die jetzt immer noch geltenden Vorstellungen kritisch überdenken müssen. Dazu gehört zum Beispiel die tarifliche Orientierung am öffentlichen Dienst. Sie ist vor allem in der Altenhilfe insofern fraglich, als es nur noch verschwindend wenig Alten- und Pflegeheime in kommunaler Trägerschaft überhaupt gibt und sie somit gar keine gewichtigen Mitbewerber mehr sind. Eine Vergleichbarkeit ist gerade in diesem Bereich gar nicht mehr wirklich gegeben.

Demgegenüber gab es anlässlich des Impulstages am 19.09.08 in Wittenberg eine von der GMAV des Paul-Gerhardt-Stiftes gemeinsam mit „verdi“ organisierte Protestkundgebung unter dem Motto „Unverschämte Löhne - ohne Grund“. Im Kern ging es um die Forderung nach einer 8%igen Lohnerhöhung in der Diakonie, mindestens aber um die Übernahme des Tarifabschlusses öffentlicher Dienst. In diesem Zusammenhang wurde auch von „Warnstreiks“ gesprochen. Der Vorstand der Diakonie Mitteldeutschland appellierte an den GMAV, die Dienstgemeinschaft innerhalb der Diakonie als wichtiges Gut nicht aufs Spiel zu setzen. Warnstreiks widersprechen nicht nur dem gemeinsamen diakonischen Auftrag, sondern sind innerhalb des diakonischen Arbeitsrechtes unzulässig.

Vor diesem Hintergrund sind wir auch an dem Punkt, über die weitere Zukunft der Arbeitsrechtssetzung in der Diakonie nachzudenken. Unsere Arbeitsrechtssetzung mittels Vereinbarung in der Arbeitsrechtlichen Kommission setzt deren Arbeitsfähigkeit voraus. Wenn es für Einrichtungen fast nicht möglich ist, nach mehrmaligen Anträgen in der Arbeitsrechtlichen

Kommission Notlagenregelungen genehmigt zu bekommen<sup>9</sup>, dann ist dies zumindest ein befördernder Impuls, nach Alternativen z.B. in Form von Ausgliederungen zu suchen. Die Arbeit in der ARK setzt außerdem den Willen zu einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit voraus auf der Grundlage der diakonischen Dienstgemeinschaft. Hier ist der Willen beider Seiten gefragt. Wenn hier nur einer von beiden Partnern dauerhaft blockiert, wird sich die Arbeitsrechtssetzung in der derzeitigen Form nicht fortführen lassen.

### **3. Organisationsentwicklungsprozess in der Diakonie Mitteldeutschland**

Im Herbst 2007 hatte die Mitgliederversammlung der Diakonie Mitteldeutschland einem vom Vorstand erarbeiteten Standort- und Konsolidierungskonzept mit großer Mehrheit zugestimmt. Damit wurden Einsparziele vor allem durch Personalveränderungen formuliert, ein zentraler Standort in Halle beschlossen und das Erfordernis eines Organisationsumbaus festgelegt. Klar war, dass dieser umfassende Umbau nur in einem komplexen Organisationsentwicklungsprozess vollzogen werden kann. Inhaltlich musste die zentrale Frage bearbeitet werden, wie mit weniger Mitarbeitenden in einer neuen Organisationsstruktur von einem zentralen Standort aus in zwei Bundesländern eine zukunftsorientierte, den Mitgliederinteressen, den eigenen Ansprüchen und dem kirchlich-diakonischen Profil gerecht werdende Arbeit der Diakonie Mitteldeutschland geleistet werden kann. Damit waren Themen gesetzt wie:

- Führungsstil und Kommunikation,
- Neuausrichtung von Strukturen und Arbeitsprozessen
- Definition der Leistungen in den einzelnen Referaten (abgeleitet aus dem allgemeinen Leistungskatalog)
- Transformation der jeweiligen Kulturen in eine neue gemeinsame Kultur

#### **3.1. Ziele für die Neugestaltung der zentralen Geschäftsstelle bis Ende 2009**

Am Anfang des OE-Prozesses wurden die Ziele formuliert, denen dann in der Prozessarchitektur einzelne Themen und Projektgruppen zugeordnet wurden. Vier von zehn dieser Ziele will ich exemplarisch benennen und bei zweien etwas zu Bearbeitung und dem aktuellen Sachstand sagen:

- Die Neugestaltung der Geschäftsstelle wird im 1. Quartal 2009 mit dem Umzug nach Halle umgesetzt und bis Ende 2009 evaluiert. Der Prozess wird transparent für alle Beteiligten gestaltet.
- Die notwendigen Personalveränderungen werden wertschätzend, beteiligungsorientiert und nach transparenten Kriterien vollzogen. Am neuen Standort bieten wir attraktive Aufgaben und Arbeitsplätze sowie in Vorbereitung darauf unterstützende Maßnahmen zur Personalentwicklung.
- Die Kernleistungen sind an den Verbandsaufgaben orientiert und berücksichtigen die Erfordernisse der Mitglieder.
- Die neue Geschäftsstelle ist als Kompetenzzentrum der sozialen Arbeit der Evangelischen Kirche erkennbar. Sie bietet eine Plattform zur Vernetzung mit kirchlichen Gremien.

---

<sup>9</sup> Die Anträge sind regelmäßig mit grundsätzlichen Überlegungen und Zweifeln an der Richtigkeit der Geschäftsstrategie der beantragenden Einrichtung abgelehnt worden. Damit hat die ARK die Kompetenz der jeweiligen Geschäftsführung übernommen.

### **3.2. Prozessorganisation**

Angesichts der zu bearbeiteten Themen und Fragestellungen wurden folgende Projektgruppen gegründet:

Teilprojekt I:	Leistungen der Geschäftsstelle
Teilprojekt II:	Ausgliederungen von Leistungen
Teilprojekt III:	Personalveränderungen
Teilprojekt IV:	Standortplanung und Umzug
Teilprojekt V:	Interne Organisationsstruktur
Teilprojekt VI:	Corporate Identity

Die Koordination dieser Projekte erfolgt mittels einer Steuerungsgruppe, der ein Projektbüro zugeordnet ist und in der Sachstände mitgeteilt, reflektiert und gegebenenfalls Korrekturen vorgenommen werden. Zur Steuerungsgruppe gehören die jeweiligen Projektleiter, der Vorstand, die GMAV, die Projektkoordinatorin und zwei Berater. Die Entscheidungen bezgl. der jeweiligen Projektaufträge (Ziele, Ressourcen, Zeit) werden vom Vorstand entweder bereits in der Steuerungsgruppe oder davor bzw. danach getroffen.

### **3.3. Sachstand in Teilprojekten**

#### **3.3.1. Standortplanung/Umzug**

Am 24. Oktober 2008 haben wir am künftigen Standort in Halle Richtfest gefeiert. Der Bau ist auf einem guten Weg, wenngleich durch einen verspäteten Baubeginn inzwischen ein Zeitverzug von ca. sechs Wochen besteht. Die Aussagen der Bauverantwortlichen zur Einhaltung des vertraglich festgelegten Fertigstellungstermins haben aber nach wie vor Bestand, nach denen es am Ende keinen Terminverzug geben wird.

Der Aus- und Umbau an einem denkmalgeschützten Gebäude bringt allerdings auch alle Überraschungen, die man sich von ihm verspricht: mehrmalige Feststellung von Schwammbefall, der genauso wie die fachmännische Behebung dokumentiert wird, fehlende Fundamente, die an großen Gebäudeteilen ungeplant neu gelegt werden müssen und auch denkmalpflegerische Kleinodien wie seltene Stuckdecken, bei denen nicht sofort klar ist, in wie weit sie in das Profil der Geschäftsstelle passen.

Zur weiteren Standortplanung gehören dann noch EDV-, Tagungs- und Raumkonzept (wo sitzt künftig wer und welche Personengruppen und Teams gehören zusammen). Das EDV-Konzept steht. Innerhalb des Raumkonzeptes ist die Zuordnung der Mitarbeitenden zu den Räumlichkeiten geklärt. Das Tagungskonzept muss bis Ende des Jahres fertig gestellt sein.

Schließlich steht die Planung des Umzuges selber an. Hier gehen wir von einer zeitgleichen Schließung der drei Alt-Dienststellen und einem Umzugszeitraum von einer Woche aus, in der Möbel, EDV- und Kommunikations-Technik und Akten umziehen und auch die Mitarbeitenden ihre neuen Arbeitsplätze beziehen.

### **3.3.2. Personalveränderungen**

In die künftige Dienststelle in Halle werden nach jetzigem Kenntnisstand 86 Mitarbeitende einziehen. Damit wird die Zahl unserer Mitarbeitenden seit Beginn des Konsolidierungsprozesses von ursprünglich 116 um 30 reduziert. Wir haben fristgemäß mit Blick auf den 31.03.09 (Umzug) eine Kündigung ausgesprochen, der nicht widersprochen wurde. Derzeit ist davon auszugehen, dass wir ohne ein Arbeitsgerichtsverfahren diese Personalreduzierung vollziehen werden. Das ist ein bemerkenswerter, weil so nicht erwarteter Umstand, aber auch Folge eines Arbeitsprozesses, der zwar aufwendig, aber deshalb auch angemessen war.

Zunächst gab es im April 2008 so genannte „Orientierungsgespräche“ mit allen Mitarbeitenden, in denen sondierend die persönliche Situation der einzelnen und ihre persönlichen Plannungen erfragt wurden. Hier ging es auch um das Angebot ggf. von Unterstützungsmaßnahmen (finanziell und fachlich), aber auch schon darum zu hören, ob es die persönliche Situation schon jetzt klar unmöglich macht, mit nach Halle zu kommen. Im Ergebnis dieser Gespräche konnten erste Grobplanungen gemacht werden.

Danach wurde ein Vermittlungsverfahren entwickelt, um Mitarbeitenden, die den Umzug nicht vollziehen können, Arbeitsplätze im Umfeld der heutigen Dienststellen zu verschaffen. Diese Maßnahme war „erfolgreicher“ als uns zuletzt lieb war. Einrichtungen und Institutionen haben nicht nur freie Stellen mitgeteilt, sondern aktiv unsere Mitarbeitenden – und natürlich nicht die Schwächeren – umworben. Mit dem Weggang von 15 Mitarbeitenden, davon zwölf aus Eisenach, ist natürlich der Personalabbaudruck geringer geworden, aber der Verlust an Know-how und Potential spürbar.

Auf der Grundlage von ausgearbeiteten neuen Stellenprofilen wurden dann zwischen Juli bis September mit allen Mitarbeitenden in einem Interessenbekundungsverfahren, das auf dem Stellenplan 2009 beruhte, Auswahlgespräche geführt. Am Ende dieses Verfahrens stand dann eine Empfehlung der Personalabteilung zur Entscheidung des Vorstandes hinsichtlich der Stellenbesetzung mit dem oben bereits genannten Ergebnis.

## **4. Ausblick**

Der Diakonie gehen die anspruchsvollen Themen nicht aus und die Herausforderungen verändern sich ständig.

Ich bin gespannt, ob und wie es gelingt, innerhalb des Jahresthemas „Gemeinwesendiakonie“ Regionen zu finden, die sich in ein Modellprojekt hinein begeben wollen.

Ich bin entschlossen, das Thema „Ausgliederungen“, das ich bewusst aus der „Grauzone“ des diakonischen Alltages gezogen habe, zu einem praktikablen Ergebnis zu bringen, das den Erfordernissen entspricht und die diakonische Familie beieinander hält.

Ich bin zuversichtlich, dass wir in einem Jahr feststellen können, dass mit dem Umzug der Geschäftsstelle nach Halle unsere Leistungen für unsere Mitglieder, Partner und Kirchen so erbracht werden, dass die Diakonie Mitteldeutschland als gewichtiger Akteur im sozialpolitischen Feld wahrgenommen wird und es den Mitarbeitenden Freude macht, daran ihren Anteil zu haben.