Stephanus gGmbH, Berlin

Lagebericht für das Geschäftsjahr

vom 1. Januar 2023 bis zum 31. Dezember 2023

A. Grundlagen des Unternehmens

1. Geschäftsmodell des Unternehmens

Die Stephanus gGmbH ist ein 100 %-iges Tochterunternehmen der Stephanus-Stiftung.

In dieser Gesellschaft werden alle wesentlichen Geschäftsprozesse der Stiftung zusammengefasst. Neben einer fachlich orientierten Geschäftsbereichsstruktur gibt es eine zusätzliche Regionalstruktur.

Die Struktur der Gesellschaft sieht die einzelnen Geschäftsbereiche „Wohnen und Pflege“, „Leben und Lernen im Quartier“ (ehemals „Bildung“ und „Kinder, Jugend und Familie“) sowie die Geschäftsbereiche „Werkstätten“ und „Wohnen und Assistenz“ vor.

Im Jahresverlauf 2023 wurden die Geschäftsbereiche „Bildung“ und „Kinder, Jugend und Familie“ unter der vorläufigen Bezeichnung „Leben und Lernen im Quartier“ organisatorisch zusammengefasst. Eine Formalisierung der Zusammenlegung inkl. finaler Namensgebung per Kuratoriumsbeschluss wird für das 4. Quartal 2024 erwartet. Entsprechend erfolgt die Darstellung in Teilen gemäß bisherigem Berichtswesen, in Teilen gemäß neuer Struktur.

Zum 1. Januar 2024 wurde der Betriebsübergang des Geschäftsbereichs „Migration und Integration“ von der Stephanus-Stiftung auf die Stephanus gGmbH vollzogen.

Die planenden und unterstützenden Prozesse sind in der Stephanus-Stiftung (insbesondere Controlling, Compliance, IT sowie Kommunikation und Marketing) bzw. in der Stephanus – Zentrale Dienste gGmbH (Personal, Finanz- und Rechnungswesen, Facility Management incl. Mietverwaltung) zusammengefasst.

Durch die Stephanus Services Gesellschaft mbH werden mittels Dienstleistungsverträgen die Bereiche Catering und Reinigungsleistungen in einem Großteil unserer Einrichtungen abgedeckt.

Es besteht ein Mitarbeiterpool, der Antworten auf die allgemeinen Herausforderungen am Arbeitsmarkt - intern und extern - finden soll, so dass mehr Flexibilisierung für Mitarbeitende geschaffen werden soll und gleichzeitig die Kosten für Leiharbeitskräfte reduziert werden sollen.

Geschäftsstruktur

Der **Geschäftsbereich Wohnen und Pflege** hält an insgesamt 18 Standorten in Berlin und Brandenburg attraktive und individuelle Wohn-, Pflege-, Betreuungs- und Serviceangebote Menschen, die aufgrund ihres Alters, einer Krankheit oder eines Unfalls, Hilfe benötigen, bereit.

Diese Angebote erbringen 1.464 Mitarbeitende.

Der **Geschäftsbereich Wohnen und Assistenz** bietet im Jahr 2023 Wohnangebote für Kinder, Jugendliche und Erwachsene mit Behinderung an 33 Standorten in Berlin und an 30 Standorten in Brandenburg an.

Diese Angebote erbringen 1.374 Mitarbeitende.

Im **Geschäftsbereich Werkstätten** werden in Brandenburg am Standort Templin folgende Angebote mit insgesamt 336 Plätzen vorgehalten: Arbeitsbereich mit 276 Plätzen, Berufsbildungsbereich mit 30 Plätzen, Förderbereich mit 30 Plätzen. In den Werkstätten Ostprignitz-Ruppin mit verschiedenen Standorten werden folgende Angebote mit insgesamt 613 Plätzen vorgehalten: Arbeitsbereich mit 529 Plätzen, Berufsbildungsbereich mit 56 Plätzen, Förderbereich mit 28 Plätzen. Die Werkstatt Bad Freienwalde hat eine Maximalkapazität von 276 Plätzen (davon 228 im Arbeitsbereich, 35 im Berufsbildungsbereich sowie 13 im Förder- und Beschäftigungsbereich) – zuzüglich der ausgelagerten Arbeitsplätze. Die Berliner Werkstätten halten 850 anerkannte Plätze vor, wobei 645 Plätze den Arbeitsbereich, 112 Plätze den Berufsbildungsbereich und 93 Plätze den Beschäftigungs- und Förderbereich betreffen.

Diese Angebote erbringen 501 Mitarbeitende.

Im **Geschäftsbereich Leben und Lernen im Quartier** verantwortet die Stephanus gGmbH in Berlin und Brandenburg 13 Kindertagesstätten, zwei Grundschulen, drei Förderschulen, fünf Horte, die Fachschule Oberlin-Seminar, Förder- und Beratungsstellen sowie Familienentlastende Dienste. Diese Bildungsangebote erbringen 588 Mitarbeitende.

Darüber hinaus bietet der Geschäftsbereich zum Jahresende Einrichtungen der Jugendhilfe an 11 Standorten mit 15 Angeboten bzw. Angebotsformen in Berlin und Brandenburg (Uckermark, Märkisch-Oderland, Landkreis Oder-Spree) mit ca. 150 Plätzen in Wohngruppen, Tagesgruppen

und weiteren Hilfsangeboten. Insgesamt erbringen 122 Mitarbeitende diese Angebote der Jugendhilfe.

2. Ziele und Strategien

Ziele und Strategien der Stephanus-Stiftung und der Stephanus gGmbH

Die Stephanus-Stiftung verfolgt ihre satzungsgemäßen Aufgaben durch die enge Zusammenarbeit mit der Stephanus gGmbH, die alle wesentlichen Geschäftsprozesse bündelt. Die Steuerung erfolgt durch die Stiftung, und beide Organisationen teilen eine gemeinsame strategische Ausrichtung.

Vision und Antrieb der Strategie 2030

Die Strategie 2030 orientiert sich an zwei zentralen Zielen:

1. **Erster Ansprechpartner im Sozialraum**: Die Stiftung möchte die erste Anlaufstelle für Unterstützung im Sozialraum sein.
2. **Akteur und Partner im Gemeinwesen**: Die Stiftung leistet aktiv Beiträge zur Verbesserung des sozialen Umfelds.

Schwerpunkte der Weiterentwicklung

Im Rahmen der Überarbeitung der Strategie 2030 wurden neue Schwerpunkte definiert:

- **Nachhaltigkeit**: Langfristig positive ökologische und soziale Auswirkungen sichern.
- **Marktorientierung**: Die Angebote an Marktbedürfnisse anpassen.
- **Innovationen**: Technologische und organisatorische Neuerungen fördern.
- **Inklusion**: Die Teilhabe von Menschen mit Behinderungen stärken.
- **Fachlichkeit**: Hohe Qualität in allen Bereichen sicherstellen.

Strukturen und Führung

Um die strategischen Ziele zu erreichen, wird auf Unternehmensebene intensiv an **klaren und verbindlichen Strukturen und Führungsmodellen** gearbeitet. In einigen Geschäftsbereichen sind aufgrund aktueller Herausforderungen Anpassungen bei Strukturen und Prozessen erforderlich, was die Umsetzung komplex macht.

Trennung von Arbeiten an und in der Organisation

Der Strategieprozess hat gezeigt, dass eine klare Trennung zwischen dem Arbeiten **an** der Organisation (strategische Weiterentwicklung) und dem Arbeiten **in** der Organisation (operative Umsetzung) notwendig ist, um langfristige Ziele zu erreichen und den operativen Betrieb effizient zu gestalten.

Digitalisierung von Prozessen

Die **Digitalisierung von Prozessen**, insbesondere in den unterstützenden Bereichen, spielt eine wesentliche Rolle. Laufende Projekte zielen darauf ab, Effizienz und Qualität durch digitale Lösungen zu steigern, obwohl diese mit erheblichen Herausforderungen verbunden sind.

Langfristige Ziele

Die Stephanus-Stiftung und die Stephanus gGmbH müssen ihre Strategie kontinuierlich weiterentwickeln, um flexibel auf soziale, politische und wirtschaftliche Veränderungen reagieren zu können. Die Stärkung von Innovationsfähigkeit, Nachhaltigkeit und einer Wachstums- und Weiterentwicklungskultur sind entscheidend, um ihre führende Rolle im Sozialraum auch in Zukunft zu sichern.

B. Wirtschaftsbericht

1. Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen

Für 2023 ermittelte das Statistische Bundesamt einen kalenderbereinigten Rückgang des realen Bruttoinlandsprodukts (BIP) in Höhe von 0,3 %. Die Wachstumsprognose der Bundesbank für 2024 wurde im Juni 2024 auf -0,3 % reduziert. Die Bundesbank prognostizierte im Juni 2024 ein reales BIP-Wachstum für das Jahr 2024 von 0,3 Prozent. Für die Jahre 2025 und 2026 geht die Bundesbank von einem preisbereinigten Wachstum der deutschen Wirtschaft um 1,1 Prozent beziehungsweise 1,4 Prozent aus.

Nach Angaben des gemeinsamen Statistikportal der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder stieg das Bruttoinlandsprodukt in Brandenburg 2023 preisbereinigt um 2,1 % gegenüber dem Vorjahr, in Berlin um 1,6 %.

Die Verbraucherpreise in Deutschland haben sich im Jahresdurchschnitt 2023 zwar um 5,9 % gegenüber 2022 erhöht, jedoch mit einem erkennbaren Abwärtstrend innerhalb des Jahres. Laut Jahresbericht der Europäischen Zentralbank ist dieser Trend insbesondere auf zwei Faktoren zurückzuführen. Insbesondere im ersten Halbjahr sanken die Energiepreise, welche zuvor infolge des Angriffs auf die Ukraine erheblich gestiegen waren. Die im Jahr 2022 entstandenen Lieferengpässe, die auch für den Rückgang des BIP mitverantwortlich waren, wurden im Verlauf des Jahres 2023 in vielen Bereichen beseitigt.

Zum anderen setzte die EZB ihre restriktive Geldpolitik im Jahr 2023 fort und hob die die Leitzinsen um 200 Basispunkte an.

Den finanziellen Auswirkungen der höheren Energiekosten wurde durch die Bundesregierung mit umfassenden Maßnahmen begegnet. Diese neue Krise führte auch im Jahr 2023 zu einer angespannten Haushaltslage der öffentlichen Hand der wiederum durch eine erhebliche Nettoneuverschuldung aufgefangen.

Von langfristigen finanziellen Auswirkungen des Kriegs gegen die Ukraine auf die Sozialbranche ist derzeit nicht auszugehen, da die Energiepreise stabilisiert wurden und durch die sinkende Inflation keine weiteren Zinserhöhungen zu erwarten sind, die Investitionen zusätzlich belasten würden.

Der Personalmangel ist auch in dieser Branche ein anhaltendes Risiko, dem weiterhin mit intensiven Maßnahmen begegnet werden muss.

2. Geschäftsverlauf

Die Stephanus gGmbH weist im Geschäftsjahr einen Jahresfehlbetrag in Höhe von 3.822 TEUR bei einem Umsatz in Höhe von 256.502 TEUR aus. Der Gesamtgeschäftsverlauf hat sich gegenüber den Vorjahren negativ entwickelt.

Die Umsatzerlöse der einzelnen Geschäftsbereiche der Gesellschaft stellen sich wie folgt dar:

	2023	2022	Veränderung
Darstellung der Umsatzerlöse	TEUR	TEUR	TEUR
Wohnen und Pflege	83.638	78.215	5.423
Wohnen und Assistenz	73.856	66.250	7.607
Werkstätten	57.746	54.028	3.718
Bildung	32.922	30.574	2.348
Overhead	380	402	-21
Kinder, Jugend und Familie	7.959	6.581	1.377
Gesamt	**256.502**	**236.050**	**20.452**

Die Jahresergebnisse der einzelnen Geschäftsbereiche der Gesellschaft stellen sich wie folgt dar:

	2023	2022	Veränderung
Darstellung der Jahresergebnisse	TEUR	TEUR	TEUR
Wohnen und Pflege	421	4.543	-4.122
Wohnen und Assistenz	-748	-456	-292
Werkstätten	-890	266	-1.156
Bildung	-2.286	-1.215	-1.071
Overhead	-138	-318	180
Kinder, Jugend und Familie	-181	-516	335
Gesamt	**-3.822**	**2.305**	**6.127**

Der Geschäftsverlauf der Geschäftsbereiche im Geschäftsjahr 2023 wird wie folgt kommentiert:

Alle Geschäftsbereiche werden im Personalbereich durch starke Personalkostensteigerungen durch einen sehr hohen Tarifabschluss und einen sehr angespannten Personalmarkt belastet. Dieses führt zu massiv steigenden durchschnittlichen Personalkosten, die nicht in allen Bereichen refinanziert sind. Dieses ist abhängig von der jeweiligen Grundlage der Refinanzierung. Der Bezug von Geschäftsbesorgungsleistungen hat sich insbesondere durch die Intensivierung der Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Abschluss des Projektes „Modern Workplace“ in allen Geschäftsbereichen erhöht. Weiterhin findet in unterschiedlicher Ausprägung weiterhin eine Belastung eine Belastung durch die Auswirkungen des Ukrainekrieges und den damit verbundenen Implikationen der Preise insbesondere in dem Energiebereich statt. Um die Komplexität in den Bereichen zu reduzieren, werden die Ergebnisverschiebungen für alle Angebote und Häuser nach den folgenden 4 Kriterien:

- Marktumfeld
- Steuerung
- Asynchronität und
- Investition / De-Investition untersucht.

Ausprägung

1. Geschäftsbereich Wohnen und Pflege

Für das Jahr 2023 wurde im Geschäftsbereich Wohnen und Pflege ein Jahresumsatz in Höhe von 85.567 TEUR und ein Jahresüberschuss von 242 TEUR geplant. Tatsächlich erreicht wurden Umsatzerlöse in Höhe von 83.638 TEUR bei einem Ergebnis von 421 TEUR.

Auslastungsfördernde und personalbindende/-gewinnende Maßnahmen fanden, neben dem notwendigerweise verstärkten Einsatz externen Leasingpersonals in der Pflege, ihre Fortsetzung. Zudem wurde im Geschäftsbereich Wohnen und Pflege die Professionalisierung zum Thema Personaleinsatz und Ausbildung in der Pflege durch die Intensivierung strukturierter Unterstützungsleistungen ausgebaut.

Die Marienfließer Pflege-Immobilie wurde in diesem Geschäftsjahr mit nahezu erwartungsgemäßen wirtschaftlichen Auswirkungen geschlossen. Notwendige Maßnahmen zur Leerstandverwaltung der Stiftungsimmobilie wurden durch Kündigung bzw. Neufassung von Verträgen umgesetzt sowie die organisatorische Begleitung der im Betrieb verbleibenden Mietshäuser dem nahegelegenen Seniorenzentrum Christophorus angetragen.

Die in diesem Jahr abschließend vorgenommene Bewertung der Auswirkungen der neuen Richtlinie für die außerklinische Intensivpflege, die die außerklinische Versorgung von schwerstkranken Menschen, die beispielsweise beatmet werden müssen oder eine Trachealkanüle ab 01.07.2024 einschließt, ergab mit Blick auf fehlendes und nicht generierbares Fachpersonal ein zu hohes Risiko in Bezug auf die rechtskonforme und auskömmliche Gewährleistung dieses Spezialversorgungsbereiches im Haus am Weinbergsweg. Daher wurde fristgerecht die Aufkündigung gegenüber den Vertragspartnern erklärt. Die Kündigung wird zum 30.06.2024 wirksam. Eine Reduktion der versorgungsvertraglichen Gesamtkapazität im Haus am Weinbergsweg ist damit nicht verbunden. Die ersten personalpolitischen und organisatorischen Auswirkungen in der Vorlaufphase zu dieser Entscheidung und deren Kommunikation zeichneten sich bereits im operativen Management und dem Ergebnis der Einrichtung 2023 ab.

Zur Personalbemessung, die ab Sommer 2023 schrittweise in Pflegeeinrichtungen zu realisieren ist, wurde die fachliche Auseinandersetzung fortgeführt und die Rahmen gesetzt, die vor dem Hintergrund verschiedener gesetzgeberischer Unklarheiten bereits möglich sind.

Im Bereich des Qualitätsmanagements im Geschäftsbereich Wohnen und Pflege fanden die konzeptionellen, standardisierenden, unterstützenden und professionalisierenden Maßnahmen

jahresplankonform Umsetzung. Der einrichtungsbezogene Erfüllungsgrad in der Umsetzung wurde flächendeckend in internen Audits nach standardisiertem Instrument sowie in Prüfungen der Aufsichtsbehörden geprüft und erfordert kontinuierliche Aufmerksamkeit.

Die Regelungen des mit Wirkung zum 01.07.2023 wirksam gewordenen reformierten Wohnteilhabegesetzes in Berlin wurden im Geschäftsbereich Wohnen und Pflege eingeführt, so dass die Prüfsicherheit entsprechend den ebenfalls novellierten Prüfrichtlinien gegeben ist.

Die jährlichen Nachverhandlungen der Pflege- und Investitionskostensätze im stationären, teilstationären und ambulanten Bereich sind konsequent erfolgt. Insbesondere die Nichtakzeptanz der vollen Overheadkosten – (zentrale Dienste und Geschäftsbereich) sowie von Mehrkosten für notwendiges Personalleasing durch die Kostenträger stellte dabei, auch mit Blick auf den gestiegenen Personalleasingeinsatz von nahezu einem Drittel der Leasing- Vollzeitkräften im Vergleich zum Vorjahr, eine wirtschaftliche Erschwernis dar. Zudem kam es zu Verwerfungen durch sehr lange andauernde Verhandlungsgeschehen im besonders verhandlungssensiblen ambulanten Bereich (Kompensationen).

Im Seniorenzentrum Brüssow ist der investitionsstarke Bau zur umfassenden Brandschutzsanierung und Umsetzung der Brandenburger Strukturqualitätsverordnung (Einzelzimmergebot) gestartet.

Im Jahr 2023 konnte das Wachstum der Stephanus Mobil Dienste Bergfelde und Bad Freienwalde kontinuierlich in einem Tempo erfolgen, das der Belastungsfähigkeit und der Verfügbarkeit am Personal- und Fahrzeugmarkt folgt. Im Tandem Management Ansatz, der für Stephanus Mobil Strausberg Anwendung findet, wurden erste Restrukturierungsansätze in diesem wirtschaftlich noch defizitären Dienst erfolgreich umgesetzt.

2. Wohnen und Assistenz

Im Wirtschaftsplan 2023 wurde für den Geschäftsbereich Wohnen und Assistenz ein Jahresumsatz von 71.979 TEUR und ein Jahresergebnis von 542 TEUR geplant. Tatsächlich wurden im Jahr 2023 Umsatzerlöse in Höhe von 73.856 TEUR bei einem Ergebnis von -748 TEUR erreicht. Diese Abweichung ist auf mehrere Faktoren zurückzuführen.

Ein wesentlicher Grund für die Abweichung liegt in der Diskrepanz zwischen den sehr hohen Tarifabschlüssen und den zeitlich verzögerten Verhandlungen sowie Abschlüssen von Entgelterhöhungen mit den Kostenträgern. Diese Verzögerung führte zu einem erheblichen finanziellen Druck, der sich negativ auf das Jahresergebnis auswirkte. Zudem trugen überdurchschnittlich

hohe Krankheitsquoten der Mitarbeitenden zu gestiegenen Kosten für Personalleasing bei, was die finanzielle Situation weiter belastete.

Die Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) ist weitgehend abgeschlossen. Im Zuge dessen konnte eine Rückstellung in Höhe von 105.327,47 EUR aufgelöst werden, was jedoch nicht ausreichte, um die anderen finanziellen Herausforderungen auszugleichen.

Ein weiteres Problemfeld sind die Instandhaltungskosten, die durch die Baukostensteigerungen und die alte Bausubstanz verursacht werden. Diese führen oft zu unvorhergesehenen zusätzlichen Arbeiten und somit zu weiteren Kosten. Besonders deutlich wird dies bei der Erneuerung technischer Anlagen, wie z.B. Heizanlagen, die dringend notwendig ist, um den Betrieb langfristig zu sichern.

In der Steuerung des Geschäftsbereichs Wohnen und Assistenz haben sich mehrere Handlungsfelder herauskristallisiert:

1. **Erweiterung der Handlungskompetenzen der Einrichtungsleitungen**: Es ist erforderlich, die Kompetenzen der Einrichtungsleitungen insbesondere in der Personaleinsatzplanung zu erweitern. Hierfür sind gezielte Schulungen und Fortbildungen notwendig, um eine effizientere Steuerung der Ressourcen zu gewährleisten.

2. **Überprüfung der Rechnungsstellung und Identifizierung offener Posten**: Der komplexe Abrechnungsprozess muss dringend überprüft werden, da Fehler in der Rechnungsstellung und das Nicht-Erkennen offener Posten zu unnötigen finanziellen Verlusten führen können.

Durch die Umsetzung des BTHG hat sich die Anzahl der Rechnungen je Klient vervielfacht. Gleichzeitig sind viele Kostenträger noch nicht von ihrer bisherigen Vorgehensweise abgewichen und leisten weiterhin Vorauszahlungen, obwohl die nachfolgend abgerechnete Leistung abhängig von der tatsächlichen Anwesenheit ist.

Ebenso ist sich eine nicht unerhebliche Anzahl von Klienten bzw. Betreuenden noch nicht vollumfänglich bewusst, dass die Klienten jetzt selbst Vertragspartner sind sich damit die Rollen und Verantwortlichkeiten zwischen Klienten, Kostenträgern und Stephanus maßgeblich geändert haben.

Die regelmäßigen Kostensatzanpassungen, die häufig zu mehrmonatigen (rückwirkenden) Rechnungskorrekturen führen, die oben dargestellten Vorauszahlungen und die sehr unterschiedlichen Verrechnungssystematiken auf Seiten der Kostenträger führen zu, dass der Abstimmungsaufwand in der Nachverfolgung Offener Posten kontinuierlich steigt.

Die zunehmende Individualisierung der Leistungen erfordert eine regelmäßige Überprüfung des Prozesses der Vertragserstellung, um eine sachgerechte Rechnungserstellung zu gewährleisten.

3. **Intensivierung der Kostensatzverhandlungen**: Es ist notwendig, die Verhandlungen mit den Kostenträgern zu intensivieren und dabei eine deutlich stärkere Position einzunehmen. Nur so können zukünftig angemessene Entgelterhöhungen zeitnah umgesetzt werden.

4. **Weiterentwicklung der Steuerung des Personaleinsatzes**: Die Steuerung des Personaleinsatzes muss dringend weiterentwickelt werden, um flexibler auf personelle Engpässe reagieren zu können. Allerdings ist dies durch die AVR (Arbeitsvertragsrichtlinien) erschwert, was eine zeitnahe Anpassung der Personalzahlen nicht immer ermöglicht.

Diese Herausforderungen zeigen, dass in den kommenden Jahren erhebliche Anstrengungen unternommen werden müssen, um die finanzielle Stabilität im Geschäftsbereich Wohnen und Assistenz zu sichern und die Qualität der Leistungen auf einem hohen Niveau zu halten.

3. Geschäftsbereich Werkstätten

Der Geschäftsbereich Werkstätten hat sich im Jahr 2023 negativ entwickelt. Die Umsatzerlöse im Geschäftsbereich sind im Jahr 2023 auf 57.746.229,- EUR gestiegen nach 54.028.013,- EUR im Vorjahr.

Die Planungen sahen insgesamt ein negatives Ergebnis vor, wobei in den Berliner Werkstätten ein Ergebnis von +264 TEUR und für die Brandenburger Werkstätten ein Ergebnis von -807 TEUR erwartet wurden. Tatsächlich wurde jedoch ein Gesamtergebnis von -1.819 TEUR erzielt. Während das Ergebnis der Berliner Werkstätten mit einem Plus von 386 TEUR besser ausfiel als geplant (+100 TEUR), hat sich das Ergebnis in den Brandenburger Werkstätten mit -1.275 TEUR deutlich schlechter entwickelt. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich das Gesamtergebnis um circa 1 Mio. EUR verschlechtert.

Es ist zu beachten, dass bereits im Jahr 2022 das Ergebnis ohne die Berücksichtigung von Sondereffekten, wie den Coronahilfen und den Beihilfen zur Abfederung der Energiekrise, ebenfalls negativ gewesen wäre. Dies verdeutlicht die strukturellen Herausforderungen, die sich im Geschäftsbereich Werkstätten fortsetzen und im Jahr 2023 zu einer weiteren Verschlechterung geführt haben.

Neben rückläufigen Belegungen und zeitversetzten Vergütungsverhandlungen ist ein wesentlicher Faktor für diese negative Entwicklung das Ausbleiben von Beihilfen, die im Vergleich zum Jahr 2022 zur Abfederung der Effekte der Energiekrise gewährt wurden. Hier ist ein Rückgang

von über 1 Mio. EUR zu verzeichnen. Zusätzlich gab es signifikante Kostensteigerungen im Bereich der Personaldienstleistungen. Um den Personalbedarf zu decken, wurde verstärkt auf den internen Springerpool zurückgegriffen, was die Kosten weiter erhöhte.

Der Geschäftsbereich Werkstätten der Stephanus-Stiftung steht somit vor einer Ergebniskrise, die im Wesentlichen auf einer Konzeptkrise basiert. Die bestehenden Konzepte erweisen sich als nicht adäquat, um den aktuellen Anforderungen gerecht zu werden, was in Verbindung mit dem demografischen Wandel zu einer geringeren Belegung und somit zu einem Rückgang der Erlöse geführt hat. Diese Entwicklungen haben das Jahresergebnis erheblich belastet.

Zusätzlich zeigte sich, dass die Steuerung in einigen Bereichen optimierungsbedürftig ist. Insbesondere bei der Stellenbesetzung in den Brandenburger Werkstätten wurden Defizite festgestellt, die das Ergebnis weiter negativ beeinflussten. Auch im Produktionsbereich erschwerten die nicht adäquaten Konzepte und die gesamtwirtschaftliche Situation die Lage. Eine Erhöhung der Lohnzahlungen war unter diesen Umständen nicht möglich. Die Vorgabe des § 12 Abs. 5 Nr. 1 WVO von mindestens 70 % wurde überschritten.

Im Jahr 2023 verließ der Werkstattleiter in Berlin das Unternehmen. Diese Vakanz wurde genutzt, um mit einem erfahrenen Interimsmanager eine zukunftsfähige Konzeption für den gesamten Werkstattbereich zu erarbeiten. Im Rahmen dieser Tätigkeit traten mehrere Schwächen im bisherigen Konzept zutage. Gleichzeitig wurde die Chance erkannt, gerade jetzt eine umfassende konzeptionelle Neuaufstellung des gesamten Bereiches zu initiieren. Dabei ist es von zentraler Bedeutung, die Anforderungen des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) mit seiner Personenzentrierung und die Ergebnisse der vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) in Auftrag gegebenen Studie zu einem transparenten, nachhaltigen und zukunftsfähigen Entgeltsystem für Menschen mit Behinderungen zu berücksichtigen.

Im Detail entwickelte sich das Geschäftsjahr 2023 wie folgt:

Brandenburger Werkstätten: Im Wirtschaftsplan war ein Jahresumsatz von 32.495 TEUR und ein Jahresdefizit von -807 TEUR geplant. Tatsächlich wurden Umsatzerlöse in Höhe von 32.808 TEUR bei einem Jahresergebnis von -1.275 TEUR erzielt. Die Abweichung resultierte neben der geringeren Belegung auch aus stark gestiegenen Rohstoffpreisen (+35 %), insbesondere in den Werkstätten Bad Freienwalde und Templin, sowie aus erhöhten Kosten für die Beförderung der Beschäftigten (+543 TEUR in OPR und Templin). Der durch den Angriffskrieg Russlands ausgelöste Preisanstieg für Benzin und Öl führte zudem zu Mehrkosten bei den KfZ-Betriebs- und Schmierstoffen (+69 TEUR über Planansatz).

Berliner Werkstätten: Im Gegensatz dazu entwickelten sich die Berliner Werkstätten positiver. Geplant war ein Jahresumsatz von 24.855 TEUR und ein Jahresüberschuss von 264 TEUR. Tatsächlich wurden Umsatzerlöse in Höhe von 24.938 TEUR bei einem Ergebnis von 386 TEUR erreicht. Ein Nettozuwachs von 21 Beschäftigten trug dazu bei, die geplante Durchschnittsbelegung und die damit verbundenen Kostensatzerträge zu erzielen. Zudem konnten die pandemiebedingten Rückgänge der Produktionsumsätze in den Jahren 2020/2021 im Jahr 2022 vollständig kompensiert werden. Insbesondere durch Auftragssteigerungen zweier Großkunden (Möbelmontage IKEA, Dichtungssätze Fa. Hengst) gelang es, die Produktionsumsätze über den Wirtschaftsplan hinaus und auf das Leistungsniveau von vor der Pandemie zu steigern. Das Jahresergebnis profitierte zudem von ungeplanten Corona-Sondereffekten, wie Aufwendungen und Erstattungen für Schnelltests.

Die Stephanus-Stiftung hat diese Herausforderungen erkannt und wird sie nun konstruktiv angehen, um eine zukunftsfähige Neuausrichtung des gesamten Bereichs Werkstätten zu ermöglichen. Die zukünftige Struktur wird sich an den Anforderungen des BTHG und den Erkenntnissen der BMAS-Studie orientieren, um die Wettbewerbsfähigkeit wiederherzustellen und die finanzielle Stabilität zu sichern.

4. Geschäftsbereich Leben und Lernen im Quartier (ehem. Bildung und Kinder, Jugend, Familie)

Dem für den Bereich **Bildung** geplanten Jahresergebnis von -291 TEUR und den geplanten Umsätzen von 33.428 TEUR stehen ein IST-Ergebnis von -2.286 TEUR und Umsätze von 32.922 TEUR gegenüber. Das Ergebnis ist somit signifikant schlechter als geplant. Im Folgenden werden die wesentlichen Planungsabweichungen dargelegt.

Insbesondere bei den Schulen fiel die Steigerung der Betriebskostenzuschüsse 2023 mit durchschnittlich 1% überraschend deutlich geringer aus als geplant. Damit konnte die Tarifsteigerung der AVR nicht gedeckt werden. Weil die Betriebskostenzuschüsse u.a. auf Basis der TV-L-Steigerungen berechnet werden und der entsprechende Tarifabschluss erst nach Planungsschluss erzielt wurde, war für die Planung eine vermeintlich realistische Fortschreibung der historischen Werte zugrunde gelegt worden.

Die Schulfinanzierung insgesamt ist strukturell defizitär. So werden in Berlin für allgemeinbildende Schulen in freier Trägerschaft z.B. lediglich 93 % der äquivalenten Personalkosten und keine Sachkosten refinanziert, während in Brandenburg aufgrund fester, zu niedriger Schüler-Gesamtkostensätze ebenfalls kaum ausgeglichene Ergebnisse erzielt, werden können. Während Aus-

gaben jeweils nachgewiesen (und akzeptiert) werden müssen, führen „Einsparungen“ zu Rückzahlungsforderungen für gezahlte Vorschüsse (siehe z.B. Erläuterung unten zur Laurentiusschule), so dass die staatliche Refinanzierung selbst kaum wirtschaftliches Potenzial birgt. Diese Problematik erleben sämtliche freien Träger und führte bei der Mehrzahl der durch Stephanus betriebenen Schulen in Kombination mit jeweils besonderen Situationen (z.B. Anlauffinanzierung Grundschule Weißensee, Grundschule Pritzwalk, siehe unten) trotz teils sehr guter und anerkannter pädagogischer Arbeit jeweils zu Negativergebnissen.

Im Einzelnen fielen darüber hinaus z.B. für den Hort der Grundschule Weißensee im Jahr 2023 insgesamt deutlich erhöhte Miet- und Energiekosten von insgesamt 214 TEUR an, die das Ergebnis entsprechend belasteten Ergebnisverschlechterung führten.

In der Grundschule Weißensee wurde entsprechend der planmäßig gestiegenen Schülerzahl in nun vollständiger Klassenstärke auch die Personalausstattung entsprechend erhöht, wodurch aufgrund der oben dargestellten Refinanzierungslücke im Jahr 2023 weitere Zusatzkosten in Höhe von 114 TEUR entstanden.

Von den ursprünglich geplanten Energiezuschüssen für die Berliner Schulen in Höhe von 179 TEUR konnten lediglich 32 TEUR geltend gemacht werden, so dass eine Finanzierungslücke von 147 TEUR entstand. Insbesondere in der Stephanus-Schule konnten die insgesamt um über 100% gestiegenen Betriebskosten nicht vollständig kompensiert werden.

Die Anlaufkosten (Personal, Ausstattung) in der Grundschule Pritzwalk fielen 2023 um 87 TEUR höher aus als geplant. Grund war, trotz der geringen Schülerzahl, eine Mindest-Personalvorhaltung. Auch wenn für diese Einrichtung diverse Maßnahmen zur Verbesserung der Einnahmenseite in Planung und in Teilen bereits in Umsetzung sind, wird die Grundschule aufgrund der Kostenstruktur absehbar defizitär bleiben und wird nach Vorstandsentscheid unter der Prämisse eines regionalen diakonischen Angebotes weiter aufgebaut und betrieben.

In der Laurentiusschule waren im Schuljahr 2022/23 mehrere Lehrerstellen nicht besetzt. Aus den eingesparten Zuschussmitteln sollte die behördlich beauflagte Küchen- und Brennofenlüftung saniert und ein Cooking-Center beschafft werden. Da auf Grund von Lieferschwierigkeiten der ausführenden Firmen die Leistungserbringung und Rechnungslegung nicht innerhalb des geplanten Schuljahres, sondern erst danach erfolgte, und entsprechende intensive Bemühungen zur Abstimmung mit dem MBJS zur Mittelverschiebung letztlich bedauerlicherweise nicht erfolgreich waren, musste eine Rückstellung für eine erwartete Rückzahlung des Zuschusses in Höhe von 265 TEUR gebildet werden.

In der Waldhofschule konnte für 2023 erfolgreich die Personalbesetzung an die Schülerstruktur angepasst und so eine deutliche Ergebnisverbesserung gegenüber 2022 erreicht werden. Dieser konzeptionelle Anpassungsprozess, der auch inhaltliche Aspekte berührt, wird weiter vorangetrieben, um die für 2023 erreichten Effekte langfristig zu verstetigen.

Allgemein führten inflationsbedingte Kostensteigerungen in den Bereichen Beköstigung (41 TEUR) und Energie (55 TEUR) zu Ergebnisverschlechterungen.

Weiterhin belastete im gesamten Geschäftsbereich auch 2023 ein weiterhin sehr hoher Krankenstand, der v.a. in den Beratungsangeboten (FeDs, FFBs) zu Umsatzeinbußen führte.

Einen Umsatzeinbruch gab es im FED Templin auch, weil in 2023 gegenüber 2022 16,25 % weniger Fördereinheiten abgerechnet werden konnten. Problematisch waren hier u.a. die Schulbegleitungen, sowohl bezüglich der Anzahl der Fördereinheiten als auch bezüglich der Vergütung. Bezüglich des Volumens der Fördereinheiten laufen aktuell Rechtsstreite. Die Vergütung konnte im Rahmen eines Schiedsstellenverfahrens immerhin, aber leider eben auch nur mit mäßiger Steigerung geeint werden.

Im Bereich der Berliner KiTas wurde fehlendes Personal durch nicht geplantes Personalleasing (373 TEUR) und Pool-Mitarbeiter (75 TEUR) ausgeglichen, was zu weiteren Defiziten führte. Aktuell verläuft die Entwicklung des Krankenstandes im GB wieder deutlich positiver und für die KiTas wird mit dem Ziel einer verbindlichen internen Regelung geprüft, wie pädagogische und rechtliche Ansprüche mit kaufmännischen angemessen ins Verhältnis gesetzt werden können (Bsp. Reduzierung des Leistungsumfanges statt Personalleasing).

Die Kindertagesstätten in Brandenburg sind sämtlich unterfinanziert, wofür gesetzlich ein „Fehlbedarfsausgleich“ zur Lösung vorgesehen ist. Dieser Mechanismus führt grundsätzlich zu einer deutlichen Asynchronität, weil die Meldung (Forderung) der Fehlbedarfe erst nach Abschluss aller anderen Abrechnungen im weit fortgeschrittenen Folgejahr erfolgen kann und dann erst – im Idealfall – vom Kostenträger beglichen wird. Tatsächlich wurden im Jahr 2023 die bisher gemeldeten Fehlbedarfe zunächst nicht oder nicht vollständig anerkannt und (oder trotz Anerkennung) nicht beglichen. Den wachsenden Außenständen standen somit im Jahr 2023 keine entsprechend ausreichenden Zahlungsflüsse gegenüber. Diese Problematik besteht aktuell flächig in der Brandenburger KiTa-Trägerlandschaft und ist lokal jeweils nochmal im Besonderen durch die Finanzlage der Kommunen geprägt.

Dem für den Bereich **Kinder, Jugend, Familie** geplanten Jahresergebnis von -97 TEUR und den geplanten Umsätzen von 7.567 TEUR stehen ein IST-Ergebnis von -181 TEUR und Umsätze von

7.959 TEUR gegenüber. Bei um 392 TEUR höher als geplantem Umsatz wurde somit bedauerlicherweise ein schlechteres Ergebnis erzielt. Im Folgenden werden die wesentlichen Planungsabweichungen dargelegt.

Zur Überschreitung des Umsatzzieles trugen unter anderem gewonnene Fördermittel i.H.v. 101 TEUR und Verhandlungserfolge für eine verbesserte Personalausstattung bei, vor allem in den ambulanten Angeboten. Diese bessere Personalausstattung hat dabei vorrangig qualitative Effekte im Leistungsbereich und keine ergebnisverbessernden, denn mit der Umsatzsteigerung geht eine annähernd gleichhohe Kostensteigerung einher (343 TEUR gegenüber Plan). Umgekehrt führten unter anderem aufgrund hoher Inflation ungeplante Sachkosten im Bereich Energie und Verpflegung zu erhöhten Ausgaben 64 TEUR über Plan.

Während mehrere personal- und kostenintensive, lange überfällige Kostensatzverhandlungen für mehrere Angebote planmäßig erfolgreich abgeschlossen werden konnten, ist der Abschluss der Verhandlung für die Mutter-Vater-Kind-Einrichtung in Rüdersdorf (Landkreis Märkisch-Oderland) weiter offen, aktuell in Erwartung eines Schiedsstellentermins. Vorrangig dadurch nicht refinanzierte Personalkosten führen zu einem Einrichtungsergebnis von 238 TEUR unter Plan. Selbst im weiter erwarteten Erfolgsfall entsteht so eine Asynchronität zwischen Leistungserbringung und Zahlungsfluss, die mutmaßlich künftig häufiger auftreten wird.

Aufgrund der personellen Unterdeckung im Bereich der Kostensatzverhandlungen konnten außerdem nicht alle notwendig anzupassenden Kostensätze verhandelt werden; für einzelne erfolgte Verhandlungen entstanden externe Aufwände für die Verhandlungsvertretung.

5. Geschäftsbereich Overhead

Für das Jahr 2023 wurde im Geschäftsbereich Overhead ein Jahresumsatz in Höhe von 518 TEUR und ein Jahresergebnis von 35 TEUR geplant. Tatsächlich erreicht wurden Umsatzerlöse in Höhe von 380 TEUR bei einem Ergebnis von -138 TEUR.

Der gegenüber dem Plan geringere Ist-Umsatz entstand primär durch die Entscheidung, das Projekt Rückenwind III in der Stephanus-Stiftung und nicht in der Stephanus gGmbH durchzuführen.

3. Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage– alle Geschäftsbereiche

In der Gesamtübersicht hat sich die Gesellschaft wie folgt entwickelt:

	2023	2022	Veränderung	
	TEUR	TEUR	TEUR	%
Jahresergebnis	-3.822	2.305	-6.127	-265,8
Umsatzerlöse	256.502	236.050	20.452	8,7
Umsatzrendite	-1,5 %	1,0 %		
Eigenkapital	27.747	31.569	-3.822	-12,1
Eigenkapitalrentabilität	-13,8 %	7,3 %		
Eigenkapitalquote	37,3 %	43,3 %		
Materialaufwand	50.569	41.901	8.668	20,7
Materialaufwandsquote	19,7 %	17,8 %		
Personalaufwand	187.904	174.492	13.412	7,7
Personaleinsatzquote	73,3 %	73,9 %		
Abschreibungen	3.603	3.405	198	5,8
Abschreibungsquote	13,0	13,0		

1. Ertragslage

Das Jahresergebnis ergibt sich wie folgt:

	2023		2022	
	TEUR	%	TEUR	%
Betriebliche Erträge	264.546	100,0	245.785	100,0
Betriebliche Aufwendungen	267.785	101,2	243.256	99,0
Zwischenergebnis	-3.240	-1,2	2.529	1,0
Finanzergebnis	-519	-0,2	-152	-0,1
Steuern	-63	0,0	-72	0,0
Jahresergebnis	**-3.822**	**-1,4**	**2.305**	**0,9**

Im Geschäftsjahr 2023 wurde ein Jahresergebnis in Höhe von -3.822 TEUR erwirtschaftet. Das Jahresergebnis hat sich somit im Vergleich zum Vorjahr um 6.127 TEUR verschlechtert.

Den betrieblichen Erträgen werden folgende Positionen zugeordnet:

	2023	2022	Veränderung	
	TEUR	TEUR	TEUR	%
Umsatzerlöse	256.502	236.050	20.452	8,7
Bestandsveränderung	57	99	-42	-42,4
übrige betriebliche Erträge	7.987	9.636	-1.649	-17,1
betriebliche Erträge	**264.546**	**245.785**	**18.761**	**7,6**

Die Betrachtung der Umsatzerlöse auf Ebene der Geschäftsbereiche zeigt im Vorjahresvergleich einen Anstieg der Umsatzerlöse in allen Geschäftsbereichen, insbesondere in den Geschäftsbereichen Wohnen und Assistenz im Geschäftsjahr um 7.607 TEUR auf 73.856 TEUR sowie Wohnen und Pflege um 5.423 TEUR auf 83.638 TEUR. Diese Steigerungen sind im Wesentlichen auf erfolgreiche (Einzel-)Kostensatzverhandlungen zurückzuführen.

Den betrieblichen Aufwendungen werden folgende Aufwendungen zugeordnet:

	2023	2022	Veränderung	
	TEUR	TEUR	TEUR	%
Materialaufwand	50.569	41.901	8.668	20,7
Personalaufwand	187.904	174.492	13.412	7,7
Abschreibungen	3.603	3.405	198	5,8
übriger betrieblicher Aufwand	25.710	23.458	2.252	9,6
betriebliche Aufwendungen	**267.786**	**243.256**	**24.530**	**10,1**

Der Anstieg des Materialaufwands gegenüber dem Vorjahr beinhaltet eine Erhöhung des Aufwands für bezogene Waren um 106 TEUR und der bezogenen Leistungen um 5.616 TEUR (externes Personalleasing +2.325 TEUR, Hausreinigung +602 TEUR, Behindertentransporte +193 TEUR, Geschäftsbesorgung +1.850 TEUR). Die Aufwendungen für Beköstigung stiegen um 1.057 TEUR aufgrund von Tarifsteigerungen und Materialkostenerhöhung. Die Kosten für Energie (Strom, Fernwärme, Gas, Heizöl) stiegen um 2.802 TEUR. Beim medizinischen Bedarf gibt

es einen deutlichen Rückgang um 988 TEUR, der mit dem zurückgehenden Bedarf an Schutz- und Testmaterial nach dem Ende der Corona-Pandemie zusammenhängt.

2. Vermögens- und Finanzlage

Die Eigenkapitalquote verringerte sich von 43,3 % auf 37,3 % im Jahr 2023. Die Anlagendeckung betrug im Jahr 2023 136,4 %. Die Vermögenslage der Gesellschaft entwickelte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr wie folgt:

	2023		2022	
	TEUR	%	TEUR	%
AKTIVA				
Langfristige Aktiva	27.774	37,4	26.146	35,9
Kurzfristige Aktiva	46.521	62,6	46.774	64,1
	74.295	100,0	72.920	100,0
PASSIVA				
Eigenkapital	27.747	37,3	31.569	43,3
Übrige lang- und mittelfristige Passiva	12.252	16,5	11.805	16,2
Übrige kurzfristige Passiva	34.296	46,2	29.546	40,5
	74.295	100,0	72.920	100,0

Die liquiden Mittel betragen stichtagsbezogen 15,2 Mio. EUR (Vorjahr 21,5 Mio. EUR).

Die für die Arbeit genutzten Liegenschaften befinden sich überwiegend im Eigentum der Gesellschafterin Stephanus-Stiftung. Die Nutzung erfolgt aufgrund von vereinbarten Nutzungsverträge. Größere Investitionsausgaben sind in den Bereichen Aus- und Anbauten erfolgt und werden in den nächsten Jahren weiterhin notwendig sein.

Die Verringerung des Eigenkapitals um -3.822 TEUR ist in voller Höhe auf den Jahresfehlbetrag zurückzuführen. Die Finanz- und Vermögenslage der Gesellschaft kann als stabil bezeichnet werden.

3. Liquidität

Die Liquiditätslage stellt sich im Berichtsjahr insgesamt als solide dar. Es wurden stets ausreichend liquide Mittel vorgehalten und bestehende Darlehen kontinuierlich fristgemäß getilgt.

Im Rahmen der Pandemie wurden verschiedene Szenarien in Bezug auf die Zahlungseingänge simuliert, dabei hat sich gezeigt, dass die Betriebsmittelrücklage nur dann ausreichend ist, wenn das Geschäftsmodell und die damit verbundenen Zahlungsströme gleichförmig erfolgen. In diesem Zusammenhang muss immer wieder neu über die Notwendigkeit eines Kontokorrentrahmens nachgedacht werden. Die Zahlungsfähigkeit der Gesellschaft war auch innerhalb dieser Krisenzeit stets gewährleistet.

Die Liquiditätsgrade der Stephanus gGmbH ergeben sich wie folgt:

	2023	2022	Veränderung
	%	%	
Liquidität 1. Grades	49,3	88,1	-38,8
Liquidität 2. Grades	147,1	157,2	-10,1
Liquidität 3. Grades	149,2	159,5	-10,3

4. Finanzielle und nichtfinanzielle Leistungsindikatoren

Die Eigenkapitalrentabilität verringerte sich auf -13,8 % (Vorjahr: 7,3 %) und die Umsatzrentabilität auf 1,5 % (Vorjahr: 1,0 %).

Die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeitenden (Köpfe) lag bei 3.662 Mitarbeitenden und hat sich gegenüber dem Vorjahr mit durchschnittlich 3.555 Mitarbeitenden leicht erhöht.

5. Gesamtaussage zur wirtschaftlichen Lage

Die Finanz- und Vermögenslage der Stephanus gGmbH ist insgesamt als stabil zu bezeichnen. Die Ertragslage ist sehr differenziert zu betrachten und hat sich gegenüber dem Vorjahr deutlich verschlechtert. Grundsätzlich ist festzustellen, dass es Einrichtungen und Angebote mit positivem Deckungsbeitrag und solche mit negativem Ergebnis gibt.

Insbesondere sind die Größen Auslastung und Personalaufwand relevant. In den von Immobilien abhängigen Angeboten kommt eine Belastung durch Instandhaltungsaufwand hinzu.

Festzustellen ist, dass ein Personalmangel zunehmend zu einer Belastung führt, da einzelne Wohnbereiche und Angebote nicht aufrechterhalten werden können und somit das Ergebnis belastet wird.

C Prognosebericht

1. Geschäftsbereich Wohnen und Pflege

Im Wirtschaftsplan 2024 ist für den Geschäftsbereich Wohnen und Pflege ein Ergebnis in Höhe von 1.279 TEUR bei Umsatzerlösen in Höhe von 89.702 TEUR geplant.

Die geplante Ergebnisverbesserung ist vor allem auf Erwartungen zum Pflegesatzverhandlungsgeschehen bei gelungenem Belegungs- und Personaleinsatzmanagement sowie vorsichtiger Instandhaltungsplanung zurückzuführen. Auch Sachverhalte aus dem Energierettungsschirm und verbesserter Preise beim Energieversorger können positiv wirken.

Die Nachverhandlungen der Pflege- und Investitionskostensätze im stationären, teilstationären und ambulanten Bereich werden konsequent fortgeführt. Für Stephanus Mobil ist dazu das Erfordernis eines Schiedsstellenverfahrens absehbar.

2. Geschäftsbereich Wohnen und Assistenz

Im Wirtschaftsplan 2024 ist für den Geschäftsbereich Wohnen und Assistenz ein Ergebnis in Höhe von 57 TEUR bei Umsatzerlösen in Höhe von 80.681 TEUR geplant.

Es wurden einheitliche Planungsprämissen bei der Auslastung und Personalbesetzung angesetzt, die sich an den jeweiligen Kostensätzen orientieren. Für 2024 sind für ausgewählte Einrichtungen wieder Einzelsatzverhandlungen geplant, der Rest wird im Pauschalverfahren fortgeschrieben.

Nach heutigem Kenntnisstand kann das geplante Ergebnis mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht erreicht werden. Dies ist insbesondere auf mehrere Faktoren zurückzuführen: Zum einen bestehen in vielen Einrichtungen aktuell kleine bis mittlere Personalüberhänge, die zu einer deutlichen Erhöhung der Personalkosten mit nichtgegebener Refinanzierung führen. Zum anderen konnten die laufenden Entgeltverhandlungen nicht fristgerecht abgeschlossen werden, was Abweichungen in der Erlösplanung zur Folge hat. Darüber hinaus haben ungeplante Instandhaltungsmaßnahmen zu zusätzlichen, nicht budgetierten Ausgaben geführt. Diese Entwicklungen werden das geplante Ergebnis für das Jahr 2024 voraussichtlich negativ beeinflussen.

3. Geschäftsbereich Werkstätten

Die **Brandenburger Werkstätten** für Menschen mit Behinderungen wurden im Wirtschaftsplan 2024 mit einem Ergebnis in Höhe von 343 TEUR bei Umsatzerlösen in Höhe von 36.108 TEUR geplant.

Der Plan 2024 geht von nachstehender, stark rückläufiger Belegung/Auslastung aus:

	OPR	**BFW**	**Templin**	**Brandenburg**
Belegung	555	343	312	1210
Ausgelagerte Arbeitsplätze		70		
Max. Kapazität	613	276	336	1.225
Auslastung (ohne ausgelagerte Plätze)	**90,5%**	**98,9%**	**92,9%**	**93,1%**

Bezüglich der Kostensatzerträge wurde für die Werkstätten OPR und Bad Freienwalde einzelverhandelt. Hierbei war es so, dass die Einzelverhandlung ein Mix aus pauschaler Fortschreibung und Verhandlung von Einzelpositionen beinhaltete. Dieses Prozedere war ursprünglich auch für die WfbM Templin angedacht, wurde jedoch vom Landkreis abgewiesen. Nach intensiver Prüfung wurde sich dort für die Teilnahme an der pauschalen Fortschreibung entschieden. (PK: + 6,065 % SK 5,42 %).

Für alle Brandburger Werkstätten wurde die Inflationsausgleichsprämie das Jahr 2024 betreffend in den Kostensatz verhandelt (Einzelposition sonstige Personalkosten). Diese Position wird im Jahre 2025 nicht fortgeschrieben.

Bezüglich der Thematik ausgelagerte Arbeitsplätze (Kooperation mit Midria e.V.) hat der Kostenträger zu dem eingereichten Angebot keine Stellung bezogen.

Die **Berliner Werkstätten** für Menschen mit Behinderungen wurden im Wirtschaftsplan 2024 mit einem Ergebnis in Höhe von -127 TEUR bei Umsatzerlösen in Höhe von 26.578 TEUR geplant.

Bei der Wirtschaftsplanung 2024 wurde von einer durchschnittlichen Belegung von 848 Plätzen (IST Belegung 31.10.2023: 842 + 6 Nettozuwachs Ø 2019-2022) ausgegangen.

Der Umsatzplanung liegen folgende Sachverhalte zugrunde:

- Teilnahme an den pauschalen Entgelt-Fortschreibungen der Grund- und Maßnahmepauschalen für das Jahr 2024:

  AB, BFBTS + 5,287 % gemäß Beschluss 2/2023

  BBB + 10,11 % (inkl. IAP) gemäß LAG-Verhandlungsergebnis

  Refinanzierung IAP 2024 gemäß Punkt 3 Beschluss 2/2023

  Steigerung der Produktionsumsätze um 1,7 %

Die weitere Verbesserung der Produktions- und Dienstleistungsumsätze wird auch im Jahr 2024 priorisierte Aufgabenstellung bleiben. Eine Überprüfung der Kalkulationsgrundlagen sowie der Wirtschaftlichkeit aller Produktions- und Dienstleistungsfelder wird intensiv fortgeführt.

Die gesetzl. Steigerung des Grundbetrages zum 01.08.2024 um weitere 7€ pro Monat belastet die Produktionskosten zusätzlich.

Zu Beginn des Jahres 2024 wurden Verhandlungen zur Beendigung der Tätigkeit des bisherigen Geschäftsbereichsleiters geführt. Diese Verhandlungen wurden erfolgreich abgeschlossen. Um die offenen Leitungspositionen zu überbrücken, wurden vorübergehende Strukturen eingeführt, die eine kontinuierliche Entscheidungsfindung sicherstellen. Gleichzeitig wird intensiv an einer zukunftsfähigen Konzeption gearbeitet, deren Umsetzung ab Oktober 2024 beginnen wird und die sowohl strukturell als auch in der Umsetzung klar beschrieben sein wird.

Für den Standort Brandenburg wurde eine Leitung für die Reorganisation des kaufmännischen Bereichs eingestellt, da die notwendigen Anpassungsmaßnahmen intensiv begleitet werden müssen. Insbesondere in Brandenburg und speziell in den Werkstätten in Bad Freienwalde zeichnen sich tiefgreifende Handlungsbedarfe ab. Während in Templin und Ostprignitz-Ruppin durch die angestrebten Entgeltverhandlungen und gleichzeitigen Strukturentscheidungen (einschließlich der Reduzierung der Soll-Platzzahlen in Ostprignitz-Ruppin) klare Verbesserungen angestrebt werden, gestaltet sich dies in Bad Freienwalde deutlich schwieriger.

Angesichts dieser Herausforderungen ist davon auszugehen, dass die ursprünglichen Planungen für das Jahr 2024 voraussichtlich nicht erreicht werden können. Die Komplexität der notwendigen strukturellen Anpassungen und die schwierige Situation in einigen Werkstätten und die damit verbundenen rückläufige Belegung führen zu dieser negativen Entwicklung. Die Stephanus-Stiftung arbeitet jedoch intensiv an einer langfristigen Stabilisierung und Verbesserung der Situation,

insbesondere durch die Einführung der neuen konzeptionellen Ausrichtung, deren Umsetzung ab Oktober 2024 beginnen wird.

4. Geschäftsbereich Leben und Lernen im Quartier

Der Geschäftsbereich Leben und Lernen im Quartier wurde im Wirtschaftsplan 2024 im Teilbereich **Bildung** mit einem Ergebnis von -2.835 TEUR bei Umsatzerlösen in Höhe von 35.279 TEUR geplant.

Die geplante Erhöhung der Schulzuschüsse zum Schuljahresbeginn ab 08/2024 wird in höherem Umfang als ursprünglich geplant eintreten, so dass die Prognose für 2024 zwischenzeitlich entsprechend verbessert werden konnte. Nach einer gegenüber dem tatsächlichen Ergebnis zu optimistischen Planung für 2023 wird die für 2024 sehr konservative Einnahmeprognose nun wahrscheinlich deutlich übertroffen.

Eine wesentliche Erlös- und Ergebnisverbesserung war 2023 durch die Refinanzierung der Grundschule Weißensee ab 08/2022 und ab 2023 ganzjährig entstanden. Allerdings wurde der zu erwartende positive Ergebniseffekt daraus weitgehend aufgehoben durch die Grundschule Pritzwalk, die 2023 steigende Defizite erwirtschaftete, da sie noch in der nicht finanzierten Wartefrist ist und erst ab 08/2024 in die Refinanzierung kommt, was zuletzt erfreulicherweise behördlich bestätigt wurde. Inhaltlich problematisch ist dort auch die Gebäudesituation, zu der intensive Planungen und Abstimmungen laufen, die - im noch nicht verhandelten Idealfall - eine Kostenneutralität oder sogar -reduzierung gegenüber der ursprünglichen Planung erreichen könnten.

Die Auslastung und damit die wirtschaftliche Situation im Oberlin-Seminar wird dank guter Steuerung laufend und zum Schuljahr 2024/25 durch die Eröffnung einer zusätzlichen Klasse weiter verbessert werden.

Die Zusammensetzung der Schülerschaft in der Waldhof-Schule soll sich möglichst nicht weiter von Schülern mit dem Förderstatus „geistige Entwicklung“ hin zu Grundschülern verschieben, konzeptionelle Überarbeitung läuft wie vorstehend beschrieben. Die Refinanzierung der Stelle des Schulförsters soll geprüft und ggf. verändert werden.

Handlungsbedarf besteht auch in der Laurentiusschule, wo zunächst positive Effekte verbesserter Personalsteuerung durch einen weiteren Rückgang der Schülerzahl erneut ein strukturelles Defizit begründen.

Insgesamt sind im Bereich der Schulen die trägerseitigen Steuerungsmöglichkeiten (Auslastung, Klassenfrequenzen, Schülerverhältnisse, Elternbeiträge, Gehaltsstrukturen, politische Einflussnahme) stärker zu prüfen und, im Einklang mit dem diakonischen Auftrag und Anspruch, umzusetzen.

Bei den ambulanten Beratungsstellen wurden mit viel Aufwand und Intensität im laufenden Jahr mehrere Kostensätze neu verhandelt, die 2024 die Ergebnisse verbessern werden. Der FeD Brüssow wächst weiter mit steigender Zahl von Betreuungsstunden und Erlösen.

Bei den Brandenburger Kitas werden seit 2022 (für 2021) Fehlbedarfe und Defizitausgleiche verhandelt und politisch sowie z.T. auf dem Klageweg erstritten, mit schwer zu bezifferndem Ausgang und entsprechend jährlich wachsenden Außenständen.

Die von der Stiftung mit Baustart im Jahr 2023 vorbereitete KiTa in Ahrensfelde für bis zu 130 Kinder hat in Verantwortung der GmbH im April 2024 planmäßig den Betrieb aufgenommen. Durch Personalumschichtungen und überplanmäßigen Kapazitätsaufbau konnten hier geplante Anlaufkosten reduziert werden, während die Refinanzierungsvereinbarungen ein langfristig positives Ergebnis erwarten lassen.

Insgesamt soll vor allem in den Bildungseinrichtungen die Personalsteuerung verbessert und der Einsatz von Fremdpersonal weiter minimiert werden.

Für den Teilbereich Bildung geht die Prognose für 2024 von einem Ergebnis von -1.860 TEUR aus, was trotz des unzufriedenstellend hohen Defizits eine sehr deutliche, Fremdeinflüssen und Eigenleistungen gleichermaßen zu verdankende Verbesserung gegenüber der Planung darstellt.

Der Teilbereich **Kinder, Jugend, Familie** wurde mit Umsatzerlösen von 8.905 TEUR und einem deutlich verbesserten Ergebnis von 509 TEUR geplant. Hierfür wurden eine fast vollständige Auslastung (90 %) sowie erfolgreiche Einzelverhandlungen für diverse Angebote angesetzt.

Die aktuelle Prognose auf Basis des Monatsabschlusses Juni 2024 erwartet einen demgegenüber reduzierten Umsatz von 8.581 TEUR bei einem defizitären Ergebnis von -66 TEUR. Dies beinhaltet verschiedene teils überraschende Anpassungen v.a. in der Instandhaltungsplanung und beinhaltet noch nicht das Potenzial aus den dargelegten Verhandlungen bzgl. der Einrichtung in Rüdersdorf.

Insbesondere eine Auslastung mehrerer stationärer Angebote unter Plan belastet nicht nur Umsatz, sondern bei bestehenden Personalkosten auch das Ergebnis.

Während ein Teil dieser Unterauslastung auch Steuerungsproblemen angelastet werden kann, ist ein Planziel von 90% zumindest bei stationären Angeboten wie z.B. Wohngruppen, die typischerweise nur mit sieben bis acht Klient*innen belegt sind, selbst bei z.B. nur wechselbedingt zweiwöchigen Vakanzen eher ambitioniert.

In wenigen Einzelfällen wurden zudem bei Kostensatzverhandlungen niedriger als erwartete Ergebnisse zugunsten der Abwendung größerer Risiken akzeptiert.

Insgesamt zeigt die aktuelle Prognose für 2024 eine Verschlechterung gegenüber dem Plan, wobei dennoch eine Verbesserung gegenüber dem IST 2023 erzielt würde.

5. Geschäftsbereich Migration und Integration

Der Geschäftsbereich Migration und Integration ging zum 01.01.2024 in die Stephanus gGmbH über und wurde im Wirtschaftsplan 2024 mit einem Ergebnis von -47 TEUR bei Umsatzerlösen in Höhe von 2.008 TEUR geplant. Diese Planung beruht insbesondere auf der Annahme des Wegfalls der Aufnahmeeinrichtung Blumberger Damm zu Ende Februar 2024. Mit dieser Einrichtung konnte im Jahr 2023 ein Ergebnis von +244 TEUR erzielt werden, so dass sich der Wegfall signifikant auf das Ergebnis im Jahr 2024 auswirken wird.

6. Geschäftsbereich Overhead

Der Geschäftsbereich Overhead wurde im Wirtschaftsplan 2024 mit einem Ergebnis von -2 TEUR bei Umsatzerlösen in Höhe von 346 TEUR geplant.

7. Gesamtaussage zur Prognose

Gemäß der Wirtschaftsplanung 2024 wird für die Stephanus gGmbH mit einem Ergebnis von -822 TEUR bei Umsatzerlösen in Höhe von 279.607 TEUR gerechnet.

D. Chancen- und Risikobericht

Mit der im Jahr 2022 erfolgten Verschmelzung der Stephanus-Werkstätten Berlin gGmbH ist der Reorganisationsprozess auf der rechtlichen Ebene abgeschlossen. Alle wesentlichen Geschäftsprozesse sind dann gemeinsam in der Stephanus gGmbH gebündelt. Aktuell gibt es Überlegungen, gegebenenfalls die weiteren Bereiche der Stephanus-Stiftung in denen Betreuungsprozesse realisiert werden (Migration & Integration sowie der Hospizdienst), in die Stephanus gGmbH zu überführen, da sich durch die Veränderungen im Gemeinnützigkeitsrecht Perspektiven ergeben haben.

Festzustellen ist, dass sich verstärkt die Angebote in den Bundesländern Berlin und Brandenburg unterschiedlich entwickeln. Die Märkte (Sozial- und Arbeitsmarkt) sind sehr unterschiedlich. Brandenburg zeigt in allen Bereichen erhöhte Herausforderungen auf und ist in der finanziellen Ausstattung schlechter. Es zeigt sich weiterhin, dass die durch Coronahilfen geprägten Ergebnisse sich als Problematik für die Zukunft darstellen, da keine kontinuierliche Vergütungsverhandlungen geführt werden konnten und zum Teil Fehlentwicklungen nicht schnell genug erkannt wurden. Ebenso führten die Coronapandemie und die Energiekrise insbesondere zu einer sehr starken Belastung der Controllingabteilung, die aus Kapazitätsgründen Prioritäten auf die neuen Herausforderungen legen musste. Diese führte im Bereich der Unterstützung der Führungskräfte nicht immer zu optimalen Ergebnissen.

Neben der Beschaffung von Personal ist auch der Personaleinsatz eine große Anforderung. Zum einen werden durch die stark wachsende Branche der Zeitarbeit neue Arbeitsmodelle mit vermehrten Wunscharbeitszeiten erforderlich und durch die neuen gesetzlichen Regelungen sind differenzierte Dienstpläne notwendig. Dieses muss zunächst in den Einrichtungen verstanden und umgesetzt werden. Hierzu wurde eine Arbeitsgruppe eingerichtet und die Aktivitäten des internen Springerteams werden ausgebaut.

Ein geringeres Angebot an Arbeitskräften führt auch dazu, dass Mitarbeitende über einen längeren Zeitraum, trotz Überhang, weiterbeschäftigt werden, um die natürliche Fluktuation sicherstellen zu können.

Die Energiekrise und die Thematik der Nachhaltigkeit bringen neue sinnvolle Anpassungen mit sich, doch passen diese nicht immer zu den aktuell noch gegebenen Rahmenbedingungen.

Auch die Digitalisierung stellt eine Chance dar, da ggf. Personal ersetzt werden kann, gleichzeitig stellt es auch ein großes Risiko da, weil die Finanzierung und die Einführung nicht gesichert sind.

Mit einer überarbeiteten Digitalisierungsstrategie will die Stephanus-gGmbH darauf reagieren. Es ist festzustellen, dass wir uns in der VUCA Welt befinden und wir uns mit unserer neuen Strategie darauf einstellen müssen. Hierbei müssen transparente schnelle sachgerechte Entscheidungsstrukturen, die den differenzierten nachhaltigen Zielperspektiven (Sozial, Ökologie, Ökonomie und Qualität) entsprechen, im Vordergrund stehen.

Neben den, sich durch die Strategie der Stephanus-Stiftung ergebenden Veränderung, prägen weitere Strukturveränderungen die Arbeit.

Geschäftsbereich Wohnen und Assistenz

Die Nachfrage im Geschäftsbereich Wohnen und Assistenz ist gegeben und Klient*innen verbleiben recht lange in unseren Wohnangeboten und viele Angebote haben Wartelisten. Trotz dem ist mit einem Rückgang der Nachfrage in Brandenburg zu rechnen. Hier spielt zum einen der Rückgang der Bevölkerung eine Rolle, zum anderen haben wir an vielen Standorten noch Belegungen aus anderen Bundesländern, die in Zukunft nur noch in Ausnahmefällen (ibW) stattfinden werden.

Der Markt der Arbeitskräfte ist umkämpft und die Bewerbungen von Fachkräften sind gering. Dadurch können wir bereits jetzt an manchen Standorten keine Vollauslastung mehr erreichen. Dieser Trend wird sich verstärken.

Das Problem der Asynchronität war bisher vor allem in den Familienentlastenden Diensten akut, da Leistungen erst nach Erbringung abgerechnet werden können und es nicht selten zum Zahlungsverzug kam. Dies ist nach wie vor der Fall.

Immer häufiger tritt auch in den Wohnangeboten das Problem der Asynchronität auf. Neuaufnahmen verzögern sich, weil die Kostenträger lange Zeit benötigen, um die Kostenübernahmen zu bewilligen oder bei einer Neuaufnahme gibt es die Zusage der Bewilligung eines „Mehrbedarfes“, die dann aber oft lange auf sich warten lässt.

Investitionen in die Ausweitung von Wohnangeboten sind in den kommenden Jahren im Einzelfall gut zu prüfen. Grundsätzlich gibt es hier limitierende Faktoren wie Personalknappheit, Entwicklung der Nachfrage am Standort u.a. die zu beachten sind. Investitionen in den Gebäudebestand scheinen aber über den jeweils aktuell refinanzierten Satz hinaus erforderlich.

Geschäftsbereich „Leben und Lernen im Quartier“

Wesentliche Risiken:

- (fast) alle: teilweiser Investitionsstau in eigenen Gebäuden, sowohl nötige Instandhaltung als auch bzgl. inklusivem Betrieb
- Schulen Weißensee: Refinanzierungsausfälle im Bereich Betriebskosten
- Grundschule Pritzwalk: wachsendes Betriebsdefizit
- KiTas Brandenburg: Forderungsausfälle und kumulierendes strukturelles Defizit
- KiTa Miteinander Neuruppin: Entwicklung des Umbauprojektes
- Jugendhilfeangebote: teilweise zunehmende Asynchronität bei der Vergütung
- Jugendhilfeangebote: (weitere) Auslastung unter Plan

Wesentliche Chancen:

- (betroffene) Schulen: Anpassung von Elternbeiträgen
- Schulen Berlin: politische Zusagen zur verbesserten Refinanzierung
- Oberlin-Seminar: Verbesserung der Einnahmesituation
- Waldhof-Schule: Verbesserung der Steuerung und Einnahme-Ausgabenverhältnisses
- FeDs: Potenzial in weiteren / neuen Kostensatzverhandlungen
- KiTas: verstärktes Beitragsinkasso
- KiTas: bessere Personalsteuerung
- Jugendhilfeangebote: Ergebnisverbesserung durch neue Kostensätze
- MuVaKi Rüdersdorf: mögliche Einigung außerhalb Schiedsstelle mit stark und länger rückwirkend ergebnisverbessernden Effekten

Zusammengefasst liegt großes Potenzial in einer verbesserten Steuerung und Auslastung der Angebote, wozu verschiedene Maßnahmen laufen bzw. in Vorbereitung sind.

Die politischen Rahmenbedingungen für freie Bildungsträger in beiden Bundesländern belasten die finanziellen Ergebnisse in besonderer Weise, nicht zuletzt, weil bestehende Forderungen nicht beglichen (z.B. KiTas Brandenburg) oder Investitionen nicht oder kaum wieder erwirtschaftet werden können (z.B. Vorlaufkosten Grundschulen Weißensee und Pritzwalk) sowie politisch gewünschte Entwicklungen nicht ausreichend gefördert werden (z.B. führt Berücksichtigung von Kindern mit Integrationsstatus in Berliner KiTas zu Sachkostendefiziten).

<u>Geschäftsbereich Wohnen und Pflege</u>

Der Auslastungssicherung kommt auch weiterhin eine besondere Aufmerksamkeit im Management zu. Insbesondere die Brandenburger Tagespflegen sehen sich einer veränderten Nachfragestruktur gegenüber: Durch zunehmende Frequenzreduktionen oder Ausfälle von Gästen bedarf es einer zunehmenden Anzahl an Kunden zur Sicherstellung der Auslastung.

Der Investitions- und Instandhaltungsstau bei Preisen im oberen Segment sowie die hohe Anzahl an Doppelzimmern in einigen Häusern lässt nach wie vor Auswirkungen auf die Wettbewerbssituation erwarten, Optimierungs- oder Ersatzbauvorhaben zu einer Anzahl von Immobilien (z.B. E- Stift, Haus am Weinbergsweg, SZ Am Bürgerpark, SZ Elisabeth Diakoniewerk) sind in Überlegung.

Die Arbeitsbelastung in der Pflege wird auf einem hohen Niveau bleiben und sich weiter verschärfen. Aufgrund der angespannten Personalmarktlage wird es auch bei professionellem Personalmanagement kaum gelingen können, das vorzuhaltende Personal zu generieren. Der vglw. hohe Altersdurchschnitt im Geschäftsbereich Wohnen und Pflege verschärft die Situation bei Unverfügbarkeit am Arbeitsmarkt.

Wenngleich sich die Gewinnung von Auszubildenden ebenfalls herausfordernd gestaltet, gelingt es im Geschäftsbereich, die Anzahl von jährlich durchschnittlich 80 Auszubildenden zur Pflegefachkraft zu halten. Ausbildungsplätze zur Pflegefachassistenz werden im Wirtschaftsjahr 2024 ff. hinzukommen. Die Möglichkeit der Sicherstellung der Versorgung bei flächendeckender Auslastungsmöglichkeit in kalkulatorischer Höhe ist langfristig jedoch nicht abschätzbar.

Es ist mit einer weiteren Steigerung der bisher nicht auskömmlich refinanzierten Leasingpersonalkosten zu rechnen. Überlegungen des Gesetzgebers und erste Erfahrungen im Pflegesatzwesen bei Stephanus zur Refinanzierung von Personalleasingkosten, zumindest auf dem Niveau eines internen Springerpools, stellen eine Chance dar. Vor diesem Hintergrund ist, neben qualitativen Aspekten, auch der Ausbau des Springerpools bei Stephanus weiterhin als Chance zu bewerten.

Die Maßnahmen zur Personalbemessung in kleinschrittigen Umsetzungsetappen der nächsten Jahre lassen qualitative, jedoch kaum quantitative Chancen zur Personalgewinnung am defizitären Personalmarkt vermuten.

Im Geschäftsbereich Wohnen und Pflege sind von Umbauerfordernissen der Brandenburger Strukturqualitätsverordnung (Einzelzimmergebot) nunmehr noch die Bestandseinrichtungen Seniorenzentrum Christophorus in Pritzwalk und das Seniorenzentrum Grünheide planerisch offen. Aktuell zu verzeichnende Baukosten bei prospektiv auslaufenden Fördergeldbindungen in den beiden Häusern und voraussichtlich nicht generierbare Kapazitätserweiterung (Personalmarkt, baurechtliche Grenzen) sowie erschwerte Verfügbarkeit von (Bau-)Dienstleistern stellen in der Planung und Umsetzung eine Herausforderung dar.

Im Seniorenzentrum Brüssow wird der Bau zur umfassenden Brandschutzsanierung und Umsetzung der Brandenburger Strukturqualitätsverordnung (Einzelzimmergebot) fortgesetzt mit Chancen für einen zukunftsfähigen Standort und üblichen Risiken im Verlauf der Baumaßnahme.

Zum Haus am Weinbergsweg wird die Umwandlung des Spezialbereichs zur neurologischen Langzeitpflege in Altenpflege gem. SGB XI bis Jahresmitte mit den entsprechenden, wirtschaftlich negativen Auswirkungen im Wirtschaftsjahr umzusetzen sein.

Im Bereich des Qualitätsmanagements im Geschäftsbereich Wohnen und Pflege wird die Strategieumsetzung ergebnisorientiert weiterverfolgt. Es handelt sich dabei um einen langwierigen, aber zukunftsorientierten Standardisierungs- und Professionalisierungsprozess bei Umsetzung aller aktuellen und neuen gesetzlichen Erfordernisse.

Potentiale werden in rahmenvertraglich harmonisierbaren Dienstleistungen gesehen, die im Geschäftsbereich Wohnen und Pflege schrittweise angegangen werden (aktuell z.B. IKM- Kooperation, Prüfungen elektrischer Geräte nach DGVU3 und Medizinprodukte, Einführung einheitlicher Dienstkleidung in der Pflege).

Die Realisierung einer Wohngemeinschaft für pflegebedürftige Menschen mit Demenz (Projekt Wendenschlosstrasse) wird das Angebot des Geschäftsbereiches Wohnen und Pflege, gemeinsam mit der Caretiger GmbH und mit den Angeboten anderer Stephanus Geschäftsbereiche im Objekt perspektivisch, auch mit Blick auf die sozialräumlichen und Quartiersentwicklungsinteressen am Standort Treptow/ Köpenick, stärken. Das Projekt dauert noch an.

Auch zur Vervollständigung des Versorgungsnetzes im Geschäftsbereich Wohnen und Pflege sowie in Würdigung der gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen ist es erforderlich, ambulante Pflegeangebote auszubauen. Positive Geschäftsergebnisse für zwei der Stephanus Mobil Dienste sind inzwischen erzielt. Der besorgniserregende wirtschaftliche Stand des Strausberger Dienstes steht ersten positiven, qualitativen Restrukturierungsentwicklungen im Rahmen der befristeten Tandemlösung gegenüber.

Schrittweise werden nun Expansionspotentiale ambulant zu den Standorten des GB Wohnen und Pflege, beginnend mit Brüssow, bewertet. Zudem wurde die gezielte Überprüfung des Servicewohnsegments begonnen (Mietpreisanpassungen; Erarbeitung von Serviceleistungs- und Vertragsstandards). Den Chancen erster „Stambulant“- Projektüberlegungen stehen die Risiken des gesetzgeberischen Vakuums gegenüber, das eine Refinanzierbarkeit im Zuge notwendiger und grundlegender Reformierung heute und perspektivisch nicht erkennen lässt. Daher wird im Geschäftsbereich Wohnen und Pflege von einer Kapazitätsbindung zur Intensivierung in diesem Segment zunächst abgesehen.

Die beiden Mietshäuser in Fördermittelbindung in Marienfließ, die mit 16 Wohnungen auch nach Schließung des Seniorenzentrums Marienfließ im Betrieb des Geschäftsbereiches Wohnen und Pflege verbleiben, lassen aus Gründen infrastruktureller Defizite keine Vollvermietung und wirtschaftliche Ausgestaltbarkeit erwarten. Zudem wird das Ergebnis 2024 durch die Kosten der Leerstandverwaltung für die dort geschlossene Pflegeimmobilie belastet.

Bei anspruchsvollem Verlauf vorlaufender Modellvorhaben besteht die Verpflichtung zur Anbindung an die Telematik-Infrastruktur nach Pflegeunterstützungs- und Entlastungsgesetz, nach aktuellem Stand ab Juli 2025. Im Rahmen eines Projekts arbeitet der Geschäftsbereich Wohnen und Pflege derzeit an einem guten Übergang in die Telematikinfrastruktur, beginnend mit Pilotteinrichtungen Ende 2024.

Nach erfolgter Evaluation der mobilen Pflegedokumentationssoftware stationär und des Dienstplanprogramms sowie Nachbesetzung der Projektmanagementstelle Pflege 2024 wird dieses Digitalisierungsprojekt strukturiert geführt. Die Chancen vorstellbarer Verbesserungen durch eine Auswahl geeigneter, etablierter Produkte des Marktes stehen den Risiken der Kompatibilität zur digitalen Stephanus Landschaft gegenüber. Die Integration der im Vorjahr eingeführten Fachsoftware „snap ambulant“ in das ERP- System der Stephanus-Stiftung steht weiterhin aus.

Die Erprobung digitaler Anwendungen in der Pflege/Betreuung mit Klientenbezug (z.B. Arzt-Videosprechstunde, KrankentransportApp o.a.) findet im Geschäftsbereich Wohnen und Pflege mit ausgewählten Anwendungen/Produkten in ausgewählten Einrichtungen in der Hoffnung auf perspektivischen Benefit statt. Im Spannungsfeld noch nicht ausgereifter Produkte, (noch) fehlender Strategie des Bundes, Vermischungen in Produktentwicklungen zwischen SGB XI- und SGBV-Leistungen im Dissens zur Refinanzierungssystematik und noch mangelhafter Skalierungs- und Kompatibilitätsgegebenheiten, werden hierbei Perspektiven und Risiken jeweils ressourcen- und ergebnisorientiert unter Einbezug der Ergebnisqualität für den/ die Kunden*innen im Entscheidungsprozess und bei der Umsetzung berücksichtigt.

Die Entwicklung der Kosten, auch im Rahmen der Inflationsentwicklungen, und die damit verbundenen Ergebnisauswirkungen für den Geschäftsbereich sind - auch in Anbetracht von nicht synchron erfolgender Refinanzierung - nicht vollumfänglich abschätzbar.

<u>Geschäftsbereich Werkstätten</u>

Der Geschäftsbereich Werkstätten befindet sich in einer Krisensituation, in der sowohl Chancen als auch Risiken gesehen werden. Die geplante strategische Neuausrichtung der Werkstatt schafft die Gelegenheit, interne Prozesse zu optimieren und die Produktivität zu steigern. Der Geschäftsbereich Werkstätten wird mit Beginn des Jahres 2025 gemeinsam mit dem Geschäftsbereich Wohnen und Assistenz einen neuen Geschäftsbereich Assistenz – Teilhabe – Arbeit (Arbeitstitel) bilden. Hierzu werden neue Führungsstrukturen geschaffen.

Zu der Neueinrichtung im Bereich Arbeit zählt, die Werkstätten in vier wesentlichen Bereichen fachlich zu stärken: (Berufs-)Bildungsbereich, Übergangsbereich, WfbM Produktion und Beschäftigungs- und Förderbereich. Diese Struktur ermöglicht eine gezielte Förderung der Fähigkeiten

der Beschäftigten und könnte die Attraktivität der Werkstatt als Arbeitsplatz erhöhen. Gleichzeitig muss eine professionelle Neuausrichtung im Produktionsbereich erfolgen, Auftragsakquise muss gestärkt und interne Produktionsprozesse optimiert werden. Darüber hinaus gibt es weitere Aktivitäten, um an einzelnen Standorten Kooperationen mit Bildungsträgern einzugehen, um auch für unsere Beschäftigten „Helferausbildungen“ zu installieren. Ebenso wird an einer professionalisierten Einführung von Angeboten für Menschen mit einer psychischen Krankheit/seelischen Behinderung gearbeitet, da nur so der Belegungsproblematik entgegengewirkt werden kann.

Trotz einiger positiver Aussichten, wie z.B. erfolgreiche Konzeptarbeit und erfolgreich geführter Entgeltverhandlungen bestehen jedoch auch erhebliche Risiken, die berücksichtigt werden müssen. Zu den größten externen Herausforderungen zählt die anhaltende wirtschaftliche Unsicherheit sowie die weiterhin vorliegende kritische Haltung gegenüber Werkstatträgern.

Zudem könnte die Verzögerung der strategischen Maßnahmen und die mangelnde interne Anpassungsfähigkeit an Marktveränderungen die Zukunftsfähigkeit der Werkstatt gefährden. Es müssen große Anstrengungen auch bei Personalentwicklungsthemen unternommen werden, um schnell die notwenigen Maßnahmen zu realisieren.

Geschäftsbereich Migration und Integration

Wie oben geschildert ist im Bereich Stationäres Wohnen für das Jahr 2024 ff. mit einem rückläufigen Ergebnis zu rechnen. Die Vertragslaufzeit der Gemeinschaftsunterkunft Murtzaner Ring als derzeit einzige im Geschäftsbereich noch betriebene Unterkunft für Geflüchtete endet Mitte 2025. Die Resultate der vergangenen Ausschreibungen lassen zum heutigen Zeitpunkt zudem auf geringe Erfolgsaussichten bei zukünftigen Bewerbungen schließen, was vorrangig auf die im Vergleich höheren Personalkosten auf Grund der Tarifbindung zurückzuführen ist.

Im Bereich Quartiersarbeit ist auch in den kommenden Jahren mit einem positiven, wenn auch rückläufigen Ergebnis zu rechnen, was auf die bei den Quartiersprojekten vertraglich vereinbarten, pauschalen Stundensätze zurückzuführen ist (Falkenhagener Feld West, Falkenhagener Feld Ost, BENN LLS). Um die u. U. entstehende Finanzierungslücke im Bereich stationäres Wohnen abzufedern, sollte verstärkt auf die Projekte im Bereich Quartiersentwicklung gesetzt werden, sofern sich entsprechende Möglichkeiten ergeben.

Der Bereich Beratung wird auf Grund seiner Finanzierungsstruktur auch zukünftig defizitär sein, da in der Projektförderung maximal kostendeckend abgerechnet werden kann und in der Regel nicht alle Projektkosten refinanziert werden können (siehe Geschäftsverlauf 2023 oben). Daher

sind die Ergebnisse auf den Projektkostenstellen standortbezogen fortlaufend und eng zu monitoren.

Zusammenfassung

Das Jahr 2024 wird weiterhin ein wirtschaftlich herausforderndes Jahr für das Gesamtunternehmen. Neben den ohnehin bereits hohen Tarifabschlüssen im Personalbereich kommt die Verpflichtung zur Zahlung einer Inflationsausgleichsprämie hinzu. Diese zusätzlichen Zahlungen belasten das Ergebnis erheblich, da nicht alle diese Aufwendungen refinanziert sind. Die gesamtwirtschaftliche Lage stellt das Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen, insbesondere in den Bereichen der Eingliederungshilfe, die sich auf den Geschäftsbereich Wohnen und Assistenz sowie den Geschäftsbereich Werkstätten negativ auswirken.

In diesen Bereichen belasten neben den schwierigen externen Rahmenbedingungen auch interne Steuerungsprobleme das Ergebnis. Insbesondere in den Werkstätten ist ein deutlicher Rückgang der Belegung zu verzeichnen, der zusätzlich zur Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation beiträgt. Obwohl Maßnahmen zur Verbesserung bereits eingeleitet wurden, sind diese noch nicht final umgesetzt.

Auch im Geschäftsbereich Leben und Lernen im Quartier bleibt die Situation aufgrund der Refinanzierungssystematik problematisch. Positiv hervorzuheben sind hingegen die Entwicklungen im Geschäftsbereich Wohnen und Pflege sowie im Teilbereich Kinder, Jugend und Familie. Hier zeigen die eingeleiteten Maßnahmen, insbesondere das konsequente und intensive Auftreten zur Durchsetzung der Ansprüche, bereits positive Effekte. Diese reichen jedoch nicht aus, um das Gesamtergebnis ins Positive zu wenden.

Die Herausforderungen der letzten Jahre sind teilweise noch in Bearbeitung, und neue sind hinzugekommen. Fehlentwicklungen, die sich durch die unterschiedlichen Entwicklungen in den Ländern Brandenburg und Berlin ergeben, sowie die zunehmende Verknappung der finanziellen Spielräume erfordern eine erneute Überprüfung und Anpassung der Organisations- und Führungsstrukturen. Es ist notwendig, zentrale Fortbildungs- und Schulungsangebote insbesondere für die Führung und Steuerung von Angeboten und Einrichtungen zu intensivieren.

Unabhängig von den gesetzlichen Regelungen, die in den meisten Bereichen eine Refinanzierung vorsehen, wird die gesamtwirtschaftliche Situation aufgrund der Belastungen der öffentlichen Haushalte durch die geopolitischen Herausforderungen voraussichtlich zu Leistungseinschränkungen führen können. Die kommenden Jahre werden sehr schwierig werden, und es ist möglich, dass es zu Krisensituationen kommt, die das Unternehmen fordern werden. Eine genauere Beurteilung dieser Risiken ist derzeit nicht möglich.

Trotz dieser Herausforderungen wird durch die eingeleiteten strategischen Überlegungen und die konsequente Überprüfung des Portfolios, mit dem Ziel, dauerhaft wirtschaftlich negative Bereiche zu klären und zu bereinigen, ein positives Potenzial für die Zukunft gesehen. Es bedarf jedoch weiterer Anstrengungen in der Gesamtunternehmensentwicklung, insbesondere in den Bereichen Angebotsentwicklung, Personalentwicklung, Digitalisierung und Nachhaltigkeit, um das Unternehmen langfristig stabil und erfolgreich aufzustellen.

E. Erklärung zur Unternehmensführung[1]

Entsprechenserklärung zum Diakonischen Corporate Governance Kodex

Die Stephanus-Stiftung und die Tochtergesellschaften der Stiftung (im Folgenden: Stephanus-Gruppe) wenden den Diakonischen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 12. Oktober 2016 (DGK) – mit den nachfolgend begründeten Ausnahmen – an.

Die Regelung in Ziffer 3.1. DGK, wonach die „Gesellschafterversammlung“ das Aufsichtsgremium beruft, wird mit Blick auf die Stephanus gGmbH nicht umgesetzt. Der Gesellschaftsvertrag der Stephanus gGmbH sieht vor, dass alle Mitglieder des Kuratoriums der Stephanus-Stiftung geborene Mitglieder des Aufsichtsrates der Stephanus gGmbH sind, so dass der Gesellschafterversammlung nicht die Befugnis zur Benennung der Aufsichtsratsmitglieder zukommen kann. Um eine effektive Überwachung der Geschäftsführung der Stephanus gGmbH sicherzustellen, ist daher ein Abweichen von der im DGK vorgesehenen Regelung erforderlich.

Die in Ziffer 3.3.2 DGK geforderte Offenlegung der Vorstandsvergütung in Anhang oder Lagebericht wird von den Organen der Stiftung und der Stephanus gGmbH grundsätzlich befürwortet. Voraussetzung hierzu ist nach Überzeugung des Kuratoriums und des Aufsichtsrates aber ein vorheriger Austausch über die Vergleichbarkeit und die Angemessenheit von Vergütungsstrukturen im sozialen Bereich und die Form der Offenlegung. Hierzu sollen zunächst für alle Träger der Diakonie gültige Kriterien entwickelt werden.

Das Kuratorium und der Aufsichtsrat haben sich dazu entschlossen, Maßnahmen zur Verhinderung von Interessenskonflikten partiell abweichend von den Regelungen im DGK zu treffen (Ziffern 3.4.1 und 3.4.6). Dies gilt vor allem auch deshalb, weil die Aufsichtsorgane der Überzeugung sind, dass das in Ziffer 3.4.1 postulierte generelle Verbot einer Organ- oder Beratungsfunk-

[1] Die Prüfung der Angaben war nicht Teil der Jahresabschlussprüfung.

tion bei wesentlichen Wettbewerbern nicht zielführend ist. Nach Einschätzung der Aufsichtsorgane können solche weiteren Funktionen der Mitglieder sogar zu einer Bereicherung der Arbeit des Aufsichtsgremiums führen und damit im Ergebnis die Qualität der Überwachungstätigkeit noch steigern.

Die geltenden Regelungen für die Mitglieder der Aufsichtsorgane sehen vor, dass jedes Mitglied bestehende oder mögliche Interessenskonflikte offenzulegen hat. Hierzu können auch gleichzeitig bestehende Organ- oder Beratungsfunktionen bei Wettbewerbern gehören, die daher ebenfalls intern anzuzeigen sind. Das Kuratorium/der Aufsichtsrat beurteilt das Bestehen eines Interessenskonfliktes sodann in jedem Einzelfall. Eine Veröffentlichung von weiteren Aufsichtsmandaten bei anderen Einrichtungen (Ziffer 3.4.6) ist aus Sicht der Aufsichtsorgane nur dann angezeigt, wenn sich hieraus potenziell ein Interessenskonflikt ergeben könnte. Dies ist Gegenstand der oben beschriebenen Einzelfallprüfung, so dass nicht die Notwendigkeit besteht, die Mandate darüber hinaus im Lagebericht zu veröffentlichen.

Abweichend von den Anforderungen in Ziffer 3.4.2 DGK werden derzeit keine schriftlichen Bestätigungen der Kuratoriums- und Aufsichtsratsmitglieder in Bezug auf ihre regelmäßige Teilnahme an den Sitzungen und ausreichende zeitliche Ressourcen für ihre Tätigkeit im Kuratorium und Aufsichtsrat eingeholt.

Berlin, 1. September 2024

Stephanus gGmbH

Dr. Ellen Ueberschär Geschäftsführerin	Harald Thiel Geschäftsführer

Stephanus-Stiftung, Berlin

Bericht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit

Veröffentlichung als Anlage zum Lagebericht 2023 gemäß EntgTranspG

Gemäß den §§ 21, 22 des Gesetzes zur Förderung der Entgelttransparenz zwischen Frauen und Männern (Entgelttransparenzgesetz – EntgTranspG) ist von Arbeitgebern mit mehr als 500 Beschäftigten regelmäßig ein Bericht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit als Anlage zum Lagebericht zu erstellen.

Die Stephanus-Stiftung wird unabhängig von der gesetzlichen Pflicht freiwillig zusätzlich zum Inhalt des jährlichen Lageberichtes gemäß EntgTranspG berichten und sich somit zu der besonderen Verantwortung u.a. hinsichtlich der Chancengleichheit von Frauen und Männern bekennen.

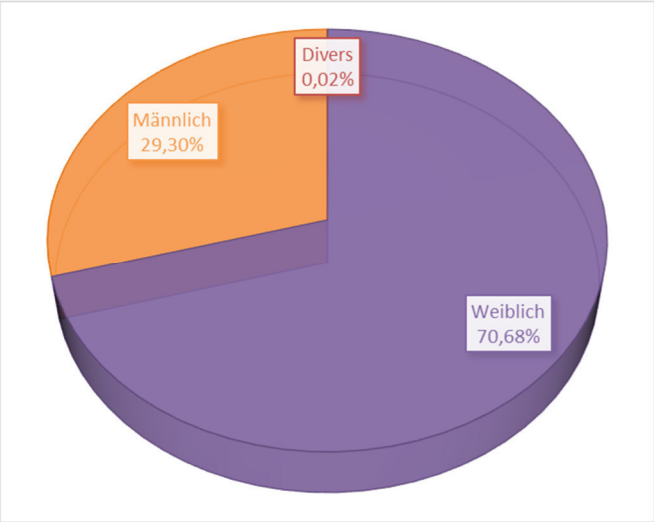
Da die Stephanus-Stiftung und ihre Tochterunternehmen als Prozessorganisation (Verteilung der Aufgaben im Konzern) aufgestellt ist, wird zulässigerweise ein Bericht auf Konzernebene zusammengefasst erstellt. Die Einzelwerte der Stephanus gGmbH werden als Unteranlage dargestellt.

Aus dem Leitbild und den Handlungs- und Führungsgrundsätzen, die die Grundwerte der Stephanus-Stiftung darstellen, geht eine respektvolle Haltung gegenüber allen Mitarbeitenden der Stephanus-Stiftung – unabhängig von ihrem Geschlecht – hervor. In den Grundsätzen der Mitarbeiterfindung und -bindung ist beschrieben, dass die Vergütung aller Mitarbeitenden nach klaren und verbindlichen Regelungen entsprechend ihrer Tätigkeit und ihrer Verantwortung erfolgt und eine verantwortungsvolle, faire und an christlichen Werten orientierte Personalstrategie definiert und regelmäßig überprüft wird.

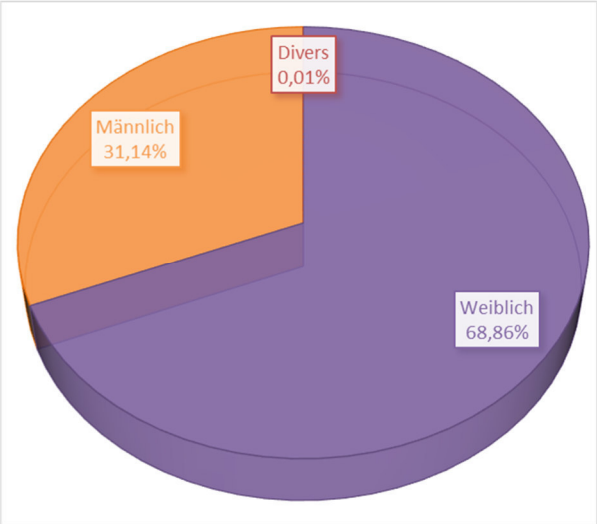
Aufgrund des Satzungsauftrages und des Charakters der Angebote von Stephanus ergibt sich eine branchenbedingte hohe Quote an weiblichen Mitarbeitenden. Vor diesem Hintergrund ist es auch wichtig, auf die relevante Verteilung der Lohnsumme zu achten.

Verhältnis Männlich- / Weiblich- / Divers	Mitarbeiteranzahl	in % MA	AG Brutto SBA	in % SBA
Divers	1	**0,02%**	9.618,87 €	**0,01%**
Weiblich	3317	**70,7%**	130.556.828,09 €	**68,9%**
Männlich	1375	**29,3%**	59.032.260,63 €	**31,1%**
Summe	**4693**	**100,00%**	**189.598.707,59 €**	**100,00%**

Verteilung der Mitarbeitenden



Verteilung der Lohnsumme



Im Jahr 2016 wurden zwei Gleichstellungsbeauftragte sowie fünf regionale Vertrauenspersonen benannt. Es wurde mit Schulungen begonnen, die zunächst auf die Sensibilisierung in Bezug auf Diskriminierung im Unternehmen abzielen.

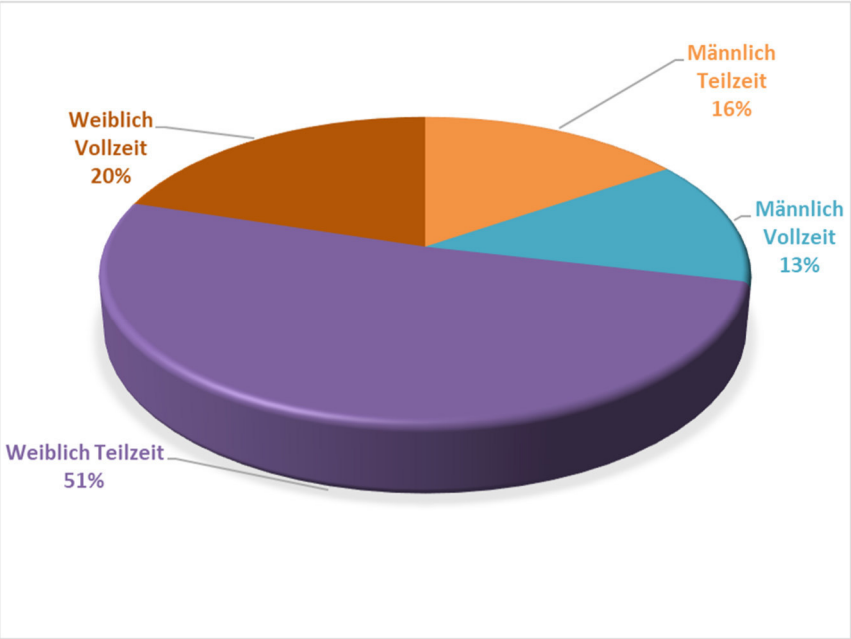
In den nächsten Jahren wird kontinuierlich daran gearbeitet werden, die Attraktivität des Arbeitgebers Stephanus weiter zu steigern. Hierbei spielen die individuelle Personalentwicklung ebenso eine Rolle wie verschiedene Maßnahmen, die die Gleichstellung im Unternehmen befördern und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erleichtern.

Zunächst werden hier nun einige statistische Werte dargestellt:

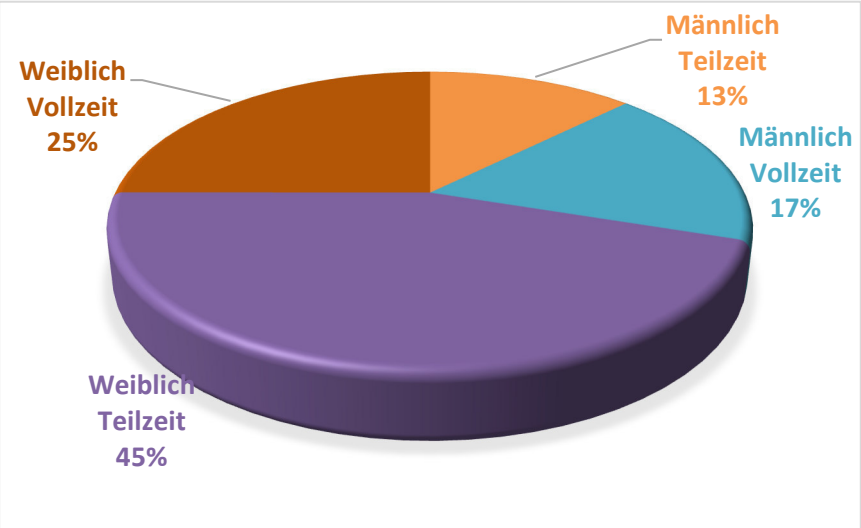
Teilzeitquote :

Verhältnis Voll-/Teilzeit		Mitarbeiteranzahl	in % MA	AG Brutto SBA	in % SBA
Divers	Teilzeit	1	**0,02%**	9.618,87 €	**0,01%**
Männlich	Teilzeit	722	**15,38%**	23.255.944,53 €	**12,27%**
	Vollzeit	653	**13,91%**	35.776.316,10 €	**18,87%**
Weiblich	Teilzeit	2332	**49,69%**	81.681.728,87 €	**43,08%**
	Vollzeit	985	**20,99%**	48.875.099,22 €	**25,78%**
Summe		**4693**	**100,00%**	**189.598.707,59 €**	**100,00%**

Verteilung der Mitarbeitenden



Verteilung der Lohnsumme



Anteil männlich/weiblich pro Entgeltgruppe :

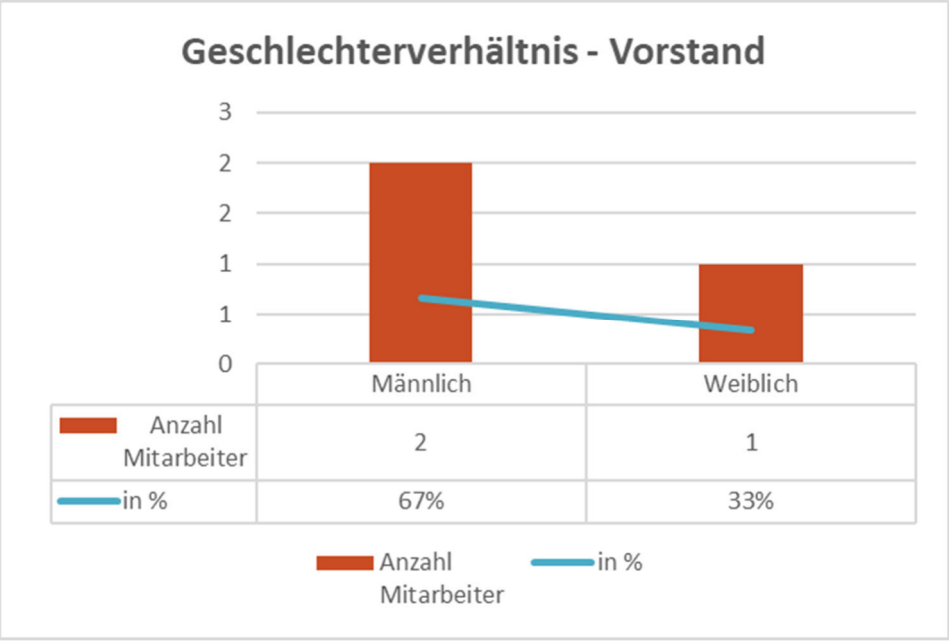
Tarif / EG	Weiblich	Männlich	Weiblich - rel.	Männlich - rel.
AT*	235	105	69%	31%
AVR 01	19	5	78%	22%
AVR 02	84	21	80%	20%
AVR 03	680	219	76%	24%
AVR 04	216	105	67%	33%
AVR 05	83	87	49%	51%
AVR 06	44	30	60%	40%
AVR 07	1044	385	73%	27%
AVR 08	204	94	68%	32%
AVR 09	137	34	80%	20%
AVR 10	54	26	68%	32%
AVR 11	27	17	61%	39%
AVR 12	46	11	81%	19%
AVR 13	6	5	55%	45%
AVR GRP	47	30	61%	39%
TV Evangelische Kirche 11	2		100%	0%
TV Evangelische Kirche 12	5		100%	0%
TV Evangelische Kirche 5		2	0%	100%
TV Evangelische Kirche 8	1		100%	0%
TV Evangelische Kirche 9 A		1	0%	100%
Summe	**2936**	**1178**	**71%**	**29%**

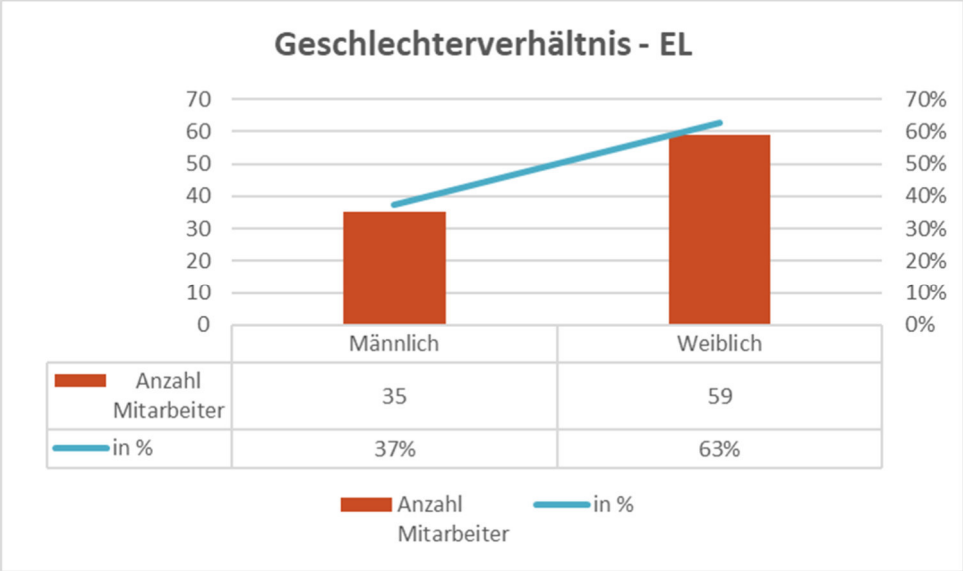
*Ehrenamtlichen (263) – da diese nicht nach AVR DWBO vergütetet werden – sowie Auszubildenden (75).

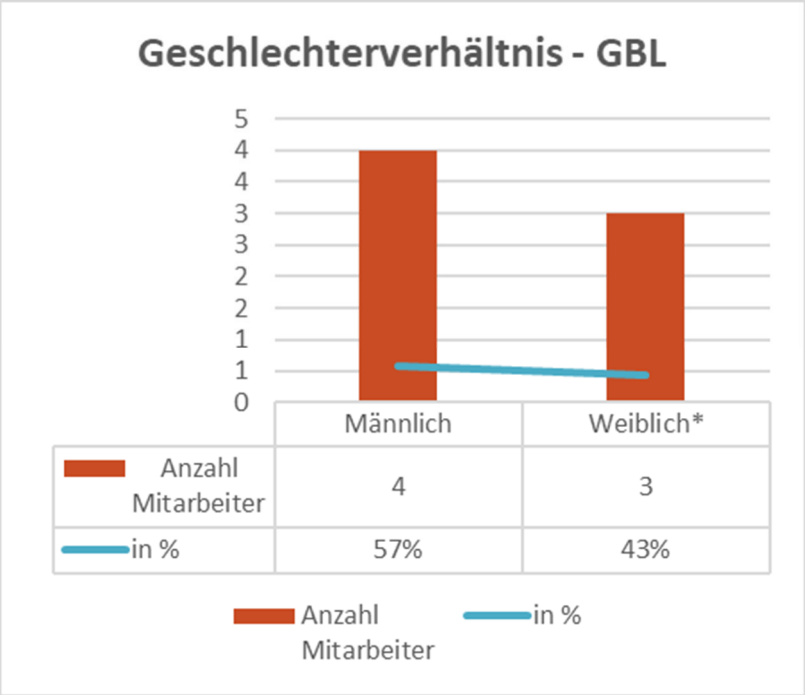
Eine besondere Aufmerksamkeit wird auch der Besetzung von Leitungsstellen beigemessen. Hier ergibt sich folgende Verteilung:

Verteilung der Leitungen

Diese Werte sind ausgeglichen, doch entsprechen sie nicht der durchschnittlichen Verteilung aller Mitarbeitenden im Konzern. Hier muss noch eine Detailanalyse pro Geschäftsbereich vorgenommen werden, um dann gemeinsam zu überlegen, ob Handlungsbedarf besteht und es ggf.Zielvorgaben geben soll. Das regelmäßige Reporting und die damit verbundene Sensibilisierung werden, sofern erforderlich, notwendige Veränderungen mit sich bringen.


Geschlechterverhältnis - Vorstand
3
2
2
1
1
0
Männlich
Weiblich
Anzahl Mitarbeiter
2
1
in %
67%
33%
Anzahl Mitarbeiter
in %


Geschlechterverhältnis - EL
70
60
50
40
30
20
10
0
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
Männlich
Weiblich
Anzahl Mitarbeiter
35
59
in %
37%
63%
Anzahl Mitarbeiter
in %



Berlin, 04.06.2024

Stephanus-Stiftung

Harald Thiel
Vorstand

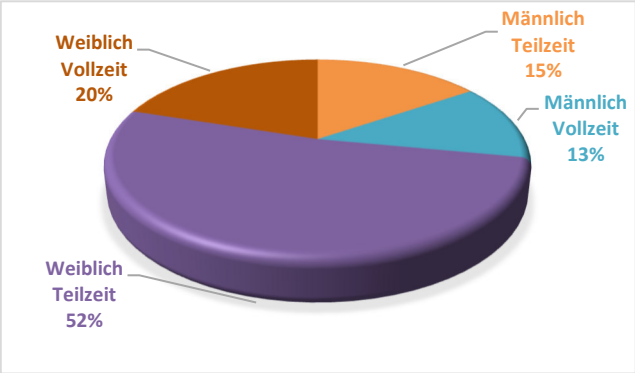
Dr. Ellen Ueberschär
Vorständin

Unteranlage
Werte der Stephanus gGmbH

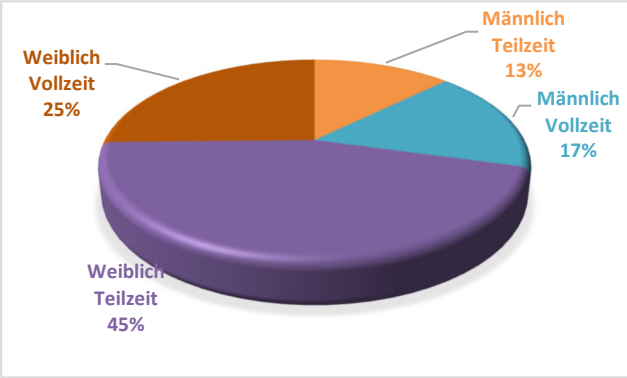
Für die Stephanus gGmbH ergeben sich folgende Werte:

Verhältnis Voll-/Teilzeit		Mitarbeiteranzahl	in % MA	AG Brutto SBA	in % SBA
Männlich	Teilzeit	635	15,44%	20.989.119,89 €	12,6%
	Vollzeit	543	13,19%	29.264.002,16 €	17,5%
Weiblich	Teilzeit	2108	51,25%	75.117.944,18 €	45,0%
	Vollzeit	828	20,12%	41.716.878,01 €	25,0%
Summe		**4113**	**100,00%**	**167.087.944,24 €**	**100,00%**

Verteilung der Mitarbeitenden

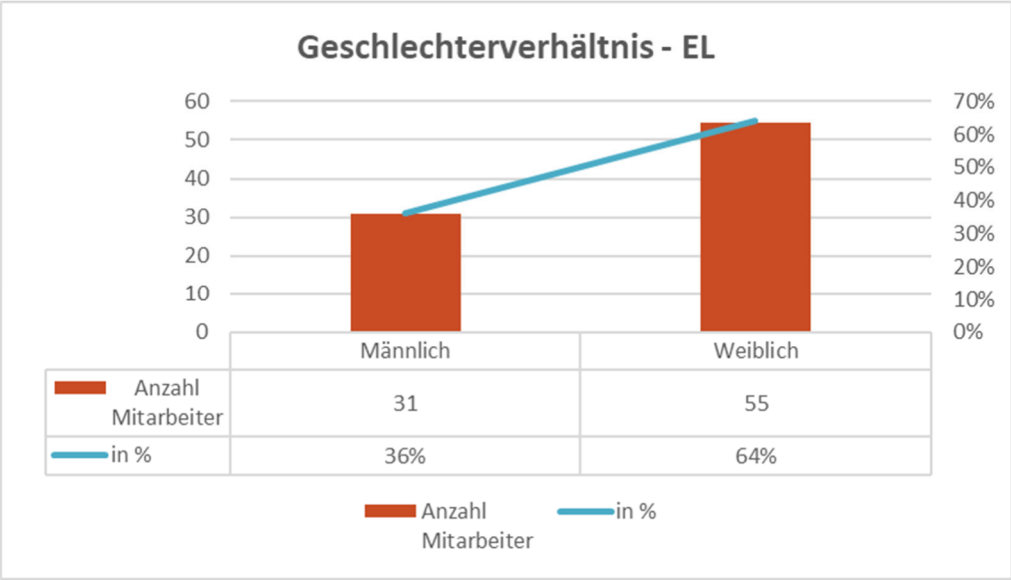
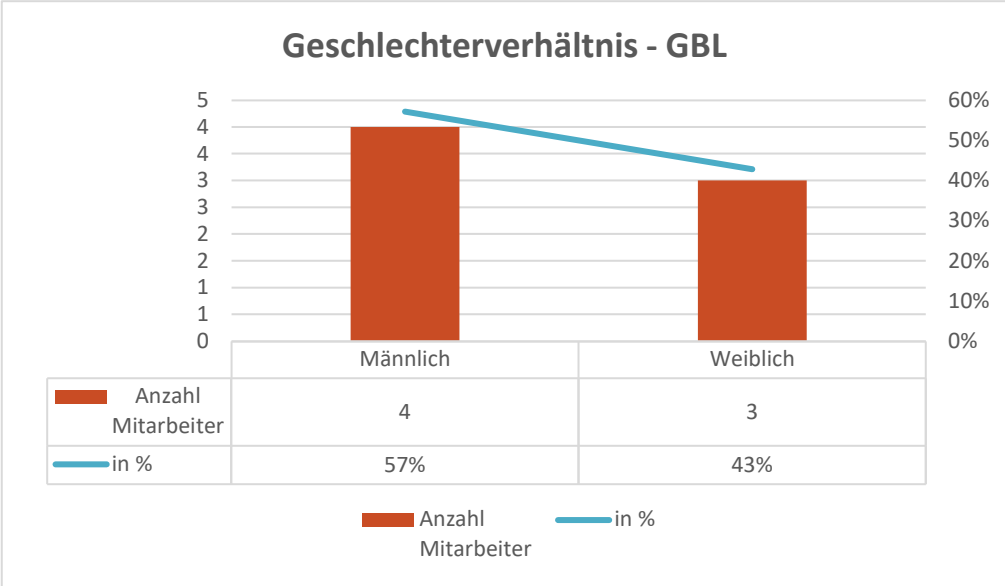


Verteilung der Lohnsumme



Entgeltgruppen pro Geschlecht

Tarif / EG	Weiblich	Männlich	Weiblich - rel.	Männlich - rel.
AT*	231	106	69%	31%
AVR 01	24	5	83%	17%
AVR 02	86	21	80%	20%
AVR 03	686	227	75%	25%
AVR 04	202	101	67%	33%
AVR 05	81	77	51%	49%
AVR 06	52	34	60%	40%
AVR 07	963	346	74%	26%
AVR 08	207	73	74%	26%
AVR 09	126	31	80%	20%
AVR 10	45	27	63%	38%
AVR 11	27	14	66%	34%
AVR 12	45	9	83%	17%
AVR 13	7	5	58%	42%
AVR GRP	50	26	66%	34%
TV Evangelische Kirche 11	2		100%	0%
TV Evangelische Kirche 12	7		100%	0%
TV Evangelische Kirche 13	1		100%	0%
TV Evangelische Kirche 5		2	0%	100%
TV Evangelische Kirche 8	1		100%	0%
TV Evangelische Kirche 9		1	0%	100%
Summe	**2842**	**1105**	**72%**	**28%**

364 gesamt, davon 264 Ehrenamtliche, 75 Azubis und 25 Mitarbeiter im BFD/FSJ

Verteilung der Leitungen