



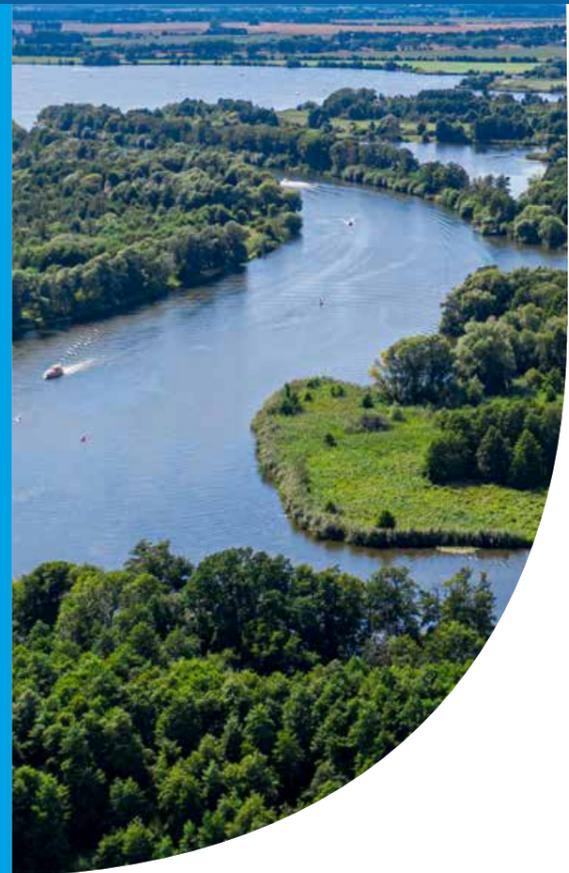
Das 139. Jahr

# Viel Neues in der alten Diakonie

Jahresbericht 2021

## Unsere Standorte

- Lafim-Diakonie  
(Zentrale Dienste)
- Lafim-Diakonie  
für Menschen im Alter
- Fliedners  
Lafim-Diakonie
- Lafim-Diakonie  
für junge Menschen und Familien
- Wi-Lafim  
Wirtschaftliche Dienstleistungen



Havelland in der Nähe von Ketzin

## Inhalt

Grußwort des Kuratoriums .....	2
Vorwort des Vorstands .....	3
Grundlagen des Konzerns .....	4
Vision 2030 .....	18
Lafim-Diakonie für Menschen im Alter .....	20
Diakonieverbund Eberswalde .....	22
Fliedners Lafim-Diakonie .....	23
Wi-Lafim Wirtschaftliche Dienstleistungen .....	26
Spendenbericht .....	28
Äthiopien-Spendenprojekt .....	30
Wirtschaftsbericht .....	32
Diakonischer Corporate-Governance-Kodex .....	36
Transparenz .....	36
Unsere Zertifizierungen .....	37
Impressum .....	38

# Grußwort des Kuratoriums

## Viel Neues in der alten Diakonie!

So lautete der Untertitel eines Buches über den LAFIM (wie die Lafim-Diakonie damals hieß) von Wolfgang Fietkau und Horst Gürtler aus dem Jahr 2009. Heute könnte ein solches Büchlein wieder so heißen.

### Der Titel hat an Aktualität nicht verloren und macht gleichzeitig deutlich: Wandel und Veränderung gab es schon immer.

Veränderung kann aber nur gut gelingen, wenn man unternehmensweit – in allen Gesellschaften, an allen Standorten, auf allen Führungsebenen und unter allen Mitarbeitenden – ein einheitliches Verständnis dafür und gemeinsame Vorstellungen davon hat, wie die Zukunft aussehen soll. Erst dann kann man anfangen, diese entsprechend gemeinsam zu gestalten. Mit der Vision 2030 (nachzulesen auf Seite 20/21) wurde in der Lafim-Diakonie dafür eine gute Basis geschaffen.

In jedem Veränderungsprozess ist die Arbeit auch immer von einem hohen Verantwortungsbewusstsein und einem gewissen Maß an zusätzlicher Belastung geprägt. Die Mitarbeitenden der Lafim-Diakonie haben genau das in den letzten zwei Jahren mehrheitlich gespürt. Zum Tagesgeschäft kamen neben den zusätzlichen Herausforderungen und Belastungen durch die Pandemie noch weitere Anforderungen und Veränderungen aus dem Unternehmensentwicklungsprozess hinzu. Im Kuratorium sind wir stolz darauf, was die Mitarbeitenden in dieser Zeit geleistet haben, und bedanken uns an dieser Stelle nochmal sehr dafür!



Tillmann Stenger

Diese Leistungsfähigkeit können wir uns aber nur erhalten, wenn Mitarbeitende und Führungskräfte miteinander vertrauensvoll, wertschätzend und respektvoll umgehen und alle offen, ehrlich und transparent kommunizieren. In einer immer komplexeren Welt, der auch wir uns nicht verschließen können, kann niemand seine Aufgaben allein erledigen. Wir brauchen Teamarbeit, um die besten Lösungen zu erarbeiten.

Wir sind uns sicher, dass wir die Zukunft unseres diakonischen Unternehmens auf dieser Grundlage erfolgreich gestalten können, und dann heißt es 2030:

### Wir haben viel gutes Neues in der Lafim-Diakonie bewegt.

Es grüßt Sie im Namen des gesamten Kuratoriums

Tillmann Stenger  
Kuratoriumsvorsitzender

# Vorwort des Vorstands

## Seid barmherzig, wie auch euer Vater barmherzig ist.

(Lukas 6,36)

Unter diesem Wort stand das Jahr 2021. Wir blicken mit diesem Bericht zurück. Wir sehen, was uns in der Nachfolge Jesu gelungen ist und wie wir die Lafim-Diakonie weiterentwickelt haben, damit wir diesen Auftrag der Jahreslosung jetzt und auch noch in der weiteren Zukunft erfüllen können. Wir haben uns entschlossen, den Jahresbericht in verkürzter und ausschließlich digitaler Form zu erstellen. So ist er nachhaltiger, was die Zeitökonomie der Leser, aber auch die Ressourcenschonung betrifft.

### Nachhaltigkeit war weiterhin ein großes Thema für die Lafim-Diakonie.

Viele Projekte wurden angestoßen, damit wir uns besser am Gemeinwohl und an den begrenzten Ressourcen unserer Erde orientieren. Das ist für uns kein „Add-on“ oder „Nice to have“, es ist auch nichts, was wir uns nur leisten, solange es uns gut geht. Es ist vielmehr eine Überlebensnotwendigkeit, für uns als Unternehmen, für die Menschen, die wir begleiten, und für uns alle. Es fällt also unter das Thema Barmherzigkeit.



Tilman Henke



Matthias Welsch

### Im Jahr 2021 wurde der Organisations- entwicklungsprozess fortgesetzt.

Der Prozess der Neustrukturierung im Konzern wurde durch die Umwandlung der Aktiengesellschaft in die Fliedners gGmbH und die Verlagerung der Dienste für junge Menschen und Familien dorthin abgeschlossen. So kann sich der altrechtliche Verein auf die übergreifenden Dienstleistungs- und Steuerungsaufgaben als Managementholding für die ganze Lafim-Diakonie konzentrieren. In diesem Zuge sind die Abteilungen und Stäbe neu sortiert und wo nötig auch personell ergänzt worden, sodass wir die Arbeit mit den Menschen vor Ort in Altenhilfe, Eingliederungshilfe und Kinder- und Familienhilfe immer besser unterstützen können.

### Die große Richtung für unsere Arbeit haben wir in verschiedenen Workshops beraten und dann als Richtschnur für die strategi- sche Weiterentwicklung in der Vision 2030 festgehalten.

Darin können Sie daher nachlesen, wie es mit der Lafim-Diakonie weitergeht und wie wir mit ganzem Herzen die Bedürfnisse der uns anvertrauten Menschen in den Mittelpunkt rücken. Auch das bedeutet barmherzig sein, wie es der Vater ist.

Tilman Henke  
Kaufmännischer Vorstand

Matthias Welsch  
Vorstand Personal und Diakonie

## Grundlagen des Konzerns

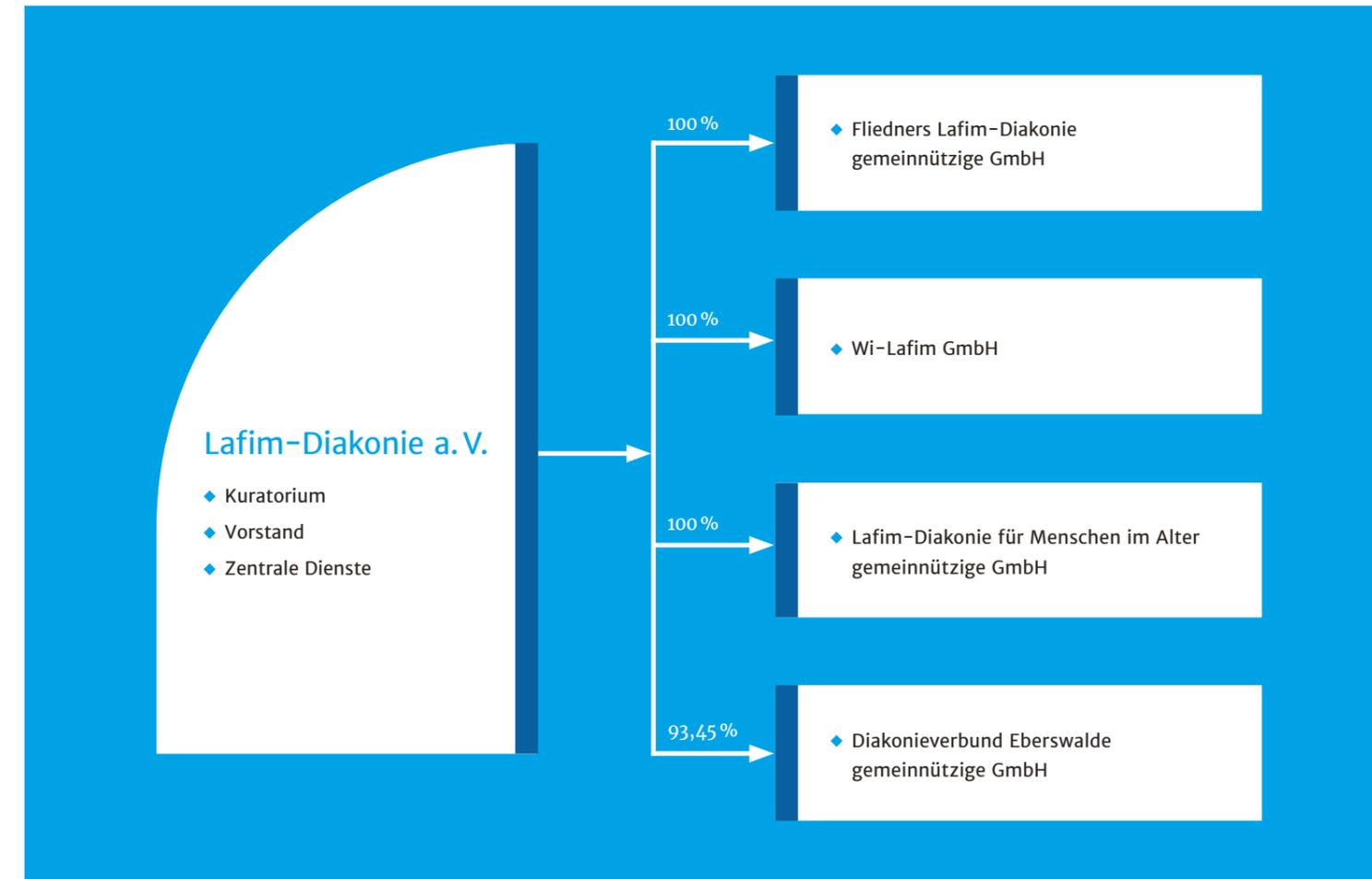
Die Lafim-Diakonie ist ein diakonischer Träger mit Tradition. 1882 wurde sie auf kaiserliche Order unter dem Namen „Provinzialausschuss für Innere Mission“ als Dachverein gegründet, um kleinen kirchlichen Einrichtungen in wirtschaftlich schweren Zeiten das Überleben zu sichern. Daraus entwickelte sich die heutige Lafim-Diakonie, der es durch den Wandel der Zeiten und Systeme stets gelungen ist, das Überleben der zugehörigen Einrichtungen zu sichern. Unser Auftrag war und ist es, die diakonische Arbeit, die tätige Nächstenliebe in den Diensten

- für junge Menschen und Familien,
- für Menschen im Alter und
- für Menschen mit Behinderung

auf Dauer sicherzustellen und fachlich weiterzuentwickeln.

Die Lafim-Diakonie ist ein rechtlich selbstständiges Werk der Evangelischen Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (EKBO) gemäß ihrer Grundordnung. Sie ist Mitglied des Diakonischen Werkes Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz e. V. (DWBO) und dadurch der Diakonie Deutschland, als dem evangelischen Spitzenverband der freien Wohlfahrtspflege, angeschlossen.

Der Konzern weist zum 31. Dezember 2021 folgende Struktur auf:



### Personalstruktur

Über alle Gesellschafts- und Geschäftsbereiche hinweg waren zum 31. Dezember 2021 konzernweit 3.106 Mitarbeitende (inkl. Auszubildende, Freiwilligendienstleistende und Werkstudent:innen) sowie 121 Ehrenamtliche tätig. Der Altersdurchschnitt unserer Mitarbeitenden lag dabei bei 47 Jahren. Rund 77 % unserer Mitarbeitenden sind weiblich. Wir sind einer der größten diakonischen Arbeitgeber im Land Brandenburg – im Mittelpunkt unserer täglichen Arbeit stehen dabei die Menschen, die unsere Unterstützung brauchen.

Weitere Strukturdaten finden Sie in einer Übersicht zusammengefasst auf unserer Internetseite: [lafim.de/transparente-zivilgesellschaft](http://lafim.de/transparente-zivilgesellschaft).

## Unser Kuratorium

Wir danken den Mitgliedern des Kuratoriums für ihre Arbeit im vergangenen Jahr.

		Funktion im Kuratorium
<a href="#">Tillmann Stenger</a>	Vorstandsvorsitzender der Investitionsbank des Landes Brandenburg	Vorsitzender
<a href="#">Dr. Dorothea Sitzler-Osing</a>	Pfarrerin	Stellv. Vorsitzende
<a href="#">Andrea Asch</a>	Vorständin Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz e. V.	Mitglied
<a href="#">Michael Kayser</a>	Compliance Manager	Mitglied
<a href="#">Dr. Dirk Palm</a>	Verleger und Geschäftsführer bei Palmedia Publishing Services GmbH	Mitglied
<a href="#">Dr. Patrick R. Schnabel</a>	Pfarrer, Kirchlicher Entwicklungsdienst, Beauftragter Berliner Missionswerk	Mitglied
<a href="#">Birgit Wanta</a>	Architektin	Mitglied



## Vorstand der Lafim-Diakonie

<a href="#">Tilman Henke</a>	Kaufmännischer Vorstand
<a href="#">Matthias Welsch</a>	Vorstand Personal und Diakonie (seit 01.06.21)

## Die aktuelle Lage

### Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen in Deutschland sind von den Auswirkungen der Corona-Pandemie sowie des Ukraine-Krieges und den daraus resultierenden Herausforderungen wie einer hohen Inflation, Energieknappheit und der Lieferkettenproblematik aktuell und für die nächsten Jahre sehr stark geprägt. Neben der Pandemie wirkt sich der Krieg in Osteuropa auf alle wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereiche und das Zusammenleben weltweit aus, bisherige Planungs- und Arbeitsprozesse verlieren grundlegend ihre Wirksamkeit und Verlässlichkeit. Die Energiesicherheit und eine hohe Inflation sind in Deutschland im Fokus der allgemeinen Öffentlichkeit und in vielen Bereichen werden über Jahre gewachsene Strukturen und Systeme des Lebens hinterfragt, beeinflusst und verändert. Die Überwindung der wirtschaftlichen Folgen dieser Krisen wird dabei ein wesentlicher Punkt sein.

Diese Entwicklung macht mit den spezifischen Bedingungen auch vor der Altenhilfe, der Eingliederungshilfe und der Jugend- und Familienhilfe nicht halt. Die sich als Folge der Pandemie ergebenden Probleme verschärfen an vielen Stellen die seit Jahren zu beobachtenden Veränderungsbedarfe in der Altenhilfe. Es ist daneben davon auszugehen, dass die Folgen des Ukraine-Krieges in Deutschland stark negative Einflüsse auf die öffentliche Finanzkraft und damit auf die Finanzierung der Sozialwirtschaft haben werden.

### Altenhilfe

Positiv ist zu bewerten, dass sich die Wahrnehmung der Altenhilfe wesentlich besser darstellt und der Veränderungsdruck auf die Politik Früchte trägt. Es muss weiterhin darauf hingewirkt werden, dass dieser Druck hin zu einer grundlegenden Verbesserung dieses Kernbereichs der Daseinsvorsorge erhalten bleibt und nach den Reformschritten durch das Gesundheitsversorgungsweiterentwicklungsgesetz (GVWG) in 2021 nicht an Dynamik verliert. Es ist nötig, dass grundlegend neue Lösungen entwickelt werden, um die Pflege der Zukunft zu gestalten und zu finanzieren. Die bisherigen gesetzlichen Regelungen sind hierfür nur ein Zwischenschritt, um die wesentlichen Veränderungen voranzubringen. Unbeantwortet ist weiter die Frage, woher die dringend benötigten Pflegekräfte kommen werden und wie die finanzielle Belastung der Bewohner begrenzt werden kann.

### Behindertenhilfe

Nach allgemeiner Einschätzung handelt es sich beim Eingliederungshilfe- und Pflegemarkt grundsätzlich um einen stabilen Wachstumsmarkt. So wird sich laut der prognostizierten Werte die Zahl bettlägeriger Patient:innen bis 2050 um 78 % erhöhen, und die der Beatmungspatient:innen wird um 42 % zunehmen (spectaris). Jedoch sind Risikopotenziale zu erkennen, wie Einschnitte in das gesetzliche Finanzierungssystem von Betreuungsleistungen. Festzuhalten ist gleichwohl, dass die professionelle und menschenwürdige Betreuung eine sehr komplexe Dienstleistung ist, bei der die wirtschaftlich tragfähige Erbringung eine zentrale Herausforderung ist. Insbesondere hat die Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) zu vielschichtigen und neuen Arbeitsaufgaben und Herausforderungen geführt.



Die Zusammensetzung der Belegschaften in den Werkstätten für behinderte Menschen (kurz: Werkstätten), hat sich in den vergangenen Jahren deutlich verändert. Kam im Jahr 2007 noch die Hälfte aller Beschäftigten direkt aus einer Förderschule in die Werkstätten, war es sieben Jahre später nur noch ein gutes Drittel. Dem gegenüber verdoppelte sich der Anteil der Beschäftigten, die zuvor – nach einer Beschäftigung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt – arbeitslos waren, auf 17 %. Damit verändert sich auch die Art der Behinderungen der Werkstatt-Beschäftigten. Die Zahl der Menschen mit einer geistigen Behinderung geht zurück, während die psychischen Behinderungen zunehmen.

Im Land Brandenburg leben rund 359.000 Menschen mit Behinderungen in Privathaushalten, das ist jede siebte Person im Land. Rund 258.000 davon gelten als schwerbehindert, und der Anteil der Bevölkerung, der auf eine barrierefreie Umwelt angewiesen ist, wächst auch mit dem demografischen Wandel. Bereits im Jahr 2040 wird mehr als jede:r Vierte im Land Brandenburg über 67 Jahre alt sein. Ältere Menschen, aber auch Familien mit Kleinkindern, benötigen barrierefreie Wohnungen, frei zugängliche öffentliche Gebäude und Verkehrsmittel. Anliegen einer modernen Behindertenpolitik ist nicht mehr allein die Integration, sondern die Inklusion von Menschen mit Behinderungen, unter dem Credo „Gemeinsam Teilhabe gestalten“. Menschen mit Behinderungen gehören mitten in die Gesellschaft. Sie haben das Recht auf eine gleichberechtigte Teilhabe am Leben in der Gemeinschaft – von Anfang an. Eine an Inklusion ausgerichtete Politik umfasst alle Politikfelder und Lebensbereiche (Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie im Land Brandenburg).

#### Jugend- und Familienhilfe

Auch die Familienhilfe ist integraler Bestandteil unserer Arbeit. Hier unterstützen wir Eltern und Familien bei der Erziehung ihrer Kinder. Wir helfen, kompetent, geübt und verantwortungsbewusst mit Belastungen umzugehen. Alle Angebote haben das Ziel, den Umgang zwischen Eltern und ihren Kindern zu stärken und zu stabilisieren.

#### Geschäftsverlauf

Das Jahresergebnis 2021 in Höhe von TEUR 4.130 liegt über dem Planergebnis von Mio. EUR 2,3. Ursächlich hierfür ist insbesondere, dass die Leistungsentwicklung einschließlich der staatlichen Unterstützungs- und Ausgleichshilfen im Vorjahr nicht abzuschätzen waren und die Planung daher zurückhaltend erfolgt war.

Nun, im zweiten Jahr in Folge, sorgte die Pandemie für erhebliche Mehrbelastungen in allen Bereichen. Diese Belastungen bestanden hauptsächlich in der Sicherstellung der Betreuung aufgrund hoher Ausfallquoten. Rechtssichere Pandemiepläne sorgten für einen bestmöglichen Schutz unserer Bewohner:innen, Beschäftigten, Betreuten und Mitarbeitenden.

#### Altenhilfe

Durch die Auslastung mit entsprechender Ausnutzung des staatlichen Rettungsschirms im stationären Bereich, die positiven Entgeltverhandlungen in allen Bereichen und das konsequente Kostenmanagement konnte das geplante Jahresergebnis 2021 fast erreicht werden. Insgesamt betrug die Auslastung im stationären Bereich anhand der Pflagetage im Jahr 2021 durchschnittlich 87,1 % (Vorjahr 93,7 %).

Pandemiebedingte Mindereinnahmen insbesondere in der Tagespflege sowie Mehraufwendungen konnten durch entsprechende Zuschüsse seitens der Kostenträger im Wesentlichen kompensiert werden.

#### Behindertenhilfe

Die Grundlage für den insgesamt positiven Geschäftsverlauf war und ist die Stärkung der Ebene der Regional- und Bereichsleitungen und die weitere Befähigung zur Steuerung der von ihnen zu verantwortenden Bereiche und Regionen. Die gezielte Steuerung des belegungsabhängigen Personaleinsatzes sowie die Budgetüberwachung werden konsequent umgesetzt. Neben der Überwachung der Ausgabenseite wurden auch 2021 gezielt dort Kostensätze verhandelt, wo es notwendig und darstellbar war. Die Mehrheit der Kostensätze unterlag der Fortschreibung und ermöglichte dank der starken Verhandlungen des Jahres 2020 eine auskömmliche Einnahmenseite.



Lafim-Diakonie,  
Zentrale Dienste  
in Potsdam

### Gesamtaussage zur wirtschaftlichen Lage

Die Lafim-Diakonie zeichnet sich durch eine gesunde Ertrags- und Finanzlage aus. Durch die auch in den kommenden Jahren zu erwartenden positiven Jahresergebnisse sehen wir uns gerüstet für potenzielle gesamtwirtschaftliche und gesundheitspolitische Entwicklungen. Vor dem Hintergrund bestehender Umsatzrisiken und den Herausforderungen durch Inflation, Rezession und die Energieknappheit sowie dem daraus resultierenden Kostendruck seitens der Personal- und Sachkosten, können für die Zukunft valide Einschätzungen nur schwer vorgenommen werden.

### Finanzielle Leistungsindikatoren

Der Kapitalbedarf und die Liquidität waren im Geschäftsjahr 2021 jederzeit sichergestellt. Der Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit beträgt TEUR 10.105 (Vj. TEUR 7.556). Der Mittelzufluss aus der Geschäftstätigkeit konnte den Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit (TEUR 2.028) sowie den Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit (TEUR 8.116) jedoch nicht vollständig finanzieren, und der Finanzmittelfonds verringerte sich dementsprechend um TEUR 39.

Die EBITDA-Marge (Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen) beträgt 7,6 %.

## Chancen und Risiken

### Gesamtwirtschaftliche Chancen und Risiken

Aufgrund der gesamtwirtschaftlich angespannten Lage sind langfristige Entwicklungen momentan nur sehr schwer kalkulierbar. Das schafft Unsicherheit und belastet zusätzlich die Konjunktur. Die Auswirkungen auf den gesamten Wirtschaftssektor, die Gesundheitsbranche sowie die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns im Besonderen sind deshalb, wie vieles in dieser Zeit mehrerer Krisen, schwer zu prognostizieren.

Als große Chance ist festzustellen, dass sich die Pandemie positiv auf die Bedeutung der Sozialwirtschaft im gesamtwirtschaftlichen Kontext auswirkt und sich der Druck auf öffentliche Entscheidungen im Sinne der Sozialwirtschaft erhöht. Beispiele für diesen Druck sind die staatlichen Prämienzahlungen für Pflegekräfte und der umfassende Rettungsschirm für Pflegeeinrichtungen, die in dieser Form im Vergleich zu anderen Branchen besonders breit und umfassend in ihrer Wirksamkeit ausgestaltet wurden, was auch 2022 so weitergeführt wird. Wichtig wird es sein, dass dieser Druck zu langfristig wirksamen Maßnahmen führt und sich auf die Ausgestaltung der Sozialwirtschaft nachhaltig auswirkt. Die finanziellen Folgen der Pandemie, nicht zuletzt durch die erhebliche Belastung der öffentlichen Kassen durch die Rettungsprogramme, werden allerdings auch Risiken für die Entwicklung der Alten- und Eingliederungshilfe zur Folge haben.

Durch die ausschließliche Tätigkeit auf dem inländischen Gesundheitsmarkt unterliegt der Konzern nur bedingt kurzfristigen konjunkturellen Risiken. Die weltweite Pandemie und der Ukraine-Krieg haben aber deutlich gezeigt, dass auch ausschließlich regional aufgestellte Träger sehr abhängig von internationalen Lieferketten sind. Es ist Aufgabe für die Zukunft, daraus Schlussfolgerungen zu ziehen und geeignete Maßnahmen zu entwickeln, um diese Abhängigkeit angemessen zu verringern.

2021 waren  
in der  
Lafim-Diakonie  
durchschnittlich  
2.170 Vollkräfte  
beschäftigt.



Wittenberger Hafen

## Branchenspezifische Chancen und Risiken

### Allgemein

Die größte Herausforderung in der Alten-, Behinderten- und Jugendhilfe bleibt die Gewinnung von Fachpersonal. Es besteht ein flächendeckender Personalmangel, der zu einem Wettbewerb der Anbieter in der Region, allerdings auch zwischen den einzelnen Versorgungsstufen, führt. Neben einer Vielzahl unbesetzter Stellen ist der ansteigende Fremdpersonaleinsatz ein Indiz für diese Situation. Bisher konnte der Konzern den Personalbedarf im Wesentlichen decken und musste vergleichsweise wenig Fremdpersonal einsetzen. In einzelnen Bereichen ist trotzdem ein hoher Fremdpersonaleinsatz festzustellen. Ziel ist eine Reduzierung auf ein akzeptables Maß bei Vermeidung von Kapazitätseinschränkungen. Der bisher bestehende Vorteil aus der AVR-Anwendung (AVR = Arbeitsvertragsrichtlinien der Diakonie) bei der Mitarbeitengewinnung wird zunehmend geringer, da nunmehr viele Anbieter die Vergütung erhöhen, um Fachkräfte für sich zu gewinnen.

Allerdings ergibt sich aus der höheren Vergütung nach den Arbeitsvertragsrichtlinien des Diakonischen Werkes Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (AVR DWBO) auch weiterhin die Chance, dem steigenden Fachkraftbedarf besser gerecht werden zu können. Darüber hinaus hat der Umstieg auf das Strukturmodell in ambulanten und stationären Pflegeeinrichtungen sowohl eine Entlastung unserer Mitarbeitenden mit sich gebracht wie auch potenziellen neuen Mitarbeitenden eine gute Perspektive für eine Tätigkeit in der Lafim-Diakonie gegeben.

Neben der Bindung und Qualifizierung der im Unternehmen tätigen Mitarbeitenden werden deshalb große Anstrengungen unternommen, um neue Mitarbeitende für den Konzern zu gewinnen. Einen wesentlichen Beitrag hierzu kann die eigene Ausbildung von Fachkräften leisten. Die Zahl der besetzten Ausbildungsstellen wurde bereits stark erhöht und wird, trotz der Risiken, die aus der Einführung der generalistischen Pflegeausbildung entstehen, weiter zu steigern sein. Die Auszubildenden werden während ihrer gesamten Ausbildung einrichtungsübergreifend sehr engmaschig begleitet, um sie frühzeitig für ein Verbleiben im Unternehmen zu gewinnen.

### Altenhilfe

Durch Einführung des Eigenanteils nach dem Pflegestärkungsgesetz II wurde deutlich, dass die Einrichtungen der LDMA (Lafim-Diakonie für Menschen im Alter) im Regelfall sehr hochpreisig sind. Dieser Umstand stellt unsere Einrichtungen verstärkt vor Herausforderungen, die Auslastung weiterhin zu sichern. Als Chance werden die seit 2022 eingeführten Zuschüsse zu den Eigenanteilen der Pflegebedürftigen gesehen. Hieraus und aus der weiteren Diskussion hin zu einer noch wirksameren Begrenzung der Eigenanteile werden sich neue Chancen für die stationäre Pflege in Deutschland ergeben.

Als Chance wird erkannt, dass der ambulante Bereich und damit auch die Tagespflegen deutlich besser finanziert werden und auch weiter Bedarfspotenzial haben. Die LDMA hat diese Chancen zur Erweiterung und Ergänzung des Leistungsportfolios bisher genutzt und strebt dies auch für die Zukunft an. Die Zusammenführung von ambulanten, teil- und vollstationären Angeboten der LAFIM-Gruppe hat die Voraussetzungen geschaffen, um die Versorgungsketten an den Standorten einheitlich aufzustellen und durch Quartierkonzepte zu ergänzen.

Die Zahl der Pflegebedürftigen wird aufgrund der demografischen Entwicklung in den nächsten Jahren steigen, sodass von einem wachsenden Bedarf in der Altenhilfe auszugehen ist. Die Auslastung bleibt weiterhin ein bedeutendes wirtschaftliches Risiko von Pflegeheimen. Um diesem Risiko Rechnung zu tragen, werden in der Gesellschaft vielfältige Maßnahmen umgesetzt. Neben einer engen Führung der Einrichtungen u. a. mit qualitativen und betriebswirtschaftlichen Kennzahlen stehen hier auch verstärkt die Erweiterung bestehender Netzwerke sowie Werbung und Öffentlichkeitsarbeit im Fokus. Deutlich wird, dass die Wiederbelegung freier Kapazitäten nach Corona-Ausbruchssituationen die betroffenen Einrichtungen vermehrt vor Probleme stellen.

Der wachsende Bedarf an Pflege ist die Herausforderung, der wir uns stellen.

**Lafim-Diakonie**  
Für Menschen im Alter

Aus Liebe zum Beruf  
Vielfältige Chancen und innovative Zukunft: Lafim-Diakonie!

**Bewerben Sie sich jetzt!**

**Pflegefachkraft/  
Pflegekraft (m/w/d) gesucht**

Evangelisches Seniorenzentrum Kloster Lindow  
Kloster 1b • 16835 Lindow

Wir bieten ein tolles Team und attraktive Arbeitsbedingungen

- Unbefristete Anstellung
- Tarifzahlung nach AVR DWBO (siehe Rückseite)
- Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Dienstplan 1 Monat vorab / durchschnittlich 2 Wochenenden frei
- regelmäßige Teamevents
- Parkplätze (kostenfrei)
- Familienfreundlich (BuF-zertifiziert)
- Gesundheitsticket

www.lafim.de/karriere/aktuelle-stellen/ Im Verbund der Diakonie

# Die Zukunft liegt darin, neue Wege zu gehen und sich individuellen Wünschen zu öffnen.

## Behindertenhilfe

Ein gesellschaftlicher Wandel und eine sich fortlaufend verändernde Gesetzeslage haben Einfluss auf die inhaltliche und strukturelle Ausrichtung in Einrichtungen der Behindertenhilfe. Die Zukunft liegt darin, sich individuellen Wünschen zu öffnen, neue Wege zu gehen und bestehende Strukturen zu verändern. Angebote müssen somit in kürzeren Intervallen als bisher auf den Prüfstand gestellt und den Anforderungen angepasst werden.

Der Markt der Leistungserbringung in der Eingliederungshilfe ist auf lange Sicht ertragsstabil und wird bei Anpassung der Träger an zukünftige Störungsbilder auch stabil bleiben. Durch die Begrenzung von Angeboten durch die Kostenträger sind heftige Schwankungen nicht zu erwarten. Ein starkes Wachstum, wie es in den vergangenen Jahren im Bereich der Kindertagesbetreuung zu verzeichnen war, ist zukünftig nicht mehr zu erwarten. Hier werden in den Wachstumskernen im Umland von Berlin weitere Einrichtungen entstehen, jedoch wird in der breiten Fläche der Bestand nicht weiter wachsen. Langfristige Perspektiven der Einrichtungen werden durch die Lage in den Kommunen und die angebotenen Konzepte entschieden. Wachstumsschancen im Bereich der Kindertagesbetreuung liegen in der Übernahme von Einzeleinrichtungen, welche sich aufgrund immer umfangreicher werdender Anforderungen, einem starken Träger oder Verbund anschließen müssen. Im Segment der Jugendhilfe ist ebenfalls eine langfristige Perspektive der Angebote gesichert, wenn notwendige Anpassungen an die sich ändernden Störungsformen erfolgen.

Zu den nennenswerten Risiken gehört zunehmend die personelle Absicherung der Leistungserbringung in allen Bereichen. Eine in den kommenden Jahren eintretende Verrentungswelle und der fehlende Nachwuchs werden zukünftig die größten Unsicherheitsfaktoren werden. Der zunehmende Kostendruck auf Kommunen, der an die Träger weitergegeben werden wird, wird zukünftig die Arbeit zunehmend erschweren. Pandemiebedingter und bereits angekündigter Sparwille wirkt hierbei auf unbestimmte Zeit als Beschleuniger dieser Entwicklung.



Landschaft rund um Brodowin,  
Biosphärenreservat  
Schorfheide-Chorin

Das hat Auswirkungen auf unsere Dienstleistungen und zeigt den strategischen, fachlichen und arbeitsorganisatorischen Entwicklungsbedarf auf. Verbesserungspotenziale und Notwendigkeiten sind erkannt und werden in Ziele mit Maßnahmenverantwortlichkeit umgesetzt.

### Insbesondere heißt es für die Werkstätten:

- Anpassung der Arbeitsangebote an sich verändernde Störungsbilder,
- Aufbau von Integrationsbetrieben und/oder -bereichen sowie
- Entwicklung von attraktiven und sich refinanzierenden Arbeitsangeboten.

### Für die Wohnstätten heißt es:

- Neben dem barrierefreien Um- und Ausbau der Wohnplätze die technische Vorbereitung von Assistenzsystemen zu forcieren. Hierbei ist zu prüfen, welche Formen der Barrierefreiheit zukünftig durch sich ändernde Beeinträchtigungen ausgebaut werden müssen.
- Die personenzentrierte Teilhabeförderung/Pflege als Schwerpunkt der fachlichen Fortentwicklung zu sehen.
- Die elektronische mobile Betreuungsdokumentation flächendeckend in allen Bereichen abzuschließen.

# Gebäudesanierung, Organisationsentwicklung und Personalmanagement

## Allgemeine unternehmensspezifische Chancen und Risiken

Als Risiko muss der Gebäudebestand betrachtet werden. Der Bestand wird zwar regelmäßig instandgesetzt, allerdings sind fast alle Einrichtungen in einem Alter, das größere Sanierungen erwarten lässt. Wir haben eine langfristige Planung für alle Standorte erstellt, die den wirtschaftlichen Betrieb des Bestands absichern und den zukünftigen Bedürfnissen unserer Bewohner:innen ausreichend Rechnung tragen soll. Die Umsetzung der sich daraus ergebenden Maßnahmen hat begonnen und wird in den Folgejahren fortgesetzt.

In einem Organisationsentwicklungsprozess, der 2020 begonnen hat, ist das Zielbild für eine gute Struktur und Organisation der Lafim-Diakonie als strategische Managementholding entwickelt worden. Die Strukturen der Tochtergesellschaften wurden harmonisiert, damit Synergien im Konzern gehoben werden können. Ziel ist es, Effektivität und Effizienz des Konzerns zu verbessern, damit die Holding strategisch, zielorientiert und synergetisch gesteuert werden kann. Die Themen Unternehmensentwicklung, Markenmanagement, Unternehmenskommunikation, Einkauf, Integriertes Managementsystem und Personalmanagement werden auch durch zusätzliche Kompetenzen und Ressourcen stärker gewichtet. Eine längerfristige Vision als Grundlage für die Entwicklung einer konzernweiten Unternehmensstrategie wurde formuliert.

Insbesondere das Personalmanagement und die Weiterentwicklung der Arbeitgebermarke sind wichtig, damit es gelingt, dem Risiko des Fachkräftemangels bestmöglich entgegenzuwirken. Die Schärfung der Fähigkeit, neue Projekte gut zu managen, ermöglicht es dem Konzern, gezielt organisch zu wachsen und so seine wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu erhalten. In den kommenden Jahren kommt es darauf an, die neu geschaffenen Strukturen in eine gute Wirksamkeit zu bringen. Deshalb wird die Wirksamkeit des Change-Prozesses fortlaufend evaluiert.

Guben



# Vision 2030



Im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses wurde in vier Workshops und unter Mitwirkung verschiedener Leitungsebenen sowie des Kuratoriums die Vision 2030 erarbeitet.

Sie ist nun die Basis für die strategische Unternehmensentwicklung der nächsten Jahre und soll dabei als Orientierung dienen.

Nur wenn wir eine konkrete Vorstellung davon haben, wie unsere Zukunft aussehen soll, können wir beginnen, sie zu gestalten. Die sieben Punkte der Vision sollen unsere Basis und die Leitplanken für die strategische Entwicklung unseres Unternehmens in den nächsten Jahren sein.



## Vom Menschen aus denken

Wir stellen den Menschen konsequent in den Mittelpunkt und orientieren uns an den Bedürfnissen unserer Kund:innen und Mitarbeitenden – das macht uns zukunftsfähig.

Die Güte Gottes ist uns dabei Vorbild und Anspruch. Wir handeln wirtschaftlich nachhaltig, eine innovationsfreundliche und fehlertolerante Unternehmenskultur ist unser Ziel.



## Konsequent nachhaltig

Unsere Aktivitäten sind umfassend und konsequent nachhaltig. Wir orientieren unser Handeln an der Steigerung des Gemeinwohls und sind für unser vorbildliches Nachhaltigkeitsmanagement, das durch entsprechende Zertifizierungen belegt ist, überregional bekannt.

Die Diakonie hat sich selbst verpflichtet, bis 2035 CO<sub>2</sub>-Neutralität zu erreichen. Dabei bleibt unser Unternehmen ein anerkannter Vorreiter.



## Selbstbestimmung und Quartier

Wir stärken Menschen und ermöglichen ihnen ein selbstbestimmtes Leben inmitten der Gesellschaft, insbesondere wenn sie unterstützungsbedürftig oder von Einschränkungen betroffen sind. Wir ermöglichen ihnen ein würdevolles Lebensende.

Die Förderung der sozialen Teilhabe in Quartieren, die Organisation guter sozialer Netzwerke und die Sicherstellung der Versorgungskette durch eigene Angebote und Kooperationen sind an jedem Standort unsere Aufgabe.



## Bei den Menschen zu Hause

Wir stärken und entwickeln insbesondere ambulante und niedrigschwellige Angebote, um den Menschen ein erfülltes Leben im vertrauten Umfeld zu ermöglichen.

Wir setzen konsequent dem Menschen dienende technische Hilfsmittel ein.



## Miteinander der Arbeitsfelder

Wir bauen unsere Arbeitsfelder Kinder-, Familien- und Jugendhilfe, Eingliederungshilfe sowie Altenhilfe im Land Brandenburg und in den angrenzenden Regionen kontinuierlich aus; wir erschließen neue Arbeitsfelder, sofern dies zur Stärkung unserer aktuellen Arbeitsfelder sinnvoll ist.

Die enge Zusammenarbeit zwischen den Gesellschaften und Arbeitsfeldern ist fester Bestandteil unserer Arbeitsweise.



## Menschen vertrauen uns

Wir stellen die Vertrauensmarke Diakonie in das Zentrum unserer Markenkommunikation und werben darüber hinaus mit unseren regional bekannten Marken und Hausnamen.

Die Menschen werden gerne unsere Kund:innen, weil wir halten, was wir versprechen. Unsere Unternehmenskommunikation ist durch Transparenz nach innen und außen geprägt.



## Attraktiver Arbeitgeber

Wir bauen unsere Arbeitgebermarke konsequent aus und fördern

- Sinnggebung,
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie,
- Diversität und
- Integration, auch durch beispielgebende Modelle des Arbeitens.



# Lafim-Diakonie für Menschen im Alter

Zusammen mit dem Diakonieverbund Eberswalde bildet die Lafim-Diakonie für Menschen im Alter den Bereich der Altenhilfe

## Lafim-Diakonie für Menschen im Alter

### Grundlagen der Gesellschaft

Die Gesellschaft verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige und kirchliche Zwecke. Die Lafim-Diakonie für Menschen im Alter gemeinnützige GmbH ist eine Tochtergesellschaft des Lafim-Diakonie a. V., Potsdam. Ihr Zweck ist die Förderung der Hilfe für alte und pflegebedürftige Menschen. Dieser wird durch die Unterhaltung und den Betrieb von Einrichtungen für alte und pflegebedürftige Menschen und Service-Wohnen mit den dazugehörigen Nebeneinrichtungen sowie Nebenbetrieben zurzeit an 24 Standorten verwirklicht.

Die Gesellschaft bietet als anerkannter Träger von stationären Einrichtungen und Tagespflegen Menschen im Alter ein Zuhause. Die individuellen Lebensgeschichten der Bewohner stehen bei Beratung, Begleitung, Betreuung und Pflege im Mittelpunkt, die Mitarbeiter unterstützen und fördern die Eigenständigkeit, die Gemeinschaft und geben Sicherheit. Als konfessioneller Träger fühlen sich die Mitarbeitenden dem Wohle der ihnen anvertrauten Menschen besonders verpflichtet.

Das Qualitätsmanagement in der Gesellschaft kann auf eine lange und erfolgreiche Geschichte zurückblicken. Dies bezieht sich nicht nur auf fachlich kompetente und einwandfreie pflegerische Versorgung, sondern auch auf das menschliche Miteinander. Bestätigt wird die Qualität der Arbeit regelmäßig neben guten Bewertungen der Begehungen durch Pflegekassen und Aufsicht für unterstützende Wohnformen auch durch positive Bewertungen der jährlich stattfindenden Bewohner- und Angehörigenbefragungen.

Die soziale Betreuung erfolgt durch eine Vielzahl von Angeboten, die Arbeit mit den Angehörigen ist dabei von großer Bedeutung und die Begleitung Sterbender ist vom christlichen Menschenbild geprägt.



Stand: 31.12.2021

Beratungsstellen	1
Plätze Service-Wohnen	396
Plätze in 2 Wohngemeinschaften	18
Klient:innen in 8 Sozialstationen	691
Plätze in 14 Tagespflegen	202
Evangelische Seniorenzentren	29
Plätze Vollstationäre Pflege	2.023
davon Kurzzeitpflege/Verhinderungspflege	82



Stand: 31.12.2021

hauptberuflich Mitarbeitende	1.766
davon männlich	298
weiblich	1.468
davon in Teilzeit	1.452
Einsatzkräfte/Bundesfreiwilligendienst bzw. Freiwilliges Soziales Jahr	12
Anzahl der aktiven Ehrenamtlichen	94



Matthias Welsch, Vorstand Personal und Diakonie, beim Gottesdienst in Forst.



Eröffnung der Tagespflege in Forst (von links: Frau Peppernick, Herr Henke und Herr Robisch).



Zwei Mitarbeiterinnen (Frau Szuplat und Frau Paulik, von links) helfen im Impfzentrum der Stadt Angermünde aus.



Tatkräftig unterstützt wurde das Evangelische Seniorenzentrum Willi Kupas durch zwei Soldaten der Bundeswehr.



Leitungs-Konferenz der Lafim-Diakonie für Menschen im Alter im September 2021 in Potsdam.



Stand: 31.12.2021

Evangelische Seniorenzentren	2
Plätze Vollstationäre Pflege	125
davon Kurzzeitpflege/ Verhinderungspflege	5



Stand: 31.12.2021

hauptberuflich Mitarbeitende	89
davon männlich	16
weiblich	73
davon in Teilzeit	80

## Diakonieverbund Eberswalde

### Grundlagen der Gesellschaft

Die Gesellschaft wurde am 12. September 1995 gegründet und verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige und kirchliche Zwecke. Die Diakonieverbund Eberswalde gemeinnützige GmbH ist eine Tochtergesellschaft des Lafim-Diakonie a. V., Potsdam. Dieser ist mit 93,45 % der Geschäftsanteile Mehrheitsgesellschafter. Minderheitsgesellschafter sind der Evangelische Verein „Auf dem Drachenkopf“, Eberswalde, mit 5,00 % der Geschäftsanteile sowie die Stiftung Lobetal, Lobetal, mit 1,55 % der Geschäftsanteile.

Zweck der Gesellschaft ist die Betreuung, die Pflege und die Beratung hilfsbedürftiger Menschen im stationären, teilstationären und ambulanten Bereich. Dieser wird durch die Unterhaltung und den Betrieb von zwei Einrichtungen für alte und pflegebedürftige Menschen in Eberswalde verwirklicht.

## Fliedners Lafim-Diakonie



Fliedners erbringt Dienste, Dienstleitungen und Assistenzleistungen in der Eingliederungshilfe und der Jugendhilfe

### Grundlagen der Gesellschaft

Die Fliedners Lafim-Diakonie gemeinnützige GmbH (Fliedners Lafim-Diakonie) ist eine hundertprozentige Tochter der Lafim-Diakonie. Die Gesellschaft wurde 2021 gegründet. Sie hat mit Wirkung zum 1. Januar 2021 ihren Geschäftsbetrieb aufgenommen. Sie ging aus dem Geschäftsbereich Landesausschuss für Innere Mission – Dienste für Menschen gemeinnützige AG (kurz LAFIM gAG genannt) hervor.

Die Fliedners Lafim-Diakonie erbringt Assistenz- und Dienstleistungen in der Eingliederungshilfe und der Jugendhilfe. In den Werkstätten, Wohnstätten, ambulanten Diensten, den Hilfen zur Erziehung und in drei Kitas (zwei mit Hort) erfahren ca. 1.700 Menschen Leistungen der gGmbH. Diese Menschen mit Behinderungen, Kinder und Familien werden von 565 Mitarbeitenden an 26 Standorten versorgt. Damit bildet diese Gesellschaft eine umfassende Versorgungskette ab.



Stand: 31.12.2021

<b>Fliedners Lafim-Diakonie</b>	
Plätze/Wohnen stationär	125
Plätze/Wohnen ambulant	188
Plätze/WfbM*	886

<b>Lafim-Diakonie für junge Menschen und Familien</b>	
Plätze/Kita Haus Sonnenwinkel	103
Plätze/Kita Michaja	68
Plätze/Kita In der Kammgarnspinnerei	105
betreute Familien/Familienhilfe	79



Stand: 31.12.2021

hauptberuflich Mitarbeitende	553
davon männlich	174
weiblich	379
davon in Teilzeit	351
Einsatzkräfte/Bundesfreiwilligendienst bzw. Freiwilliges Soziales Jahr	1
Anzahl der aktiven Ehrenamtlichen	23



Feier zur Grundsteinlegung Ersatzbau Lindenhof

\* Werkstätten für behinderte Menschen



Kita In der Kammgarnspinnerei



Kita Michaja

Bei Teilen der Administration und Entwicklung greift die Fliedners Lafim-Diakonie auf die Zentralen Dienste mit Sitz in Potsdam zurück. Sie sind im wesentlichen Dienstleister für alle Gesellschaften der Lafim-Diakonie. Sie unterstützen in den Bereichen Finanzbuchhaltung, Personalverwaltung, IT, Controlling, Projektmanagement, Immobilienmanagement, Qualitätsmanagement und einigen Stabsstellen. Die Refinanzierung der Dienste erfolgt über die Verrechnung von Managementfees, die sich aus den tatsächlich angefallenen Personal- und Sachkosten ergeben. Die Kostenstruktur ist so angelegt, dass eine effiziente und wirtschaftlich notwendige Verwaltungseinheit vorgehalten wird. Dieser Bereich war vor dem 1. Januar 2021 Teil der LAFIM gAG und ist danach in den LAFIM a. V. übergegangen.



Senior:innen der besonderen Wohnform Neuendorfer Straße in Brandenburg an der Havel sind an die Ostsee gefahren.



Gelungene betriebliche Inklusion: Stefan Käuper (Mitte) arbeitet seit 2021 bei Hellweg.



Nico Vogel und Peggy Bohm bei der Grundsteinlegung des Ersatzneubaus Lindenhof

# Wi-Lafim Wirtschaftliche Dienstleistungen

Die Wi-Lafim bietet ihre Serviceleistungen in den Bereichen Catering, Hauswirtschaft und Gebäudereinigung in ganz Brandenburg an.



Stand: 31.12.2021

## Unterhaltsreinigung

Fläche gesamt **123,166 qm =**  
**17 Fußballfelder**

pro Tag **7600 Möpfe** oder **3600 Lappen**

## Mittagsversorgung

Mahlzeiten gesamt **468.029**  
davon Senior:innen **182.359**  
Kinder **75.253**  
außer Haus/sonstige **205.469**

## Hotel Haus Chorin

Haupthaus  
Einzelzimmer (Anzahl 8) **1.393**  
Doppelzimmer (Anzahl 33) **5.891**

Gästehaus  
Einzelzimmer (Anzahl 11) **1.291**  
Doppelzimmer (Anzahl 11) **1.403**

Ferienwohnung (Anzahl 3) **355**

gesamt **10.333**

## Grundlagen der Gesellschaft

Die Wi-Lafim GmbH ist eine Tochtergesellschaft des Lafim-Diakonie a. V., Potsdam (im Folgenden Lafim-Diakonie genannt).

Der Geschäftszweck der Wi-Lafim GmbH ist die Verwaltung und das Betreiben wirtschaftlicher Geschäftsbetriebe und anderer nicht gemeinnütziger Bereiche der Lafim-Diakonie.

Die Gesellschaft gliedert sich in die drei Geschäftsbereiche:

- Hauswirtschaftliche Dienstleistungen
- Hotel Haus Chorin
- Fahrdienste

Zu den Aufgaben zählen insbesondere Catering/Speisenversorgung, Führung der Wi-LaCantina an verschiedenen Standorten, Hauswirtschaft, Wäschereilogistik, Gebäudereinigung sowie Fahrdienste. Auf den Kunden abgestimmte, passgenaue Leistungsmodulare werden durch ein klares Leistungsverzeichnis geregelt. Neben der Verwaltung in Finsterwalde werden Dienstleistungszentren im Land Brandenburg betrieben.



Hotel Haus Chorin

Wechsel in der Geschäftsführung: Herr Robisch (1. v. li.) und Herr Vogel (1. v. re.) haben gemeinsam mit Herrn Köhler (2. v. li.) die Leitung übernommen. Die bisherigen Geschäftsführer Frau Wolf und Herr Mallon unterstützen weiterhin als Bereichsleiter mit Prokura.



Das Hotel Haus Chorin ist ein 3 Sterne-Superior-Tagungshotel mit 63 Zimmern, einem Tagungsbereich für bis zu 180 Personen sowie einem Hotelrestaurant. Zum Hotel gehören außerdem die Alte Klosterschänke Chorin, ein rustikales Scheunenrestaurant und die Historische Amtsschmiede.



## ◆ Personalstruktur

Stand: 31.12.2021

hauptberuflich Mitarbeitende	596
davon männlich	181
weiblich	415
davon in Teilzeit	481

# Spendenbericht



2021 erreichten uns zahlreiche Sach- und Geldspenden – das Spendenaufkommen belief sich insgesamt auf 43.772,78 €.

Mit den Mitteln konnten zusätzliche Anschaffungen getätigt, Vorhaben realisiert und ein Projekt geplant werden, das den Alltag bereichern und verschönern soll.

So wurden für das Evangelische Seniorenzentrum Emmaus-Haus Betonständer und Marktschirme angeschafft, um zusätzliche sonnengeschützte Treff- und Kontaktpunkte für die Bewohner:innen zu schaffen.

Des Weiteren ersetzt ein neues Rednerpult das bisherige, welches zweckmäßiger und optisch ansprechender bei Andachten und Feierlichkeiten zum Einsatz kommt.

Das Evangelische Seniorenzentrum Willi Kupas in Wittenberge kann sich über einen zusätzlichen Gurtlifter freuen. Dieser wird eingesetzt, um z. B. den Transfer von Bewohner:innen aus dem Bett in den Rollstuhl oder in die Badewanne zu ermöglichen. Somit können die Bewohner:innen leichter am Alltag teilnehmen. Der zusätzliche Gurtlifter erleichtert unseren Mitarbeitenden außerdem die Arbeit und schützt sie vor Schäden oder Erkrankungen am Bewegungsapparat.

Im Evangelischen Seniorenzentrum Florencehort in Stahnsdorf wurden für die gesamte Bewohnerschaft Tagesdecken gekauft, um die Wohnlichkeit zu verschönern, aber auch das spontane Ruhen zwischenmütlich zu ermöglichen.

Die großzügige Nachlassspende für das Evangelische Seniorenzentrum Haus Wilhelmsdorf wird in ein Projekt zur Neugestaltung der Flurbereiche fließen. Durch eine unterschiedliche Farbgebung einzelner Flurbereiche soll eine bessere Orientierung der

Bewohner:innen erzielt werden, was der Mobilität und Teilhabe dient.

Auch das zurückliegende Jahr war von den Auswirkungen der Corona-Pandemie geprägt. Einschränkungen und damit verbundene zusätzliche Belastungen wurden abgemildert durch Verständnis und weiterhin gelebte Solidarität. Ob durch Blumengrüße, musikalische Darbietungen und/oder zusätzliche Unterstützung im ehrenamtlichen Engagement.

Die oben beschriebenen Verbesserungsmaßnahmen sind nur Beispiele. Sie wurden wertungsfrei ausgesucht und zeigen die vielfältigen Ideen, die Verwendungen und/oder Betätigungsfelder. Die Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Alle Spenden wurden ausschließlich für den von ihren Geber:innen bestimmten Zweck verwendet.

## Diakonieverbund Eberswalde

Im vergangenen Jahr wurden Spenden in Höhe von 1.000 € eingenommen, die für die Gartengestaltung genutzt werden.



## Einnahmen über Spenden und Anträge (Fundraising)

Projekt	Spendenbetrag €
Allgemeine Spende	93.212,17
Berufliche Bildung	200,00
Förder- und Beschäftigungsbereich	2.254,00
Freizeit	6.700,00
Partnerschaft mit dem AHPPV in Kamerun	3.196,50
Kinder und Familien	100,00
Wohnen	4.800,00
<b>gesamt</b>	<b>110.462,67</b>

## Aufstellung der Fördermittel- und Spendeneingänge nach Gebern

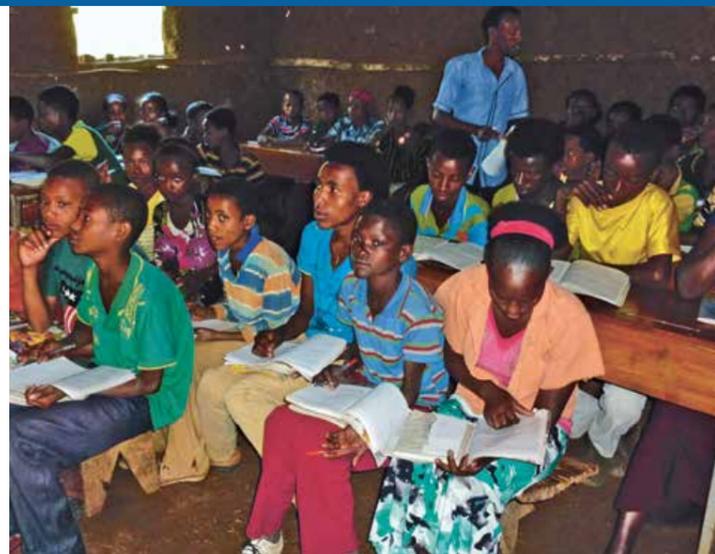
Unternehmen/Fördermittelgeber:innen	Spendenbetrag €
Aktion Mensch	89.600,00
Mitarbeitende Fliedners Lafim-Diakonie	86,50
Gothaer Versicherung	60,00
Landesamt für Soziales und Versorgung (LASV)	769,60
Privatspenden	13.119,72
Staatsanwaltschaft Potsdam	1.700,00
Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz e. V.	4.000,00
HZD – Druckguss Havelland GmbH	500,00
Raths-Apotheke	250,00
Landkreis Potsdam-Mittelmark	300,00
Alma Immobilien GmbH	100,00
Amazon Smile	36,85
<b>gesamt</b>	<b>110.462,67</b>

Aktion Mensch	Spendenbetrag €
Mittelabruf Beratungsstelle Betriebliche Inklusion	37.500
Mittelabruf Beratungsstelle Teilhabeberatung	50.000

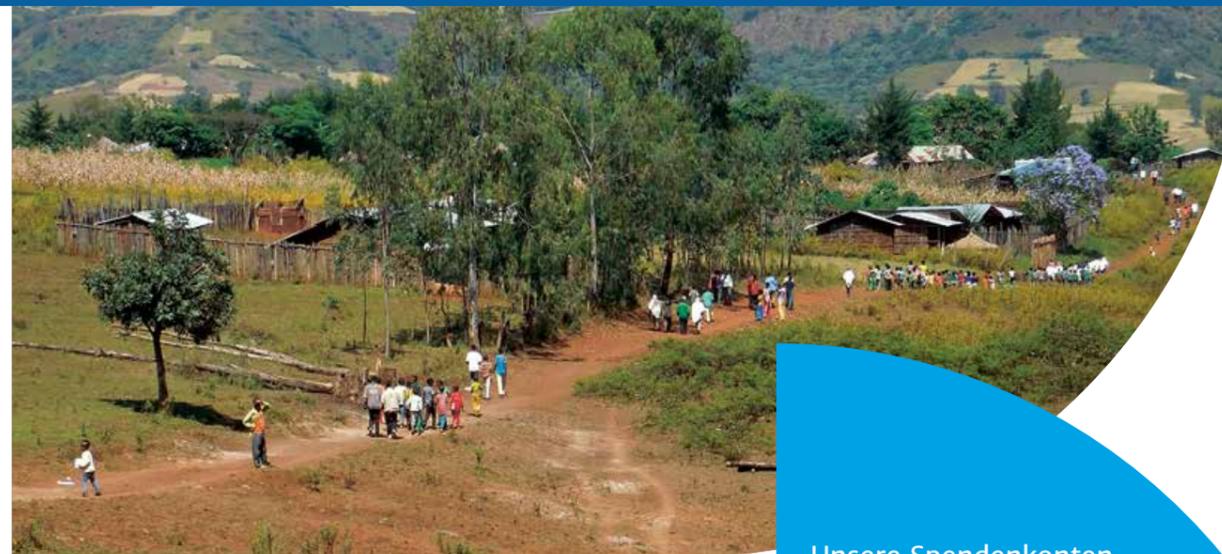
Im Vergleich: 2020 wurden insgesamt 35.596 € über das Fundraising eingenommen.



Brunnenanlage im Gebiet West Wollega



Schulunterricht in Tulu Gopo



Im Ort Tulu Gopo – auf dem Weg zwischen Klinik und der neuen Schule

## Äthiopien-Spendenprojekt



Kinder des Kindergartens in Dembi Dollo/ West Wollega

Wie gerne würden wir den Spender:innen von unseren persönlichen Eindrücken von vor Ort berichten, was durch unsere Spenden getan werden konnte und wie es den Menschen dort geht. Aber auch in diesem Jahr blieb der Wunsch, unsere Partner:innen und Freund:innen in West Wollega wiedersehen zu können, leider unerfüllt. Denn auch in Äthiopien herrscht Krieg. Neben Gewalttaten gegen die Zivilbevölkerung werden willkürlich Häuser angezündet und Ernten verbrannt. Die Armut ist groß und dennoch versuchen die Menschen, einen halbwegs „normalen“ Alltag zu gestalten. Sie leben in Hoffnung: GOTT ist gerecht – ER wird eingreifen!

Die von uns initiierten Projekte werden weitergeführt – auch unter erschwerten Bedingungen. Will man von einem Verwaltungsbezirk in einen anderen, wird es mal genehmigt und mal nicht. Zahlreiche Kontrollen sind zu passieren und jedes Mal wird die Hand aufgehoben. Das vor drei Jahren begonnene Wasserprojekt, ca. 6 km von Dembi Dollo entfernt, konnte bisher erst zu ¾ fertiggestellt werden. Durch die hohe Inflation – zurzeit 1:58, bei unserem letzten Besuch in Äthiopien 2017 lag sie bei 1:8 – ist Baumaterial um ein Vielfaches teurer geworden und der Transport ist aktuell unbezahlbar.

In der Klinik in Tulu Gopo wird weiterhin nach besten Kräften gearbeitet und vielen Menschen in den umliegenden Dörfern kann medizinisch geholfen werden. Der Krankenpfleger, Mr. Milkyas, dem wir eine bessere Ausbildung finanziert hatten, hatte sich nach Abschluss dieser verpflichtet, weitere 3 Jahre in Tulu Gopo zu arbeiten. Anschließend bekam er Ende 2021 eine Stelle in einer Kreisstadt und verließ „unsere“ Klinik daraufhin. Wem will man's verdenken? Dennoch sind wir dankbar und glücklich, kontinuierlich die Gehälter der 5 bis 6 Mitarbeitenden vor Ort zahlen und einige notwendige Reparaturen oder Anschaffungen finanzieren zu können. Seit einigen Jahren erhält jede:r Mitarbeitende der Klinik und jede:r für die Klinik verantwortliche Mitarbeitende in der Verwaltung ein Weihnachtsgeld in Höhe von je 50 €.

So konnten wir auch 2021 wieder mit insgesamt 30.000 € helfen, Existenzen zu sichern und viele kranke Menschen zu heilen oder ihnen zumindest Linderung zu verschaffen. Jährlich schicken wir einen Bericht an eine externe Prüfungsgesellschaft in Addis Abeba, die die Arbeit unserer Partner überprüft.

### Ein großes Dankeschön ...

... gilt allen Mitarbeitenden und externen Unterstützer:innen, die mit regelmäßigen oder sporadischen Spenden helfen, dass an kaum wahrgenommenen Orten dieser Welt Menschen sauberes Wasser trinken können und Zugang zu medizinischer Grundversorgung haben. Dankbar sind wir auch für die Entscheidung des Vorstands der Lafim-Diakonie, das Äthiopien-Spendenprojekt jährlich mit 5.000 € zu unterstützen!



### Unsere Spendenkonten

Allgemeines Spendenkonto der Lafim-Diakonie

Lafim-Diakonie a.V.  
Bank für Kirche und Diakonie eG – KD-Bank  
IBAN: DE24 3506 0190 0000 0087 88  
BIC: GENODED1DKD

Spendenkonto der Fliegners Lafim-Diakonie

Fliegners Lafim-Diakonie  
gemeinnützige GmbH  
Bank für Kirche und Diakonie eG – KD-Bank  
IBAN: DE58 3506 0190 0008 8444 88  
BIC: GENODED1DKD

Spendenkonto Äthiopien

Lafim-Diakonie a.V.  
Bank für Kirche und Diakonie eG – KD-Bank  
IBAN: DE61 3506 0190 0000 1234 55  
BIC: GENODED1DKD  
Verwendungszweck: Äthiopien

### Wir sagen: Dankeschön!

Und bedanken uns herzlich bei all den Menschen, die uns mit einer Spende geholfen haben, viele zusätzliche Maßnahmen realisieren zu können.

# Wirtschaftsbericht

## Wirtschaftsbericht des Konzerns Lafim-Diakonie, Potsdam, für das Geschäftsjahr 2021

	2021		Vorjahr		Veränderung	
	TEUR	%	TEUR	%	TEUR	%
Umsatzerlöse	143.113	93,1	139.339	95,9	3.774	2,7
Übrige betriebliche Erträge	10.654	6,9	5.899	4,1	4.755	80,6
<b>Betriebliche Erträge</b>	<b>153.767</b>	<b>100,0</b>	<b>145.238</b>	<b>100,0</b>	<b>8.529</b>	<b>5,9</b>
Materialaufwand	19.374	12,6	16.566	11,4	2.808	17,0
Personalaufwand	106.713	69,4	103.361	71,2	3.352	3,2
Übrige Betriebsaufwendungen	17.030	11,1	16.633	11,5	397	2,4
Eigenmittelfinanzierte Abschreibungen auf Anlagevermögen	5.786	3,8	5.038	3,5	748	14,8
<b>Betriebliche Aufwendungen</b>	<b>148.903</b>	<b>96,8</b>	<b>141.598</b>	<b>97,5</b>	<b>7.305</b>	<b>5,2</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>4.864</b>	<b>3,2</b>	<b>3.640</b>	<b>2,5</b>	<b>1.224</b>	<b>33,6</b>
Fördermittelergebnis	0	0,0	0	0,0	0	-
Finanzergebnis	-634	-0,4	-610	-0,4	24	-3,9
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern</b>	<b>4.230</b>	<b>2,8</b>	<b>3.030</b>	<b>2,1</b>	<b>1.200</b>	<b>39,6</b>
Ertragsteuern	-100	-0,1	-55	0,0	-45	81,8
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>4.130</b>	<b>2,7</b>	<b>2.975</b>	<b>2,0</b>	<b>1.155</b>	<b>38,8</b>

### Investitionstätigkeit

Investitionen in das Anlagevermögen wurden in Höhe von TEUR 15.083 getätigt. Die Investitionen in das Sachanlagevermögen in Höhe von TEUR 5.914 betreffen insbesondere Ersatzbeschaffungen im Bereich der Betriebs- und Geschäftsausstattung. TEUR 974 entfallen auf Investitionen in die immateriellen Vermögensgegenstände.

Die Investitionen in das Finanzanlagevermögen in Höhe von TEUR 8.195 betreffen Wertpapiere des Anlagevermögens, denen Abgänge zu Restbuchwerten von TEUR 1.155 gegenüber stehen.

### Personalbereich

Zum 31. Dezember 2021 waren konzernweit 3.106 Mitarbeitende (inkl. Auszubildende, Freiwilligendienstleistende und Werkstudent:innen) beschäftigt. Die Mitarbeitenden sind vorwiegend in den pflegerischen und therapeutischen Dienstarten beschäftigt.

### Bezüge des Vorstands

Die Gesamtvergütung der Mitglieder des Vorstands besteht aus einer fixen Vergütung, die sich aus Grundgehalt und Nebenleistungen zusammensetzt. Zu den Nebenleistungen gehören der geldwerte Vorteil aus der Bereitstellung eines Dienstwagens und die Beiträge zur Evangelischen Zusatzversorgungskasse. Die Gesamtvergütung der beiden Vorstandsmitglieder betrug im Jahr 2021 zusammen EUR 334.172,76.

### Ertragslage

Im Geschäftsjahr 2021 wurde bei betrieblichen Erträgen in Höhe von TEUR 153.767 und betrieblichen Aufwendungen in Höhe von TEUR 148.903 ein Betriebsergebnis von TEUR 4.864 (Vj. TEUR 3.640) erwirtschaftet.

Die deutliche Erhöhung des Betriebsergebnisses gegenüber dem Vorjahr (+ TEUR 1.224) ist unter anderem durch die um TEUR 4.755 bzw. 80,6 % gestiegenen Übrigen betrieblichen Erträge begründet. In diesen werden u. a. Erstattungen für Personalaufwendungen, welche im Vorjahresvergleich um TEUR 221 angestiegen sind, erfasst. Ebenfalls unter diesem Posten subsummiert werden die Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen. Diese sind aufgrund der Auflösung von Rückstellungen für Erlösrisiken, ausstehende Rechnungen, Jahressonderzahlungen und Instandhaltungsaufwendungen im Vorjahresvergleich um TEUR 751 angestiegen. Die mit Abstand größte Ertragssteigerung im Vorjahresvergleich entfällt bei den Übrigen betrieblichen Erträgen allerdings auf die Zuschüsse, welche um insgesamt TEUR 3.649 angestiegen sind. Grund hierfür sind deutlich höhere Erstattungen für coronabedingte Mehraufwendungen und Mindereinnahmen.

Die Nikolaikirche in Potsdam



Michael Köhler  
Leiter Finanzen

Die Umsatzerlöse selbst sind ebenfalls um TEUR 3.774 bzw. 2,7 % gestiegen. Im Bereich der Dienste für Menschen im Alter ist die Entwicklung trotz coronabedingt rückläufiger Belegungszahlen im Bereich der vollstationären Pflege und Kurzzeitpflege aufgrund steigender Kostensätze positiv. Die Erträge aus Betreuungsleistungen im Bereich der Behindertenhilfe sind dagegen infolge coronabedingter Schließzeiten rückläufig ausgefallen. Die Steigerung der Umsatzerlöse fällt daher insgesamt nur moderat aus.

Den mit Abstand größten Aufwandsposten stellt mit TEUR 106.713 der Personalaufwand da. Dieser hat sich im Vergleich zum Vorjahr um TEUR 3.352 bzw. 3,2 % erhöht. Grund hierfür sind eine Steigerung des Personaleinsatzes um 82 Vollkräfte im Vergleich zum Vorjahr sowie unterjährig erfolgte Tarifsteigerungen.

Auch der Materialaufwand ist um TEUR 2.808 bzw. 17,0 % auf TEUR 19.374 gestiegen. Die deutliche Steigerung ist vor allem auf pandemiebedingten Mehraufwand im Jahr 2021 zurückzuführen.

Die eigenmittelfinanzierten Abschreibungen stellen sich mit TEUR 5.586 erhöht dar. Erträge aus der Auflösung des Sonderpostens (TEUR 3.262) kompensieren die geförderten Abschreibungen und stellen das Fördermittelergebnis dar.



Waldsee bei Templin in der Uckermark

## Vermögens- und Finanzlage

In der Tabelle auf Seite 37 ist der Vermögens- und Kapitalaufbau des Konzerns dargestellt.

Das Anlagevermögen hat sich nach Abzug des Sonderpostens im Vergleich zum Geschäftsjahresbeginn um TEUR 2.701 erhöht.

Das mittel- und langfristig gebundene Vermögen ist zu 101,2 % durch das mittel- und langfristige Kapital finanziert.

Der Kapitalbedarf und die Liquidität im Geschäftsjahr 2021 waren jederzeit sichergestellt. Der Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit beträgt TEUR 10.105 (Vj. TEUR 7.556). Der Finanzmittelfonds verringerte sich gegenüber dem Vorjahr geringfügig um TEUR 39, da der Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit den Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit (TEUR – 2.028) sowie den Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit (TEUR – 8.116) nicht vollständig finanzieren konnte.

Die Eigenkapitalquote hat sich infolge des positiven Jahresergebnisses von 58,7 % auf 59,6 % (nach Abzug des Sonderpostens aus Zuwendungen zur Finanzierung des Anlagevermögens) erhöht.

Vermögen	31.12.2021		Vorjahr		Veränderung	
	TEUR	%	TEUR	%	TEUR	%
Anlagevermögen						
Immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen	154.894	115,0	157.643	121,5	-2.749	-1,7
Finanzanlagen	11.947	8,9	9.759	7,5	2.188	22,4
abzüglich Sonderposten für Investitionen	-56.849	-42,2	-60.111	-46,3	3.262	-5,4
<b>Mittel- und langfristig gebundenes Vermögen</b>	<b>109.992</b>	<b>81,6</b>	<b>107.291</b>	<b>82,7</b>	<b>2.701</b>	<b>2,5</b>
Forderungen und sonstiges kurzfristiges Vermögen	15.836	11,8	13.535	10,4	2.301	17,0
Flüssige Mittel	8.468	6,3	8.507	6,6	-39	-0,5
<b>Kurzfristig gebundenes Vermögen</b>	<b>24.304</b>	<b>18,0</b>	<b>22.042</b>	<b>17,0</b>	<b>2.262</b>	<b>10,3</b>
Rechnungsabgrenzungsposten	429	0,3	403	0,3	26	6,5
<b>Vermögen insgesamt</b>	<b>134.725</b>	<b>100,0</b>	<b>129.736</b>	<b>100,0</b>	<b>4.989</b>	<b>3,8</b>

Kapital	31.12.2021		Vorjahr		Veränderung	
	TEUR	%	TEUR	%	TEUR	%
Eigenkapital						
Kapitalkonto	53.000	39,3	53.000	40,9	0	0,0
Rücklagen	8.337	6,2	8.337	6,4	0	0,0
Bilanzgewinn	18.814	14,0	14.728	11,43	4.086	27,7
Anteile anderer Gesellschafter	168	0,1	124	0,1	44	35,5
<b>Eigenkapital gesamt</b>	<b>80.319</b>	<b>59,6</b>	<b>76.189</b>	<b>58,7</b>	<b>4.130</b>	<b>5,4</b>
Mittel- und langfristige Rückstellungen	194	0,1	1.715	1,3	-1.521	-88,7
Mittel- und langfristige Bankschulden	30.812	22,9	32.205	24,8	-1.393	-4,3
<b>Mittel- und langfristiges Fremdkapital</b>	<b>31.006</b>	<b>23,0</b>	<b>33.920</b>	<b>26,1</b>	<b>-2.914</b>	<b>-8,6</b>
Kurzfristige Rückstellungen	13.349	9,9	9.894	7,6	3.455	34,9
Kurzfristige Bankschulden	3.405	2,5	3.449	2,7	-44	-1,3
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	6.141	4,6	5.798	4,5	343	5,9
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>	<b>22.895</b>	<b>17,0</b>	<b>19.141</b>	<b>14,8</b>	<b>3.754</b>	<b>19,6</b>
Rechnungsabgrenzungsposten	505	0,4	486	0,4	19	3,9
<b>Kapital insgesamt</b>	<b>134.725</b>	<b>100,0</b>	<b>129.736</b>	<b>100,0</b>	<b>4.989</b>	<b>3,8</b>

# Diakonischer Corporate-Governance-Kodex

Kuratorium und Vorstand der Lafim-Diakonie haben bereits 2017 den Diakonischen Corporate-Governance-Kodex in seiner Ende 2016 beschlossenen überarbeiteten Fassung für die Lafim-Diakonie und all ihre Tochtergesellschaften beschlossen.

Durch die Umsetzung anerkannter und auf das deutsche Corporate-Governance-System bezogener Standards wird unser Diakonisches Profil, die Fachlichkeit und Wirtschaftlichkeit sowie die Transparenz und Nachvollziehbarkeit unseres Handelns nach Innen und Außen gestärkt.

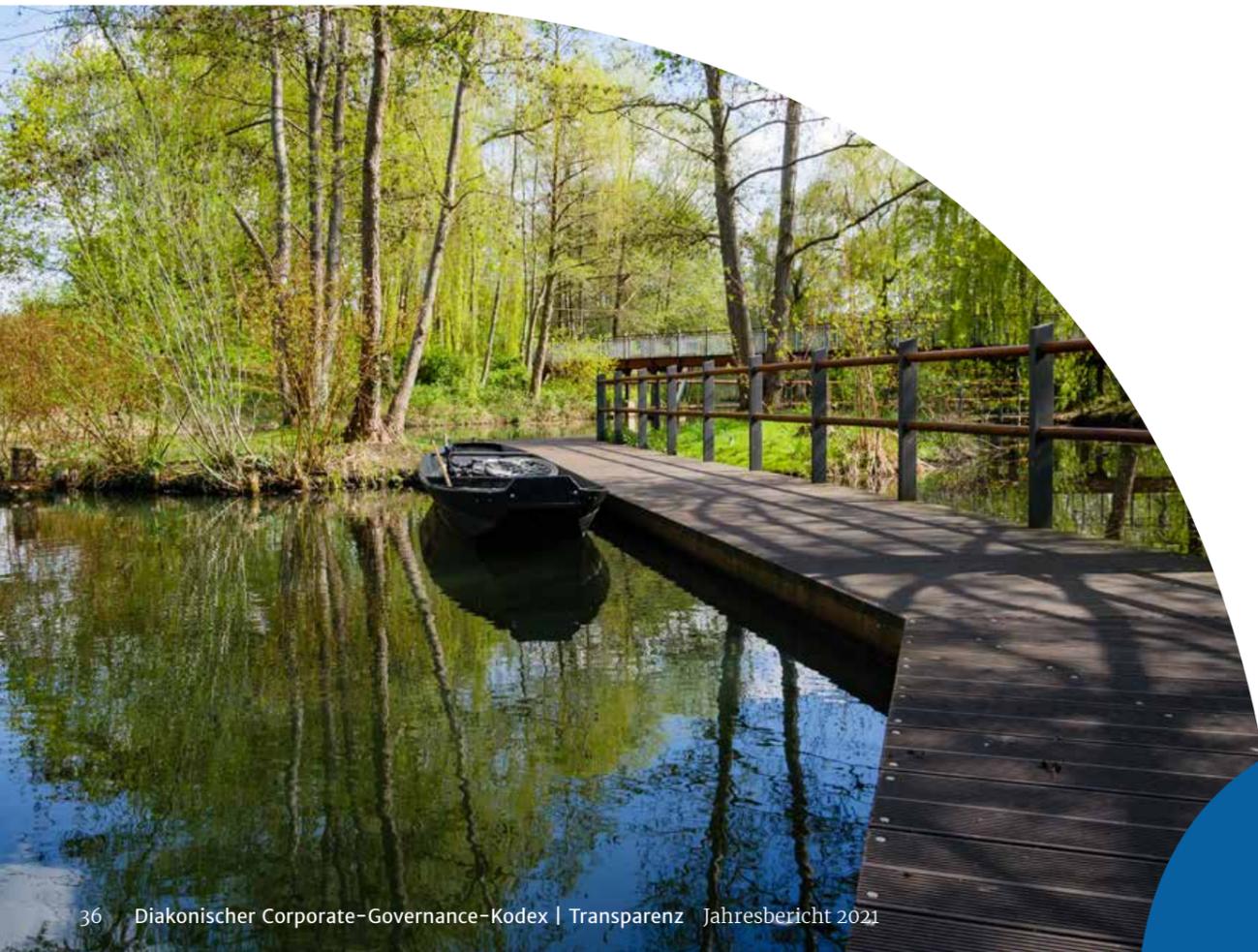
# Transparenz

Auch bereits 2017 hat der Vorstand der Lafim-Diakonie die Selbstverpflichtungserklärung der Initiative Transparente Zivilgesellschaft (ITZ) unterzeichnet. Die ITZ ist ein Aktionsbündnis, das über freiwillige Selbstverpflichtungen ein Plus an Informationen



fördert, mit dem gemeinnützige Organisationen das Vertrauen von Geldgeber:innen, Mitarbeitenden, Ehrenamtlichen und Begünstigten steigern können.

Bootsanleger an der Spree in Lübben



# Unsere Zertifizierungen

## Das TÜV-Zertifikat



Seit 2010 sind die Fliegners Lafim-Diakonie und die Wi-Lafim GmbH TÜV-zertifiziert, seit 2017 auch unser Geschäftsbereich Dienste für junge Menschen und Familien.

## Das Zertifikat berufundfamilie (buf)



Seit Juni 2018 ist die Lafim-Gruppe zertifiziert im Bereich berufundfamilie (buf). Der Bereich Dienste für Menschen mit Behinderung (Fliegners) ist bereits seit 2010 zertifiziert.

## Weitere Zertifikate im Bereich Dienste für junge Menschen und Familien



Frühe Bildung:  
Gleiche Chancen

Bundesprogramm Sprach-Kitas  
Weil Sprache der Schlüssel zur Welt ist



- Bundesprogramm „Frühe Bildung – Gleiche Chancen“
- Sprachkita „Weil Sprache der Schlüssel zur Welt ist“

## Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement



Elf Einrichtungen der Lafim-Diakonie sind seit Dezember 2019 nach dem Grünen Hahn, dem Umweltmanagement der Kirchen in Deutschland und der Schweiz, zertifiziert.



Seit 2020 sind wir außerdem Mitgliedsunternehmen bei der Gemeinwohlökonomie und aktuell dabei unsere erste Gemeinwohlbilanz zu erstellen.



Blick auf den Dom in Havelberg

## Impressum

### Herausgeber

**Lafim-Diakonie a.V.**

Der Vorstand  
Berliner Straße 148  
14467 Potsdam  
Telefon 0331 271 87 - 0  
E-Mail [lafim@lafim.de](mailto:lafim@lafim.de)

[www.lafim.de](http://www.lafim.de)

### Redaktion

Redaktionsleitung: Sandra Vedam  
Autoren/Redaktionsteam: Silvia Grimmsmann,  
Tilman Henke, Michael Holzhauer, Michael Köhler,  
Angelika Spiekermann, Tillmann Stenger,  
Matthias Welsch

### Fotos

Lafim-Diakonie, Kathleen Friedrich,  
ILB (Uwe Klössing), Adobe Stock, iStock

### Gesamtherstellung

verbum Druck- und Verlagsgesellschaft mbH  
[www.verbum-berlin.de](http://www.verbum-berlin.de)

Im Verbund der  
**Diakonie** 

[www.lafim.de](http://www.lafim.de)