

## Der Zukunftsprozess in der Stiftung Nieder-Ramstädtter Diakonie

*Vor welchen großen Herausforderungen die Stiftung Nieder-Ramstädtter Diakonie (NRD), ein großer Träger der Behinderten-, Jugend- und Altenhilfe, in ihrem 125-jährigen Jubiläum Jahr steht, warum sie sich bereits seit einigen Jahren neu ausrichtet und welche Rolle die Einbeziehung externer Unterstützung dabei spielt, erklären Dr. Thorsten Hinz, pädagogischer Vorstand der NDR und Christian Fuhrmann, kaufmännischen Vorstand der NDR in einem Interview mit rosenbaum nagy.*

### **Seit einigen Jahren erfindet sich die NRD neu. Was waren die Auslöser der Neuausrichtung?**

**Christian Fuhrmann:** Die NRD ist seit geraumer Zeit in einem enormen Wandlungsprozess. Aus der Geschichte kommend war die NRD als eine Einrichtung der Behindertenhilfe zum Ende des 19. Jahrhunderts gestartet. Erst in den letzten 20 Jahren hat sich die Angebotsvielfalt der NRD erweitert: hin zur Kinder-, Jugend-, Familien- und Altenhilfe. Bis heute ist allerdings die Behindertenhilfe der mit am Abstand größte Angebotsbereich der NRD. Klassische Eingliederungshilfe-Träger wie die NRD sind geprägt von Zentralstandorten, an denen alles stattgefunden hat: Wohnen, Arbeiten, Freizeit.

Die NRD hat historisch zwei solcher Standorte, einen in Rheinland-Pfalz und einen in Hessen. Schon mit den ersten pädagogischen Aufbruchsbewegungen in den 60er/70er Jahren, die eng mit der Studentenbewegung und deren Kritik an institutioneller Fürsorge gekoppelt waren, war klar, dass die NRD ihre Zentralstandorte aufbrechen musste. Dies hat sie in mehreren Schritten getan. Der größte vollzog sich durch einen sogenannten „Regionalisierungsbeschluß“ des Vorstands und des Stiftungsrats im Jahr 2005 und markierte quasi

die Auflösung des alten Zentralgeländes hin zu regionalisierten und personenzentrierten Angeboten.



**Christian Fuhrmann** ist kaufmännischer Vorstand der Stiftung Nieder-Ramstädtter Diakonie

**Dr. Thorsten Hinz:** Dieser Beschluss erfolgte übrigens bereits vor der Verabschiedung der UN-Behindertenrechtskonvention 2006 in New York (in Deutschland in 2009 in Kraft getreten) und weit vor der Verabschiedung des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) Ende 2016. Das zeigt, dass sich Sozialunternehmen etwas trauen, auch wenn die rechtlichen und wirtschaftlichen Voraussetzungen noch nicht geben sind. Die Kehrseite ist: die Neuausrichtung der Regionalisierung trifft mittlerweile auf enorme Hürden, die sich durch die schleppende, bürokratische und wirtschaftlich belastende Umsetzung des BTHG auf Landesebene ergeben haben. Es sind diese Umsetzungshürden der letzten Jahre, die es notwendig gemacht haben, dass sich die NRD nochmals neu ausrichten oder sagen wir vielleicht besser, neu justieren muss, um ihre individuellen Teilhabeangebote auch sachgerecht umsetzen zu können. Entscheidende Anlässe waren hier das

Inkrafttreten des BTHG auf Landesebene in Hessen und in Rheinland-Pfalz im Sommer 2023.

Daneben gibt es aber auch noch sehr handfeste Gründe, die die Sozialwirtschaft insgesamt betreffen, und damit auch die anderen Angebotsfelder der NRD, die mit Stichworten wie: Folgen der Corona Pandemie, Krieg in der Ukraine, Krise der Solidargemeinschaft und Finanzierungsfragen umrissen werden können. Wir haben gemerkt, die Themen, die sich aus all diesen Anforderungen ergeben, sind so groß, dass sie nochmals für die NRD systematisch strukturiert und bearbeitet werden müssen. Da stehen wir jetzt.



**Dr. Thorsten Hinz** ist  
pädagogischer Vorstand der  
Stiftung Nieder-Ramstädter  
Diakonie

### Welche Themen haben Sie bereits abschließen können und welche beschäftigen Sie aktuell?

**Christian Fuhrmann:** Im angesprochenen Regionalisierungsprozess haben wir auch dank großer Unterstützung durch den Landeswohlfahrtsverband in Hessen, durch das Sozialministerium in Rheinland-Pfalz und durch die Aktion Mensch baulich und räumlich sehr viel auf den Weg bringen können. Die erwähnten zwei alten Zentralstandorte haben sich inzwischen enorm verändert, insbesondere in Nieder-Ramstadt in Hessen, wo mittlerweile das alte Zentralgelände immer mehr zu einem inklusiven Sozialraum wird. Menschen mit Behinderung durften und konnten durch die Regionalisierungsentscheidungen umziehen in ein selbstgewähltes eigenes Zuhause, das auf deren Bedürfnisse zugeschnitten ist und dass idealerweise im ursprünglichen Heimatort liegt.

Auch konnten viele organisatorische Weichen gestellt werden, um den Anforderungen einer dezentral ausgerichteten Organisation mit inzwischen 80 Standorten gerecht werden zu können. Wichtig war auch die Eingliederung der Kinder- und Jugendhilfe als eigenen Geschäftsbereich in die NRD Stiftung, die bis 2021 in der ehemaligen Orbishöhe GmbH mehr oder weniger eigenständig agiert hat. Dieser Schritt erfolgte auch mit Blick auf die geplante politische Neuausrichtung einer INKLUSIVEN Kinder- und Jugendhilfe. Auch wenn der gesetzgeberische Rahmen noch nicht gegeben ist, hat die NRD mit diesem Schritt die Eingliederungs-Angebote für Kinder und Jugendliche direkt in den neuen Geschäftsbereich integriert. Was allein für sich eine große Herausforderung bedeutet, aber schon jetzt zeigt, dass eine inklusive Kinder- und Jugendhilfe gut funktioniert.

**Dr. Thorsten Hinz:** Aktuell fragen wir uns, wie wir die dezentralen Angebote gut steuern können, personell und wirtschaftlich. Wir haben festgestellt, unser derzeitiger Overhead ist zu teuer, die Zusammenarbeit zwischen dezentralen und zentralen Bereichen, wie aber auch generell zwischen Fach- und Verwaltungsebenen läuft noch nicht rund. Deshalb verbessern und verschlanken wir unsere Prozesse, verschmelzen im Operativen auch zwei Leitungsebenen miteinander, stärken und erweitern dabei die Teamleitungsrolle als erste Leitungsebene und optimieren unsere Softwaresysteme, so dass auch die Datenübertragung beispielsweise zwischen Dienstplanung, Stellenplan, Kostenstellen und Dokumentationssysteme automatisiert ablaufen kann. Das sind jeweils für sich gesehen, ganz schöne Herkulesaufgaben und verlangen den Beteiligten viel ab und ist ein intensiver Changeprozess.

### Wo sehen Sie aktuell die größten Herausforderungen für eine erfolgreiche Neuausrichtung?

**Christian Fuhrmann:** Die größten Herausforderungen lassen sich unter die folgenden Stichworte subsummieren: Fachkräftemangel, Finanzierbarkeit der Angebote, Verwaltungs- und Steuerungsanforderungen. Alle drei Themen sind

---

eng ineinander verschränkt und bedingen sich teilweise selbst.

Dahinter liegt allerdings noch ein größeres Thema, das sich auf der rechtlichen und gesellschaftspolitischen Ebene abspielt. Als Sozialunternehmen sind wir mit Rechtsansprüchen und Bedarfen von Klienten/innen konfrontiert, die die Leistungs-/Kostenträger nicht mehr ausreichend refinanzieren können. Das bringt uns als Leistungserbringer immer mehr in ethische und wirtschaftliche Dilemmata. Wir müssen uns Fragen stellen, ob und wie wir Qualitätsstandards absenken müssen. Ob wir Angebote aufrecht erhalten können, wenn uns dazu das Personal fehlt und wir auf Zeitarbeit angewiesen sind, die aber durch die Kostenträger nicht refinanziert wird. Ob wir in neue Angebote, auch baulich investieren sollen, wenn es dafür keine Finanzierung gibt. All das ereignet sich auch auf einem Hintergrund, wo der Bedarf in nahezu in allen Angebotsfeldern enorm ist und damit die Sozialwirtschaft kein Nachfrageproblem, sondern ein vielschichtiges Bewältigungsproblem hat.

Es sind solche Themen und Fragen, die uns immer mehr beschäftigen und die die Leitungskräfte und Mitarbeitenden beschäftigen und auf Seiten der Klienten/innen und Angehörigen große Sorgen auslösen. Für uns als Vorstände ist aber auch wichtig, dass es uns gelingt Transparenz für das Unternehmen aber auch für uns selbst herzustellen. Wir merken dabei, aufgrund gestiegener Komplexitäten lässt sich weitaus weniger delegieren als früher. Wir müssen selbst stärker viel in die jeweiligen Details schauen, um für das Unternehmen richtige Entscheidungen zu treffen. Das fängt bei der Wahl der Softwaresysteme an und reicht bis zu den Entscheidungen im Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement.

#### **Welche Motive hatten bzw. haben Sie, bei dem Prozess auch externe Unterstützung einzubinden?**

**Dr. Thorsten Hinz:** Wir haben festgestellt, dass die Rahmenbedingungen und internen Anforderungen inzwischen so anspruchsvoll geworden sind, dass

eine externe Unterstützung hilft, den Blick zu klären und zu objektivieren. Externe Unterstützung trägt dazu bei den eigenen Tunnelblick zu relativieren und mit fokussierter Fachlichkeit die Herausforderungen Schritt für Schritt anzugehen.

Auch wenn wir im eigenen Unternehmen viel Expertise haben, so haben wir festgestellt, dass gerade komplexe und vernetzte Anforderungen wie sie das Controlling, das Qualitätsmanagement und die EDV-basierte Steuerung und Dokumentation fordern, nochmals den Profiblick von außen brauchen, damit man selbst nicht fehl geht. Auch die Benchmarkperspektive von externen Experten\*innen hilft, sich mit dem eigenen Sozialunternehmen in einen weiteren Kontext einzuordnen.

Und manchmal sind es auch vermeintlich kleine Details, die man im eigenen Unternehmen nicht mehr sieht, die aber Externe sehen und die beispielsweise in einem weiter professionalisierten Entgeltmanagement zu wichtigen Entlastungen führen können.

*Die Stiftung Nieder-Ramstädtter Diakonie (NRD) ist ein diakonischer, gemeinnütziger Träger der Behinderten-, Jugend- und Altenhilfe in Hessen und Rheinland-Pfalz. Im Unternehmen sind ca. 2.700 Mitarbeitende an mehr als 50 Standorten in 30 Städten und Gemeinden tätig. Die NRD ist Mitglied im Diakonischen Werk Hessen und Nassau und Kurhessen-Waldeck e. V.*