ALBERT SCHWEITZER
FAMILIENWERK



Albert-Schweitzer-Kindertag Bleckede

Das Geschäftsjahr 2025

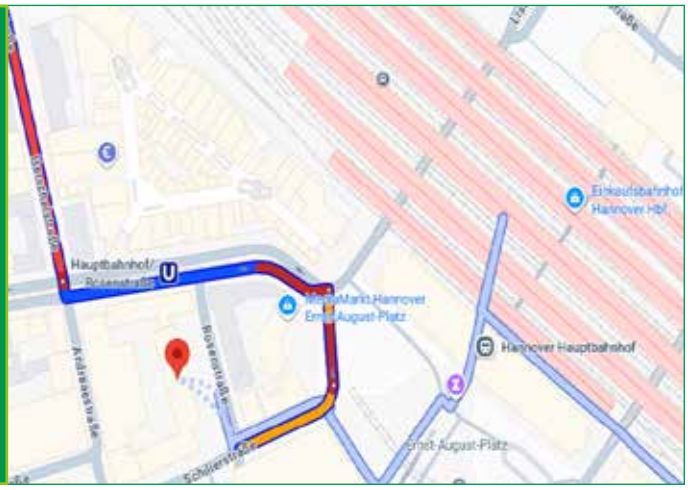
Web-Unterlagen Mitgliederversammlung



40 Jahre Albert-Schweitzer-Familienwerk Hermannsburg

Tagungsort:
Intercity-Hotel – Hannover
Tagungsraum Casino 6. OG
Rosenstraße 1, 30159 Hannover
Telefon: 0511 1699210
E-Mail: hannover@intercityhotel.com

Ihre nächste Parkmöglichkeit:
Öffentliches Parkhaus Andreaestraße
mit Zugang zum Hotel; Kosten: 19,- €/Tag
Der Parkplatz ist nicht reservierbar.



Liebes Vereinsmitglied,
sehr geehrte Damen und Herren,



wir blicken auf ein Jahr zurück, das uns in vielerlei Hinsicht gefordert, bewegt und manchmal auch berührt hat – im besten wie im herausfordernden Sinne.

Ein historischer Einschnitt
Der wohl folgenreichste Schritt des vergangenen Jahres war der Verkauf der traditionsreichen Altenhilfe Bleckede: 2025 beschlossen, zum Jahresende vollzogen und ein in der Vereinsgeschichte bislang einmaliger Vorgang. Ich bin dankbar, dass wir diesen herausfordernden Prozess gemeinsam – mit viel Bedacht und im besten Interesse unseres Vereins – gestalten konnten.

Weichenstellungen für morgen
Intern haben wir bedeutende Veränderungen angepackt und erfolgreich umgesetzt: Die Neubesetzungen in der Leitung Bau und Liegenschaften sowie in der Öffentlichkeitsarbeit sind geglückt. Das Dokumentenmanagementsystem befindet sich im Einführungsprozess. Und mit großer Sorgfalt haben wir in diesem Jahr die Grundlagen für eine zukunftsfeste Vereinsführung weiterentwickelt.

Was uns zusammenhält
Neben den großen strukturellen Themen ist es das gelebte Miteinander, das unsere Arbeit trägt. Beispielsweise mit zahlreichen Messeauftritten und Sommerfesten, dem beeindruckenden Zirkusprojekt im Kinderdorf Alt Garge, dem Ehemaligentreffen und der Mitarbeiterfete oder auch dem Jubiläumsreigen in Hermannsburg haben wir wertvolle Momente geschaffen. Mit Erinnerungen, die verbinden: für unsere Mitarbeitenden und vor allem für die uns anvertrauten kleinen und großen Menschen.

Gute Nachrichten aus Holzminden
Aus dem Ministerium erreichte uns die offizielle Zusage für den Neubau der Klinik in Holzminden. Das ist ein wichtiger Meilenstein – und ein klares Signal, dass unsere Arbeit Anerkennung findet.

Aufarbeitung aus Verantwortung
2025 haben wir einen Forschungsprozess zur Aufarbeitung von Gewalt in der Vergangenheit unter unserem Dach initiiert. Zusätzlich wurde eine unabhängige Unterstützungskommission gegründet, die Betroffenen niedrigschwellig und unbürokratisch hilft. Dieser Weg ist unbequem – und er ist richtig. In dem Bewusstsein, dass wir die Vergangenheit nicht zurückdrehen können, stehen wir zu unserer Geschichte, auch dort, wo sie schmerzt.

Gegenwind – und unsere Haltung dazu
Dieses Editorial wäre unvollständig ohne einen Blick auf das politische Klima. Kürzungen im Gesundheitsbereich wurden bereits beschlossen. In allen anderen Feldern – Jugendhilfe, soziale Arbeit, Familienunterstützung – drohen weitere Einschnitte unter der irreführenden Überschrift „Sozialreform“. Wir werden uns anpassen, wir werden gestalten, wir werden optimieren und wir äußern uns auf unterschiedlichen Wegen: Unsere Stimme gehört denjenigen, die keine laute Lobby haben.

Dank – von Herzen
Ich danke allen Ehrenamtlichen, Spenderinnen und Spendern sowie unseren Mitarbeitenden von Herzen. Sie sind es, die aus Strukturen und Konzepten echte Fürsorge machen. Jeden Tag.

Ein Blick nach vorn
So manch eine Entscheidung und Entwicklung stimmt uns nachdenklich. Aber wir bleiben optimistisch. Wir glauben an eine Gesellschaft, die von Vernunft, Nachhaltigkeit, Mitgefühl und Solidarität getragen wird. Im Albert-Schweitzer-Familienwerk arbeiten wir jeden Tag daran, dass sie ein Stück wirklicher wird.

Ihr

Martin Kupper, Vorstandsvorsitzender
Albert-Schweitzer-Familienwerk e.V.

TAGESORDNUNG

Top 1 Begrüßung durch die Kuratoriumsvorsitzende

Top 2 Das Vereinsjahr 2025
- 2.1. Jahresbericht des Vorstandes
- 2.2. Berichte aus den Einrichtungen und Bericht des Gesamtbetriebsrats
- 2.3. Tätigkeitsbericht Kuratorium
- 2.4. Aussprache zu den Berichten

Top 3 Das Rechnungsjahr 2025
- 3.1. Bericht des Wirtschaftsprüfers
  Bilanz zum 31. Dezember
  Gewinn- und Verlustrechnung
- 3.2. Stellungnahme des Kuratoriums
- 3.3. Beschlussfassung

Top 4 Entlastung Vorstand und Kuratorium

Top 5 Genehmigung des Jahresvoranschlages 2027
- 5.1. Investitionen / Jahresvoranschlag
- 5.2. Aussprache
- 5.3. Stellungnahme des Kuratoriums
- 5.4. Beschlussfassung

Top 6 Wahlen

Top 7 Verabschiedungen

Top 8 Verschiedenes

Top 1 Begrüßung durch die Vorsitzende des Kuratoriums

Die stellvertretende Kuratoriumsvorsitzende, Frau Sabine Rudnick, wird die anwesenden Mitglieder sowie Gäste begrüßen.

Top 2 Das Vereinsjahr 2025

Top 2.1 Jahresbericht des Vorstandes

Investitionen

Im Jahre 2025 wurden ohne GWG (bis 297,50 €) insgesamt 4.377 T€ investiert.
Für die Einrichtung in Alt Garge wurden 1.879 T€ in den Kauf des Lüner Hofs in Lüneburg investiert. Für Umbaumaßnahmen sind Kosten in Höhe von 757 T€ angefallen. Zusätzlich wurden im Lüner Hof Anschaffungen für die Ausstattung in Höhe von 44 T€ getätigt. Auf den Neubau und die Erweiterung sowie Küchenausstattung in Holzminden entfielen 345 T€. Im Seniorenzentrum in Uslar sind 143 T€ Kosten für die Digitalisierung angefallen. Für Hard- und Software wurden in der Geschäftsstelle 130 T€ investiert.

Instandhaltung/Wartung

Für die Instandhaltung und Wartung des Anlagevermögens mit einem Buchwert von 52,05 Mio. € hat das Familienwerk im Jahr 2025 rund 1.857 T€ aufgewendet. Dies entspricht einer Instandhaltungsquote von 3,57 % des Anlagewertes. Die Einsatzbereitschaft technischer Anlagen wird durch den Abschluss geeigneter Wartungsverträge gesichert.

Gesamteinschätzung

Insgesamt ist die Lage des Vereins trotz des Jahresergebnisses, das operativ unter den Erwartungen geblieben ist und stark von Einmaleffekten durch die Veräußerung der Altenhilfe Bleckede beeinflusst ist, zufriedenstellend.

Versicherungen

Die Angemessenheit der Versicherungsvertragsbedingungen und der Deckungssummen werden in halbjährlichen Risikobetrachtungen mit dem Versicherungsmakler geprüft, um Versicherungsumfang und Konditionen optimal zu gestalten.

Mitarbeiterentwicklung per Stichtag

Mitarbeitende	Personal 12/2024	Personal 12/2025	Personal 30.04.2026
Vollzeit	277	267	247
Teilzeit	614	649	582
Azubis/Praktikanten	32	42	39
Geringfügig/kurzfristig	79	68	65
FSJ	2	3	2
Gesamt	1.004	1.029	935
Vollkräfte	636	656	593

Tarifgeschehen

	2024 T€	2025 T€	Veränderungen In %
Löhne / Gehälter	35.508	37.986	6,98
SV-Beiträge	6.791	7.963	17,26
Pauschale Lohn-/ Kirchensteuer	18	11	-38,89
Betriebliche Altersversorgung	592	628	6,08
	42.909	**46.588**	**8,57**

Mit einem zeitlichen Versatz von sechs Monaten, aber inhaltlich in weiten Teilen analog zur Tarifentwicklung im öffentlichen Dienst, wurden bei einer Laufzeit von 24 Monaten die Tabellenwerte für die tariflich Beschäftigten zum 01.10.2025 um 3,0% erhöht und sollen zum 01.11.2026 um weitere 2,8% gesteigert werden. Ebenso wurden Richtwerte aus dem TVöD bezüglich Zulagen und Jahressonderzahlung übernommen. Perspektivisch erhalten alle Mitarbeitenden einen zusätzlichen Tag Jahresurlaub. Zur Steigerung der Attraktivität der Berufsgruppen, die Kinder und Jugendliche in Lebensgemeinschaft betreuen, wurden die entsprechenden Zulagen sehr deutlich erhöht. Für Auszubildende und Praktikanten wurde die Vergütungen ebenfalls analog TVöD angepasst.

Neben den sinnstiftenden Arbeitsinhalten und einer leitbildorientierten Unternehmenskultur sollen die materiellen Bedingungen der Beschäftigungsverhältnisse die Konkurrenzfähigkeit auf dem angespannten Arbeitsmarkt nachhaltig erhalten und verbessern.

Mit dem 2025er Tarifabschluss wird die Äquivalenz zu den Referenztarifverträgen des öffentlichen Dienstes gehalten sowie leichte Vorteile gegenüber privaten und freigemeinnützigen Anbietern mit Ausnahme der kirchlichen Marktbegleiter gewahrt.

Betriebliche Altersversorgung

Die derzeitigen Beiträge zur Betrieblichen Altersversorgung (BAV) haben noch bis zum 31.12.2027 Gültigkeit. Noch läuft die Prüfung für eine Effektivierung des Prämieneinsatzes zugunsten einer Verlängerung der Einzahlungen bis zum Erreichen der Regelaltersgrenze.

Über den Durchführungsweg Gehaltsumwandlung wird den Mitarbeitenden die Finanzierung einer zusätzlichen Altersrente sowie eine Berufsunfähigkeitsvorsorge angeboten und mit 20 % des Umwandlungsbetrages durch das Familienwerk bezuschusst. Diese überdurchschnittliche Bezuschussung unterstreicht das Profil des Familienwerks als attraktiver Arbeitgeber.

Arbeitsschutz

Die gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitsschutzsitzungen, Betriebsbegehungen und Unterweisungen der Mitarbeiter finden regelmäßig statt. Notfall- und Brandschutzpläne sind erarbeitet. Brandschutzbegehungen und die Ausbildung von Brandschutzhelfern erfolgen im gesetzlich vorgegebenen Umfang, in vielen Betriebsstätten sogar deutlich darüberhinausgehend. Notwendige Vorsorgeuntersuchungen werden durchgeführt, Angebotsvorsorgen und Impfschutz werden angeboten. In einzelnen Einrichtungen ist ein Gesundheitsmanagement eingerichtet. Mitarbeiterbefragungen finden nach Bedarf statt, Gefährdungsbeurteilungen werden durchgeführt und aktualisiert, gerade auch zum Thema psychische Belastungen am Arbeitsplatz.

Die krankheitsbedingten, vergütungsrelevanten Ausfallzeiten betrugen im Jahr 2025 6,2% und haben sich damit gegenüber dem Vorjahr um 0,3 % erhöht. Damit liegt die durchschnittliche Krankheitsquote im Familienwerk um 1,1 % höher als der Durchschnitt aller Berufstätigen bundesweit, den die Techniker-Krankenkasse (TK) mit 5,08 % ermittelt hat. Im Familienwerk liegen die Altenhilfeeinrichtung Bleckede mit 7,2 %, sowie das Therapeutikum und die Wegbegleiter mit je 6,9 % bezüglich der krankheitsbedingten Ausfallzeiten an der Spitze.

Die Arbeit der Gremien

Das Kuratorium tagte 2025 gemäß Satzung und Geschäftsordnung zur Vorbereitung der Mitgliederversammlung sowie zur Entgegennahme des Jahresabschlusses und des Jahresvoranschlags. Ferner wurden in den Treffen die Quartalsberichte sowie aktuelle Vorhaben beraten.
Der Vorstand traf sich 2025 drei Mal zu ordentlichen Vorstandssitzungen und 9-mal zu außerordentlichen Vorstandssitzungen. Schwerpunkte der Arbeit waren die Begleitung der laufenden Arbeit der Einrichtungsleitungen auf Basis der regelmäßigen Quartalsberichte, die Beschlussfassungen zu den Zahlenwerken und die Beschlüsse zu strategischen Grundsatzangelegenheiten.



Mitgliederversammlung 2025

Ordentliche Vorstandssitzungen 2025

17.03.2025 Organisationsfragen zu Vorstand
und Besonderer Vertreterin
Organisationsentscheidung
Bau- und Liegenschaftsverwaltung
Wertguthaben
Energiemanagement
Honorarstreit Hermannsburg

26.05.2025 Erste Prognose 2025
Erteilung von Vollmachten

29.10.2025 Vorbereitung Gremiensitzung
am 15.11.2025

Außerordentliche Vorstandssitzungen 2025

- Darlehensverträge
- Beiträge zur Betrieblichen Altersversorgung
- Anpassung der Vergütung
der leitenden Angestellten
- Einigungspapier Tarifverhandlungen 2025/
Gesamtbetriebsvereinbarung über Wertguthaben

Termine Kuratorium 2025

19.02.2025 Weiterentwicklung VS-Besetzung
Besonderer Vertreter

14.06.2025 Jahresabschluss 2024
Erste Prognose 2025
Aufarbeitung und
Entschädigungskommission

20.08.2025 Sachstand Aufarbeitung
und Entschädigung
Besonderes Vorkommnis
Ambulante Hilfen Göttingen

15.11.2025 Altenhilfe Bleckede
Vorbereitung Mitgliederversammlung
Strategie im
Albert-Schweitzer-Familienwerk e.V.

Gleichstellung und Entgeltgleichheit gemäß Entgelttransparenzgesetz

Statistische Angaben für 2025
(durchschnittliche Gesamtzahl)

Weibliche Mitarbeitende:	810	(VJ 768)
Männliche Mitarbeitende:	219	(VJ 214)
Diverse Mitarbeitende:	0,4	(VJ 0)
Gesamt:	**1.029,4**	**(VJ 982)**

Weibliche Mitarbeitende Teilzeit:	610	(VJ 567)
Weibliche Mitarbeitende Vollzeit:	199	(VJ 201)
Männliche Mitarbeitende Teilzeit:	122	(VJ 116)
Männliche Mitarbeitende Vollzeit:	98	(VJ 98)
Diverse Mitarbeitende Teilzeit:	0,4	(VJ 0)
Diverse Mitarbeitende Vollzeit:	0,0	(VJ 0)
Gesamt:	**1.029,4**	**(VJ 982)**

Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung und ihrer Wirkung

Mobile Office zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird in Teilbereichen ermöglicht und vielfältig genutzt. Die Quote der mit Frauen besetzten Führungspositionen (Vorstand und leitende Angestellte) beträgt 2025 44 % (2024 50 %).

Durch die Einführung von „Talingo EAP“ erhalten Mitarbeitende Unterstützung bei der Vermittlung bzw. Akquise von Kita-Plätzen, Tagesmüttern, Babysitter und Kinderbetreuung in Randzeiten sowie für Angebote für pflegebedürfte Familienmitglieder.

DIE BRANCHENENTWICKLUNG

Maßnahmen zur Förderung der Entgeltgleichheit

Im Manteltarifvertrag des Familienwerks gibt es keine Unterscheidung zwischen den Geschlechtern. Die Eingruppierungs- und Entgeltregelungen orientieren sich unabhängig vom Geschlecht jeweils kumulativ an der beruflichen Qualifikation und der ausgeübten Tätigkeit. Die örtlich zuständigen Betriebsräte der Einrichtungen überprüfen im Rahmen ihrer Mitbestimmung bei personellen Einzelmaßnahmen nach § 99 Betriebsverfassungsgesetz u.a. bei Einstellungen, Versetzungen und Eingruppierungen die Einhaltung der tariflichen Bestimmungen.

Die Branchenentwicklung

Übergreifende Aspekte

Die Zukunftsfähigkeit des Vereins soll nachhaltig gesichert werden durch gut qualifizierte und motivierte Mitarbeitende, die in modernen Arbeitsumfeldern wirtschaftlich erfolgreich wirksame Leistungen erbringen. Dies erfordert das Erreichen planmäßig guter Betriebsergebnisse bei konkurrenzfähiger Entlohnung und Qualifizierung der Mitarbeitenden. Gleichzeitig müssen auskömmliche Preise gegenüber der Kundschaft platziert und auf dauerhaft defizitäre Leistungsbereiche verzichtet werden.

Die wertebasierte und leitbildorientierte Verfolgung der Unternehmensziele ist in die Strategie 2030 eingeflossen, die von den haupt- und ehrenamtlichen Leitungsgremien Ende 2024 beschlossen und im Herbst 2025 einer ersten Evaluation unterzogen wurde. Das Albert-Schweitzer-Familienwerk soll als agiles, innovatives, resilientes und seine Ressourcen nutzendes Unternehmen die Herausforderungen der Zukunft annehmen. Bedarfsorientierung und Sicherheit, Arbeitsbedingungen und Fachlichkeit, Ablauforganisation und Digitalisierung sowie Wirtschaftlichkeit und Solidität sind die maßgeblichen Orientierungspunkte. Um die Overheadkosten als diversifizierter Komplexträger zu optimieren, wird ein spürbares Wachstum angestrebt. Bei neu aufzubauenden Angeboten sind ebenso wie bei defizitären Leistungsbereichen vier zentrale Fragen zu beantworten: Braucht der regionale Markt dieses Angebot dauerhaft? Können wir fachlich und personell das Angebot nachhaltig darstellen? Ist eine auskömmliche Finanzierung mit Perspektive gesichert? Wollen wir das Angebot unter den gegebenen Umständen wirklich erbringen?

Finanzen

In der Finanzperspektive ist die Umsatzrendite einer von drei wesentlichen Indikatoren. Im Betrachtungszeitraum 2023 bis 2025 konnte die Zielsetzung von 2% Umsatzrendite (Jahresüberschuss / Betriebsleistung) mit einem durchschnittlichen Wert von 0,59 % (bereinigt um Einmaleffekte 1,61 %) nicht erfüllt werden. Im Geschäftsjahr 2025 betrug diese -1,22 % (bereinigt um Einmaleffekte 1,85 %). Die operative Umsatzrendite – bereinigt um Sondereffekte – liegt damit um 0,41 % Punkte über dem Vorjahreswert. Die Zielsetzung von 2 % hat für die langfristige Perspektive trotz der realisierten deutlichen Steigerung der Tarifgehälter und weiterer tariflicher Anpassungen unverändert Bestand.

Die bestehende Spreizung der Ergebnisse der Einrichtungen wird durch den Verkauf der Altenhilfe Bleckede deutlich verringert, muss aber weiterhin kritisch beobachtet werden. Prozessoptimierungen, Effizienzsteigerungen, Verzicht auf dauerhaft defizitäre Leistungsbereiche und die ggf. auch streitbehaftete Durchsetzung auskömmlicher Entgelte sind die entscheidenden Ansatzpunkte. Die für die Entwicklung der Umsatzrendite wesentlichen Faktoren (Betriebsleistung und Jahresergebnis) sind nachfolgend bereichsbezogen dargestellt.

Zweiter wesentlicher finanzieller Indikator ist die Eigenkapitalquote (Eigenkapital und Sonderposten zum Stichtag / Gesamtkapital zum Stichtag). Diese sollte einen Wert von 40 % nicht unterschreiten und lag im Geschäftsjahr 2025 mit 49,5 % um 4 % unter dem Vorjahr. Und zum Dritten muss die Liquidität so gesichert bleiben, dass die laufenden Zahlungsverpflichtungen ebenso wie die Eigenkapitalanteile für die geplanten Investitionen jederzeit bedient werden können. Im Geschäftsjahr 2025

war – wie in den Vorjahren – die jederzeitige Zahlungsfähigkeit des Vereins sichergestellt. Die Liquidität soll in Höhe von zwei Monatsbruttogehältern dauerhaft gesichert sein.

Mitarbeitende

Die Entlohnung der Mitarbeitenden erfolgt mit geringem Zeitversatz auf der Höhe der einschlägigen Tarifwerke. Das zentrale Recruiting unterstützt die Einrichtungen mit der vollen Palette bedarfsangemessener Akquise-Instrumente, durch Messebesuche und interne Workshops. Strukturierte Mitarbeitenden-Gespräche bilden eine wesentliche Grundlage für die Personalentwicklung und zur Haltung einer hohen Fachlichkeit. Das Betriebliche Eingliederungsmanagement analysiert systematisch Belastungsfaktoren und die externe Mitarbeitenden-Beratung „Talingo EAP“ unterstützt Beschäftigte und deren Familienangehörige in schwierigen Situationen. Gleichwohl müssen das verfügbare Personal und die angebotenen Kapazitäten stets in einer gesunden Balance gehalten werden.

Die Führungs- und Unternehmenskultur soll so weiterentwickelt werden, dass Mitarbeitende diese als positiven Unterschied zu Mitbewerbern erleben und das Familienwerk insgesamt als sicheren Ort empfinden und positiv darüber kommunizieren.

Kunden

Wir streben eine hohe Zufriedenheit unserer vielfältigen Kundschaft mit der Wirksamkeit und dem Preis-Leistungsverhältnis unserer Angebote an. Dies wird entsprechend der höchst unterschiedlichen Möglichkeiten unserer vielfältigen Klienten und Anspruchsberechtigten ausdifferenziert verfolgt und evaluiert. Die erhobenen Ergebnisse entsprechen den gesetzten Erwartungen. Ziel ist es, dass Kunden von den Angeboten überzeugt sind, uns weiterempfehlen und das Familienwerk als sicheren Ort erleben. Die Wirksamkeit und Qualität der Leistungen müssen mit den politischen und ökonomischen Vorgaben korrespondieren, die Gebäude müssen gemäß der fachlichen aber auch der energetischen Anforderungen entwickelt werden. Für letzteres werden Daten, Ziele und Maßnahmen über ein zertifiziertes Energiemanagementsystem gesteuert.

Prozesse

Auf der Prozessebene ist das Qualitätsmanagement umfassend eingeführt, alle relevanten kundenbezogenen Prozesse sind qualitätsgesichert, Leistungsversprechen werden nachweislich eingehalten. Die Effizienz der Ablauforganisation bei den sogenannten Stützprozessen, reibungsarme Schnittstellen zwischen Einrichtungen und Geschäftsstelle sowie die Organisation optimaler Informationsflüsse sind identifizierte Entwicklungsfelder.
Mit der breiten Einführung digitaler Prozesse zur Planung und Dokumentation der Leistungen, der digitalen Dienstplanung sowie digitaler Workflows und Dokumentenverwaltung werden die Informations-, Dokumentations- und Steuerungsoptionen perspektivisch weiter verbessert. Die IT-Abteilung des Vereins sorgt für eine bedarfsgerechte Infrastruktur und leistet einen spürbaren Beitrag zur nutzerfreundlichen Gestaltung von Planungs-, Dokumentations- und Auswertungs-Prozeduren.
Mit der Profilschärfung und Neubesetzung der Leitung der Abteilung Bau und Liegenschaften werden die Prozesse der Planung, Unterhaltung und Bewirtschaftung der Bauten wesentlich professionalisiert. Mit einer derzeit laufenden Neuausrichtung sollen Profil und Prozesse der Öffentlichkeitsarbeit so fokussiert werden, dass die Anwerbung neuer Mitarbeitenden optimal unterstützt wird.

Jugendhilfe

Ausgangssituation

Das Platzangebot in den stationären Hilfen zur Erziehung (Kinderdorffamilien, Erziehungsstellen, Schichtdienstgruppen) liegt mit 186 Plätzen knapp über den Kapazitäten der Vorjahre, die vorhandene Nachfrage konnte mangels Fachpersonals nicht im erforderlichen Maße bedient werden. Erziehungsstellen kompensieren zum Teil die Angebotslücke für familienanaloge Unterbringungen. Schichtdienstgruppen sprechen eine etwas ältere Klientel an, kompensieren zusehends aber auch fehlende Kapazitäten bei den familienanalogen Angeboten. Im Berichtszeitraum konnten in allen stationären Angebotsformen durch Neugründungen wegfallende Kapazitäten kompensiert werden.

In der Jugendberufshilfe hat sich der Druck weiter erhöht, da der Trend zu weniger aber schwierigeren Fällen ungebrochen ist und die Refinanzierungsbedingungen weiterhin unsicher sind. Ergänzend zeichnet sich ein wachsender Bedarf ab, um an Regelschulen scheiternden Jugendlichen zu einem qualifizierten Schulabschluss zu verhelfen.

Die Besetzung offener Stellen im Jugendhilfebereich bleibt herausfordernd. Zwar ist der Gehaltsabstand zum öffentlichen Dienst egalisiert, Hemmnisse bleiben aber unattraktive Arbeitszeiten und die Konkurrenz mit Kindertagesstätten um die zu wenigen pädagogischen Fachkräfte. Verbesserungen für die Arbeitsbedingungen von Kinderdorfeltern wurden identifiziert, tarifiert und in Leistungsbeschreibungen eingebracht.

Die räumlichen Voraussetzungen sind an den meisten Standorten sehr gut. Bestehende Sanierungsbedarfe an einzelnen Gebäuden aber auch für das gesamte Kinderdorfgelände in Alt Garge sind identifiziert, in die mittelfristige Investitionsplanung aufgenommen und werden mit internen und externen Planern bearbeitet. Hier bringen aufwendige und stark verzögerte Baugenehmigungsverfahren zusätzliche Probleme mit sich. Dank hoher Nachfrage und mit Unterstützung der Belegjugendämter wird in neue Räume für Schichtdienstgruppen investiert.

Die hohen Leistungsentgelte sind auf Basis der tatsächlichen Gestehungskosten aktuell und stellen kein Belegungshemmnis dar. Die Kernprozesse des Erziehungsauftrages sind qualitätsgesichert.

Tendenzen

Die Anfragesituation in unseren Einrichtungen ist sehr gut und liegt deutlich über dem, was im Rahmen der möglichen Personalbesetzung realisiert werden kann.

Aus Belegerkontakten ist von einem ungebrochenen Bedarf für familienanaloge Angebote für jüngere Kinder mit langfristiger Unterbringungsperspektive auszugehen. Ebenso werden Schichtdienstgruppen für Jugendliche und Heranwachsende spürbar nachgefragt. Perspektivisch zeichnen sich Bedarfe für Inobhutnahmen, Ersatzbeschulung, Berufsorientierung sowie Verselbständigungskonzepte ab. Die vom Gesetzgeber beschlossene Reform des Kinder- und Jugendhilferechts ist bezüglich der höheren Anforderungen an die Betriebserlaubnis und an Schutzkonzepte realisiert. Der Einbezug behinderter oder von Behinderung bedrohter Kinder ins Jugendhilferecht ist sachlich zu begrüßen, steht in den aktuellen Überlegungen von Bund, Ländern und Kommunen aber ebenso wie Integrationsangebote und Standards für jugendliche Flüchtlinge bereits auf einer Streichliste.
Ambulante Erziehungs- und Familienhilfen sind ebenso wie die stationären Hilfen zur Erziehung Pflichtaufgaben des Staates. Auch wenn kurzfristig keine Streichungen von Angeboten zu erwarten sind, lassen Überlegungen zur Anpassung des Subsidiaritätsprinzips und der generellen Befristung von Leistungen wenig Gutes erwarten. Die Herausforderungen für die öffentlichen Haushalte durch Kriege, Energie-, Flüchtlings- und Klima-Krisen werden in schärferen Auseinandersetzungen beim Abschluss von Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen münden. Unsere ausdifferenzierten, hochpreisigen und qualitativ hochwertigen Angebote werden, mit Ausnahme von Angeboten für sogenannte Systemsprenger, den absehbaren Anforderungen des

Jugendhilfemarktes gerecht. Gleichwohl verspricht die anstehende neue Ausbalancierung von Bedarf, Qualität und staatlicher Finanzierung von Jugendhilfeleistungen herausfordernd zu werden.

Gewinnen, Halten und Entwickeln geeigneten Fachpersonals bleiben die Schlüsselprozesse für die Zukunftsfähigkeit der Jugendhilfeangebote. Marktübliche Tarifgehälter und Partizipation bei der Arbeitsgestaltung bilden wesentliche Grundlagen. Gezielte Personalentwicklung und eine positive Betriebskultur müssen die Attraktivität der Arbeitsplätze und deren Besetzung unterstützen.

Altenhilfe

Ausgangssituation

Die Nachfrage für stationäre Unterbringungen ist hoch und erfährt bei gleichbleibender Angebotskapazität systematisch nur durch Personalmangel Begrenzungen. Die Nachfrage wird auch nicht dadurch eingeschränkt, dass wir an beiden Standorten zu den teuersten Anbietern zählen. In beiden stationären Einrichtungen haben die zwar branchentypischen aber extrem hohen Krankheitsausfälle einen gesetzeskonformen Geschäftsbetrieb und die Wirtschaftlichkeit aufs Äußerste belastet. Mehrfachbesetzungen von Stellen und Erlösausfälle durch Unterauslastung haben entsprechend zu negativen Betriebsergebnissen geführt.
Die ambulanten Angebote wurden im Vergleich zum Vorjahr wieder stärker nachgefragt. Die stationären Entgelte konnten fristgerecht verhandelt werden, die Gestehungskosten insbesondere bezüglich bezogener Fremddienstleistungen dabei aber nicht auskömmlich refinanziert werden.
Qualitäts-Überprüfungen und interne Audits wurden systematisch fortgeführt, was sich in guten Ergebnissen bei externen Überprüfungen niedergeschlagen hat.

Der intensive Prozess der Analyse und Perspektivklärung führte zu dem Ergebnis, dass das seit Jahren gegebene wirtschaftliche Defizit der Altenhilfe Bleckede auch in einer absehbaren Zukunft nicht zu beseitigen sein wird. Die nicht absehbare Erreichbarkeit von Auslastungszielen, strukturelle Unterfinanzierungen und vergleichsweise hohe Kosten für Stützprozesse ließen keine andere Entscheidung zu. Als Teil eines werteorientierten und tarifgebundenen Komplexträgers ließ sich unter den spezifischen Voraussetzungen des Altenhilfemarktes im Landkreis Lüneburg kein aussichtsreicher Geschäftsplan darstellen. Auf dieser sachlichen Grundlage hat sich der Träger nach über 30 Jahren fachlich erfolgreichen Wirkens am Standort Bleckede für den Verkauf der Einrichtung an einen privaten Marktbegleiter entschieden und hat damit als vorletzter gemeinnütziger Träger dieses Geschäftsfeld in der Region Lüneburg verlassen.

Tendenzen

Das Seniorenzentrum Uslar als verbleibende Altenhilfeeinrichtung des Familienwerks ist bezüglich Angebotsstruktur und Betriebsgröße adäquat und zukunftsträchtig aufgestellt. Die durch Tarifgehälter, gute Personalschlüssel und umfassende Betreuungsangebote hohen Entgelte sind strukturell nicht weiter steigerbar. Insofern müssen die Kostenstrukturen weiter kritisch hinterfragt und die vorgehaltenen Kapazitäten dem verfügbaren Personal angepasst werden. In absehbarer Zeit besteht kein Bedarf für Angebotsausweitungen wie z.B. Tagespflegen.

Das Ringen um geeignete Fach- und Hilfskräfte ist in der Altenhilfe der entscheidende Erfolgsfaktor. Die Nachfrage ist trotz hoher Preise unvermindert hoch, hier zahlt sich die attraktive örtliche Lage und die anerkannt sehr gute Qualität der Leistungen aus. Eine systematische Verbesserung der Rahmenbedingungen im ambulanten Bereich ist nicht absehbar.

Die Zahl der Leistungsberechtigten mit einem Pflegegrad steigt mittel- bis langfristig stark an. Im ambulanten Bereich wirkt sich dies verzögert aus, da private Haushalte zugunsten höherer Pflegegeldausschüttungen mehr Leistungen in Eigenregie erbringen. Im stationären Bereich wird dies zu einem höheren Durchsatz multimorbider Bewohner mit kürzerer Verweildauer führen, was mit erhöhtem administrativem Aufwand insbesondere für die

Pflegefachkräfte verbunden sein wird. Die derzeit diskutierte Reform der Pflegeversicherung wird die beschriebenen Trends verschärfen.

Die hohe fachliche Qualität der Pflege- und Betreuungsangebote muss gehalten werden. Der Erfolg der Einrichtung ist fokussiert auf Vollauslastung, regulären Personaleinsatz mit niedriger Krankheitsquote und Verzicht auf den Einsatz externer Personaldienstleister.

Krankenhilfe

Ausgangssituation
Der stationäre Bereich und die Tagesklinik mit unveränderter Kapazität sowie die Institutsambulanz waren im Jahr 2025 planmäßig und bei gerade noch akzeptablen Wartezeiten voll ausgelastet. Die zeitnahe und passende Gewinnung von Fachkräften bleibt die wesentliche Herausforderung. Die Schlüsselprozesse der betrieblichen Abläufe werden mit einem krankenhausspezifischen Qualitätsmanagementsystem beschrieben und gesteuert. Große bürokratische Herausforderungen erwachsen aus der Richtlinie für die Personalausstattung und das damit einhergehende und wesentlich umfangreichere Medizin-Controlling. Die Einführung der Telematik-Infrastruktur sowie die Umsetzung der Vorgaben des Krankenhaus-Zukunfts-Gesetzes bringen durch Ausschreibungen und lange Zeit unklare Umsetzungsvorgaben große Herausforderungen in der Umsetzung mit sich. Das Budget für 2025 wurde mit Abstrichen aber mit Realisierung der letzten Liquiditätsausgleiche (2018 bis 2024) im Sommer 2025 vereinbart. Bis dahin ging der Träger bezüglich der vorgehaltenen Personalausstattung und auch der umgesetzten Tariferhöhungen in Vorleistung. Die Planungen für einen Neubau eines Bettenhauses mit Funktionsräumen und des Umbaus des Bestandgebäudes konnten zum Jahreswechsel zur Prüfreife für die zuständige Prüfbehörde vorangebracht werden.

Tendenzen
Die Nachfragen im Einzugsgebiet lassen für alle drei Leistungs-Bereiche auch weiterhin planmäßige Auslastungen erwarten.

In der Kinder- und Jugendpsychiatrie bereitet der Umstand Sorge, dass bei verzögerter und in der Höhe limitierter Entgeltfindungsprozeduren ein stetig wachsendes Maß an Regulatorik zu leisten ist. Die Politik erhöht die Anforderungen an die Personalausstattung und diesbezügliche Nachweispflichten, während der Arbeitsmarkt weitgehend leergefegt ist und die Kostenträger nurmehr ein unvermeidliches Minimum finanzieren wollen. Gleichzeitig muss ein so kleines Haus wie das unsere Nachweise und Statistiken in gleichen Umfang liefern, wie größere Anbieter auch. Das in 2026 erlebte Verhandlungsgebaren der Kostenträger und die Eckwerte der sich im parlamentarischen Verfahren befindlichen Gesundheitsreform stimmen bezüglich der stationären und teilstationären Angebote bedenklich. Krankenhaus-Spezifika aufgrund von Größe, Lage und Behandlungskonzept werden sich künftig nicht mehr in Budgets niederschlagen, bei den pauschalen jährlichen Budgetanpassungen wird politisch derzeit selbst die Refinanzierung von Tarifgehältern infrage gestellt. Hier ist deutlich mehr Ehrlichkeit in der politischen Rahmensetzung erforderlich. Wenn den Kostenträgern für die Erfüllung ihres Sicherstellungsauftrages nur ein eingeschränktes Budget zur Verfügung gestellt werden kann, muss seitens der Politik eine entsprechende Beschränkung von Menge und Qualität der Leistung definiert und öffentlich vertreten werden, damit Krankenhausbetreibern eine wirtschaftliche Betriebsführung mit gegebenen Gestehungskosten ermöglicht wird.

Für die Gewinnung und Bindung von Personal sind tarifkonforme Gehälter unerlässlich, dies muss weiterhin flankiert werden durch gute Arbeits- und Weiterbildungsbedingungen und eine partizipative Arbeitsatmosphäre.

Für eine zeitgemäße, barrierefreie und allen Brandschutzerfordernissen gerecht werdende stationäre Versorgung der Patienten werden die Vorplanungen und Verhandlungen mit dem Land Niedersachsen zur Errichtung eines Neubaus für ein Bettenhaus auf dem vorhandenen Gelände fortgesetzt. Das Raum- und Funktionsprogramm ist

in konkrete Pläne übersetzt und bepreist und liegt der zuständigen Behörde vor. Parallel sollen die Detailplanungen bis zur Bauantragsreife vorbereitet werden, um bis Ende 2026 zu einer Förderzusage des Landes Niedersachsen zu kommen.

Behindertenhilfe

Ausgangssituation
Die Nachfrage im Bereich der Behindertenhilfe ist stabil, die Auslastung ist in beiden stationären Einrichtungen bei gleicher Kapazität wegen nicht ausreichender Personalausstattung sowie laufender Neu- und Umbauten nicht ganz planmäßig.
Bei Belegungsanfragen ist weiterhin ein Trend zu Interessenten mit komplexen Problemlagen zu beobachten.
Die bürokratischen Änderungen infolge des Bundesteilhabegesetzes sind umgesetzt, aufgrund handwerklicher Mängel im Gesetz ist die Realisierung auskömmlicher Warmmieten mit den örtlich zuständigen Kostenträgern sehr schwierig. Die ambulanten Angebote konnten stabilisiert und regional ausgeweitet werden. Die Umstellung rahmenvertraglicher Regelungen verbessert die Aussichten für die Zukunft dieses Leistungsbereiches.

Neubauten und Sanierungen haben die Wohn- und Betreuungsqualität sowie den Brandschutz sehr erhöht. Die Öffnung ehemals geschlossener Bereiche und die verstärkte Nutzung externer Tagesstrukturen stärken die Teilhabechancen.
Die verhandelbaren Entgelte wurden auf Basis der Gestehungskosten abgeschlossen. Die mit zentralen Vereinbarungen zwischen Land Niedersachsen und der freien Wohlfahrtspflege vereinbarten Entgeltsteigerungen sind unter massiven Druck geraten, da die Übersetzung der Tarifsteigerungen im öffentlichen Dienst nicht mehr der selbstverständliche Maßstab darstellt.
Auch im Bereich der Behindertenhilfe wird das Thema Fachkräftegewinnung zusehends bedeutsamer.

Tendenzen
Eigene Markt- und Politikfeld-Beobachtungen lassen eine stabile Nachfrage bei insgesamt steigenden Schwierigkeitsgraden der Klienten erwarten.

Die stationären und teilstationären Angebote stellen sich mit räumlichen Veränderungen und Ergänzungen auf eine bessere Binnendifferenzierung der Wohnsituation und der Tagesbetreuung ein.

Die ambulanten Angebote werden weiter vor der großen Herausforderung stehen, mit wirtschaftlich akzeptablen Angeboten personenzentriert die Potenziale der Klienten zu wecken. Im Bereich des Ambulant betreuten Wohnens sind zwischenzeitlich hierfür die Grundlagen geschaffen, auch das Angebot Reha-Gruppen stabilisiert sich und die Tagesstätte tano muss mit wirksamerer Vernetzung und Marketing neue Kundenkreise erschließen.

Den Anforderungen stärker körperlich pflegebedürftig werdender Bewohner und solchen mit geschlossenem Unterbringungsbedarf stellen wir uns mit konzeptioneller Ausdifferenzierung und einem darauf ausgerichteten Neubau in Hermannsburg.
Auch im Bereich der Eingliederungshilfe überlegen Bund, Länder und kommunale Spitzenverbände massive Einsparungen. Entgegen geltender UN-Konventionen wird über Einschränkungen des Wunsch- und Wahlrechts der Betroffenen, eine Abkehr von inklusiven Ansätzen nachgedacht, Einschränkungen bei den Mobilitätsaufwendungen, den Wohnkosten und der Akzeptanz von Tarifgehältern werden erwogen.

Berufsbildende Schulen

Ausgangslage
Die Konzentration auf die generalistische Ausbildung von Pflegefachkräften hat sich in wirtschaftlicher Hinsicht sehr bewährt. Dank erfolgreicher Netzwerkarbeit ist die Ausbildung von Pflegefachkräften am Standort etabliert. Mit drei laufenden Jahrgängen ist die Berufsfachschule in der Sollauslastung, drei Jahrgänge haben bereits erfolgreich die Ausbildung abgeschlossen. Das Interesse von Menschen aus dem Nicht-EU-Ausland ist unvermindert hoch.

Als teilweise Kompensation für die wegfallenden Ausbildungszweige wurden interne und externe Fortbildungsangebote aufgelegt.

CHANCEN UND RISIKEN

Insbesondere die Inhouse-Veranstaltungen für andere Einrichtungen des Familienwerks entwickeln hier einen spürbaren Mehrwert.

Tendenzen
Die generalistische Ausbildung von Pflegefachkräften soll sich weiter etablieren. Der Bedarf ist ohne Zweifel vorhanden, derzeit auch die notwendigen Auszubildenden. Das Finden ausreichend vieler Lehrenden ist für die gesamte Branche eine Herausforderung. Große Nachfrage gibt es aus dem Nicht-EU-Ausland. Hierbei sind aber hohe bürokratische und sprachliche Hürden zu nehmen.

Die von den Praxisbetrieben geschätzten hohen fachlichen und qualitativen Standards in der Ausbildung müssen auch unter den neuen rechtlichen Voraussetzungen gehalten, weiterentwickelt und werblich genutzt werden. Ob die Absolventinnen und Absolventen tatsächlich den Altenhilfeeinrichtungen zugutekommen oder sich nicht doch eher für den Krankenhausbereich entscheiden, wird zu beobachten sein.

Die Berufsbildenden Schulen werden als Kooperations- und Koordinationspartner bei der Ausbildung von Pflegefachkräften im Uslarer Raum dringend gebraucht. Ergänzend bietet sich die Schule als (virtueller) Ort für familienwerksinterne Qualifizierungs- und Weiterbildungsprogramme an.

Chancen und Risiken

Chancen
In Bezug auf die Nachfrage sowie die Passung und Wirksamkeit sind die Perspektiven für unsere vorhandenen und geplanten Angebote und Kapazitäten nach allen verfügbaren Informationen und Einschätzungen gut bis sehr gut. Die Erreichung der strategischen Ziele im Bereich der Wirtschaftlichkeit und der Mitarbeitervergütung können auf Basis qualitativ hochwertiger Angebote und verstärkt digital unterstützter Prozesse langfristig die Marktposition sichern.

Risiken
Größtes Risiko bleibt eine nicht den Erfordernissen entsprechende Gewinnung des notwendigen Personals. Dadurch können Auslastungsprobleme entstehen oder Betriebsteile auf eine wirtschaftlich kritische Grenzgröße schrumpfen. Die Belastungen der staatlichen Haushalte durch Kriegsfolgen, Flüchtlinge, Rüstungsausgaben, Energie- und Klima-Krisen sowie die kritische Finanzlage der Sozialversicherungen lassen verschärfte Konflikte bei der Entgeltfindung erwarten. Den von der Politik geforderten besseren Einkommensmöglichkeiten für die sozialen Berufe sind strukturell noch nicht ausreichend verlässliche Refinanzierungsregularien gefolgt. Gleichzeitig versäumt es die Politik, durch geeignete Maßnahmen die Abwälzung der finanziellen Lasten auf die Betroffenen angemessen auszugleichen. So gehen z.B. strukturellen Verbesserungen in der Altenpflege derzeit fast ausschließlich zulasten der Betroffenen.

Seit 2017 sind wir über den Bundesverband der Albert Schweitzer Kinderdörfer und Familienwerke Partner des ergänzenden Hilfesystems beim Fonds sexueller Missbrauch. Dieser beim Bundesfamilienministerium angesiedelte Fonds prüft und gewährt Ansprüche von Opfern sexualisierter Gewalt aus der weiter zurückliegenden Vergangenheit. Hierbei geht es um Hilfe, nicht um Schuld. Wir stellen uns mit dieser Partnerschaft unserer Verantwortung als Institution, unter deren Dach Täter junge Menschen schädigen und zu Opfern machen konnten.
Drei diesbezügliche Anträge sind durch Mitfinanzierung ergänzender Hilfen erledigt. Ein Folgeantrag wurde ohne finanziellen Mehraufwand unterstützt. Weitere Anträge sind derzeit nicht bekannt.
Nach über zehnjähriger interner Aufklärung von Fällen sexualisierter Gewalt in Einrichtungen hat das Familienwerk eine wissenschaftliche Untersuchung nach den Leitlinien der Unabhängigen Kommission zu Aufarbeitung sexuellen Kindesmissbrauchs in Auftrag gegeben. Seit Mai 2025 führt das beauftragte Institut Interviews und wertet Dokumente aus und wird im Mai 2027 seinen Abschlussbericht vorlegen. Parallel wird eine Unter-

stützungs-Kommission ab Sommer 2026 ihre Arbeit aufnehmen. Unterstützt von sog. Lotsen sollen Betroffene auf unbürokratische Weise Sachleistungen zur Bewältigung des erlittenen Leids erhalten. Die aus der Forschung und der Unterstützung erzielten Erkenntnisse sollen als Lerneffekt in die heutigen Schutzkonzepte einfließen. Die sich entwickelnden Netzwerke sollen für den Austausch mit Betroffenen und den Aufbau einer Erinnerungskultur genutzt werden. Die Aufarbeitung bietet für Betroffene und das Familienwerk große Chancen durch Anerkennung des Geschehenen und Zeugenschaft der Betroffenen auf Augenhöhe sowie die Übernahme von Verantwortung durch den Träger, birgt durch Unterstützungsleistungen in noch nicht bezifferbarer Höhe aber auch Risiken.

Darüberhinausgehende Auseinandersetzungen oder Streitigkeiten mit Prüf- und Aufsichtsbehörden bestehen nicht.

Einen Vorgang mit besonderer Bedeutung, der nach Schluss des Geschäftsjahres eingetreten ist, stellt der Verkauf der Altenhilfe Bleckede dar. Die entsprechenden Verträge wurden im Geschäftsjahr 2025 mit Wirkung zum 01.01.2026 unterzeichnet. Weitere Vorgänge von besonderer Bedeutung, die nach Schluss des Geschäftsjahres eingetreten sind, sind nicht zu verzeichnen. Bestandsgefährdende Risiken sind für den Vorstand zurzeit nicht erkennbar.

Prognosebericht

Die Planung des Vereins für das Folgejahr basiert auf der Datenlage zum 30.06. des Vorjahres. Diese Planung wird dann im jeweils laufenden Geschäftsjahr durch eine Entwicklungsanalyse und Prognosedaten für das laufende Geschäftsjahr geschärft. Der nachfolgende Prognosebericht bezieht sich ausschließlich auf die fortgeführten Sparten und Einrichtungen (ohne Betrachtung der Altenhilfe Bleckede).

Aufgrund des grundsätzlich gleichmäßigen Geschäftsgangs in den einzelnen Sparten und Einrichtungen, gehen wir aufgrund der stetig fortlaufenden Verhandlungen zu Pflegesätzen und Zuschüssen von einer Steigerung der Umsatzerlöse und sonstigen Erträge zum Vorjahr aus.

Der derzeit gültige Tarifvertrag läuft zum 30.09.2027 aus. Wir erwarten für 2026 eine Steigerung der Personalkosten um 8,5 %. Dieser Effekt setzt sich im Wesentlichen aus einer Steigerung der Vollzeitkräfte und aus einer eingeplanten Tarifsteigerung zusammen. In den Sachkosten ist insbesondere die Entwicklung der Kosten für Lebensmittel und Energie schwer einzuschätzen.
Wir rechnen aufgrund von ausgelaufenen und in Folge neu abgeschlossenen Preisbindungen in den Bereichen der Strom- und Gasversorgung mit deutlich erhöhten Kosten. Auch die Instandhaltungskosten wurden für 2026 höher eingeplant.

Darstellung des Risikomanagements
Risikomanagementziele

Die wesentlichen Risikomanagementziele des Albert-Schweitzer-Familienwerk e.V. sind:

- Sicherstellung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit
- Abwendung von Ereignissen, die Bestand, Vermögen und Erträge des Vereins gefährden Abwendung von Umständen, die positive Betriebsergebnisse verhindern
- Erhalt einer gesunden Kapital- und Finanzstruktur
- Ausreichende Absicherung versicherbarer Risiken
- Vermeidung von Organisationsverschulden
- Einhaltung vorgegebener oder vereinbarter Leistungs- und Qualitätsstandards
- Anwendung eines angemessenen internen Kontrollsystems

Risikomanagementmethoden

Es werden jährlich systematisch auf Kostenstellen ebene Haushalts-, Personal- und Investitionsplanungen aufgestellt. Diese werden in Monatsbudgets übersetzt und im laufenden Controlling monatlichen Soll-Ist-Vergleichen unterzogen. Grundsätzlich gilt die Maßgabe, zur langfristigen Bestandssicherung aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit eine Umsatzrendite von 2 % zu erwirtschaften.

Zweimal jährlich werden Prognosen auf das Jahresende erstellt, um möglichst frühzeitig auf erkennbare Schwankungen reagieren zu können (Frühwarnung).

Viermal jährlich erstellen die Einrichtungsleitungen Quartalsberichte zum Entwicklungsverlauf, zu Planabweichungen, zu Änderungen im Geschäftsfeld und zu besonderen Vorkommnissen als Grundlage der Managementbewertung des Vorstandes (Frühwarnung). In Schwerpunktberichten werden dort auch die Fortschritte bei den strategischen Zielen dargestellt.

Die Strategieentwicklung erfolgt durch ein ergänztes Berichtswesen und die bedarfsorientierte Einrichtung von Arbeitsgruppen und Strategiezirkeln. Hierdurch soll eine systematische Geschäftsfeldbeobachtung sichergestellt werden. Gemeinsame Handlungsstrategien werden im Leitungszirkel abgestimmt und über den Vorstand an das Kuratorium berichtet (Frühwarnung).
Durch Vorsorgeregelungen in den Versicherungsverträgen werden neue Risiken in den Versicherungsschutz laufender Verträge übernommen. Dadurch werden Deckungslücken vermieden.

Für Fragen des Datenschutzes sowie der Daten- und Cybersicherheit sind Gremien und Verfahren eingeführt, die für Handlungsrahmen eine regelmäßige Sensibilisierung der Belegschaft sorgen. Für den Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologien sind umfangreiche Regelwerke in Betrieb, die sich neuerdings auch auf Anwendungen mit Künstlicher Intelligenz beziehen.

Ergänzend zur Bearbeitung von Regelverstößen in etablierten Besprechungssettings ist eine interne Meldestelle gemäß Hinweisgeberschutzgesetz etabliert. Mitarbeitende wie Klienten oder auch Angehörige können sich an eine unabhängige Ombudsperson wenden.

Die durch gesetzliche Vorgaben oder Vereinbarungen definierten Qualitätsstandards werden durch angemessene Qualitätsmanagementsysteme in den Einrichtungen und in der Geschäftsstelle gesichert und je nach externer Anforderung auditiert oder zertifiziert.

Der Vorstand
Martin Kupper

Uslar, den 28. Mai 2026

TOP 2.2 Einrichtungsberichte und Bericht des Gesamtbetriebsrates

Es folgen die Berichte der Einrichtungsleiterinnen und Einrichtungsleiter sowie vom Gesamtbetriebsrat. Im Anschluss besteht die Gelegenheit für Ihre Fragen und Anregungen.



Mitgliederversammlung 2025


WALD
STEINIA

ALBERT-SCHWEITZER-SENIORENZENTRUM USLAR



Karneval im Albert-Schweitzer-Seniorenzentrum

Finanzen

Das Jahresergebnis 2025 im Seniorenzentrum konnte insgesamt leicht verbessert werden in allen Bereichen bleiben jedoch die Defizite bestehen beziehungsweise verschärfen sich tendenziell, eine vollständige Deckung der Kosten ist weiterhin nicht gegeben.

Im Betreuten Wohnen sind die Hauptursachen die hohen Instandhaltungskosten um die Betriebssicherheit und die Wohnqualität zu gewährleisten.
Im stationären Bereich werden die Kosten aus der zentralen Umlage und die Lebensmittelkosten nur teilweise von den Kostenträgern refinanzieret. Die Auslastung mit 97,8% lag nur leicht unter der geplanten Auslastung von 98%.
Im Ambulanten Dienst werden durch die Kostensteigerungen im privaten Bereich Leistungen durch die Kunden nicht in Anspruch genommen. Auch im Ambulanten Dienst werden teilweise Kosten der zentralen Umlage nicht durch den Kostenträger refinanziert.

Unser Ziel ist es: Erreichen einer tragfähigen Deckung der Kosten durch gezielte Maßnahmen in Kosten, Refinanzierung und Prozesse.

Kunden

Die Freude und Zufriedenheit unserer Bewohnerinnen und Bewohner sowie Mieterinnen und Mieter liegt uns besonders am Herzen – und die Rückmeldungen, die wir erhalten, bestätigen uns darin jeden Tag aufs Neue. Ob von Angehörigen, Ärztinnen und Ärzten oder den vielen weiteren Fachkräften, die unser Seniorenzentrum täglich bereichern: Das Feedback ist durchweg positiv und motiviert uns, das Beste zu geben.

Auch externe Prüfinstanzen wie der Medizinische Dienst, das Gesundheitsamt, das Veterinäramt und der Heimaufsicht bescheinigen uns eine hervorragende Arbeit. Das ist für uns eine schöne Bestätigung, dass unser hoher Anspruch an Versorgungsqualität, Hygiene, Sicherheit und ein wohltuendes Wohnumfeld im Alltag wirklich spürbar ist. Dass die Nachfrage nach Plätzen bei uns ungebrochen hoch bleibt, freut uns sehr – und spornt uns weiter an.

Mitarbeitende

In den Jahren 2025 und 2026 ist es uns gelungen, neue Mitarbeitende im Bereich der Hilfskräfte zu gewinnen. Im Fachkräftebereich konnten wir zudem Mitarbeitende von Mitbewerbern für uns begeistern. Eine wesentliche Herausforderung bleibt dabei die Unterstützung von Menschen mit Migrationshintergrund bei behördlichen Anerkennungsverfahren – die hohe Komplexität dieser Prozesse sowie häufige Verzögerungen stellen nach wie vor erhebliche Hürden dar.
Was uns als Arbeitgeber attraktiv macht, zeigt sich in einem wertschätzenden Betriebsklima, vielfältigen Weiterbildungsangeboten, regelmäßigen Teambesprechungen, transparenter Kommunikation sowie der gezielten Förderung von Kompetenz und Zusammenarbeit.

Herausfordernd bleibt für unsere Mitarbeitenden die hohe Arbeitsdichte – insbesondere in der Pflege, da die Verweildauer der Bewohnerinnen und Bewohner kürzer wird. Trotz guter Arbeitsbedingungen ist die physische und psychische Belastung in Pflegeberufen weiterhin hoch, was ein steigendes Stressniveau und damit das Risiko von Burnout oder Berufsausstieg begünstigen kann.
Durch gezielte Maßnahmen in Beratung, Struktur und Arbeitsorganisation lässt sich die Attraktivität des Arbeitsplatzes weiter stärken und die Belastung spürbar reduzieren.
Das Thema Fachkräftegewinnung bleibt für uns eine dauerhafte Aufgabe – und eine, der wir uns aktiv stellen.

Fazit und Ausblick

Das zurückliegende Jahr verlief insgesamt positiv. In allen Bereichen des Seniorenzentrums wurden die herausfordernden Aufgaben Dank des hohen Engagements der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich bewältigt. An dieser Stelle möchte ich allen Danke sagen für die hohe Einsatzbereitschaft, Professionalität und den Zusammenhalt - auch unter schwierigen Bedingungen.
Die Nachfrage ist ungebrochen hoch, die Wartelisten sind lang. Angesichts der weiterhin steigenden Anfragen bleibt unsere Kapazität aufgrund des Mangels an Fachkräften im ambulanten und stationären Bereich begrenzt.
Auch 2027 wird voraussichtlich kein umfassendes Reformjahr sein. Die Pflegelandschaft bleibt volatil, insbesondere bei Höherstufungen, Löhnen und Verhandlungen. Eine proaktive, gut dokumentierte und kooperative Herangehensweise bleibt entscheidend.

Aus dem Albert-Schweitzer-Seniorenzentrum Uslar berichtet
Einrichtungsleiterin Stefanie Müller-Exner
Bürgermeister-Schönitz-Straße 17, 37170 Uslar
Telefon: 05571 3060
E-Mail: seniorenzentrum.uslar@familienwerk.de

Die Einrichtung im Überblick

Albert-Schweitzer-Seniorenzentrum Uslar		Ist 2025			Prognose 2026			Plan 2027		
		Kapazität	Auslastung in %	Belegung	Kapazität	Auslastung in %	Belegung	Kapazität	Auslastung in %	Belegung
602 0202	Ambulanter Pflegedienst (ambulant)	54	100,00%	54	54	100,00%	54	54	100,00%	54
602 0101	Seniorenzentrum Uslar (stationär)	88	95,80%	84,3	88	97,40%	84	88	98,00%	85,5
602 0303 bis 602 0406	Seniorenwohnungen (Wohnungen mit Betreuung)	109	99,08%	108	109	99,08%	108	109	99,08%	108

ALBERT-SCHWEITZER-THERAPEUTIKUM HOLZMINDEN


Klinik Albert-Schweitzer-Therapeutikum Holzminden

Finanzen

Bereits im Berichtsjahr 2025 zeichnete sich zunehmend ab, dass die Gegenfinanzierung steigender Personal- und Sachkosten durch die Kostenträger nicht mehr in ausreichendem Umfang gewährleistet ist. Gleichzeitig war eine restriktivere Haltung der Krankenkassen in den Budgetverhandlungen festzustellen. Vor diesem Hintergrund haben wir begonnen, systematisch Einsparpotenziale innerhalb der Klinik zu identifizieren und schrittweise umzusetzen. Ziel bleibt, wirtschaftliche Stabilität mit einer qualitativ hochwertigen kinder- und jugendpsychiatrischen Versorgung zu verbinden.

Das Wirtschaftsjahr 2025 schloss einrichtungsübergreifend mit einem leichten Defizit von rund 1.300 Euro ab und lag damit unter dem Vorjahresergebnis, das allerdings noch durch Ausgleichszahlungen positiv beeinflusst worden war. Die wirtschaftliche Entwicklung unterstreicht die Notwendigkeit, Kosten, Strukturen und Prozesse konsequent weiterzuentwickeln.

Kunden

Die Nachfrage nach unseren kinder- und jugendpsychiatrischen Behandlungsangeboten blieb 2025 insgesamt stabil. Die Wartelisten bewegten sich mit den üblichen Schwankungen auf vergleichbarem Niveau. Auch die Belegung im vollstationären und tagesklinischen Bereich war stabil.
Zum Jahresende wurden gezielte Maßnahmen zur wirtschaftlichen und organisatorischen Stabilisierung der psychiatrischen Institutsambulanz eingeleitet. Hierzu gehören insbesondere eine verbesserte Behandlungsplanung und Leistungssteuerung, deren positive Auswirkungen sich im Folgejahr zeigen.
Die Zusammenarbeit mit Jugendhilfe, Schulen, Gesundheitsämtern und weiteren Partnern entwickelte sich weiterhin erfreulich. Besonders bewährt haben sich die vierteljährlichen Qualitätszirkel, die von den Kooperationspartnern sehr gut angenommen wurden. Sie trugen wesentlich zur Verbesserung der Netzwerkstrukturen, der gegenseitigen Abstimmung und der Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Versorgungssystemen bei.

Mitarbeitende

Die Personalsituation entwickelte sich 2025 insgesamt zufriedenstellend, wenngleich die üblichen personellen Schwankungen weiterhin Herausforderungen mit sich brachten.
Besonders erfreulich war die Gewinnung einer weiteren Oberärztin, die Anfang 2026 ihre Tätigkeit

aufnahm. Sie verstärkt seitdem das ärztliche Leitungsteam, unterstützt die Leitung der Station 1 und bringt sich zugleich in die Versorgung unserer psychiatrischen Institutsambulanz ein. Damit konnten die fachärztliche Leitungsstruktur und die sektorenübergreifende Versorgung weiter gestärkt werden.

Parallel wurden die Voraussetzungen geschaffen, die Personalstruktur unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen bedarfsgerechter auszurichten. Maßgeblich bleiben dabei die Anforderungen der PPP-Richtlinie sowie der Erhalt einer qualitativ hochwertigen Patientenversorgung.

Fazit und Ausblick

Für 2026 zeichnet sich eine erfreuliche wirtschaftliche Stabilisierung mit einem voraussichtlich positiven Jahresergebnis ab. Hierzu tragen neben einem zeitlich begrenzten Rechnungsaufschlag insbesondere die verbesserte Planung und Steuerung der Institutsambulanz mit entsprechenden Mehrerlösen sowie eine bedarfsgerechtere Personalbemessung im stationären und tagesklinischen Bereich bei.
Ab 2027 erwarten wir hingegen deutlich schwierigere wirtschaftliche Rahmenbedingungen. Steigende Personal- und Sachkosten treffen auf eine weiterhin unzureichende Refinanzierung. Hinzu kommen die derzeit noch schwer abschätzbaren Auswirkungen des GKV-Beitragsstabilisierungsgesetzes auf die künftigen Budgetverhandlungen. Die notwendige stärkere Orientierung der Personalbemessung an den Mindestvorgaben der PPP-Richtlinie reduziert zudem personelle Reserven und erhöht bei kurzfristigen Ausfällen das Risiko einer Unterschreitung dieser Vorgaben.
Wachstumspotenziale sehen wir insbesondere in der Weiterentwicklung unserer Institutsambulanz. Darüber hinaus prüfen wir stationsäquivalente Behandlungsangebote, deren wirtschaftliche Tragfähigkeit gerade im ländlichen Raum sorgfältig bewertet werden muss. Zusätzliche MVZ-Strukturen erscheinen angesichts hoher Investitionskosten und ungewisser Mehrerlöse derzeit nicht zielführend.
Sehr erfreulich entwickelt sich die Planung des Klinikneubaus. Wir hoffen noch 2026 auf die Freigabe der erforderlichen Mittel durch den Niedersächsischen Landtag, um anschließend in die Ausschreibung der Gewerke einsteigen zu können.
Auch die Digitalisierung schreitet weiter voran. Die Umsetzung der gesetzlichen Anforderungen ist auf einem guten Weg, stellt uns aufgrund der unzureichenden Refinanzierung jedoch vor zusätzliche wirtschaftliche Herausforderungen.
Unser Ziel bleibt, durch konsequente Kostensteuerung, bedarfsgerechte Personalstrukturen, die Weiterentwicklung unserer Versorgungsangebote und die Umsetzung des Klinikneubaus die langfristige Leistungsfähigkeit und hohe Versorgungsqualität der Kinder- und Jugendpsychiatrie in der Region zu sichern.

Aus dem Albert-Schweitzer-Therapeutikum Holzminden berichtet
Klinikleiter Chefarzt Dr. Dirk Dammann
Pipping 5, 37603 Holzminden
Telefon: 05531 93110
E-Mail: Therapeutikum@familienwerk.de

Die Einrichtung im Überblick

Albert-Schweitzer-Therapeutikum Krankenhilfe Holzminden		Ist 2025 Kapazität	Auslastung in %	Belegung	Prognose 2026 Kapazität	Auslastung in %	Belegung	Plan 2027 Kapazität	Auslastung in %	Belegung
603 0701	Institutsambulanz Holzminden (Patienten pro Quartal)	425	116,18%	494	608	95,00%	578	589	95,00%	560
603 0501	Klinik Holzminden (stationär)	24	100,30%	24,07	24	100,00%	24,00	24	100,00%	24,00
603 0601	Tagesklinik	13	100,80%	13,10	13	100,00%	13,00	13	100,00%	13,00

BERUFSBILDENDE SCHULEN IN USLAR



Auf der AZUBI-Messe GöBit in Göttingen

Finanzen

Unser Ausbildungsgang Pflegefachfrau/Pflegefachmann entwickelt sich auch finanziell positiv. So konnten die Erträge aufgrund höherer Schülerzahlen gesteigert werden.
Auch der Fort- und Weiterbildungsbereich sowie unsere Angebote zur Moderation und Supervision werden von externen Verbund- und Kooperationspartner sowie von einem Großteil der Einrichtungen des Albert-Schweitzer-Familienwerkes nachgefragt. Leider musste die Weiterbildung „Praxisanleitung in der Pflege“ im zurückliegenden Jahr aufgrund zu geringer Anmeldungen durch Personalnot verschoben werden. Auf Wunsch unserer Kunden ist diese jedoch für 2027 wieder geplant.

Kunden

Die Kundenzufriedenheit ist sowohl bei unseren Auszubildenden als auch bei unseren Kooperationspartnern weiterhin hoch und auch die Nachfrage nach unseren Fortbildungen ist stabil. Diese Einschätzung basiert auf persönlichen Gesprächen im Rahmen von Praxisanleitungen, Verbundpartnertreffen, Fortbildungen und Klassenkonferenzen sowie auf standardisierten digitalen und schriftlichen Rückmeldungen.

Weiterhin erreichen uns zahlreiche Bewerbungen. In Zusammenarbeit mit den Trägern der praktischen Ausbildung wurde eine Strategie zum effizienten Umgang mit expotentiell zunehmenden Bewerbungen aus dem nicht-europäischen Ausland abgestimmt.

Mit Blick auf die Qualitätssicherung und die Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit konnte gemeinsam mit Ragnhild Pfitzner (Organisationsentwicklung) sowohl ein internes Audit als auch die erneute Zertifizierung der BBS durch die Kiwa ZERTPUNKT GmbH erfolgreich durchgeführt werden.

Mitarbeitende

Die Arbeitsbedingungen in der BBS Uslar zeichnen sich weiterhin dadurch aus, dass wir flexibler als viele Mitbewerber auf die persönliche Situation von Mitarbeitenden eingehen. Es besteht ein angstfreies und wertschätzendes Arbeitsklima, das auch den Einstieg für neue Mitarbeitende erleichtert. Durch diese offene Atmosphäre erreichen wir eine positive Identifikation mit uns als Arbeitgeber. So konnten die Arbeitsanforderungen im zurückliegenden Jahr wieder zuverlässig, engagiert und im Sinne individueller Bedürfnisse der Kunden bewältigt werden.

Absehbare, altersbedingte personelle Veränderungen in den kommenden Jahren, konnten wir durch die Einstellung einer neuen Lehrkraft unserem Ziel, den Altersdurchschnitt unseres Personals bei gleichbleibend hoher Unterrichtsqualität zu senken, einen Schritt näherkommen. Darüber hinaus wurde die Besetzung unseres Sekretariates durch den Abschluss eines unbefristeten Arbeitsvertrages gesichert.

Fazit

Das Ziel, den Ausbildungsgang „Pflegefachfau/ Pflegefachmann“ an der BBS Uslar in Zusammenarbeit mit unseren Verbundpartnern zu etablieren wurde erreicht. Mit Blick auf den in Zukunft weiter zunehmenden Bedarf an Fachkräften in der Pflege ist die generalistische Pflegeausbildung inzwischen sowohl im Schulbereich als auch in der Praxis weitgehend akzeptiert.
Vor diesem Hintergrund verlief das zurückliegende Jahr in der BBS Uslar insgesamt positiv. Die anstehenden Aufgaben wurden dank hohem Engagement der Mitarbeitenden und einer guten Zusammenarbeit im Team und mit der Verwaltung bewältigt. Zu diesem Erfolg haben natürlich auch unsere Schülerinnen und Schüler und unsere Verbund- und Kooperationspartner beigetragen. Dennoch bleiben die Personalnot in den Praxiseinrichtungen, die fehlende Mobilität vieler Auszubildender sowie deren z.T. mangelnden Deutschkenntnisse weiterhin ein erhebliches Problem.

Ausblick

Die aktuellen Anmeldezahlen der Ausbildungsjahrgänge sind hoch und stimmen uns positiv für die weitere Entwicklung der BBS Uslar.
Durch die hohe Belastung des Personals auf Seiten der Träger der praktischen Ausbildung, ist jedoch die Sicherung der Qualität der Ausbildung bedroht. Dies gilt auch für die Weiterbildung von Fachkräften zur Praxisanleitung in der Pflege. Somit ist ein weiterer Ausbau von Ausbildungskapazitäten trotz der hohen Bewerberzahlen nicht anzustreben.
Die Anpassung der Unterrichtsorganisation auf unsere multinationale Schülerschaft ist auch in Zukunft unumgänglich. Dem entsprechend ist neben der Fortführung von Fortbildungen unserer Lehrkräfte und auch die weitere Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit im Förderprogramm „AsAflex“ geplant.
Im Bereich Fort- und Weiterbildungen bietet die BBS Uslar auch im kommenden Jahr praxisgerechte und individuell zugeschnittene Angebote für unsere Kooperationspartner und alle Einrichtungen des Albert-Schweitzer-Familienwerk e.V..
Darüber hinaus ist in Zusammenarbeit mit der Apollon Hochschule der Gesundheitswirtschaft in Bremen ein mehrjähriges Projekt zum Aufbau von Resilienz gegen Überforderung und Stress in der Pflegeausbildung in der Vorbereitung.
Auf Wunsch der Auszubildenden wird ein Raum der Schule im kommenden Jahr als bequemer Aufenthalts- und Gruppenarbeitsraum umgestaltet.

Aus den Berufsbildenden Schulen berichtet
Schulleiter Peter Albrecht
Jahnstraße 2, 37170 Uslar
Telefon: 05571 9243131
E-Mail: bbs.uslar@familienwerk.de

Die Einrichtung im Überblick

Berufsbildende-Schulen Uslar		Ist Kapazität	Ist Auslastung in %	2025 Belegung	Prognose Kapazität	Prognose Auslastung in %	2026 Belegung	Plan Kapazität	Plan Auslastung in %	2027 Belegung
604 0902	Generalistische Pflegeausbildung	60	76,67%	46	60	90,00%	54	60	98,33%	59
604 0801	Fortbildung	200	100,00%	200	200	90,00%	180	200	90,00%	180

DIE WEGBEGLEITER



30 Jahre LebensRaum Bad Gandersheim

Finanzen

Die Umstellung der Vergütungsgrundlage der Ambulanten Hilfen wirkte sich für Die Wegbegleiter positiv aus. Allerdings lief sie langsamer als seitens der Kostenträger geplant und zog sich bis Mitte 2026. Mit dem IST 2024 wurden Personalkostenrückstellungen in Höhe von 200 Tsd. € offenbar, was das Ergebnis der Wegbegleiter pulverisierte. Um dem vorzubeugen und dem Aufbau von Mehrarbeit und unverfallbaren Urlauben frühzeitiger entgegenzuwirken, wurde das Controlling aktualisiert.

Die Konsolidierungsmaßnahmen für die Tagesstätte Northeim (TaNo) griffen noch nicht ausreichend. Die höhere Nachfrage zog noch keine Neubelegung im selben Maße nach sich. Für 2026 wird die landesweite Vernetzung mit anderen Tagesstätten angestrebt.

Im LebensRaum ging zum Jahreswechsel 25/26 die Belegung deutlich nach oben. Die Sanierung wie auch die Öffentlichkeitsarbeit zahlten sich aus. Mit dem Zuschlag für die Anschubfinanzierung für das „Büro für Leichte Sprache“ durch die Aktion Mensch mit einem Fördervolumen von über 380Tsd€ über fünf Jahre stehen Die Wegbegleiter wieder auf fünf konzeptionellen Beinen.

Kunden

In den Ambulanten Hilfen wurde mit den Konzepten Begleitete Elternschaft und Kompensatorische Assistenz Angebotserweiterungen vorbereitet, die in 2026 an den Markt gehen sollen.
Die Reha-Gruppen erweiterten sich räumlich nach Hann. Münden, Einbeck und Bad Gandersheim. Damit bedienten wir auch die Sozialraum-Konzepte der Kostenträger. In 2026 beobachten wir, inwieweit sich Gruppen in den Kleinstädten auskömmlich etablieren können.

Im LebensRaum wurde die konzeptionelle und bauliche Aktualisierung durch die neue Bereichsleiterin Franziska Kölling fortgeführt und die Tummelburg als Tagesstruktur außerhalb unseres eigenen Gebäudes angemietet.

Wir befassten uns gezielt damit neue Kundengruppen der Eingliederungshilfe anzusprechen: Zum Beispiel junge Erwachsene in den Reha-Gruppen oder Eltern in der Ambulanten Hilfe und betrachteten für die TaNo, durch welche Kundengruppen sie nachgefragt war. Hieraus ergaben sich Rückschlüsse auf die jeweils geeignete Art der Ansprache und die attraktive Ausgestaltung der Angebote.

Mitarbeitende

Das Jahr 2025 war geprägt durch die ganz unterschiedlichen Prozesse mit Blick auf die Verrentungen von Birgit Breukel-Longheu, Johannes Busch und Stephanie Oppermann-Böttger. Diese Prozesse gelingend zu gestalten, daraus resultierende Verunsicherungen zur erkennen und in geeigneter Weise zu bearbeiten, kostete viel Aufmerksamkeit. Eine Prioritätensetzung, die sich heute auszahlt in einer offenen, konstruktiven und wertebasierten Zusammenarbeit auf Leitungsebene wie auch in den Teams und mit dem Betriebsrat.

Während die Ambulanten Hilfen mit 120 Mitarbeitenden in zehn Teams organisiert sind, entschieden wir uns sehr bewusst in den Reha-Gruppen für einen anderen Weg: Die 25 Mitarbeitenden führt weiterhin eine Bereichsleitung. Ihr stellten wir eine Assistenz zur Seite und erproben so ein neues Bereichsleitungskonstrukt.
In der TaNo und im LebensRaum wurden die Staffelstäbe im Herbst erfolgreich an die neuen Leitungskräfte übergeben.

Generell konnten wir alle offenen Stellen qualifiziert besetzen, was keinesfalls selbstverständlich ist. Die Wegbegleiter genossen einen guten Ruf und die Mitarbeitenden machten Werbung für uns als Arbeitgeber.

Fazit und Ausblick

Die Verunsicherung durch politische Verwerfungen, Klimawandel, Preisspiralen, Sozialreformen belastet die Menschen – Klienten wie Mitarbeitende – spürbar. Wir nehmen dies zum Anlass ins Gespräch zu kommen und als Einrichtung aktiver und sichtbarer zu werden.

Der Kostendruck in den öffentlichen Kassen konkretisiert sich auf der Fallebene vor Ort als auch beim Abschluss von Leistungs- und Vergütungsvereinbarungen, die in der Eingliederungshilfe mit dem Land geschlossen werden. Wir müssen Fragen nach der Wirksamkeit und Angemessenheit beantworten können. Die positiven Rückmeldungen der Kostenträger vor Ort stimmen uns optimistisch, auch in 2027 eine feste Größe als etablierter Anbieter zu bleiben. Dabei gehen wir davon aus, dass Kooperationen der Leistungserbringer wichtiger sind denn je und engagieren uns in den Fachgruppen des Paritätischen wie vor Ort in den Sozialpsychiatrischen Verbünden.

Die Wegbegleiter wachsen bewusst und geordnet - in die Fläche, in der Angebotspalette und mit Blick auf unsere Kundschaft.

Für Die Wegbegleiter Südniedersachsen berichtet
Einrichtungsleiterin Sonja Welskopf
Kurze-Geismar-Straße 16/18, 37073 Göttingen
Telefon: 0551 5470327
E-Mail: welskopf@familienwerk.de

Die Einrichtung im Überblick

Die Wegbegleiter		Ist 2025			Prognose 2026			Plan 2027		
		Kapazität	Auslastung in %	Belegung	Kapazität	Auslastung in %	Belegung	Kapazität	Auslastung in %	Belegung
605 1201	LebensRaum Bad Gandersheim - Wohnheim	37	88,65%	32,8	37	97,07%	35,92	37	97,30%	36,00
605 1301	Reha-Gruppen	100	91,60%	91,6	100	98,25%	98,25	102	100,00%	102
605 1401	tano - Tagesstätte Northeim (teilstationär)	23	57,26%	13,17	23	55,43%	12,75	17	95,59%	16,25
605 9902	Ambulante Hilfen	68.110	101,51%	69.139	76.592	93,65%	71.727	73.998	100,00%	73.998

BEHINDERTEN- UND JUGENDHILFE HERMANNSBURG



Fachtag: 40 Jahre Albert-Schweitzer-Familienwerk Hermannsburg

Finanzen

Das Jahr 2025 war anspruchsvoll. Trotz zwischenzeitlich negativer Prognosen schloss unsere Einrichtung mit einem positiven Gesamtergebnis von rund 99.000 € ab. Angesichts gestiegener Kosten ist dies erfreulich.
Belastend wirkten Belegungsrückgänge in der heilpädagogischen Einrichtung (HPE) mit Wohnangeboten für Menschen mit Behinderung sowie eine schwächere Auslastung der ambulanten Hilfen im Nordkreis Celle. Auch die stationäre Jugendhilfe Waldstraße in Hermannsburg verzeichnete ein Defizit. Hinzu kamen Kosten für eine neue Heizungsanlage. Zugleich stabilisierte sich die Assistenz beim Wohnen AbW) in Celle; der Ausbildungsbereich in Hermannsburg entwickelte sich auch wirtschaftlich positiv.

Kunden

Die Nachfrage war insgesamt stabil mit regionalen Unterschieden: Im Landkreis Celle blieb sie überwiegend gut. In Hannover war die Situation schwieriger. Die langjährige Mitarbeiterin des dortigen Beratungsbüros verstarb Anfang 2026 nach kurzer, schwerer Krankheit. Für den Familienentlastenden Dienst (FED) und die AbW konnte bislang keine tragfähige Perspektive entwickelt werden. Die organisatorische und personelle Neuaufstellung beider Angebote wird 2026 geprüft.

In der Jugendhilfe wurde das Gruppenangebot „RaBe – Regeln annehmen, Beziehungen erlernen“ für Kinder mit besonderem Unterstützungsbedarf in Hermannsburg gefestigt und im November um eine zweite Gruppe für ältere Kinder erweitert. Die Anschlussfinanzierung war Ende 2025 noch offen, konnte jedoch im Frühjahr 2026 durch die Vereinbarung einer vollumfänglichen Pauschalfinanzierung verbindlich gesichert werden. Für beide stationären Jugendwohngruppen in Hermannsburg wurden Gewaltschutzkonzepte und Leistungsbeschreibungen überarbeitet und erneuerte Betriebserlaubnisse erteilt. Das schulbezogene Unter-

stützungsangebot JuKoS (Jugendhilfe im Kontext Schule) wurde um eine weitere Schule ergänzt. Besonders positiv entwickelte sich der Ausbildungsbereich für junge Menschen mit besonderem Förderbedarf. Durch Zusatzqualifikationen zweier Mitarbeitender konnten Angebote in der Großküche und zur beruflichen Orientierung im Garten- und Landschaftsbau erweitert werden. Die Teilnehmendenzahl stieg.

In der HPE nehmen insbesondere bei jüngeren Bewohnenden komplexe Unterstützungsbedarfe zu. Dies erfordert bauliche und pädagogische Anpassungen. Die Neuwahl des Bewohnerbeirats stärkte die Mitwirkung.

Mitarbeitende

Der außerplanmäßige Wechsel der Einrichtungsleitung im Frühjahr prägte das Jahr 2025. Zwei stellvertretende Leitungskräfte gewährleisteten ab April gemeinsam mit den Teams den laufenden Betrieb.

Während viele Teams personell stabil blieben, führten insbesondere in der HPE Personalwechsel, längere Erkrankungen und Engpässe zu hohen Belastungen.
Die Gewinnung und Bindung qualifizierter Mitarbeitender bleibt wichtig. Positiv bewährte sich die Einarbeitungswoche für neue Kolleginnen und Kollegen; Teamsupervisionen wurden gefestigt und digitale Arbeitsabläufe in ambulanten Teams weiterentwickelt. Wegen personeller Engpässe konnten nicht alle geplanten Fortbildungen stattfinden. Strategische Organisations- und Öffentlichkeitsarbeit musste teilweise zurückstehen.



Fazit und Ausblick

2025 war ein Übergangsjahr, in dem die Sicherung des Betriebs oft Vorrang vor neuen Vorhaben hatte. Umso erfreulicher sind das positive Gesamtergebnis und die fachlichen Fortschritte. Dafür gilt unseren Mitarbeitenden besonderer Dank.

Mit dem Start der neuen Einrichtungsleitung, Herrn Horst-Michael Stöckmann, am 1. Januar 2026 rücken strategische Aufgaben stärker in den Fokus:

- die bauliche und konzeptionelle Zukunft der HPE
- die wirtschaftliche Stabilisierung einzelner Angebote und
- die Weiterentwicklung von Führung und Kommunikation.

Auch Personalentwicklung und verlässliche Fortbildungen bleiben wichtig.
Für das 40-jährige Jubiläum 2026 wurden bereits Veranstaltungen vorbereitet: ein Fachtag am 27. Mai sowie weitere Aktionen für Mitarbeitende und die Menschen in Hermannsburg, darunter die Beteiligung am „Hermannsburger Feierabend“ und ein „Tag der offenen Tür“ im November. Damit wollen wir für die langjährige Unterstützung und Verbundenheit danken, Begegnungen ermöglichen und Einblicke in unsere Arbeit geben.

Aus der Behinderten- und Jugendhilfe Hermannsburg berichtet
Einrichtungsleiter Horst-Michael Stöckmann
Sägenförth 30, 29320 Südheide
Telefon: 05052 987100
E-Mail: hermannsburg@familienwerk.de

Die Einrichtung im Überblick

Behinderten- und Jugendhilfe HBG		Ist 2025			Prognose 2026			Plan 2027		
		Kapazität	Auslastung in %	Belegung	Kapazität	Auslastung in %	Belegung	Kapazität	Auslastung in %	Belegung
606 1201	Behindertenhilfe Wohnen (stationär)	110	87,00%	95,7	110	87,74%	96,5	110	89,09%	98,0
606 1701	Behindertenhilfe Tagesförderstätte	105	78,86%	82,8	105	78,19%	82,1	105	79,05%	83,0
606 1801 606 1803	Jugendhilfeeinrichtung (stationär)	13	83,85%	10,9	14	65,95%	9,2	14	87,71%	12,3
606 2803	Tagesstruktur Jugendhilfe	5	94,00%	4,7	5	75,82%	3,8	5	60,00%	3,0
606 2801	Ausbildung Holz	5	70,00%	3,5	5	123,28%	6,2	5	128,33%	6,4
606 2802	Ausbildung HW	5	102,00%	5,1	5	156,67%	7,8	5	158,33%	7,9
606 2804	BVB	5	124,00%	6,2	5	147,88%	7,4	5	103,33%	5,2
606 3501	Projekt RaBe	Angebot ab 2025 im Aufbau			2	100,00%	2,0	2	100,00%	2,0
606 3302	ambulante Erziehungshilfe Hbg.			2.148			2.511			2.562
606 3305	abulante Erziehungshilfe Celle			2.376			2.291			1.944
606 3801	Betreuungsprojekt für jugendliche Straftäter (ambulant)	36	77,78%	28	36	83,33%	30	36	91,67%	33
606 3001	FED Celle (ambulant) Std.			8.868			6.732			6.720
606 3002	FED Hannover (ambulant) Std.			1.872			1.333			1.320
606 3002	persönliche Assistenz Hannover			564			0			0
606 3003	persönliche Assistenz Celle			3.072			3.085			3.120

ALBERT-SCHWEITZER-KINDERDORF ALT GARGE


Albert-Schweitzer-Kindertag Bleckede

Finanzen

Die finanzielle Entwicklung im Jahr 2026 war eng mit der Auslastung der Angebote, der Personalverfügbarkeit und notwendigen Investitionen verbunden. Im Investitionsbereich standen Renovierungs-, Sanierungs- und Instandhaltungsmaßnahmen an mehreren Standorten im Fokus. Für das Folgejahr sind unter anderem der Beginn der Sanierung von Kinderdorfhäusern und der Kauf einer Immobilie in Alt Garge als mögliches Ausweichquartier vorgesehen.

Die Belegungsübersicht zeigt für dieses Jahr unterschiedliche Entwicklungen. Zu den finanziellen Risiken zählen die eingeschränkte Belegung einzelner stationärer Angebote, mögliche kommunale Kürzungen im Bereich Jugendarbeit und Sozialraumarbeit. Das Jahr war zugleich von schwerwiegenden Ereignissen geprägt. Am Ostermontag verstarb ein dreijähriges Kind in einer Kinderdorffamilie. Die betroffene Familie konnte deshalb nicht wie ursprünglich vorgesehen ausgelastet werden. Außerdem beeinflussten ungeplante Auszüge und der Wechsel zweier langjährig betreuter Jugendlicher in eine Wohngruppe die rückläufige Belegungssituation.

Chancen liegen im Wachstum der ambulanten Eingliederungshilfe und in der hohen Nachfrage nach einzelnen spezialisierten Angeboten.

Kunden

Die Rückmeldungen aus den Hilfeplangesprächen, Dialogen mit Jugendamtsmitarbeitenden, Kinder, Jugendlichen und Sorgeberechtigten zeichnen ein positives Bild der Zufriedenheit von Kindern und Jugendlichen in den Familien und Wohngruppen. Kinder und Jugendliche werden an den sie betreffenden Entscheidungen beteiligt; ihre Bedürfnisse und Autonomie werden wahrgenommen und berücksichtigt.

Auch die Zusammenarbeit mit den Jugendämtern, ist nach wie vor kooperativ. Die Kooperation mit dem Sozial- und Gesundheitsamt im Bereich der ambulanten Eingliederungshilfe entwickelte sich ebenfalls positiv. Kommunen gaben anerkennende Rückmeldungen zur offenen Jugendarbeit und jugendpolitischen Bildung und zeigten sich trotz angespannter Haushaltslage bereit, auslaufende Verträge fortzuführen. Beschwerden aus dem Kundenbereich sind selten und wurden überwiegend zufriedenstellend, auch für die Beschwerde führende Stelle bearbeitet.

Mitarbeitende

Die Personalgewinnung wurde durch die Teilnahme an Fachkräftetagen, Informationsstände, Vorträge und eine stärkere Präsenz an Ausbildungseinrichtungen unterstützt. Die Recruiting-Arbeit ist erfolgreich. Weiterentwicklungsbedarf besteht bei der Sichtbarkeit in sozialen Medien sowie bei der Überarbeitung von Printmaterialien und Homepage.

Als Stärken für Mitarbeitende und Bewerberinnen und Bewerber werden die Vielfalt der Tätigkeitsbereiche, ein gutes Arbeitsklima, flache Hierarchien, Mitgestaltungsmöglichkeiten, Fortbildungen und eine gute Feedbackkultur genannt. Das Führungsteam entwickelt sich weiter, rollenbasiertes Arbeiten ist eingeführt und Besprechungsformate wurden neu strukturiert. Individuelle Weiterbildungen, Ausbildung, dual Studierende und die Einarbeitung neuer Bereichsleitungen ergänzten die Personalentwicklung.

Fazit und Ausblick

Die fachlich engagierte Arbeit und tragfähige Kooperationen, mit Kindern, Jugendlichen, Familien und Partnern zeigen die Beiträge der hier tätigen Mitarbeitenden an der Fortentwicklung der Einrichtung, trotz schwieriger Rahmenbedingungen. Besondere Ereignisse, verzögerte Aufnahmen, Auszüge, Sanierungsarbeiten und personelle Einschränkungen sowie stark reduzierte Aufnahmeanfragen beeinflussten die Ergebnisse und Planabweichungen.

Für 2027 stehen die Konsolidierung der Schichtdienstgruppen, die Weiterentwicklung des Angebotsportfolios, der Ausbau der Flexxi-Schule und der Erhalt von vierzig Plätzen im Kinderdorfbereich im Fokus. Ebenso wichtig sind die Entlastung und Bindung von Mitarbeitenden, die Gewinnung geeigneter Hausleitungen und Vertretungskräfte sowie eine belastbare Belegungs- und Finanzplanung.

Aus dem Albert-Schweitzer-Kinderdorf in Alt Garge berichtet
Einrichtungsleiter Günter Kalisch
Am Pfahlberg 1, 21354 Bleckede
Telefon: 05854 880
E-Mail: jugendhilfe.altgarge@familienwerk.de

Die Einrichtung im Überblick

Albert-Schweitzer-Kinderdorf Alt Garge		Ist		2025	Prognose		2026	Plan		2027
		Kapazität	Auslastung in %	Belegung	Kapazität	Auslastung in %	Belegung	Kapazität	Auslastung in %	Belegung
607 37…	Kinderdorffamilien (stationär)	42	87,86%	36,90	47	82,27%	38,67	45	93,89%	42,25
607 3901	Erziehungsstellen	5	76,20%	3,81	6	71,25%	4,28	4	100,00%	4,00
607 1801	WG am Waldeck	8	83,10%	6,65	8	88,02%	7,04	8	86,46%	6,92
607 1802	Jugendprojekte (stationär)	11	97,90%	10,77	11	71,97%	7,92	11	92,42%	10,17
607 1803	Jugendwohnen Vögelsen	6	94,90%	5,69	6	91,67%	5,50	6	94,44%	5,67
607 1804	Wohngruppe Lüner Hof (zuvor Wilschanbruch, stationär)	10	74,20%	7,42	10	72,08%	7,21	9	89,81%	8,08
607 1805	Phase 2	2	98,90%	1,98	2	87,50%	1,75	2	91,67%	1,83
607 1808	Wohngruppe Buntes Haus	7	75,30%	5,27	7	65,48%	4,58	7	88,10%	6,17
607 2803	Flexxi-Schule	12	106,67%	12,80	12	116,67%	14,00	12	119,44%	14,33
607 3601	Pflegestellen	44	110,70%	48,71	44	104,17%	45,83	45,00	102,41%	46,08
607 330..	ambulante Hilfen	5.500	134,16%	7.379	7.098	118,24%	8.393	8.370	116,25%	9.730
608 3001	ambulante Hilfen (EGH)			114			2.220			4.415



Ehemaligentreffen Alt Garge





Kinderzirkus im Albert-Schweitzer-Kinderdorf Alt Garge

ALBERT-SCHWEITZER- KINDERDORF USLAR



Einweihung GALA-Bau Kinderdorf Uslar

Einleitung

Das Geschäftsjahr 2025 war anspruchsvoll und zugleich erfolgreich: Die Einrichtung hält wirtschaftlich Kurs, entwickelt bestehende Angebote weiter und stellt sich strategisch neu auf – trotz herausfordernder politischer und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen.

Finanzen und wirtschaftliche Entwicklung

Das Jahresergebnis 2025 bewegt sich im angestrebten Zielkorridor und kann insgesamt besser als geplant bewertet werden. Eingeleitete Maßnahmen haben gegriffen; geplante Defizite in Einzelbereichen wurden berücksichtigt.
Ein kurzfristiger Turnaround in belasteten Bereichen bleibt unter den derzeitigen Rahmenbedingungen unrealistisch. Der Plan, alle Angebote bis 2030 in den vorgesehenen Umsatz- und Ertragsbereich zu führen, bleibt grundsätzlich bestehen – ist aber schwieriger planbar als ursprünglich angenommen, da zentrale Refinanzierungsbedingungen außerhalb unseres Einflussbereichs liegen.
Die bislang nicht abgeschlossenen Entgeltverhandlungen sind ein relevanter Belastungsfaktor; positiv ist, dass die Schiedsstelle eingeschaltet wurde und eine rückwirkende Anpassung grundsätzlich gesichert werden kann. Im Jugendcamp wirken gestiegene Transportkosten weiterhin negativ auf Buchungszahlen. Das Berufsförderzentrum konnte neue stabilisierende Angebote entwickeln; die Jugendwerkstatt verzeichnet 2026 deutlichen Zulauf, und die neue Reha-Ausbildung im Garten- und Landschaftsbau wird so gut angenommen, dass eine Kapazitätserweiterung für 2027 geprüft wird.

Kinder, Jugendliche, Familien und Kunden

Die Anfragesituation blieb hoch, wenngleich leicht rückläufig – u. a. weil keine aktiven Freiplatzmeldungen versandt wurden. Die Zusammenarbeit mit Jugendämtern wird als konstruktiv erlebt; Rückmeldungen aus Jugendcamp, Jugendwerkstatt und Berufsförderzentrum sind durchweg positiv. Im stationären Bereich erfordern strukturelle und organisatorische Herausforderungen eine grundlegende Überprüfung der Organisationsstruktur, die 2026 eingeleitet wurde.

Mitarbeitende, Personalentwicklung und Fortbildung

Vakante Stellen konnten in überschaubarer Zeit nachbesetzt werden. Die Einrichtung wird als verlässlicher und attraktiver Arbeitgeber wahrge-



Sommerfest Fachberatung Pflegefamilien



Vernissage: Albert-Schweitzer-Kinderdorf Uslar



Duale Studentinnen im Albert-Schweitzer-Kinderdorf

nommen. Im stationären Leitungsbereich bestehen strukturelle Spannungen; eine Um- und Neustrukturierung ist für den 01.01.2027 angestrebt. Fortbildungsschwerpunkte 2025/2026: systemische Grundlagenschulungen, Traumaschulungen und PART-Fortbildungen. Bei der Personalgewinnung zeigen Nachwuchskampagnen Wirkung: 24 Informationsgespräche zur Gründung einer Erziehungsstelle oder Kinderdorffamilie wurden geführt, eine Erziehungsstelle kann noch 2026 eröffnet werden, eine weitere befindet sich im Antragsverfahren.

Qualitätsentwicklung und Kinderschutz

Verlässliche pädagogische Standards, individuelle Förderung und kinderschutzrelevante Handlungssicherheit standen im Mittelpunkt. Die geplante umfassende Analyse der Fachberatung Pflegefamilien wurde auf 2027 verschoben; erste Entwicklungsschritte wurden jedoch bereits umgesetzt und neue Pflegefamilien konnten gewonnen werden.

Angebotsentwicklung und strategische Schwerpunkte

Der stationäre Bereich muss bei anhaltend hoher Nachfrage wachsen. Es werden für 2026 bis 2030 folgende Ziele angestrebt:

- mind. 16 neue Plätze in Kinderdorffamilien
- mind. 12 neue Plätze bei Erziehungsstellen
- mind. 18 neue Plätze in Schichtdienstwohngruppen

Künftige Angebote werden konsequent danach entwickelt, ob sie fachlich sinnvoll, wirtschaftlich tragfähig und am Markt platzierbar sind – mit Schwerpunkt auf schulischen und ausbildungsbezogenen Angeboten.

Infrastruktur und Digitalisierung

Investitionen, Instandhaltung und Organisationsentwicklung bleiben Daueraufgaben. Die Digitalisierung schreitet bereichsweise voran und soll Prozesse vereinfachen, Transparenz erhöhen und Mitarbeitende entlasten.

Risikomanagement

Zentrale Risikofelder wie Refinanzierungsrisiken (insb. mit dem zuständigen Landkreis), Personalrisiken, strukturelle Spannungen im stationären Bereich, Auslastungsrisiken im Jugendcamp sowie politische Risiken durch sich verändernde Förderlogiken: Die Einrichtung begegnet diesen Risiken mit frühzeitiger Beobachtung, klarer Prioritätensetzung und strukturellen Anpassungen.

Gesamtausblick

Die Einrichtung verfolgt konsequent die Stabilisierung ihrer Kennzahlen: strategisches Wachstum im stationären Bereich und eine breitere fachliche Aufstellung. 2025 hat gezeigt: Auch unter schwierigen Bedingungen bleibt die Einrichtung handlungsfähig. Die zentralen Zukunftsfragen – Wachstum, Qualität, wirtschaftliche Stabilität – werden in den kommenden Jahren entschlossen bearbeitet.

Dank

Herzlicher Dank gilt allen Mitarbeitenden für ihren engagierten und verlässlichen Einsatz sowie den ehrenamtlich Engagierten, Kooperationspartnern, Jugendämtern und Kostenträgern für die vertrauensvolle Zusammenarbeit. Dieses gemeinsame Engagement ist die wesentliche Grundlage dafür, Kindern, Jugendlichen und Familien wirksame und verlässliche Hilfe anzubieten.

Aus dem Albert-Schweitzer-Kinderdorf Uslar berichtet
Einrichtungsleiter Michael Tietze
Hans-A.-Kampmann-Straße 7, 37170 Uslar
Telefon: 05571 92370
E-Mail: jugenduslar@familienwerk.de

Die Einrichtung im Überblick

Albert-Schweitzer-Kinderdorf Kinderdorf Uslar		Ist 2025			Prognose 2026			Plan 2027		
		Kapazität	Auslastung in %	Belegung	Kapazität	Auslastung in %	Belegung	Kapazität	Auslastung in %	Belegung
608 9903	Kinderdorffamilien (stationär)	35	81,86%	28,65	30	90,71%	27,21	31	90,58%	28,08
608 1801 608 1803 608 1804	Wohngruppen (stationär)	28	103,46%	28,97	28	99,72%	27,92	28	94,86%	26,56
608 1802	Jugendwohnen (stationär)	9	93,44%	8,41	9	81,65%	7,35	9	87,74%	7,90
608 9904	Erziehungsstellen (stationär)	9	95,11%	8,56	11	84,75%	9,32	11	96,00%	10,56
608 3801	Kindergarten Uslar (teilstationär)	18	88,89%	16	18	94,44%	17	18	94,44%	17
608 9905	Berufsförderzentrum Uslar (Berufsausb. / Qualifizierung)	50	71,70%	35,85	32	83,00%	26,56	32	100,00%	32,00
608 3802	Jugendcamp Uslar (Übernachtungen)	6.500	97,75%	6.354	6.200	96,77%	6.000	6.200	96,77%	6.000
608 3601	Fachberatung Pflegestellen (ambulant)	33	87,64%	28,92	33	94,84%	31,30	34	79,17%	26,92

DER GESAMTBETRIEBSRAT



Mitarbeiterfete 2026 in Alt Garge

Aus der Arbeit des Gesamtbetriebsrates – Rückblick 2026 und Ausblick auf 2027

Der Gesamtbetriebsrat (GBR) im Wandel – Neue Zusammensetzung, neue Impulse

Das Jahr 2026 war für die örtlichen Betriebsräte und damit auch für den Gesamtbetriebsrat von zahlreichen Veränderungen geprägt. In fünf von sieben örtlichen Betriebsräten fanden reguläre Wahlen statt; zwei weitere Betriebsräte hatten bereits im Vorjahr aufgrund personeller Veränderungen vorgezogene Wahlen durchgeführt. Erfreulich ist, dass sich zahlreiche Mitarbeitende für die Interessenvertretung zur Verfügung gestellt haben und damit in allen Einrichtungsteilen ausreichend Kandidierende für die Betriebsratsarbeit gewonnen werden konnten.

Mit den Wahlen ging auch eine deutliche Veränderung im Gesamtbetriebsrat einher. Von insgesamt zwölf Mitgliedern sind inzwischen acht neu im Gremium. Damit verbinden sich neue Perspektiven, Erfahrungen und Impulse für die gemeinsame Arbeit.

Gleichzeitig möchten wir uns herzlich bei allen ausgeschiedenen GBR-Mitgliedern für ihr Engagement, ihre fachliche Expertise und die vielen wertvollen Impulse bedanken. Ein besonderer Dank gilt unserem bisherigen interimsmäßigen GBR-Vorsitzenden André Cordes, der diese Aufgabe mit großem Engagement wahrgenommen hat.

Den neuen GBR-Mitgliedern wünschen wir viel Freude und Erfolg bei ihrer verantwortungsvollen Aufgabe sowie eine gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit als starke Interessenvertretung für das Familienwerk.

Fortbildungen für die Betriebsratsarbeit

Die Initiierung von Fortbildungen und Inhouse-Schulungen durch den Gesamtbetriebsrat hat sich bewährt und wurde auch in diesem Jahr fortgeführt. Im Mittelpunkt standen unter anderem die Themen Betriebsverfassungsrecht und Arbeitsrecht für neu gewählte Betriebsratsmitglieder, Konfliktmanagement und Betriebsvereinbarungen. Damit konnten sowohl grundlegende Kenntnisse für die Betriebsratsarbeit vermittelt als auch konkrete Themen aus der praktischen Gremienarbeit aufgegriffen werden.

Auch im kommenden Jahr soll das Fortbildungsangebot weitergeführt und bedarfsgerecht ausgebaut werden. Geplant sind unter anderem Veranstaltungen zu den Themen „Führungskultur mitbestimmen“ und „Arbeitnehmerbeschwerden“. Darüber hinaus sollen für die neu gewählten Betriebsratsmitglieder weitere geeignete Einstiegs- und Grundlagenangebote geplant und organisiert werden, um sie bei der Wahrnehmung ihrer verantwortungsvollen Aufgabe bestmöglich zu unterstützen.

Gemeinsam neue Regelungen gestalten
Nach dem erfolgreichen Abschluss der Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) „Wertguthaben“ im vergangenen Jahr hat der Gesamtbetriebsrat gemeinsam mit dem Ausschuss „Arbeitszeit“ und der Personalabteilung die Entwicklung einer GBV „Arbeitszeitkonten“ weiter vorangetrieben. Ziel ist es, bestehende Regelungen der einzelnen Betriebsteile zusammenzuführen, einheitliche Rahmenbedingungen zu schaffen und auch bisher nicht einbezogene Betriebsteile einzubinden. Die GBV soll eine einheitliche Grundlage für die Arbeitszeitkonten schaffen und zugleich einen wirtschaftlichen und bedarfsgerechten Personaleinsatz sowie mehr Gestaltungsfreiheit und Flexibilität bei der Arbeitszeit ermöglichen.

Darüber hinaus beschäftigt sich der GBR mit weiteren Themen rund um Arbeitszeit und Arbeitsorganisation. Dazu gehören beispielsweise der Umgang mit kurzfristigen Arbeitsaufnahmen („Holen aus dem Frei“), Ankleide- und Umziehzeiten, die Vergütung von Bereitschaftsdiensten sowie die Rahmenbedingungen für die Praxisanleitung von Auszubildenden.

Auch weitere Themen stehen auf der Agenda. Dazu gehören der bereits vorliegende Entwurf einer GBV „Ideenmanagement“, der Umgang mit berauschenden Mitteln sowie die weitere Umsetzung und Ausgestaltung der betrieblichen Altersvorsorge im Rahmen der in diesem Jahr gemeinsam mit der Geschäftsführung angestoßenen Neustrukturierung.

Der GBR wird diese Themen auch im kommenden Jahr gemeinsam mit dem Arbeitgeber weiterbearbeiten und auf tragfähige, einheitliche und praxistaugliche Regelungen hinwirken.

Zukunft – Ausblick auf die weitere Arbeit des Gesamtbetriebsrates
Neben den bereits beschriebenen Veränderungen und Vorhaben wird der Gesamtbetriebsrat auch im kommenden Jahr gemeinsam mit den bewährten Ausschüssen an übergreifenden Themen der Belegschaft arbeiten. Ein besonderes Anliegen bleibt dabei die Mitarbeiterbindung und die Unterstützung der Mitarbeitenden in ihrer täglichen Arbeit. Themen wie Motivation und perspektivisch auch Off-Boarding-Gespräche werden uns weiterhin beschäftigen.
Auch bei den Arbeitsbedingungen und zusätzlichen Leistungen möchte der GBR weiter vorankommen. Hier setzen wir uns für eine tarifliche Öffnungsklausel ein, die die Einführung arbeitgeberfinanzierter steuerfreier Sachbezüge und Zusatzleistungen ermöglichen könnte. Ziel ist dabei ein „bunter Blumenstrauß“ an attraktiven und realistischen Angeboten für die Mitarbeitenden. Positiv hervorzuheben ist, dass sich die Geschäftsführung diesbezüglich inzwischen offen zeigt. Der GBR wird daher entsprechende Angebote und Möglichkeiten recherchieren und anschließend vorstellen.

Weitere Themen sind die Angleichung der Tarifverträge SR II H und SR II E im Hinblick auf die Anwendung der gesetzlichen Kündigungsfristen sowie Fragen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes. Hierzu gehören beispielsweise die mögliche Qualifizierung von Mitarbeitenden zu kollegialen Erstbetreuerinnen und Erstbetreuern für psychische Gesundheit sowie die Ausbildung von Mitarbeitenden zu Mobbingbeauftragten in den einzelnen Betriebsteilen.

Auch die Entwicklungen rund um KI, Digitalisierung und neue IT-Lösungen werden die Arbeitswelt verändern. Diesen Wandel möchte der GBR weiterhin aufmerksam und konstruktiv begleiten.

Für den Gesamtbetriebsrat berichtet
Klaus Ahlf
Hans-A.-Kampmann-Str.7, 37170 Uslar.
Telefon: 05571 9237-29
E-Mail: gbr@familienwerk.de

Top 2.3 Tätigkeitsbericht des Kuratoriums
Gemäß § 12 der Satzung wird die Kuratoriumsvorsitzende den Tätigkeitsbericht des Kuratoriums zur Kenntnis geben.

Top 2.4 Aussprache zu den Berichten
Wir freuen uns über Ihre Kritik und Ihre Anregungen sowie über Ihre Fragen.

DAS RECHNUNGSJAHR



Top 3 Das Rechnungsjahr 2025

Top 3.1 Bericht des Wirtschaftsprüfers
Einen Auszug aus dem Bestätigungsvermerk der Wirtschaftsprüfer sehen Sie in der rechten Spalte. Die Bilanz sowie die Gewinn- und Verlustrechnung werden in der Mitgliederversammlung vorgestellt.

Top 3.2 Stellungnahme des Kuratoriums
Gemäß § 12 f) der Satzung des Albert-Schweitzer-Familienwerk e.V. gehört zu den Aufgaben des Kuratoriums

> *„... die Entgegennahme der vom Vorstand vorgelegten Jahresabschlussrechnung (Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung) und eine Stellungnahme dazu..."*

Am 13.06.2026 wurde dem Vorstand und dem Kuratorium das gesamte Zahlenwerk vom Wirtschaftsprüfer Jonas Borchard intensiv erläutert und die Ergebnisverwendung beschlossen.

Top 3.3 Beschlussfassung
Das Kuratorium folgt dem Vorschlag des Vorstandes und empfiehlt der Mitgliederversammlung die Annahme des Jahresabschlusses 2025.

Bestätigungsvermerk der Wirtschaftsprüfer

Ein Auszug aus dem Wirtschaftsprüfbericht*:*

„Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Jahresabschluss in allen wesentlichen Belangen den deutschen, für Kapitalgesellschaften geltenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Vereins zum 31. Dezember 2025 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 01. Januar 2025 bis zum 31. Dezember 2025 und
- vermittelt der beigefügte Lagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Vereins. In allen wesentlichen Belangen steht dieser Lagebericht in Einklang mit dem Jahresabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.
- Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Jahresabschlusses und des Lageberichts geführt hat.

Göttingen, den 28. Mai 2026

Friedrichs & Partner mbB

Martin Zabel
Wirtschaftsprüfer

Jonas Borchard
Wirtschaftsprüfer

ENTLASTUNG ZUM RECHNUNGSJAHR 2025/ JAHRESVORANSCHLAG 2027

Top 4 Entlastung des Vorstandes und des Kuratoriums

Zu den Aufgaben der Mitgliederversammlung gehört nach §14 Absatz 1.c) der Satzung die Entlastung des Vorstandes.und des Kuratoriums.

Beschlussvorschlag
Die Mitgliederversammlung beschließt die Entlastung des Vorstandes und des Kuratoriums für das Rechnungsjahr 2025.

Top 5 Genehmigung des Jahresvoranschlages

5.1 Jahresvoranschlag und Investitionen

Die Finanzleiterin Anke Waldmann wird den Mitgliedern den Jahresvoranschlag sowie den Investitionsplan vorstellen.
Die Vorlagen finden Sie hier

- Jahresvoranschlag (nächste Seite)
- Investitionsplan (unten)

5.2 Aussprache zum Jahresvoranschlag und zu den Investitionen

Nach Ihren Fragen und Anregungen wird die stellvertretende Kuratoriumsvorsitzende den Mitgliedern auch diese Stellungnahme des Kuratoriums zur Kenntnis geben.

5.3 Stellungnahme des Kuratoriums

Gemäß § 12 e) der Satzung des Albert-Schweitzer-Familienwerk e.V. gehört zu den Aufgaben des Kuratoriums

„...die Prüfung des vom Vorstand vorgelegten Jahresvoranschlages und etwaiger Nachträge und eine Stellungnahme dazu..."

In der vorangegangenen Kuratoriumssitzung haben die Mitglieder den Jahresvoranschlag mit den Ergebnissen und Umsätzen der einzelnen Einrichtungen sowie die Investitionen diskutiert.

5.4. Beschlussvorschlag:
Das Kuratorium empfiehlt der Mitgliederversammlung den Jahresvoranschlag sowie den Investitionsplan 2027 zu beschließen.

Investitionsplan 2027

Beträge in T€	Ist 2025					2. Prognose 2026					Plan 2027				
	Investitionen			Finanzierung		Investitionen			Finanzierung		Investitionen			Finanzierung	
Bereiche	ges.	Imm.	Mob.	Darl.	Zusch.	ges.	Imm.	Mob.	Darl.	Zusch.	ges.	Imm.	Mob.	Darl.	Zusch.
Altenhilfe Bleckede	119	57	62		41										
Altenhilfe Uslar	253	228	25	1.200	53	39	18	21		58	54	11	43		
Fachklinik Holzminden	411	351	60		86	318	301	17		67	4.129	4.116	13		4.183
Berufsbildende Schulen Uslar	8	6	2												
Die Wegbegleiter Südniedersachsen	104	93	11			18	6	12			158	149	9		
Jugend- und Behindertenhilfe Hbg.	303	171	132		31	55	24	31			343	311	32	150	
Jugendhilfe Alt Garge / Lüneburg	2.778	2.681	97	2.200	9	484	455	29			1.449	1.349	100	684	96
Jugendhilfe Uslar	225	89	136	250	19	114	100	14		75	1.193	1.065	128	570	
Verein	176	31	145		5	104	21	83			2.310	2.100	210	1.200	
Gesamt	**4.377**	**3.707**	**670**	**3.650**	**244**	**1.132**	**925**	**207**		**200**	**9.636**	**9.101**	**535**	**2.604**	**4.279**

WAHLEN / VERSCHIEDENES / VEREINSGREMIEN

Top 6. Wahlen
Zu den Aufgaben der Mitgliederversammlung gehört nach §14 f) die Wahl der Mitglieder in das Kuratorium auf die Dauer von fünf Jahren. Gemäß §11 Absatz 3. ist die Wiederwahl zulässig.

Wir freuen uns sehr, dass Frau Sabine Tippelt (Delligsen) sowie die Herren Torsten Bauer (Uslar), Dr. Franc Pfahl (Markoldendorf) und Rainer Kamphus (Hannover) weiterhin Verantwortung im Kuratorium übernehmen möchten.

Top 6 Beschlussvorschlag:
Die Mitgliederversammlung wählt Frau Sabine Tippelt sowie die Herren Torsten Bauer, Rainer Kamphus und Dr. Franc Pfahl für weitere fünf Jahre in das Kuratorium.

Unser Kuratorium am 21.11. 2026

- Angela Schürzeberg (Holzminden)
  Vorsitzende des Kuratoriums
- Sabine Rudnick (Hermannsburg)
  Erste stellvertretende Kuratoriumsvorsitzende

- Dorothea Müller (Hermannsburg)
- Torsten Bauer (Uslar)
- Brigitte Behn (Hermannsburg)
- Rainer Kamphus (Hannover)
- Prof. Dr. Georg Klaus (Hamburg)
- Dr. Franc Pfahl (Markoldendorf)
- Sabine Tippelt, MdL (Delligsen)
- Hans-Dirk Richter (Dassendorf)
- Inken Weiseth (Bleckede)



Top 7. Verabschiedungen

Menschen, die über viele Jahre mit ihrem Engagement, ihrer Erfahrung und ihrer Menschlichkeit zum Gelingen unserer gemeinsamen Aufgaben beigetragen haben, prägen das Gesicht unseres Albert-Schweitzer-Familienwerk e. V. nachhaltig.

Unter diesem Tagesordnungspunkt möchten Vorstand und Kuratorium langjährige ehren- und hauptamtliche Mitstreiterinnen und Mitstreiter verabschieden, die ihren aktiven Dienst beenden und deren Wirken Spuren hinterlässt.

Wir danken ihnen von Herzen für ihre wertvolle Arbeit, ihre Ideen, ihr Durchhaltevermögen und ihr unermüdliches Eintreten für die Werte Albert Schweitzers.

Top 8. Verschiedenes
Wir freuen uns auf Ihre Fragen, Wünsche und Anregungen.

TERMINE 2027



Vorstandssitzungen

15.02.2027 (Mo)
24.05.2027 (Mo)
30.08.2027 (Mo)
25.10.2027 (Mo)

Kuratoriumssitzungen

20.01.2027 (Mi)
10.03.2027 (Mi) digital
19.06.2027 (Sa)
25.08.2027 (Mi) digital
20.11.2027 (Sa)

Mitgliederversammlung

3. Samstag im November:
Samstag, 20.11.2027

Willkommenstage für neue Mitarbeitende

02.06.2027 (Mi)
01.12.2027 (Mi)

Veranstaltungen

im Mai 2027
Albert-Schweitzer-Kinderfest Uslar
im Mai 2027
Albert-Schweitzer-Kinderfest Bleckede

Leitungszirkel und Klausuren in Präsenz:

23. 02. bis 24.02.2027 (Di/Mi)
07. 09. bis 08.09.2027 (Di/Mi)
02.11.2027 (Di)

Leitungszirkel digital, jeweils freitags:

15.01.2027
12.02.2027
12.03.2027
09.04.2027
14.05.2027
11.06.2027
09.07.2027
13.08.2027
10.09.2027
08.10.2027
12.11.2027
10.12.2027

Albert Schweitzer Familienwerk e.V.

Jahnstraße 2, 37170 Uslar

Telefon: 05571 9243-0
Telefax: 05571 9243-112

E-Mail: info@familienwerk.de
Internet: www.familienwerk.de