2 / 2026

diakonie unternehmen

Magazin des Verbandes diakonischer Dienstgeber in Deutschland (VdDD)

30 Jahre VdDD



TRANSFORMATION

Nachgedacht

Wie der Sozialstaat wirksamer werden kann

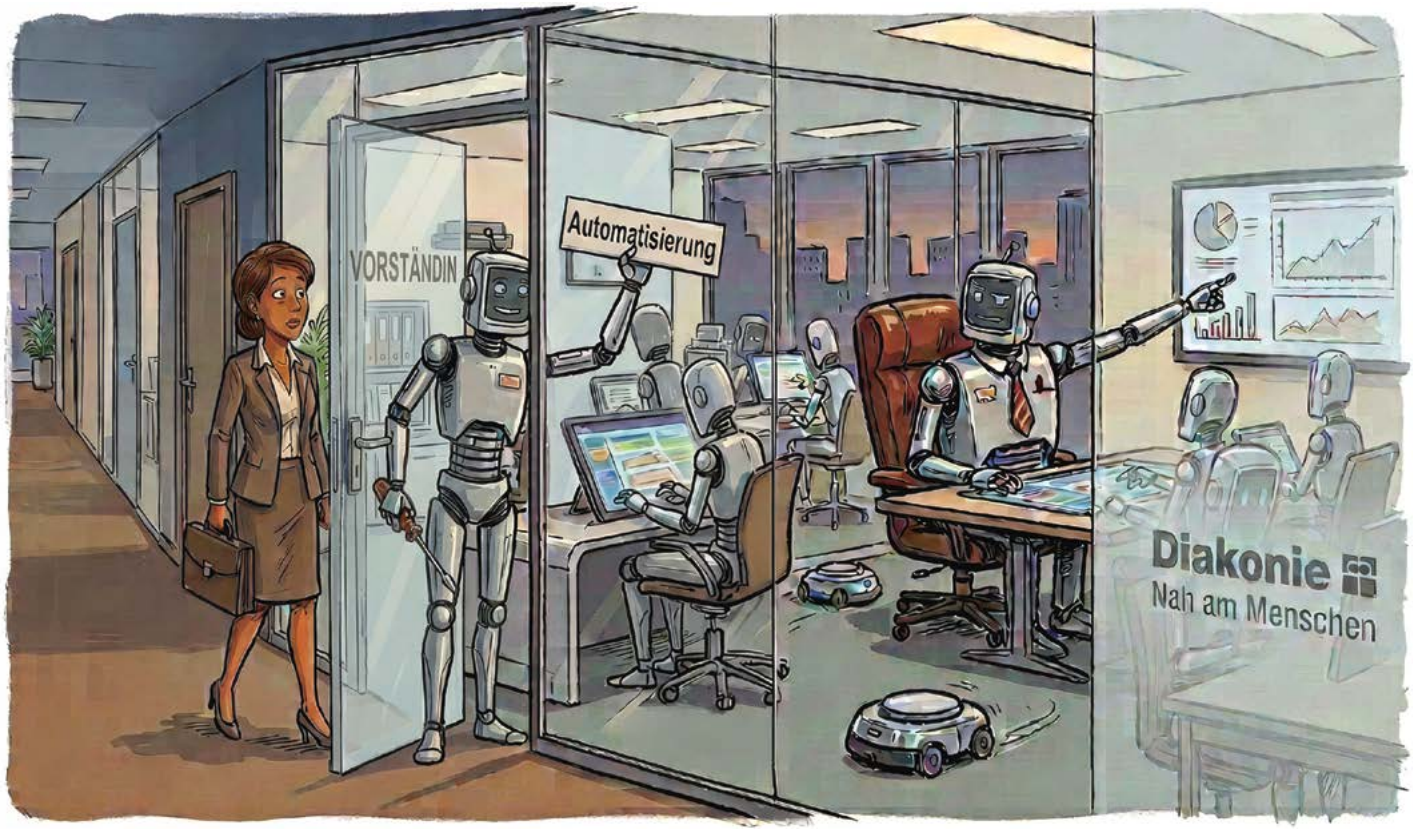
Nachgefragt

Steffen Kampeter und Dietmar Prexl über den Reformkurs

Nachgehakt

Was Partner dem VdDD zum Geburtstag wünschen

Karikatur: KI-generiert gemini / firefly



Da geht man einmal kurz in den Urlaub …

IMPRESSUM

Herausgeber
Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland e.V. (VdDD)
Invalidenstraße 29, 10115 Berlin

Dr. Max Mälzer
Hauptgeschäftsführer (v.i.S.d.P.)

Telefon: 030 88 47 170 0
www.v3d.de
kontakt@v3d.de
Redaktion: 030 88 47 170 13

Redaktion und Anzeigen
Tobias-B. Ottmar

Texte mit Kürzel
Dr. Max Mälzer (MM)
Tobias-B. Ottmar (TO)
Tom Kreutel (TK)
David Blusch (DB)

Gestaltung
Christian Topp, München

Titel
iStock /gprentice

Druck
Königsdruck GmbH, Berlin

Vertrieb
CVS GmbH, Berlin

© 10 / 2026, VdDD

Alle mit vollem Namen gekennzeichneten Beiträge geben die Meinung der Verfasserinnen und Verfasser wieder. Beiträge zu aktuellen Geschehnissen beziehen sich auf den Stand zum Redaktionsschluss (09.10.2026). Den Autorinnen und Autoren bleibt überlassen, ob und wie sie gendern. Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung der Redaktion nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie sowie die Aufnahme in elektronische Medien (Datenträger, Datenbanken, Internet usw.). Die Schaltung von Anzeigen erfolgt unabhängig von einer redaktionellen Berichterstattung.

Klimaneutral gedruckt auf 100 % Recyclingpapier, FSC-zertifiziert

Liebe **Leserinnen** und **Leser,**

Wir schreiben das Jahr 1996 – die Ukraine erhält ihre erste eigene Verfassung, Schaf Dolly wird geboren, die Firma AEG nach 113 Jahren Unternehmensgeschichte aus dem Handelsregister gelöscht und im Radio läuft das erste Mal Coldplay. In Kassel treffen sich Vertreter von 16 diakonischen Unternehmen und veröffentlichen „in großer Sorge um die künftige wirtschaftliche Existenz gemeinnütziger Einrichtungen“ die Kasseler Erklärung. Inhalt ist der Wunsch nach einer Flexibilisierung des Arbeitsrechtes in Kirche und Diakonie ebenso wie die Absicht, einen Verband zu gründen, der die Interessen der diakonischen Arbeitgeber vertritt. Noch im gleichen Jahr erfolgt die Gründung des Verbands diakonischer Dienstgeber in Deutschland.

Dreißig Jahre später dreht sich noch immer alles um Veränderung. Der Wille und die Fähigkeit zur Transformation wird allerorten diskutiert, Reformen und Change-Prozesse aufgesetzt. Zeitgleich wird der Wunsch nach Stabilität und Kontinuität laut, macht sich hier und da der Unwille zur Veränderung breit.

Als Theologin muss ich dabei unweigerlich an den Satz „ecclesia semper reformanda est“ denken. Dieses Zitat stammt vermutlich schon aus der Zeit der Reformation und heißt übersetzt „die Kirche muss sich immer reformieren“. Reformen sind kein Phänomen der Neuzeit. Reform oder Transformation ist ein immerwährender Prozess, den auch unsere Vorfahren schon kannten. Sie ist kein einzelnes Projekt mit Anfangs- und Enddatum, sondern eine Haltung des kontinuierlichen Erneuerns und Lernens. Es geht dabei nicht um eine Anpassung an den jeweiligen Zeitgeist, sondern darum, immer wieder zu prüfen, ob die Institution oder das Unternehmen noch dem eigentlichen Auftrag entspricht.

Bis heute führt diese Erkenntnis zu Diskussionen, denn sowohl die Kirche als auch Unternehmen stehen vor der Herausforderung, Traditionen zu achten und zugleich Neues zu wagen. Das Wissen um die Notwendigkeit von Transformation ist aber auch mit Demut verbunden, denn es bedeutet zu erkennen, dass etwas besser gemacht werden kann oder muss.

Da hilft es nicht, den Kopf in den Sand zu stecken und zu hoffen, dass man die Veränderungen schon irgendwie aussitzen kann. Vielmehr gilt es, mutig nach vorne zu schauen und die unterschiedlichen Möglichkeiten zu bedenken und sich auf den Weg zu machen. Die folgenden Seiten liefern dabei gute Einblicke in die unterschiedlichsten Facetten von Transformation. Bei allen gilt: Transformation ist nicht der Verlust der eigenen Identität, sondern ihre fortwährende Verwirklichung unter veränderten Bedingungen. Also nur Mut zur Transformation.

Ihre



Sabine Ulrich ist Geschäftsführerin der Rotenburger Werke der Inneren Mission gGmbH und VdDD-Vorstandsmitglied.

INHALT

3 **Editorial**
Sabine Ulrich

5 **Mehr Wirkung mit weniger Ressourcen**
Beitrag von Rolf Baumann und Tobias-B. Ottmar

10 **Die Arbeit diakonischer Unternehmen im Wandel der Zeit**
Zeitstrahl zu 30 Jahre VdDD

14 **Herzlichen Glückwunsch VdDD**
Partner und Freunde gratulieren

16 **Diakonie braucht Unternehmergeist**
Beitrag von Dr. Matthias Heidler

18 **Christliche Orientierung in Zeiten der Transformation**
Beitrag von Dr. Gundula Grießmann

20 **Transformation durch Innovation**
Gespräch mit Elke Eckardt und Katja Gast

22 **Ohne Transformation gefährdet man seine Zukunft**
Interview mit Dr. Mona Haug

24 **Transformation durch Nachhaltigkeit**
Beitrag von Annika Adamski und Nicole Czermack

26 **„Sparen allein ist noch keine Reform“**
Gespräch zwischen Steffen Kampeter und Dietmar Prexl



30 Jahre VdDD

Der Impuls zur Gründung des VdDD war damals überfällig. Anfang der 1990er-Jahre wurden die tariflichen Vorgaben für die Unternehmen der Diakonie im Wesentlichen von der ÖTV (später Ver.di) bestimmt. Einen echten Widerpart auf der sogenannten Dienstgeberseite gab es nicht. Dort verhandelten Kirchenbeamte und Oberkirchenräte, die weder die Strukturen der Personalkosten in diakonischen Unternehmen kannten noch die unternehmerischen Zwänge und operativen Abläufe in dieser Branche. Unter den „Arbeitgebern“ saß kein Verantwortlicher aus der Diakonie am Verhandlungstisch. Kirchliches Recht wurde über ihre Köpfe hinweg gesetzt – und das mitunter ziemlich unbeschwert. Dann kamen die TOP TEN und gründeten gemeinsam mit einigen weiteren Unternehmen den VdDD.

Prof. Dr. Markus Rückert
VdDD-Gründungsvorsitzender

AUS DEM VERBAND

29 **Personalien**

30 **Job-to-Job Erprobung: Neue Flexibilität im Strukturwandel**
Beitrag von Tom Kreutel

31 **Nachrichten aus diakonischen Unternehmen**

32 **Herbstumfrage: Sozialreformen brauchen mehr Ausgewogenheit**
Beitrag von David Blusch

34 **Aufsicht muss die richtigen Fragen stellen**
Tagungsbericht von Tobias-B. Ottmar

35 **Über das Ziel hinausgeschossen …**
Akzente von Dr. Max Mälzer

36 **10 Fragen an …**
Matthias Kerschbaum