

TRANSPARENZBERICHT 2021/2022

– Gemeinsam die Krise meistern –

Wir finden den Weg. Gemeinsam.

Outlaw
Kinder- und Jugendhilfe

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Wer wir sind	4
Die Organe.....	5
Was wir machen	8
Unser Tätigkeitsfelder.....	9
Unsere Angebote	10
Unsere Mitarbeiter:innen	12
SGB VIII-Reform	14
Unser Organisationsentwicklungsprozess	14
Qualitätsentwicklung	15
Foren	16
Personalentwicklung.....	17
Personalmarketing.....	20
Unternehmenssteuerung.....	21
Bereich Risikomanagement.....	21
Bereich Compliance und IKS.....	21
Bereich Qualitätsmanagement.....	22
Bereich Projektmanagement.....	22
Bereich Prozessmanagement	23
Bereich Datenschutz	24
Digitalisierung bei Outlaw	25
Fundraising	26
Wirtschaft und Finanzen	27
Geschäftsverlauf 2021	28
Prognosebericht	29
Risiken	30
Chancen.....	31

Vorwort

Liebe Leser: innen,

für Resilienz sind wir Experten – vor allem, wenn es darum geht, diese bei unseren Kindern, Jugendlichen und Familien zu fördern. Corona und mittlerweile auch die Ukraine-Krise mit all ihren Auswirkungen verlangen auch Outlaw einiges ab in Sachen Widerstandsfähigkeit und Anpassungsvermögen.

Besonders die vergangenen zwei Jahre haben gezeigt, dass unsere Teams sich flexibel auf neue Bedingungen einstellen und kurzfristig kreative Lösungen finden können, um die bestmögliche Betreuung und Förderung unserer Adressat: innen zu gewährleisten. Das zeichnet uns, das zeichnet unsere Kolleg:innen aus.

Auch intern verändert sich Outlaw, um sich neuen Herausforderungen anzupassen. Das Ziel sind flachere Hierarchien und kürzere Entscheidungswege, um Kinder, Jugendliche und Familien schnell und unkompliziert, individuell und bedürfnisorientiert zu unterstützen – und das eben auch in unsicheren Zeiten.

Kollegiale Leitungsteams an unseren Standorten stärken den Teams dabei den Rücken. Eine professionelle Struktur mit internen Services – mit Qualitäts- und Personalentwicklung, Risikomanagement und Compliance und weiteren Gremien - bietet Struktur und Handlungssicherheit.

Einen umfassenden Überblick darüber, wie Outlaw aufgestellt ist, liefert dieser Transparenzbericht. Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

Mit freundlichen Grüßen



Dr. Friedhelm Höfener
Geschäftsführer



Susanne Wolff
Geschäftsführerin

Wer wir sind

Outlaw ist ein bundesweiter Träger der Kinder- und Jugendhilfe mit den Schwerpunkten Hilfen zur Erziehung, Kita, Offene Kinder und Jugendarbeit sowie Schule/Bildung.

Seit 1987 werden unter dem Namen Outlaw Hilfs- und Unterstützungsangebote für Kinder, Jugendliche und Familien angeboten. Die Outlaw gemeinnützige Gesellschaft für Kinder- und Jugendhilfe mbH wurde 1997 aus dem Outlaw e. V. gegründet. Gewachsen aus dem Tätigkeitsfeld der Hilfen zur Erziehung hat sich eine Gesellschaft mit einem breiten Angebotspektrum entwickelt.

In den Outlaw-Teams und Einrichtungen werden über 6.800 Kinder, Jugendliche und Familien betreut. Outlaw ist dezentral organisiert, mit Standorten in Berlin, Dresden, Emden, Halle/Saalekreis, Hamm, Kreis Steinfurt, Kreis Warendorf, Landkreis Meißen, Leipzig, Magdeburg, Münster, Osnabrück, Ostprignitz-Ruppin und dem Ruhrgebiet. Rund 2.100 Mitarbeiter: innen sind an den Standorten und am Hauptsitz in Münster beschäftigt.

Outlaw ist Mitglied im Paritätischen Wohlfahrtsverband



Innovativ, flexibel und immer vor Ort unterstützen wir Kinder, Jugendliche und ihre Familien in schwierigen Lebenssituationen, fördern Bildung sowie Teilhabe und eröffnen Chancen. Outlaw ist Mitglied im Paritätischen Wohlfahrtsverband.



Outlaw gemeinnützige Gesellschaft für Kinder und Jugendhilfe mbH
 Johann-Krane-Weg 18 • 48149 Münster HRB 16904 • Amtsgericht Münster
 Steuernummer: 336/5827/8293
 Zweigniederlassung Region Ost
 Klarastraße 1 • 01099 Dresden

Die Gesellschaft ist durch den Bescheid zur Körperschaftsteuer vom 14.09.2020 für 2019 teilweise von der Körperschaftsteuer befreit.

OUTLAW. Die Stiftung

Sitz: Johann-Krane-Weg 18, 48149 Münster

Geschäftsstelle: Feidikstraße 27 • 59065 Hamm

Finanzamt Münster-Außenstadt • Steuernummer: 336/5827/8362

Die Stiftung ist durch den Freistellungsbescheid vom 15.02.2022 für 2020 von der Körperschaftssteuer befreit. Die Anerkennungsurkunde für OUTLAW. Die Stiftung wurde durch die Bezirksregierung Münster am 13.06.2012 ausgestellt.

Outlaw e. V.

Sitz: Johann-Krane-Weg 18, 48149 Münster

Geschäftsstelle: Feidikstraße 27 • 59065 Hamm

Finanzamt Münster-Außenstadt • Steuernummer: 336/5827/8307

Der Verein ist durch Körperschaftssteuer-Freistellungsbescheid des Finanzamtes Münster-Außenstadt vom 18.06.2020 für 2019 als ausschließlich gemeinnützigen und mildtätigen Zwecken dienend von der Körperschaft- und Gewerbesteuer befreit.

Der Verein fördert mildtätige Zwecke und außerdem folgende als besonders förderungswürdig anerkannte gemeinnützige Zwecke:

- Förderung der Jugendhilfe
- Förderung der Erziehung

RKB GmbH

Reisen, Kultur, Bildung

Johann-Krane-Weg 18 • 48149 Münster

HRB 16918 Amtsgericht Münster • Steuernummer: 336/5725/5146

OUTLAW Kassel gem. Gesellschaft für Kinder- und Jugendhilfe mbH

Holländische Straße 208 • 34127 Kassel

HRB 16966 Amtsgericht Münster • Steuernummer: 366/5827/8282

Die Gesellschaft ist durch den Freistellungsbescheid vom 16.06.2020 für 2019 von der Körperschaftsteuer und der Gewerbesteuer befreit.

Die Organe

Outlaw gGmbH | Die Geschäftsführung

Dr. Friedhelm Höfener | Dr. Phil, Diplom-Sozialpädagoge, Bankkaufmann, Studium der Erziehungswissenschaften und Politikwissenschaften an der Westfälischen Wilhelms-Universität. Er ist seit 2006 bei der Outlaw gGmbH beschäftigt, zunächst als Regionalleiter und seit 2013 als Geschäftsführer.

Susanne Wolff | Dipl. Sozialarbeiterin, Dipl. Betriebswirtin und MBA-Studium im Bereich General Management/Finance, Controlling und Accounting an der Westfälischen Wilhelms-Universität. Sie ist seit 2014 bei der Outlaw gGmbH beschäftigt, zunächst als Abteilungsleiterin für die Bereich Unternehmensentwicklung, Marketing/Kommunikation und seit 2019 als Geschäftsführerin.

OUTLAW. Die Stiftung | Der Vorstand

Prof. Dr. Christian Schrapper | 1. Vorsitzender (bis 11/2021)

Knapp 20 Jahre Professor für Pädagogik mit dem Schwerpunkt Sozialpädagogik an der Universität Koblenz (i.R.). Vorher Geschäftsführer des Instituts für Soziale Arbeit ISA e. V. in Münster.

Gründungsmitglied des Outlaw e. V., seit 11/2021 Ehrenmitglied des Stiftungsrats.

Prof. Dr. Remi Stork | 1. Vorsitzender (ab 11/2021)

Diplom-Pädagoge, seit 2019 Professor für Kinder- und Jugendhilfe mit dem Schwerpunkt Hilfen zur Erziehung, zuvor wiss. Mitarbeiter im Institut für soziale Arbeit (ISA) in Münster, Fachberater für Jugendarbeit und Hilfen zur Erziehung im Landesjugendamt Westfalen-Lippe

und Referent für Grundsatzfragen der Jugendhilfe in der Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe.

Gerald Mennen | 2. Vorsitzender (bis 11/2021)

Hauptamtlicher geschäftsführender Vorstand von OUTLAW. Die Stiftung. Vorher war er als Sozialpädagoge in unterschiedlichen Feldern der Sozialarbeit und der Hilfen zur Erziehung (u. a. auf dem Jugendschiff OUTLAW) und als Lehrer in verschiedenen Funktionen im Schulwesen Nordrhein-Westfalen tätig. Seit 11/2021 Vorstandsmitglied.

Prof. Dr. Carmen Hack | 2. Vorsitzende (ab 11/2021)

Professorin für Soziale Arbeit im Kontext einzelfall- und familienbezogener Hilfeprozesse an der Fachhochschule Kiel, Fachbereich Soziale Arbeit und Gesundheit. Lehrbeauftragte im Masterstudiengang „Sozialmanagement“ der Fachhochschule Münster. Diplom-Sozialpädagogin, MA Sozialmanagement. Zuvor wissenschaftliche Mitarbeiterin an der WWU Münster und als Sozialpädagogin sowohl bei freien als auch öffentlichen Trägern der Kinder- und Jugendhilfe tätig.

Manfred Schmidt | Vorstandsmitglied

Studium der Sozialarbeit/Sozialpädagogik und der Rechtswissenschaften. Tätigkeiten in unterschiedlichen Feldern der Sozialarbeit/Sozialpädagogik, u. a. Beratung, Jugendamt, Sozialamt und im Kriminologischen Forschungsinstitut Niedersachsen e. V. Zuletzt hauptamtlich als Dezernent der Unfallkasse NRW tätig (i.R.).

Günther Schug | Vorstandsmitglied (bis 11/2021)

Heilpädagoge, Geschäftsführer eines Kinder- und Jugendhilfeverbundes i. R. Langjährige Tätigkeiten und Erfahrungen in verschiedenen Bereichen der Jugendhilfe. Vorstand in der örtlichen Kreisgruppe des DPWV. Seit 11/2021 Ehrenmitglied des Stiftungsrats.

Monika Thiesmeier | Vorstandsmitglied (bis 11/2021)

Freiberuflich als Supervisorin DGSV und Trainerin für Gruppendynamik DAGG in Beratung, Fortbildung und Organisationsentwicklung aktiv. Vorher mehrere Jahre als Diplom Sozialarbeiterin im Allgemeinen Sozialen Dienst eines Großstadtjugendamtes und als Heimleiterin tätig. Seit 11/2021 Ehrenmitglied des Stiftungsrats.

OUTLAW. Die Stiftung | Der Stiftungsrat

Bernd Adamaschek | Leiter des BVMW-Kreisverband Münster

Adolf Bartz | ehemaliger Schulleiter des Couven-Gymnasiums in Aachen und Leiter des Fachbereichs Schulleiterqualifizierung am Landesinstitut für Schulen in Soest (bis 11/2021 Stiftungsratsmitglied)

Prof. Dr. Peter Berker | ehem. Rektor der Katholischen Hochschule NRW mit den Standorten Köln, Münster, Paderborn und Aachen (i.R.) (12/2021 verstorben)

Heinz Beumer | ehemaliger Schulleiter des Geschwister-Scholl-Gymnasiums in Münster (Ehrenmitglied)

Gregor Schulze-Dieckhoff | Mitarbeiter der Outlaw gGmbH und Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats

Prof. Dr. Hermann-Josef Elias | Stellvertretender Sprecher des Stiftungsrats Fachhochschule Südwestfalen, Standort Soest, ehem. Dekan am Fachbereich Maschinenbau-Automatisierungstechnik (i.R.) (ab 11/2021 Sprecher des Stiftungsrats)

Prof. Dr. Katharina Gerarts | Vorstand der Karl-Kübel-Stiftung Bensheim, vorher Professorin für Kindheitswissenschaften an der Ev. Hochschule Darmstadt

Prof. Dr. Luise Hartwig | Sprecherin des Stiftungsrats (bis 11/2021), ehem. Professorin an der Fachhochschule Münster, Fachbereich Soziale Arbeit, ab 11/2021 Stiftungsratsmitglied.

Grit Möbius | Mitarbeiterin der Outlaw gGmbH und 2. Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats

Dr. Melanie Overbeck | Vorsitzende von Careleaver e.V. und stellv. Vorsitzende der Internationalen Gesellschaft für erzieherische Hilfen, Persönliche Referentin der Regierungspräsidentin, Bezirksregierung Münster. Seit 11/2022 Stiftungsratsmitglied.

Bianka Pergande | Geschäftsführerin der Deutsche Liga für das Kind, Sprecherin der National Coalition, vorher Akademische Mitarbeiterin der FH Potsdam

Matthias Schrapper | Verwaltungsjurist bei der Bezirksregierung in Düsseldorf. Seit 11/2022 Stiftungsratsmitglied.

Beate Tenhaken | Fachbereichsleiterin Soziales, Jugend und Bildung und Jugendamtsleiterin der Stadt Greven

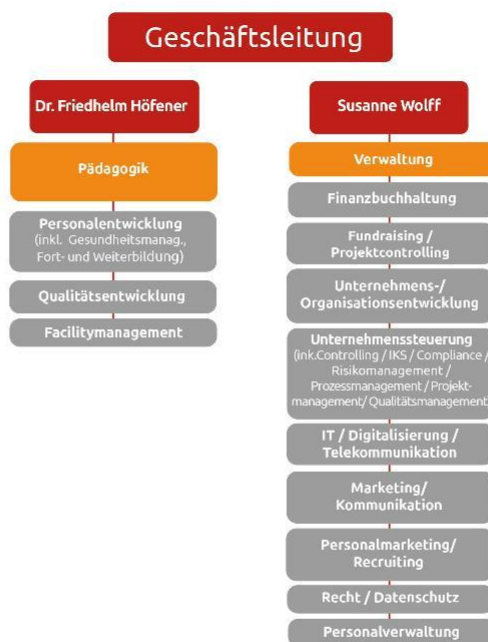
Alfred Vesper | ehem. Leiter der Bank für Sozialwirtschaft in Essen (i.R.)

Julia Weisweiler | Konrektorin der Grundschule am Kinderbach in Münster-Kinderhaus. Seit 11/2022 Stiftungsratsmitglied.

Hubert Wimber | ehemaliger Polizeipräsident der Stadt Münster



Gesamtbetriebsrat
Vorsitzender:
G. Schulze Dieckhoff



Datenschutzbeauftragter:
Jens Cramer

Stand Oktober 2022

Was wir machen

Die Outlaw gGmbH ist Anbieter problem- und adressatengerechter Kinder- und Jugendhilfe sowie von Kinderbetreuungsangeboten, die flexibel und qualitativ hochwertig im Sozialraum etabliert werden. Alle Angebote knüpfen an die Lebenswelten der Adressat*innen an und setzen sich dafür ein, dass deren Lebensbedingungen vor Ort verbessert werden können. Ob klassische Kinder- und Jugendhilfe in Wohngruppen, ambulante Betreuung oder Familienanaloge Angebote, ob Kindertagesbetreuungsangebote, Jugendzentren, Schulprojekte, Horte oder Stadtteilzentren – immer ist das Ziel der Angebote, den Menschen, dort wo sie leben, so viele Chancen wie möglich zu eröffnen.

Unsere Konzepte sind von inhaltlichen und strukturellen Leitlinien bestimmt:

SOZIALRÄUMLICHE ORIENTIERUNG: Flexible Hilfen sind nur sinnvoll zu realisieren, wenn sie sozialräumlich organisiert sind. Selbstverständlich gilt das Prinzip der Sozialräumlichkeit auch für andere Angebote von Outlaw, insbesondere für die Kindertageseinrichtungen. Sie sind in ihrem jeweiligen Viertel verortet. Das gleiche gilt für Jugendzentren, Familienzentren oder dem Mehrgenerationenhaus. Wir beziehen in unseren Angeboten und Hilfen den Lebensort / Lebensmittelpunkt von Kindern, Jugendlichen und Familien ein.

WEITGEHENDER ERHALT DER SOZIALEN BEZUGSSYSTEME: Familie, Freunde, Bildungseinrichtungen – diese Bezüge sollen erhalten bleiben oder wiederhergestellt werden. Wir greifen so wenig wie möglich in die bestehenden Strukturen ein.

GESCHLECHTERORIENTIERUNG: Wir akzeptieren, dass Männer und Frauen unterschiedliche Voraussetzungen und Bedürfnisse haben. Wir fragen nach den spezifischen Themen von Mädchen und Jungen und berücksichtigen diese bei der

Gestaltung unserer Angebote. Wir stehen ein für die Förderung der Gleichstellung von Mädchen und Jungen.

PRÄVENTION VOR INTERVENTION: Für uns steht frühzeitige Förderung immer vor Intervention. Weiche Eingriffe vor harten Eingriffen – auf diese Formel lässt sich unser Verständnis von Prävention bringen. Kinder- und Jugendhilfe insgesamt hat ihren Beitrag dazu zu leisten, dass insbesondere dauernde Fremdunterbringungen zu vermeiden sind.

KOOPERATION: Unser Ziel, die Verbesserung der Lebensbedingungen junger Menschen und ihrer Familien, können wir nicht alleine erreichen - wir suchen die Kooperation mit Partnern innerhalb und außerhalb der Kinder- und Jugendhilfe.

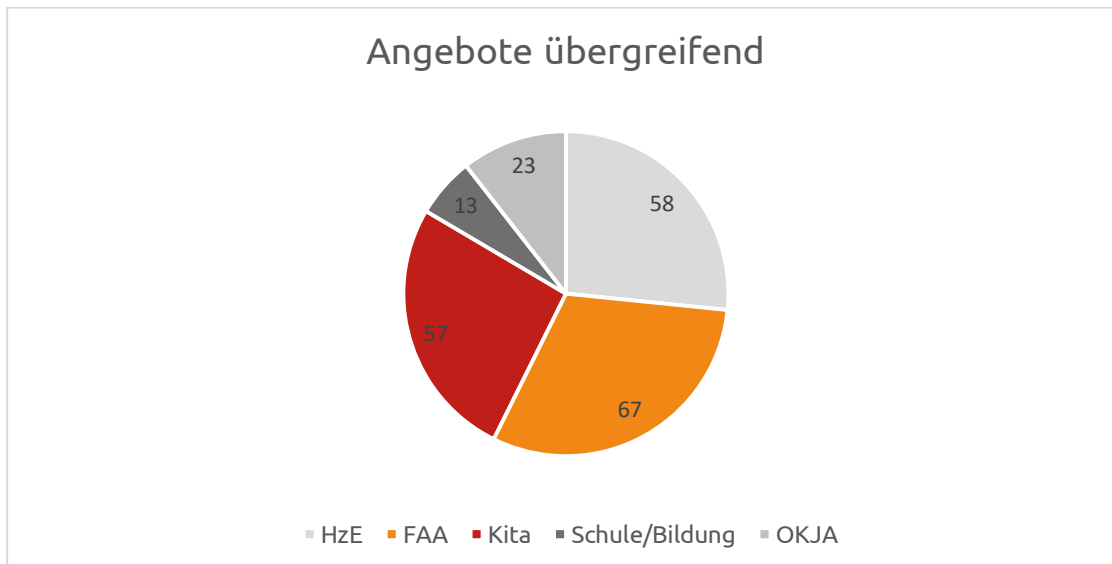
BILDUNGSORIENTIERUNG: Wir geben Bildungsanregungen. Kinder, Jugendliche und deren Eltern lernen vor allem jenseits von formalen Bildungsinstitutionen. Sie erfahren Lernen als etwas, das sie brauchen und das Spaß macht, erweitern damit ihre Fähigkeiten und Kompetenzen, um das eigene Leben selbstständig in die Hand zu nehmen. Lebensweltorientierte Bildung ist der Schlüssel zur gesellschaftlichen Teilhabe.

Unser Tätigkeitsfelder

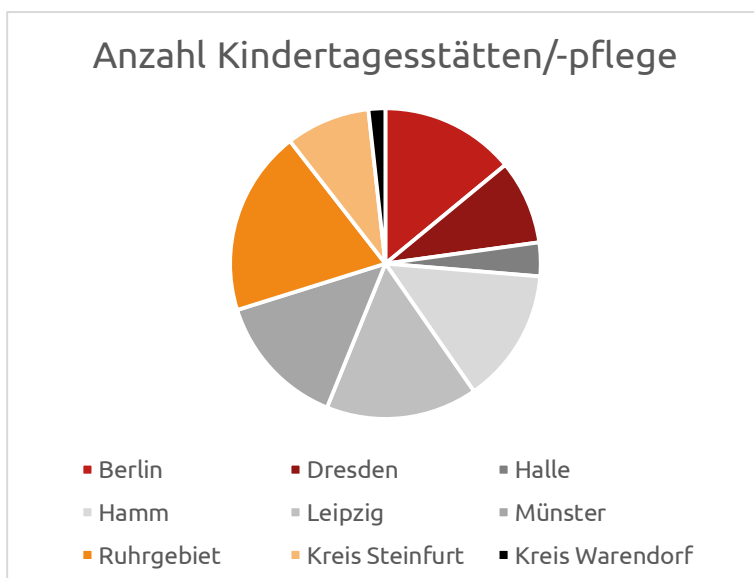
Hilfen zur Erziehung (HzE)	Kita	Offene Kinder- und Jugendarbeit (OKJA)	Schule/Bildung
Wohngruppen	Kindertageseinrichtungen	Offene Kinder- und Jugendhäuser	Offene Ganztagschule
Familienanaloge Angebote	Kinderkrippen/ Betriebs Kitas	Mobile Kinder- und Jugendarbeit	Hort
Krisenklärung und Inobhutnahme	Kindertagespflege	Aufsuchende Jugendarbeit (z. B. Streetwork)	Schulsozialarbeit
Tagesstrukturierende Maßnahmen	Kita-Sozialarbeit	Freizeit- und Kulturangebote	Schul- und Bildungsprojekte
Sozialpädagogische Familienhilfe		Stadtteilarbeit/ Stadtteilhäuser/ Mehrgenerationenhäuser	
Erziehungsbeistandschaft		Sozialpädagogische Fußballfanprojekte	
Systemische Familientherapie		Haftvermeidungsprojekte	
Ambulante Krisenklärung/ Perspektivklärung			
Betreutes Wohnen Integrationshilfe			
Intensive sozialpädagogische Einzelbetreuung			
Soziale Gruppenarbeit			

Unsere Angebote

Zur Outlaw gGmbH gehören 58 Kitas, 125 Angebote im Bereich der Hilfen zur Erziehung (inkl. Familienanaloge Angebote), 13 Angebote im Bereiche Schule/Bildung (mit Offener Ganztagsbetreuung, Horten oder Schulsozialarbeit) und 23 Angebote der Offenen Kinder und Jugendarbeit (OKJA) mit Stadtteil- und Jugendzentren sowie Fansozialarbeit.

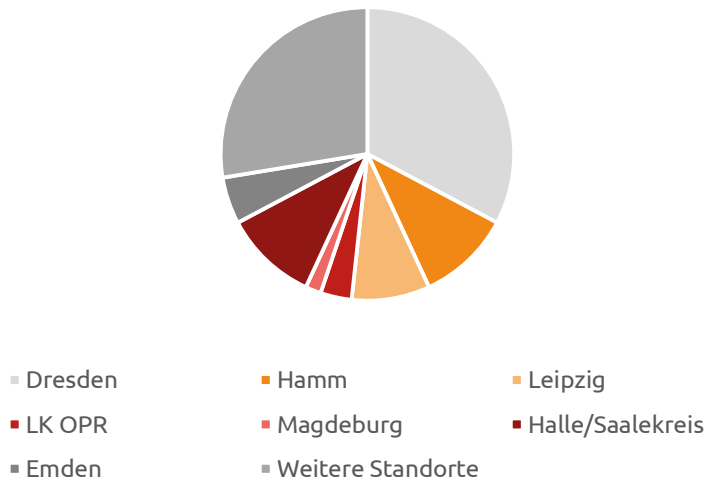


Die Angebote sind an den folgenden Standorten vertreten:



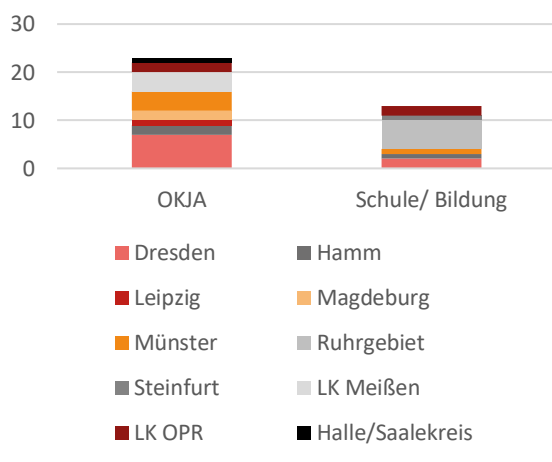
Standort	Kitas
Berlin	8
Dresden	5
Hamm	2
Leipzig	8
Münster	9
Ruhrgebiet	8
Kreis Steinfurt	11
Kreis Warendorf	5
Halle/Saalekreis	1
Summe	57

Anzahl HzE-Einrichtungen



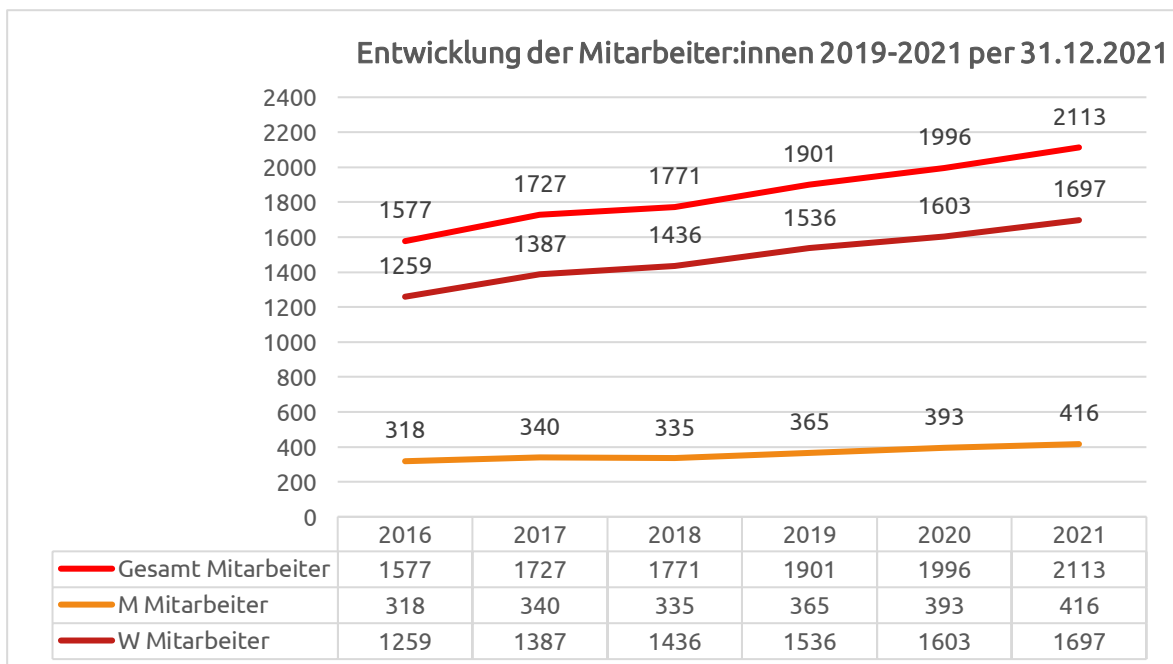
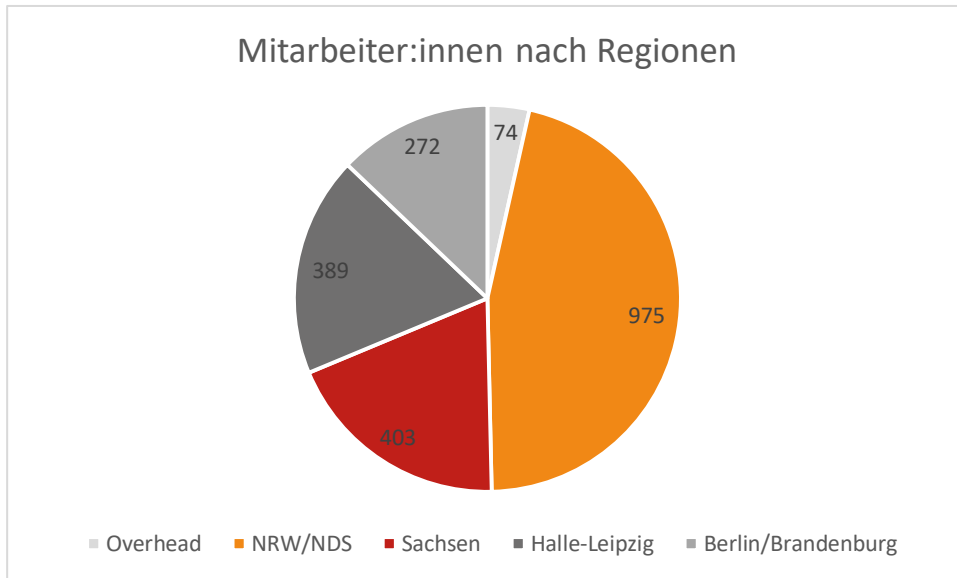
Standort	HZE
Dresden	19
Hamm	6
Leipzig	5
LK OPR	2
Magdeburg	1
Halle/Saalekreis	6
Emden	3
weitere Standorte	16
Summe	58

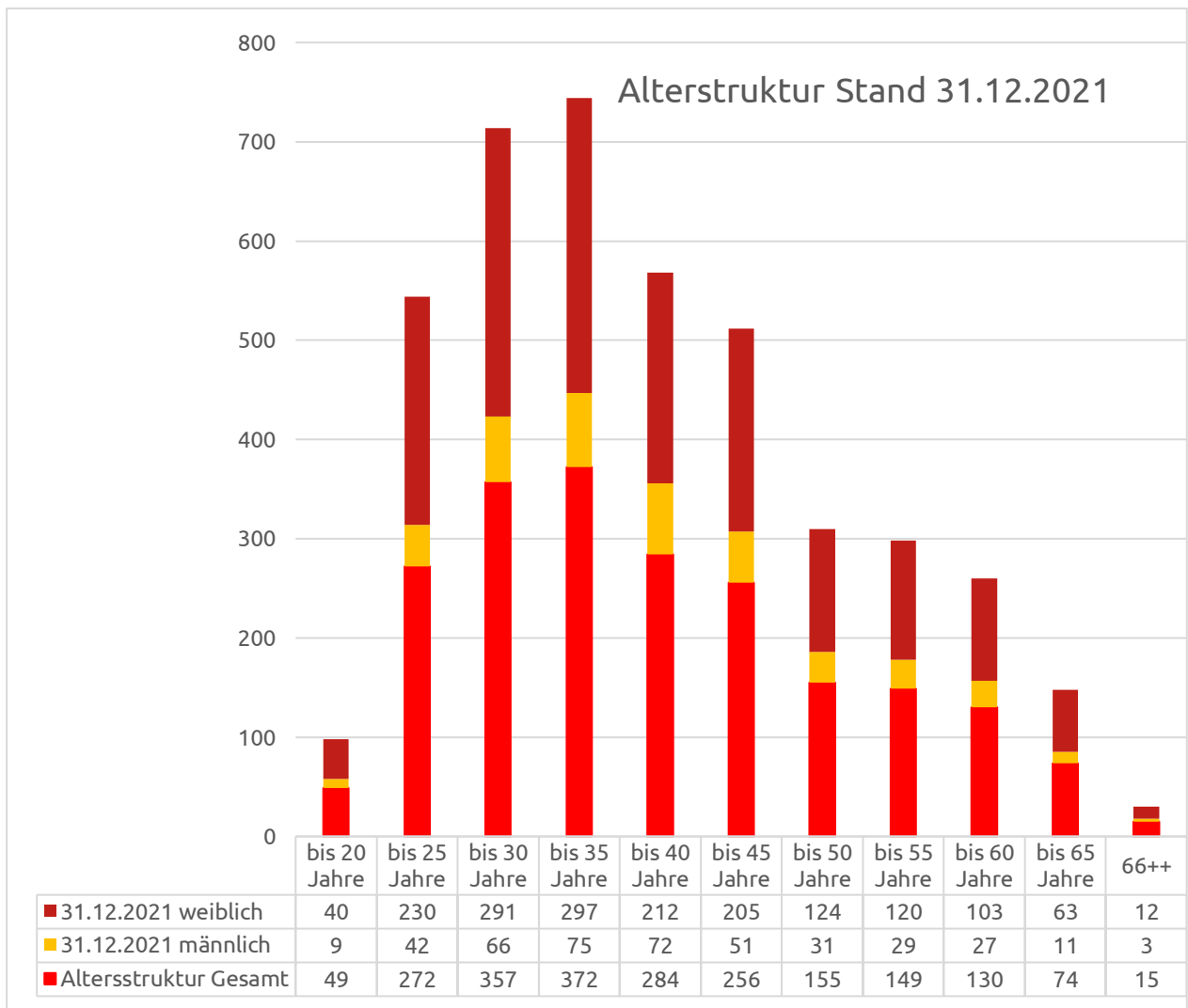
weitere Angebote



Standort	OKJA	Schule/Bildung
Dresden	7	2
Hamm	2	1
Leipzig	1	-
Magdeburg	2	-
Münster	4	1
Ruhrgebiet	-	6
Steinfurt	-	1
LK Meißen	4	-
LK OPR	2	2
Halle/Saalekreis	1	-
Summe	23	13

Unsere Mitarbeiter:innen





SGB VIII-Reform

Das neue Kinder- und Jugendstärkungsgesetz ist am 10. Juni 2021 in Kraft getreten. Die „großen“ Veränderungen der Reform lassen sich in 5 Zielen zusammenfassen.

Das neue Kinder- und Jugendstärkungsgesetz soll:

- besseren Kinder- und Jugendschutz beitragen.
- Kinder und Jugendliche, die in Pflegefamilien oder in Einrichtungen der Erziehungshilfe aufwachsen, sollen gestärkt werden.
- mehr Prävention vor Ort stattfinden und mehr Beteiligung von jungen Menschen, Eltern und Familien geben.
- Außerdem sollen die Hilfen für Kinder und Jugendliche mit und ohne Behinderung aus einer Hand kommen.

Die Outlaw gGmbH verfolgt die Entwicklungen der aktuellen Reform aufmerksam. Zurzeit findet die Diskussionen zu den Ausführungsgesetzen in den Bundesländern statt. Hier sind erste beachtenswerte Neuregelungen bei der Betriebserlaubnisverfahren zu berücksichtigen. Die Gewaltschutzkonzepte werden z.B. in NRW überarbeitet und der Einrichtungsbegriff für die Standprojekte im FAA Bereich diskutiert.

Den Schwerpunkt Inklusion, der in einem vierstufigen Prozess bis 2028 umgesetzt werden soll, erwartet Outlaw mit Spannung. Besonders die Zusammenarbeit der freien Träger mit den Verfahrenslotsen und der Mehraufwand in Fort- und Weiterbildung sind hier die ersten Ansatzpunkte ab 2024. Auch jetzt schon finden die Grundsätze der Inklusion ihren Platz im Alltag und den Konzepten.

Die Beteiligung unserer Kinder, Jugendlichen und Familien werden in Zukunft eine noch grundlegendere Rolle für Outlaw spielen müssen. Ideen von der gemeinsamen Konzeptgestaltung bis zu einem Outlaw-Rat der Nutzer: innen werden gerade diskutiert.

Wir stellen immer wieder fest, dass die Grundwerte von Outlaw die Ideen der Reform bereits vorgegriffen haben. Dort wo in der Vergangenheit reale Hindernisse wie fehlende Rechtsgrundlagen für Hilfen uns blockierten können diese Ideen nun weitergearbeitet werden. Ein Beispiel hierfür ist die Stärkung der Careleaver mit Rückkehroptionen in Hilfen und die Pflicht der Nachbetreuung.

Unser Organisationsentwicklungsprozess

Seit September 2020 befindet sich Outlaw in einem umfassenden Organisationsentwicklungsprozess mit dem Ziel, einen tiefgreifenden Wandel der Organisation durchzuführen. Mit Fokus auf den Mehrwert für Kinder, Jugendliche und ihre Familien sollen gemeinsam Strukturen, Prozesse und die Art der Zusammenarbeit neugestaltet werden – hin zu mehr Flexibilität und Eigenverantwortung der Standorte und Teams.

In der ersten Projektphase bis März 2021 wurden zur Vorbereitung des weiteren Organisationsveränderungsprozesses alle Mitarbeitenden in unterschiedlichen, hierarchieübergreifenden Formaten über den Prozess und das Thema Agilität informiert. Im Austausch mit ihnen und in einem Lenkungsausschuss wurden erste Ideen und Vorschläge für Agilität und Selbstorganisation bei Outlaw entwickelt.

Die zweite Projektphase bis Ende September 2021 galt der Analyse und Konkretisierung dieser Ideen und Vorschläge, um sie dann gemeinsam in die Umsetzung zu bringen. Dazu wurde eine neue Organisationsstruktur sowie ein Grundmodell für die Zusammenarbeit der kollegialen Leitungsteams an den Standorten entwickelt. Parallel wurden unterstützende Coaching- und Fortbildungsmaßnahmen erarbeitet und umgesetzt. Um praxisbezogene, wesentliche Erkenntnisse bezüglich der Entwicklung und notwendigen Begleitung von agilen/selbstorganisierten Teams und

Standorten zu gewinnen, wird im Rahmen des Projektes mit Modellteams bzw. -Standorten gearbeitet. Mit dem Standort Magdeburg sowie dem Team Prohlis aus Dresden (Bereich Hilfen zur Erziehung) wurden neben der Abteilung Marketing/Kommunikation und dem Standort Berlin weitere Piloten installiert, um auf Grundlage dieser Erfahrungen Erkenntnisse für die weitere strategische Planung des Veränderungsprozesses zu erlangen.

Für die Standorte ist ein Strukturmodell entwickelt, das sich seit September 2021 in der Implementierung befindet. Im September und Oktober 2021 wurde dazu in Standortgesprächen die individuelle Umsetzung des zukünftigen Modells eines kollegialen Leitungsteam vor Ort erarbeitet und schrittweise umgesetzt.

Im Rahmen der Strategietagung im November 2021 mit Geschäftsführung, Geschäftsleitung, den Gesamtleitungen der Standorte sowie den Koordinator: innen bzw. Leitungen der internen Services stand die gegenseitige Vorstellung der neuen Struktur und der Austausch untereinander im Fokus. Darüber hinaus wurden Leitlinien für die Zusammenarbeit von Standorten und Internen Services entwickelt.

Verbunden mit dem Ziel bis Ende des Jahres einen Modellvorschlag für ein selbstorganisiertes Team bei Outlaw zu entwerfen, wurde im Februar 2022 mit dem Team der Kita Heerstraße in Berlin ein weiteres Pilotteam installiert und seitdem eng begleitet.

Bis Oktober 2022 wird die Entwicklungsphase der kollegialen Leitungsteams an den Standorten beendet sein, sodass ab diesem Zeitpunkt die ehemaligen regionalen

Strukturen aufgelöst werden. Die Gesamtleiter: innen und die Fachgebietsleiter: innen sind von da an für ihren Standort sowie für ihr fachbezogenes Angebot verantwortlich. Zugleich finden sich auch die ehemals Regionalen Geschäftsführer in ihre neuen Rollen als Geschäftsleiter: innen ein.

In Vorbereitung dazu und zur Steigerung der Handlungskompetenz aller Beteiligten ist der Verantwortungs- und Handlungsrahmen überarbeitet und Ende August 2022 in einer Strategietagung mit Vertreter: innen der Standorte und Internen Services eingeführt worden.

Die dritte Projektphase, die im Oktober 2022 endet, dient der weiteren Konkretisierung von Vision und Organisationsstruktur in Bezug auf selbstorganisierte Teams und Interne Services sowie der Umsetzung im Hinblick auf die kollegialen Leitungsteams. Der umfangreiche Organisationsentwicklungsprozess bei Outlaw wird im November 2022 im Rahmen der Norderneyer-Strategietage beendet – identifizierte Themen und Arbeitspakete (Prozessbeschreibung/-optimierung, Leit- und Wertbild, Führungsverständnis bei Outlaw und das große Themenfeld Unternehmenskultur) werden in den jeweiligen Abteilungen und in gemeinsamen Arbeitsgruppen und Gremien weiter bearbeitet.

Qualitätsentwicklung

Wie stellen wir sicher, dass wir die Erwartungen von Adressaten: innen, Kooperationspartner: innen, Leistungsträgern und nicht zuletzt uns erfüllen - gute pädagogische Arbeit machen? Wie gehen wir mit diesen Erwartungen und unterschiedlichen Perspektiven um und wie reagieren wir auf veränderte Ansprüche?

Damit Outlaw als dezentraler Träger mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Angeboten und Einrichtungen an verschiedenen Standorten die inhaltlichen Ziele der Qualitätsentwicklung umsetzen kann, wurde Anfang September 2021 das Team Qualität gegründet. Das Team Qualität unterstützt die fachliche und inhaltliche Weiterentwicklung der Arbeitsfelder bzw. Standorte, Einrichtungen und Angebote. Da Qualitätsentwicklung in unserem Verständnis nur im direkten Austausch mit den Teams, Leitungskräften als auch mit dem Gesamtunternehmen erfolgen kann, wurde folgende Struktur geschaffen:

Das Team Qualität besteht aus der Referentin Qualitätsentwicklung und Qualitätsbeauftragten. Die Referentin Qualitätsentwicklung ist am Hauptsitz angesiedelt und arbeitet eng mit Geschäftsführung, Geschäftsleitung und anderen internen Services zusammen. Somit stellt sie sicher, dass Qualitätsentwicklung auf allen Ebenen aufeinander abgestimmt ist und hat die Dienst- und Fachaufsicht für die Qualitätsbeauftragten inne. Die Qualitätsbeauftragten sind den Standorten zugeteilt und dort verortet. Sie fungieren als Multiplikator: innen für Qualitätsthemen in alle Richtungen und unterstützen und begleiten die Mitarbeiter: innen an den Standorten bei der konkreten Umsetzung und stellen eine gemeinschaftliche Qualitätsentwicklung sicher. Diese neue Struktur baut auf den bisherigen Aufgaben der Qualitätsbeauftragten am jeweiligen Standort auf, erweitert diese über den Standort hinaus und stellt somit eine Weiterentwicklung dar.

Zentrale Schritte im **Aufbau des Teams Qualität** waren:

- (Personeller) Teamaufbau und Erarbeitung teaminterner (Arbeits-)Strukturen unter der Berücksichtigung, dass die Zusammenarbeit aufgrund der großen Distanzen der einzelnen Qualitätsbeauftragten vor allem digital stattfindet
- Arbeitsweise im Team Qualität etablieren (partizipatives Arbeiten im Team Qualität, Themenverantwortungen einzelner QBs für Schwerpunkt-Themen, eigenverantwortliches und lösungsorientiertes Arbeiten)
- Zusammenarbeit mit den Standorten und Aufbau von Kommunikationsstrukturen, standortbezogene Netzwerkarbeit
- Unternehmensinternes Networking und bekannt werden des Teams Qualität und seiner Arbeitsinhalte
- Teamtage (sowohl digital als auch in Präsenz) mit den hier genannten Arbeitsergebnissen
- Erarbeitung Rollenprofil Qualitätsbeauftragte
- Erarbeitung Rollenprofil Qualitätsexpert: innen in den Einrichtungen

Dabei bildeten folgende **Inhalte und Themen** den Schwerpunkt:

- Grundsätzliche Definition von Qualitätsentwicklung bei Outlaw
- Ist-Stand-Analyse, Sammeln von vorhandenen Arbeitsständen, Materialien und Bedarfen
- Kinderschutz (Einführung, Begleitung und Auswertung von Risiko-Potentialanalysen in allen Einrichtungen und Angeboten, Entwicklung einer Vorlage für einrichtungsspezifische Kinderschutzkonzepte)
- Schlüsselprozesse (Auswahl und Überarbeitung der Schlüsselprozesse 2022, Erarbeitung Schlüsselprozesse für die Angebote OGS/Hort)
- Zentrale Elternbefragung Kita (Zufriedenheitsabfrage der Eltern in Form einer digitalen Befragung, welche alle 2 Jahre wiederholt wird)
- Kinderrechte im Grundschulalter in Angeboten und Einrichtungen der OKJA und Schule/Bildung in Zusammenarbeit mit Projektgruppe (sichtbar machen von IST-Ständen zum Thema Kinderrechte in den Einrichtungen als partizipatives Projekt mit den Kindern)

Foren

Wie können wir die fachlich-inhaltliche Weiterentwicklung der Arbeitsfelder über die einzelnen Standorte hinaus sicherstellen? Wie können wir dabei innovative Ideen so realisieren, dass sie anschlussfähig an den praktischen pädagogischen Alltag in den Angeboten und Einrichtungen ist?

Im Herbst 2021 wurde das Forum Kita, Anfang 2022 das Forum HzE gegründet. Jedes Forum besteht jeweils aus einer Gruppe Mitarbeiter: innen aus den Teams sowie der Geschäftsführung, Geschäftsleitung und Qualitätsentwicklung. Die Teilnahme am Forum basiert auf Freiwilligkeit, alle Mitarbeiter: innen konnten sich für das Forum „bewerben“, unabhängig von der Funktion und Hierarchieebene, einzige Voraussetzungen war ein gewisses „Feuer“ und die Freude an der Bearbeitung pädagogischer Themen und fachliches Know-How im jeweiligen Arbeitsfeld.

Das jeweilige Forum trifft sich mehrmals pro Jahr, dabei finden zwei Treffen im Jahr in Präsenz statt. Hierbei werden vor allem aktuelle Themen und Bedarfe ausgetauscht und diskutiert – weiter wird festgelegt, welche Themen eine solche Relevanz haben, dass eine weitere Bearbeitung/Weiterentwicklung nötig ist. Die Entscheidung hierüber erfolgt gemeinsam. Die weitere Bearbeitung der konkreten Themen wird jeweils neu überlegt und geplant. So soll sichergestellt werden, dass bei der Themenbearbeitung die jeweiligen Expert:innen mitarbeiten, deshalb variiert die Gruppe und auch die Art und Weise der Themenbearbeitung.

Bei den ersten Präsenztreffen der beiden Foren wurden **folgende Schwerpunkt-Themen** ausgewählt:

- **Forum Kita:**
 - o Klima-Kita/Nachhaltigkeit: drei Modell-Kitas an den Standorten Hamm (Kita Feidikstr.), Münster (Kita Holtrode) und Dresden (Kita Hechtstr.) setzen sich mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinander, dabei wählt jede Kita ihren konkreten Schwerpunkt selbst aus. Es soll überprüft werden, welche Auswirkung die Erfahrungen der Modell-Kitas auf andere Kitas bei Outlaw haben können.
- **Forum HzE:**
 - o Wie können Teams fachlich unabhängig von Standort, Kollegialem Leitungsteam und bekannten teaminternen Ressourcen auch über den Tellerrand hinaus gut beraten werden?
- Als gemeinsames Thema der beiden Foren wurde das Thema Werte/Haltung benannt und der Bedarf nach einer deutlicheren Darstellung der wesentlichen Werte und ihrer Verbindung und Konkretisierung in weitere Bereiche (Leitbild der Zusammenarbeit, Konzepte, wo werden diese Werte im pädagogischen Alltag sichtbar etc.). Die weitere Bearbeitung des Themas wird nun, da es sich um ein Thema mit vielen Schnittstellen handelt, aus dem Forum heraus in eine eigene Arbeitsgruppe umgewandelt.

Ausblick:

In Vorbereitung befindet sich:

- Forum OKJA/Schule/Bildung
Unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Angebote in diesem Arbeitsfeld bedarf es einer anderen Arbeitsstruktur als in den Arbeitsfeldern Kita und HzE. Wie eine inhaltlich-fachliche standortübergreifende Weiterentwicklung des Arbeitsfeldes trotz der teils heterogenen Angebotsformen gelingen kann, wird aktuell überlegt und diskutiert.
- Forum Kinder, Jugendliche und Familien
Ebenso werden erste Ideen hinsichtlich eines Forums für Kinder, Jugendliche und Familien diskutiert und auf Realisierbarkeit geprüft.
- Vernetzung der einzelnen Foren
Da bereits nach kurzer Zeit Schnittstellen zwischen den bestehenden Foren deutlich wurden, ist eine punktuelle Zusammenarbeit geplant.

Personalentwicklung

2021 fiel der Entschluss, eingebettet in den Outlaw-übergreifenden Neustrukturierungsprozess, auch das Referat Personalentwicklung neu aufzustellen. Mit einer nun zentralen Anbindung an den Hauptsitz in Münster ging das Team aus bislang regional zuständigen Personalentwickler:innen an den Start, Personalentwicklung aus einer Hand für das gesamte Unternehmen zu konzipieren. Gleichzeitig ist der gesamte Bereich BGM in das Referat Personalentwicklung integriert worden. Im Fokus dieser Entscheidung stand und steht der Anspruch, in jeder Maßnahme für die Kolleg:innen Gesundheit als wesentlichen Bestandteil des Arbeitsalltags mitzudenken.

Das Team der Personalentwicklung, das sich als Wegbegleiter: in für Outlaw, für jeden Kolleg: in versteht, ist im September 2021 damit eingestiegen, Themenschwerpunkte für die genannte Begleitung zu definieren. Zu den Kernaufgaben und -kompetenzen des Teams gehören nun die folgenden:

Dein Weg bei Outlaw – Anlegen-Ankern-Ablegen (On- und Offboarding)

Das neu erstellte Konzept zum Onboarding neues Kolleg: innen ist gezielt an unsere Führungspersönlichkeiten verteilt worden. In eigens hierfür geplanten Settings wurden der Prozess in seinen Teilschritten sowie das unterstützende Material vorgestellt. Das Kolleg: innen hatten sowohl in diesem Rahmen als auch in hierzu angebotenen, regelmäßig stattfindenden „Sprechstunden“ die Gelegenheit, individuelle Fragestellungen zu Einarbeitungsprozessen, zum Material und natürlich möglichen notwendigen Anpassungen zu klären.

In Bezug auf Offboarding ist ausscheidenden Kolleg: innen das Angebot gemacht worden, entweder in einem persönlichen Gespräch oder aber anonymisiert über einen Fragebogen ein Feedback zu platzieren. Für Outlaw ist wichtig verstehen zu können, aus welchem Grund sich Wege trennen, einen wertschätzenden Rück- und auch Ausblick zu gestalten und aus dem Feedback Maßnahmen abzuleiten.

Die grundsätzliche Evaluation der formulierten Fragen, die Einbettung des Themas Offboarding in ein eigenes Konzept, welches auch Wissensmanagement, Personalplanung und verschiedene Personenkreise und Austrittsgründe berücksichtigt, soll in einem eigenen Projekt ab Mitte 2022 bearbeitet werden.

akademie lernbar

Die interne Akademie bei Outlaw, die verantwortlich zeichnet für die Konzeptionierung, Planung und Organisation und Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen, die für Outlaw-Kolleg: innen relevant sind, hat auch in 2021 diverse Maßnahmen angeboten. Ein großer Teil der Angebote stand dabei im Zeichen der Neustrukturierung und des Agilitätsprozesses. Aufgrund der anhaltenden Pandemiesituation mussten allerdings auch zahlreiche Veranstaltungen in ein – häufig knapperes – digitales Angebot überführt oder sogar vollständig abgesagt werden.

Im letzten Quartal wurde der Fokus dann auf die Entwicklung eines festen Curriculums mit pädagogischen Schwerpunkten (allgemeine Pädagogik, spezifische Angebote für Kita und HzE) und die Neuauflage einer modularen Führungskräftequalifizierung gelegt. An der inhaltlichen Ausgestaltung und Detaillierung wird in 2022 weitergearbeitet. Ziel ist, sämtliche Angebote mindestens einmalig in 2022 stattfinden zu lassen.

Deine Entwicklung – Persönliche Entwicklung und Potenzialentfaltung

Die individuellen Kompetenzen, die unser Kolleg: innen mitbringen, sollen bei diesem Schwerpunkt im Fokus stehen. Schon bei der Auswahl für vakante Positionen spielen die Kompetenzen eine große Rolle, hängen sie doch neben den fachlichen Fertigkeiten in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der zu bewältigenden Aufgabe – insbesondere dann, wenn auch Führungsverantwortung übernommen wird. Im weiteren Verlauf der Berufslaufbahn ist die Entwicklung der individuellen Kompetenzen dann interessant, wenn es um Perspektiven in horizontaler wie auch vertikaler Richtung geht.

Im Rahmen der Besetzung einiger Gesamtleitungspositionen ist daher der Einsatz von Potenzialanalysen und Strukturierten Interviews (basierend auf den Merkmalen der Potenzialanalyse) erprobt worden. Das Referat Personalentwicklung unterstützte so das Recruiting und die verantwortlichen Führungskräfte bei der gezielten Auswahl.

In 2022 sollen in weiteren Führungsebenen der Einsatz von Potenzialanalysen und Strukturierten Interviews bei der Stellenbesetzung zunächst erprobt und nach Evaluation Flächendeckend eingesetzt werden.

Darüber hinaus soll es im Nachgang zu Mitarbeiter- und Perspektivgesprächen basierend auf den Potenzialen der Kolleg: innen nicht nur Beratung seitens der Personalentwicklung geben, sondern auch dahingehend Unterstützung, dass geeignete Maßnahmen definiert, geplant und umgesetzt werden.

Gesundheit im Fokus – BGM bei Outlaw

Dass das BGM ab September 2021 zum Referat Personalentwicklung gehört, war der erste wesentliche Schritt zu einer Neuausrichtung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Auf einer Klausurtagung der Gesundheitsmanager: innen und der Geschäftsführung Ende September in Berlin wurde ein weiterer Meilenstein bekannt gegeben: Der gesamte Prozess des BEM-Verfahrens wurde in einer Position gebündelt, um unnötige Schnittstellen abzubauen, die Verwaltungsschritte zu bündeln und so den zahlreichen BEM-Berater: innen die Möglichkeit zu geben, den Fokus ausschließlich auf die Beratung aller BEM-Berechtigten lenken zu können. In 2022 wird es in der Folge darum gehen, den gesamten Prozess zum BEM genau unter die Lupe zu nehmen und gezielt über die Chancen und Möglichkeiten dieses (Pflicht-)Angebotes aufzuklären.

Insgesamt haben in 2021 rund 20% unserer Kolleg: innen Anspruch auf ein BEM-Verfahren gehabt. Ein vergleichsweise hoher Wert, den wir im Rahmen des Möglichen zukünftig intensiv positiv beeinflussen wollen. Sicher kann dies zum einen durch eine als angenehm empfundene Arbeitsatmosphäre unterstützt werden, die z.B. durch gute Führungsarbeit (Stichwort „Gesunde Führung“) begünstigt werden kann.

Ein weiterer wesentlicher Baustein ist aber auch das Repertoire des klassischen BGM: Betriebliche Gesundheitsförderung, Arbeits- und Gesundheitsschutz. Durch Begehungen (41 im Jahr 2021), Schulungen der Erst- und Brandschutzhelfer und Ableitung geeigneter Maßnahmen zum Schutz der Kolleg: innen konnten die Sicherheit und Gesunderhaltung im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben weiter gewährleistet werden. Weitere notwendige Schritte und Hinweise bzw. Schulungen z.B. zum Hygieneschutz, korrekten Testen im Zusammenhang mit Corona haben neben jeweils aktuell aufbereiteten Informationen zum Pandemiegeschehen einen Beitrag zur Gesunderhaltung der Kolleg: innen leisten können.

Mit der Gewissheit, dass aber eben im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz noch viel zu tun ist, soll in 2022 – analog zum BEM – auch für diesen Bereich eine zentrale Stelle geschaffen werden. Ein erstes Projekt in dieser Verantwortung, welches am Standort Halle/Leipzig und in Berlin bereits begonnen wurde, wird die Durchführung der GBUPsych für weitere Teams sein. Auch hier soll es darum gehen, den gesamten Prozess z.B. in Hinblick auf die Befragung/Datenerhebung, Auswertung und Kommunikation zu optimieren, Gesundheitsmanager: innen in die anschließende Beratung und Begleitung bei der Umsetzung von förderlichen Maßnahmen einzubinden und für Outlaw insgesamt Erkenntnisse ableiten zu können.

Im Zusammenhang mit drohender psychischer Belastung im Arbeitskontext wurde in dem oben benannten Berliner Workshop außerdem beschlossen, in 2022 Kolleg: innen u.a. aus dem Kreis der Gesundheitsmanager: innen zu Psychologischen Ersthelfer: innen auszubilden. Diese sollen Kolleg: innen nach traumatischen Erlebnissen bereits kurz nach dem Vorfall unterstützend und beratend zur Seite stehen. Anstoß hierzu hat ein erfolgreiches Projekt gegeben, welches im Zusammenhang mit der Ausbildung von/zur Gesundheitsmanager: in durchgeführt wurde.

Wir verändern uns – Change Prozesse begleiten

Jede Veränderung, jede Prozessgestaltung birgt etwas Neues, das Outlaw als Organisation wie auch die betroffenen Kolleg: innen vor Herausforderungen stellt. Den Veränderungsprozess grundsätzlich zu begleiten, zu erfassen, was die Kolleg: innen bewegt und wo Unterstützungsbedarf entsteht, dem mit geeigneten Maßnahmen begegnet werden kann – das ist Aufgabe der Personalentwicklung als Wegbegleiter: in.

So auch in dem aktuellen Neustrukturierungsprozess, der die Selbstorganisation von Teams zur Stärkung der Interessen unserer Klient: innen zum Ziel hat. In Kooperation mit der Unternehmensentwicklung ist eine Befragung unserer Kolleg: innen auf den Weg gebracht worden, mit der ab Ende November 2021 der Grad der Selbstorganisation und Fragestellungen/Herausforderungen im Prozess, in der Veränderung erfasst werden sollten.

Ziel ist eine Auswertung auf Standort- und Teamebene, um geeignete Maßnahmen zur Unterstützung ableiten zu können. Qualifizierung, die durch die Personalentwicklung organisiert

werden kann und natürlich auch Aktivitäten, die in der Umsetzung des Projektes an sich für ein gutes Gelingen sorgen kann, wie z.B. eine transparente Kommunikation.
Die Auswertung der Ergebnisse und erste Ideen einer geeigneten Unterstützung und Begleitung im weiteren Projektverlauf sollen im Mai 2022 veröffentlicht werden.

PE in Bewegung – Begleite uns auf unserem Weg

Die Personalentwicklung bei Outlaw hat sich in den vergangenen Jahren intensiv entwickelt und verändert. Mit der neuen Struktur seit September 2021 ist klar, dass viel Arbeit vor dem Team liegt – auch im Hinblick auf die Ausgestaltung der eigenen Zusammenarbeit und Vertiefung der definierten Themenschwerpunkte, mit denen unsere Kolleg:innen auf ihrem Weg bei Outlaw begleitet werden sollen. Aus diesem Grund soll unsere eigene Entwicklung einen hohen Stellenwert haben – wir nehmen uns Zeit dafür.

Perspektivisch wünschen wir uns, unseren Zusammenarbeitsprozess, unsere „lessons learned“ mit den anderen Kolleg:innen bei Outlaw zu teilen, indem wir transparent machen, was sich bei uns tut, was gut läuft, wo wir noch „Luft nach oben“ haben. Diese Idee steht und fällt mit unserem Kommunikationsplan und mit der Möglichkeit, über das voraussichtlich in 2022 kommende „Social Intranet“ deutlich intensiver in den Kontakt mit unseren Kolleg:innen kommen zu können, als das jetzt der Fall ist.

Und jetzt? – Wir unterstützen und beraten

Last but not least ist ein Themenschwerpunkt dem Coaching und der Beratung im weitesten Sinne gewidmet. Häufig steht genau die oben formulierte Frage im Raum, ehe nach einer Hilfestellung gesucht wird, die beratend, coachend, mediativ oder supervisorisch unterstützen und zur Lösungsfindung beitragen kann.

Im Umfeld einer Einrichtung konnte das Referat Personalentwicklung erstmals nach neuer Idee tätig werden und sowohl für die Leitung als auch das gesamte Team eine Begleitung organisieren, die zielgerichtet und mit klarem Auftrag binnen kürzester Zeit für erste Erfolge und Lösungen sorgen konnte. Sowohl Coaching als auch die Moderation für einen Teamtag kamen methodisch hier zum Einsatz. Regelmäßig wird nun mit den verantwortlichen Führungspersönlichkeiten aus Standort und Einrichtung geklärt, ob der Prozess gut funktioniert, welche nächsten Schritte anstehen und – sofern nötig – wie eine externe Begleitung hier unterstützen kann.

Für 2022 steht an, den Prozess von der Frage „Und jetzt?“ über die Auftragsklärung, Zielformulierung, Benennung der geeigneten Begleitung (Methode und Dienstleister: in), Durchführung und Evaluation der Maßnahme genau zu beschreiben und bekannt zu machen. Außerdem soll Ende 2022 ein Coaching-Pool stehen, der sowohl aus internen wie auch aus externen Coaches besteht.

Personalmarketing

Auch im Jahr 2021 haben wir den enormen Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe gespürt und haben uns mit unterschiedlichsten Personalmarketingmaßnahmen präsentiert. Für das Kalenderjahr 2021 wurden insgesamt 408 offene Stellen ausgeschrieben und 4.117 Bewerbungseingänge verzeichnet.

Personalmarketingmaßnahmen - Die im Jahr 2020 entwickelte Arbeitgeberimagekampagne galt es im Jahr 2021 mit Leben zu füllen. Wir haben verschiedene Materialien entwickelt, die wir für standortbezogene Maßnahmen genutzt haben – digital und in print. Entstanden sind beispielsweise „Wackelpostkarten“, die wir in Cafés, Bars und Restaurants ausgehängt haben. Oder Roll Up Displays für Messen und Veranstaltungen sowie weitere Give aways, die wir für hierfür gut nutzen konnten.

Unser Schwerpunkt lag im Jahr 2021 – auch Corona bedingt – primär im digitalen Bereich. Verschiedene Videoads, Stellenausschreibungen und Fotos haben wir unter anderem über unsere Social-Media-Kanäle publiziert, um potenzielle Bewerber: innen auf uns aufmerksam zu machen. In Kombination mit einer guten Marketingstrategie ist es uns gelungen, den traffic auf unseren Seiten maßgeblich zu erhöhen.

Das Ziel im Jahr 2022 ist es, wieder mehr Präsenzveranstaltungen an Fachschulen/Hochschulen durchzuführen. In Kooperation mit unseren Standorten, möchten wir uns als Arbeitgeber vorstellen und vor Ort bekannt werden. Zugleich starten wir ab Mitte des Jahres auch wieder mit Messen an verschiedenen Standorten. Im Online-Bereich konzentrieren wir uns vermehrt auf Social Media ads und starten erste Videoprojekte.

Unternehmenssteuerung

Seit dem Sommer 2021 werden in der neu gegründeten Abteilung Unternehmenssteuerung die bestehenden Bereiche Controlling, Projektmanagement und Prozessmanagement zusammengefasst und durch die neuen Bereiche Risikomanagement, Compliance und IKS ergänzt. Seit Herbst 2021 gehört auch der Bereich Qualitätsmanagement zur Abteilung, die sich im Wesentlichen um die Entwicklung von Strukturen zur Steuerung und Strukturierung von Arbeitsabläufen und Prozessen bei Outlaw kümmert.

Bereich Risikomanagement

Der neue Bereich Risikomanagement wird bei Outlaw in qualitatives und quantitatives Risikomanagement unterteilt. Zum quantitativen Risikomanagement gehört das Controlling, zum qualitativen Risikomanagement die Themen Compliance und IKS. Gemeinsame Aufgabe des Risikomanagements ist der Aufbau einer Struktur zur Ermittlung, Bewertung, Steuerung und Überwachung der Risiken in den verschiedensten Bereichen des Unternehmens. In diesem Zuge wurde im Sommer 2021 die Struktur für einen Risikoatlas erarbeitet, der seitdem im Rahmen einer Risikoinventur insbesondere mit den wesentlichen Risiken befüllt wird. Ziel ist es, insbesondere die wesentlichen Risiken der einzelnen Arbeitsbereiche ermittelt und bewertet zu haben um diese dann steuern und überwachen zu können.

Neben der Risikoinventur wurden im Jahr 2021 auch Strukturen zur Verankerung des Risikomanagements im Prozessmanagement und Projektmanagement entwickelt. Sowohl neue als auch überarbeitete Prozesse durchlaufen zukünftig eine interne Risiko- und Complianceprüfung. Auch im Projektmanagement sind Verfahrensweisen und Materialien zur Ermittlung und Bewertung von Risiken in Projekten entwickelt worden, die mittlerweile fester Bestandteil jedes neuen Projekts bei Outlaw sind.

Bereich Compliance und IKS

Seit Juni 2021 hat Outlaw einen Compliance-Beauftragten der auch das interne Kontrollsystem (IKS) verantwortet. Ziel des neuen Bereichs Compliance und IKS ist die Entwicklung von Strukturen und Rahmenbedingungen, die eine rechts- und regelkonforme Geschäftstätigkeit von Outlaw sicherstellen. Neben der Einhaltung gesetzlicher und vertraglicher Regelungen geht es auch um interne Regelungen wie Verfahrens- und Prozessbeschreibungen.

Hauptaufgabe in diesem Bereich war zunächst die Erarbeitung eines Compliance-Management-Systems, welches die wesentlichen Bestandteile der Compliance-Arbeit beschreibt und strukturiert. Zu den ersten inhaltlichen Aufgaben gehört der Aufbau eines Rechtskatasters, der Aufbau und die Implementierung eines Hinweisgeberkanals, der Aufbau des Berichtswesens sowie eine erste Compliance-Risikoanalyse.

Bereich Qualitätsmanagement

Das zentrale Qualitätsmanagement ist seit 2016 Teil der Unternehmensorganisation und für übergeordnete Prozesse der Qualitätssicherung, Entwicklung, Implementierung und Überprüfung von Qualitätsstandards verantwortlich. In diesem Zusammenhang wurden u.a. ein zentrales Feedbackmanagement für Mitarbeiter: innen und in Zusammenarbeit mit dem Datenschutzbeauftragten ein Datenschutzhandbuch entwickelt.

In 2021 wurde die Weiterentwicklung des Ressort Qualität begleitet und die Teilbereiche pädagogische Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement inhaltlich geschärft und personell neu aufgestellt. Die Planung und Umsetzung der zentralen Elternbefragung für den Kita Bereich sowie Empfehlungen zur Digitalisierung der Schlüsselprozesse HZE in my Jugendhilfe wurde in 2021 begleitet und an die pädagogische Qualitätsentwicklung bzw. Geschäftsführung übergeben.

In Verbindung mit den Bereichen Prozessmanagement und Compliance wurde die Prüfung und Freigabe von Prozessen beschrieben und in Form von Prüfberichten seitdem umgesetzt. Zudem begleitet das Qualitätsmanagement die Implementierung von übergeordneten Prozessen in die Praxis. Das Feedbackmanagement wurde in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat mit der geplanten Umsetzung eines Hinweisgebersystems inhaltlich synchronisiert und hinsichtlich der Personengruppen erweitert.

Das Qualitätsmanagement entwickelt als eine seiner Kernaufgaben einen Qualitätsstandard zur Dokumentenlenkung für Outlaw. Eine Prozessbeschreibung mit Verantwortlichkeiten, Teilschritten sowie Ordnerstruktur und entsprechender Systematisierung von Dokumenten, sind hier die maßgeblichen Bestandteile.

Bereich Projektmanagement

Weiterentwicklung des Projektmanagements

Das Projektmanagement bei Outlaw gibt es seit einigen Jahren. In dieser Zeit haben sich die Rahmenbedingungen aufgrund der Corona Krise und den wirtschaftlichen Unsicherheiten verändert und die Risiken in den Projekten sind gestiegen. Deswegen wurde der Fokus des Projektmanagements auf die **Weiterentwicklung der Risikobewertung** gelegt.

Bei jeder Durchführung von Projekten bestehen Risiken, die den Erfolg des Projekts gefährden können. Die Existenz von Risiken in Projekten ist völlig normal. Eine Projektdurchführung ohne Risiken ist wie überall im Arbeitsalltag nicht möglich. Wichtig ist aber frühzeitig, die potentiellen Risiken zu kennen und mit Blick auf das mögliche Schadensausmaß und die Eintrittswahrscheinlichkeit zu bewerten. Insbesondere für die größeren Projektrisiken sind Maßnahmen zu planen, um die Risiken zu minimieren. Aufgrund dessen wurde in Zusammenarbeit des Risiko- und Projektmanagements die **Risikoanalyse** entwickelt.

Anwendung des Projektmanagements

Grundsätzlich wird das Projektmanagement für folgende Projektarten angewendet:

- **Immobilienprojekte** (Neubau, Umbau und Umzug)
- **strategische Projekte**
- **neuartige Angebote und Projekte:**
 - die einen standortübergreifenden Charakter haben
 - die eine neue Zielgruppe ansprechen
 - in denen neue Konzepte umgesetzt werden

Sämtliche Projekte, die im Rahmen der alltäglichen Arbeit in den verschiedenen Arbeitsbereichen bearbeitet werden, erfüllen das Kriterium der Neuartigkeit i.d.R. **NICHT** und werden daher nicht vom Projektmanagement begleitet.

Bereich Prozessmanagement

Aufgaben des Referats Prozessmanagement: Vorhandene Prozesse im Unternehmen identifizieren, zu modellieren und zu beschreiben. Auch die Entwicklung, Einführung und Steuerung neuer Prozesse gehört dazu. Regelmäßige Analysen ermöglichen die Prozesse immer wieder auf den Prüfstand zu stellen, Maßnahmen zur Optimierung abzuleiten, diese zu implementieren und nachzuverfolgen. Dabei sind zwei zentrale Leitfragen immer handlungsleitend: Welches Ziel verfolgt ein Prozess und sind alle Aufgaben, die zur Erreichung des Ziels beitragen, klar formuliert?

Seit Anfang 2021 beschäftigt sich Outlaw systematisch mit dem Thema Prozessmanagement und damit mit der strukturierten Erfassung, Analyse und Beschreibung von Prozessen. So flexibel wir in unseren pädagogischen Arbeitsfeldern sein wollen und müssen, um den Anforderungen der Kinder, Jugendlichen und Familien gerecht zu werden, so sehr brauchen wir auf der administrativen Ebene fest etablierte Prozesse für ein erfolgreiches und nachhaltiges Wirtschaften. Nur so können wir Fehler und Missverständnisse innerhalb des Unternehmens vermeiden.

Im Rahmen einer Prozessinventur wurden Ende 2021/Anfang 2022 die vorhandenen Prozesse identifiziert, erfasst und von den Prozessbeteiligten bewertet. Dabei wurden sowohl die Häufigkeit (wie oft wird der Prozess bei Outlaw gearbeitet), die Qualität, die Anzahl der Schnittstellen aber auch das dahinterliegenden Risikopotenzial in den Blick genommen. Die identifizierten Prozesse werden nun priorisiert bearbeitet, wobei das Ziel dabei immer lautet: So wenig Schnittstellen wie erforderlich, die Entscheidung soll auf der niedrigstmöglichen Hierarchiestufe getroffen werden können und da wo möglich sollen Prozesse vollständig digitalisiert werden. Einen Fokus legen wir bei der Überarbeitung darauf, dass Mitarbeiter: innen beteiligt sind, die mit dem Prozess später auch arbeiten müssen. Darüber hinaus erhält nun jeder Prozess einen Prozessverantwortlichen. Die Zuständigkeit hierfür liegt im Referat Unternehmenssteuerung, in dem u. a. die Aufgabenbereiche Prozessmanagement, Qualitätsmanagement, Internes Kontrollsystem, Compliance und Risikomanagement zusammengefasst sind. Damit ist auch eine enge Zusammenarbeit zwischen den Aufgabenbereichen sichergestellt. Alle Prozesse sollen perspektivisch in einer Outlaw-Prozesslandkarte abgebildet werden, wodurch wir wichtige Prozesse für Mitarbeiter: innen transparent machen wollen.

Dabei stehen folgende 6 Prozessmanagement-Ziele im Mittelpunkt:

1. Schneller werden

Wir können es uns heute nicht mehr leisten, dass neue Kolleg: innen lange brauchen, um sich im Unternehmen zurecht zu finden. Transparente und gut dargestellte Prozesse sollen dies verhindern.

2. Kostengünstiger werden

Fehler und Verzögerungen in unseren Prozessen sind auf Dauer teuer. Dafür reicht es aus, dass z. B. Informationen und Daten am Hauptsitz in Münster uneinheitlich und in unterschiedlicher Qualität ankommen. Für die Verwaltung bedeutet dies nicht unerhebliche Ressourcen dafür aufwenden zu müssen diese Daten aufzubereiten. Ressourcen, die wir lieber in die Arbeit für und mit Kindern und Jugendlichen investieren möchten.

3. Qualitativ besser werden,

Wenn unsere Prozesse optimal laufen, profitieren nicht nur die Mitarbeiter: innen, sondern auch die Kinder, Jugendlichen und deren Familien und letztlich auch Jugendämter und Kooperationspartner.

4. Effizienter werden

Unseren Prozess haben deutliches Optimierungspotenzial, bereits kleine Stellschrauben können dabei eine gewaltige Hebelwirkung auslösen – etwa, wenn überflüssige Prozessschritte eliminiert werden.

5. Flexibler werden

Prozesse unterliegen einem ständigen Wandel, sind ständig neuen Bedingungen und Herausforderungen ausgesetzt. Hier wollen wir mit einem agil gedachten Prozessmanagement ansetzen.

Warum ist Prozessmanagement wichtig?

Prozessmanagement hilft nicht nur, die Arbeitsabläufe zu definieren, sondern diese auch zu optimieren. Dabei betrachten wir aktuell vor allem die Prozesse, die besonders erfolgsrelevant sind und solche die für die strategischen Unternehmensziele bedeutend sind.

Grundlegende Vorgehensweise beim Prozessmanagement in 4 Schritten

1. Prozess identifizieren und auswählen

Im ersten Schritt konzentrieren wir uns auf jene Prozesse, bei denen wir ein großes Optimierungspotenzial erkennen.

2. Prozess erfassen und ausgestalten

Dabei binden wir betroffene Mitarbeiter: innen direkt ein. Mit einem Prozessteam analysieren wir zunächst den IST-Stand des Prozesses, identifizieren Schwachstellen, Schwierigkeiten und Chancen, um dann einen neuen Soll-Prozess zu modellieren. Dabei visualisieren wir Prozesse, um so einen Blick aus der Vogelperspektive zu erhalten.

3. Prozess bewerten und analysieren

Der neue Soll-Prozess wird dann noch einmal überprüft. Hier werden die Vorteile in der engen Zusammenarbeit mit den Bereichen QM, Compliance, Risikomanagement und IKS deutlich. Entspricht der neue Prozess den gesetzlichen Vorgaben, sind erforderliche Kontrollen mitgedacht und berücksichtigt, all das wird in diesem dritten Step auf den Prüfstand gestellt. Notfalls muss der Prozess noch einmal angepasst werden

4. Prozess optimieren

Auch der neu aufgesetzte Prozess muss regelmäßig auf seine Funktionsfähigkeit überprüft werden. Denn jede Prozessoptimierung soll entweder Kosten einsparen, die Prozessdauer verkürzen oder eine verbesserte Qualität erbringen.

Bereich Datenschutz

Zum Datenschutz hatten wir zuletzt im Transparenzbericht des Jahres 2018 im Zusammenhang mit dem Inkrafttreten der DSGVO berichtet. Seitdem hat sich in Sachen Datenschutz wieder einiges bei Outlaw getan. Im SharePoint wurde ein Datenschutzhandbuch angelegt, das laufend um Informationen, Merkblätter und Richtlinien zum Datenschutz erweitert wird.

Mit den Merkblättern kommen wir unserer in Art. 13 der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) geregelten Verpflichtung nach, betroffene Personen über die Erhebung und die weitere Verarbeitung ihrer personenbezogenen Daten zu informieren. Soweit wir für die Verarbeitung personenbezogener Daten die Einwilligung der betroffenen Person benötigen, ist auch dies häufig Gegenstand der Merkblätter.

Die Richtlinien enthalten verpflichtende Vorgaben dazu, wie im Hinblick auf bestimmte Aspekte des Datenschutzes zu verfahren ist. Dies betrifft zum Beispiel die Meldung von Datenpannen (Art. 33, 34 DSGVO), die Beantwortung von Betroffenenanfragen (Art. 15 DSGVO), die Löschung von Daten und Dokumenten, die datenschutzkonforme Nutzung von Informationstechnologie, die Gestaltung, Änderung und Nutzung von Nutzer: innen-Passwörtern sowie die Nutzung der vorhandenen Möglichkeiten zur Verschlüsselung von E-Mails.

Fortgesetzt haben wir auch unsere Bemühungen im Bereich der Information und Schulung unserer Mitarbeiter: innen. So wurden (und werden) insbesondere Fortbildungsveranstaltungen für Führungskräfte zur DSGVO durchgeführt. Alle Kitas erhielten ein Handbuch zum Thema Datenschutz in Kitas nach der DSGVO und für den Bereich HzE wurden umfangreiche Informationen im

SharePoint (Datenschutzhandbuch) hinterlegt. Strukturell verankert sind turnusmäßige Austauschformate zwischen IT, DSB und QM sowie zwischen GF, DSB und QM.

Bezüglich der technischen Aspekte des Datenschutzes ist die Schaffung einer unternehmenseigenen IT-Abteilung hervorzuheben.

Diese Maßnahme hat zu einer deutlichen Verbesserung der IT-Sicherheit und damit der Datensicherheit bei Outlaw geführt.

Angesprochen ist damit zum Beispiel die Hardware-Verschlüsselung aller Laptops, die Einbindung aller mobilen Kommunikationsgeräte (einschließlich Tablets) in ein sog.

Mobile-Device-Management sowie die Schaffung der notwendigen technischen Voraussetzungen zur Verschlüsselung von E-Mails. Zuletzt wurde nach entsprechender Abstimmung zwischen der IT-Abteilung und dem Datenschutzbeauftragten ein Verfahren zur Datenschutz-Prüfung von Software-Anwendungen (d. h. insbesondere Apps für Mobilgeräte) etabliert.

Seit April 2019 ist die Outlaw gGmbH Mitglied beim Gesellschaft für Datenschutz und Datensicherheit e.V. (www.gdd.de), einem Interessenverband, der es sich zur Aufgabe gemacht hat, die für die Verarbeitung von Daten Verantwortlichen - sowie insbesondere auch die Datenschutzbeauftragten - bei der Lösung und Umsetzung der vielfältigen mit Datenschutz und Datensicherheit verbundenen rechtlichen, technischen und organisatorischen Anforderungen zu unterstützen. Die Outlaw gGmbH profitiert dabei vor allem von Möglichkeiten der Netzwerkbildung sowie des Wissenstransfers (u.a. über die Teilnahme an sog. ERFA-Kreisen und Arbeitsgruppen).

Digitalisierung bei Outlaw

Laut den Google Trends suchen die Menschen seit 2014 häufiger nach dem Begriff Digitalisierung. Bei den Google Trends handelt es sich um eine Statistik, in der man einsehen kann, wie häufig nach Begriffen gesucht wird. Das Interesse an der Digitalisierung ist demnach seit ungefähr 2017 gleichbleibend hoch. Digitalisiert wird aber schon viel länger. Die Begriffsdefinition wurde mit den Jahren nur erweitert. Früher verstand man unter Digitalisierung primär die Umwandlung von analogen Gegenständen in eine digitale Form. Der erste Scanner, zum Beispiel zur Digitalisierung von Dokumenten und Fotos, wurde vor dem Jahr 2000 erfunden. Deutlich vor dem gesteigerten Interesse ab 2014. Heutzutage ist mit Digitalisierung die Digitalisierung von Geschäftsprozessen und vor allem die Verknüpfung von digitalisierten Inhalten gemeint.

Das heißt, es ist schon lange möglich, in einer digitalen Straßenkarte nach einer Route zu suchen und die ungefähre Fahrzeit abzuschätzen. Aber es ist erst seit wenigen Jahren durch einen hohen Digitalisierungsgrad möglich, dass ein Smartphone direkt beim Einsteigen in ein Auto die Fahrzeit zur Arbeit meldet. Dies geschieht durch die Verknüpfung mehrerer digitalen Inhalte: Durch die Verbindung zur Fernsprecheinrichtung im Auto zur einer bestimmten Uhrzeit vermutet das Smartphone, dass man sich auf den Weg zur Arbeit machen möchte und verknüpft eine digitale Straßenkarte mit Information zur aktuellen Verkehrssituation, um die Fahrzeit auszugeben.

Auf der Arbeit angekommen, begegnet Outlaw-Mitarbeiter: innen ein unterschiedlicher Digitalisierungsgrad abhängig vom Tätigkeitsfeld. Vor allem aber auch durch das noch vorahnden Digitalisierungspotenzial. Für Outlaw ist eine zielgerichtete und keine pauschale Digitalisierung wichtig. Es wird also Bereiche geben, die vollständig digitalisiert werden - bei anderen Themen wird es ein digitales Zusatzangebot geben – manche Bereiche werden nicht digitalisiert.

Im Bereich der unterstützenden Geschäftsprozessen streben wir einen hohen Digitalisierungsgrad an. Ziel der Digitalisierung ist hier eine Entlastung der Mitarbeiter: innen im pädagogischen Bereich. Das heißt, es soll weniger Zeit durch analoge Verwaltungsprozesse gebunden werden. Smarte digitale Prozesse sollen es ermöglichen, dass trotz gesteigener Dokumentations- und Verwaltungsanforderung, wieder mehr Zeit für die pädagogische Arbeit ist. Erreicht werden soll dies durch mehr und verbesserte digitale Workflows. Zum Beispiel soll die Notwendigkeit entfallen digitale Formulare auszudrucken.

Digitales soll digital weiterverarbeitet werden und digital bleiben und Analoges soll digitalisiert werden, um es digital weiterzuverarbeiten.

Im pädagogischen Bereich bzw. in der pädagogischen Tätigkeit wird die Digitalisierung voraussichtlich primär in Form von digitalen Zusatzangeboten Einzug halten. Hier soll die

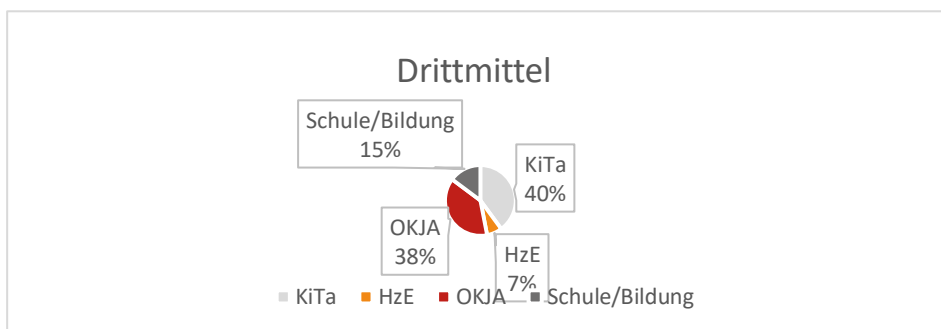
Digitalisierung also genutzt werden, um ein Angebot zu ermöglichen, das zum Beispiel ohne Videotelefonie nicht möglich wäre oder verschoben werden müsste. Das Tablet soll nicht die Wachsmalstifte und das Papier ersetzen. Es soll viel mehr den Kindern und Jugendlichen der richtige Umgang mit digitalen Geräten und Medien vermittelt werden.

Outlaw möchte also nicht pauschal digitalisieren, weil man es gerade so macht – sondern neben der Digitalisierung vor allem auch Digitalkompetenz vermitteln.

Fundraising

2021 konnten Drittmittel, wie öffentliche Fördermittel, Stiftungsgelder und Spenden in Höhe von 4.139.730,- Euro für die Standorte der Outlaw gGmbH akquiriert werden. Diese teilen sich wie folgt auf die verschiedenen Fachbereiche auf:

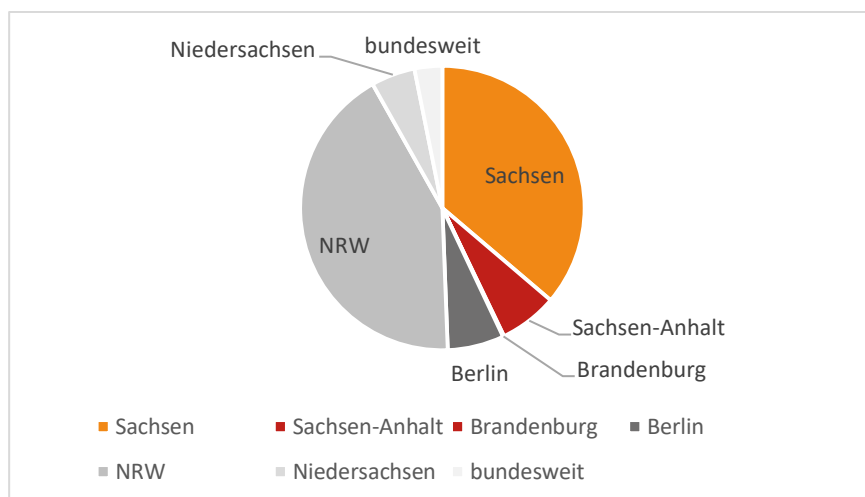
KiTa	1.653.394,90 €
HzE	289.972,47 €
OKJA	1.583.427,68 €
Schule/Bildung	612.935,66 €



In 2021 haben wir insbesondere im Vergleich zum Vorjahr mehr Drittmittel für Sachkosten im Bereich KiTa und OKJA (+ ca. 711.000,-€) einwerben können, davon ca. 253.600,- € für die Verbesserung der digitalen Infrastruktur in unseren Einrichtungen und ca. 457.400,-€ weitere Corona-Sondermittel.

In der Betrachtung der Verteilung nach den Standorten in den Bundesländern, in denen die Outlaw gGmbH aktiv ist, ergibt sich folgendes Bild:

Sachsen	Dresden, Leipzig, Landkreis Meißen	1.499.611,92 €
Sachsen-Anhalt	Halle, Saalekreis, Magdeburg	274.775,60 €
Brandenburg	Landkreis Ostprignitz-Ruppin	5.100,00 €
Berlin		265.364,61 €
NRW	Münster, Hamm, Kreis Warendorf, Ruhrgebiet, Kreis Steinfurt	1.757.053,58 €
Niedersachsen	Osnabrück, Emden	207.025,00 €
bundesweit	standortübergreifend	130.800,00 €



Wirtschaft und Finanzen

Vermögens- und Finanzlage		2019	2020	2021
Eigenkapital	€	9.005.558	9.629.608	8.961.163
Bilanzsumme	€	30.047.120	30.714.644	30.385.779
Vermögensstruktur				
Anlagevermögen	%	46	43	43
Umlaufvermögen inkl. RAP	%	54	57	57
Kapitalstruktur				
Eigenkapital	%	30	31	29,5
Sonderposten	%	22	20	19,8
Fremdkapital	%	48	49	50,7
Ertragslage				
Gesamtleistung	€	91.491.455	100.045.297	109.437.682
Umsatzerlöse	€	89.561.700	96.126.312	104.900.806
Personalaufwand	€	61.234.967	69.366.300	77.801.008
Personalaufwand und Gesamtleistung	%	67	69	71
Jahresüberschuss/-Fehlbetrag	€	771.015	624.049	- 498.444
Abschreibung				
	€	2.512.156	2.301.402	2.364.209

Die Gesamtleistung des Unternehmens (inkl. Zinserträge und Krankengeldzuschüsse) ist um 9,3 % d. h. um 9.392 T€ von 100.045 T€ auf nunmehr 109.437 T€ gestiegen. In den Umsatzerlösen und den sonstigen betrieblichen Erträgen sind Einnahmen aus Spenden in Höhe von 69 T€ enthalten.

Die Personalaufwandsquote hat sich in Bezug auf die Umsatzerlöse gegenüber dem Vorjahr auf 74,8 % erhöht.

An die alleinige Gesellschafterin Outlaw, die Stiftung wurden im Geschäftsjahr im Rahmen von Gesellschafterbeschlüssen gemeinnützigkeitsrechtlich zulässige Zuwendungen in Höhe von 155.000 € gegeben. Das Jahresergebnis liegt im Jahre 2021 bei einem Jahresverlust von 498 T€.

Die Umsatzerlöse und die sonstigen betrieblichen Erträge verteilen sich wie folgt:

Kita & More	59.937 T€
Flexible Erzieherische Hilfen	36.153 T€
Kultur, Bildung und Freizeit	8.315 T€
Sonstige Erträge	496 T€

Geschäftsverlauf 2021

Das Kalenderjahr 2021 stellte die Outlaw gGmbH bedingt durch Corona, die Umsetzung des Lückenschlusses zum TVöD und dem Organisationsveränderungsprozess vor massive Herausforderungen.

Insbesondere die Umsetzung des Lückenschlusses der Vergütung zum TVöD war und ist dabei in finanzieller Hinsicht ein Kraftakt. Ursprünglich war dieses Projekt als langfristige Angleichung bis 2024 geplant. Bereits in den Jahren 2019/2020 zeichneten sich jedoch deutliche Signale ab, dass die Mitarbeiterbindung und Gewinnung durch unsere Abweichung zum TVöD sich äußerst schwierig gestalteten. Im Herbst 2020 beschlossen Geschäftsführung und Betriebsrat daher den Lückenschluss vorzuziehen und im Kalenderjahr 2021 für die pädagogischen Fachkräfte vollständig abzuschließen. Im weiteren Verlauf erfolgt seit Sommer 2021 die Angleichung der Bezüge für die Verwaltungsmitarbeiter: innen, Hausmeister, Reinigungskräfte und Hauswirtschafter: innen. Hier wird der Lückenschluss Anfang 2023 erreicht sein. Seit Anfang 2022 wird darüber hinaus eine neue Vergütungsstruktur für die Mitglieder der Standortleitungsteams erarbeitet. Neben der Übernahme der Bezüge des TVöD plant die Outlaw gGmbH gemeinsam mit der GEW die Erarbeitung eines bundesweit einheitlichen Haustarifvertrages, der dann auch die Arbeitsbedingungen nachhaltig regeln soll. Bedingt durch Corona erfolgte hier erst ein Auftakt im Mai 2022.

Noch deutlicher als der vorgezogene TVöD-Lückenschluss wurde das Geschäftsjahr 2021 durch die weiter anhaltende bzw. sich in 2021 verschärfende Pandemie beeinflusst. Während die Organisation bereits im Kalenderjahr 2020 durch die Corona-Auswirkungen getroffen wurde, blieben jedoch in dieser Zeit die dahinterstehenden krankheitsbedingten Ausfälle, aber auch die Refinanzierungsbedingungen

weitestgehend stabil. Im Kalenderjahr 2021 ergab sich ein deutlich anderes Bild. Ständige Veränderungen in den gesetzlichen Grundlagen zur Eindämmung der Pandemie sorgten für einen erheblichen Mehraufwand durch Schutzkonzepte, die z.T. mit verkürzten Schließzeiten, erhöhtem Aufwand für Reinigungsintervallen und einem massiven Mehraufwand für Hygieneartikel (vorwiegend Tests und Masken) einhergingen. Diese Aufwendungen mussten ausschließlich durch Outlaw getragen werden und beeinträchtigten die Organisation auf finanzieller Ebene mit Mehraufwendungen von rd. 600 T€. Hinzu kamen nochmal rd. 100 T€ als Mehrbelastung für Nebenkostenanstiege.

Insbesondere ab September 2021 wurde die Organisation durch die Omikron-Welle hart getroffen. Ein massives Infektionsgeschehen sorgte für einen starken Anstieg der Krankheitsquote im eigenen Unternehmen sowie auf Ebene der Klient: innen. Im Ergebnis ergaben sich zusätzliche Leistungseinbrüche sowie daraus resultierende Mindererlöse, vorwiegend in den ambulanten Leistungen.

Nicht zuletzt hat das Unternehmen weiterhin in einem nicht unerheblichem Umfang Investitionen vorgenommen, um die IT-Landschaft zeitgemäß bzw. zukunftsorientiert aufzustellen, um damit auch die Grundlage für nachfolgende Digitalisierungsmaßnahmen zu schaffen.

Prognosebericht

Basierend auf den Einflussfaktoren aus dem Kalenderjahr 2021 und den Erkenntnissen aus dem Organisationsentwicklungsprojekt ist bereits heute erkennbar, dass ein weiteres sehr herausforderndes Jahr vor dem Unternehmen liegt.

Der Change Prozess im Unternehmen, mit den Anpassungen innerhalb der Verwaltung, der Überarbeitung/Optimierung der Prozesse und der Weiterentwicklung der Standorte erfordert Ressourcen – auch mit Blick auf die Kosten für erforderliche Qualifizierung, Fort- und Weiterbildung sowie Coaching und Supervision.

Wenngleich in den vergangenen zwei Kalenderjahren bereits umfangreiche Investitionen in die IT, sowohl für Hardware als auch für Software investiert wurden, so werden wir für das Kalenderjahr 2022 ein nochmaliges sechsstelliges Investitionsbudget benötigen. Weitere große Software-Umstellungen (Einführung einer digitalen Personalakte sowie einer neuen Fibu-Software) sind hier in der Planung.

Unaufhaltsame Kostensteigerungen, die sich einerseits noch als Nachfolgewirkungen durch Corona, andererseits aber auch durch den Krieg gegen die Ukraine bemerkbar machen, werden aus heutiger Sicht nicht vollständig gedeckt werden können. Hier gilt es im Rahmen von Nachhaltigkeit Investitionen zu tätigen, mit denen der Kostensteigerung positiv entgegengewirkt werden kann.

Beginnend von E- Mobilität bis hin zu notwendigen Sanierungsmaßnahmen an den Gebäuden gilt es alle Möglichkeiten entsprechend zu prüfen und umzusetzen.

Risiken

Extreme Auswirkungen der Corona-Pandemie, die sich unter anderem in Form einer deutlich erhöhte Krankenquote der Mitarbeiter: innen sowie erheblichen Mehraufwendungen zur Eindämmung der Pandemie gezeigt haben, der vorgezogene Lückenschluss zum TVÖD, teilweise auch der aktuelle Organisationsstrukturprozess, aber auch das Aufholen eines notwendigen Investitionsstaus insbesondere im Bereich der IT/Digitalisierung haben im Ergebnis dazu geführt, dass die Outlaw gGmbH ein negatives Betriebsergebnis erzielt hat.

Zusammenfassend muss der Schwerpunkt im Kalenderjahr 2022 insgesamt darauf liegen, begonnene Maßnahmen zur Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens konsequent umzusetzen und abzuschließen.

Schon heute ist erkennbar, dass alle benannten Aspekte auch im Kalenderjahr 2022 noch einen Einfluss auf das operative Betriebsergebnis haben werden – ergänzt durch neue, massive Herausforderungen, die sich u. a. aus dem Krieg gegen die Ukraine ergeben. Deutlich steigende Preise für Lebensmittel sowie Gas, Energie und Benzinkosten und die damit verbundene Inflation, aber auch die rasant steigenden Zinsen stellen die Outlaw gGmbH weiterhin vor erhebliche Herausforderungen.

In dieser Phase gilt es die finanzielle Lage noch enger zu kontrollieren, um mögliche gravierende finanzielle Auswirkungen zu vermeiden und damit die betriebswirtschaftliche Gesamtsituation des Unternehmens nicht zu gefährden. Konsequentes Kostencontrolling und die Nachverfolgung von Entgeltverhandlungen sichern jedem einzelnen Betriebsteil und damit auch der Outlaw gGmbH insgesamt eine nachhaltige und auskömmliche Finanzierung.

Darüber hinaus werden wir unser Risikomanagement – sowohl mit Blick auf die quantitativen wie auch auf die qualitativen Risiken – noch stärker in den Fokus rücken, um hier das Unternehmen gut abzusichern.

Für die weitere Entwicklung unserer Angebote gilt es, die Auswirkungen des SGB VIII zu betrachten und daraus resultierend neue Angebote zu entwickeln bzw. bestehende Angebote anzupassen. Es erfolgt von Seiten des Betriebes ein Austausch mit dem Spitzenverband DPWV sowie internen und externen Expert: innen zur Abwägung und Einschätzung des Weiteren Verfahrens der Novellierung des SGB VIII.

Chancen

Alle Mitarbeiter: innen des Unternehmens erhalten im Rahmen der Neuausrichtung unserer Organisationsstruktur die Möglichkeit, sich aktiv an der Veränderung von Prozessen zu beteiligen, den Arbeitsalltag durch die Stärkung der Eigenverantwortung wieder deutlich effizienter zu gestalten und über diesen Weg den Erfolg der Organisation nachhaltig zu sichern. Darüber hinaus verbinden wir mit einer veränderten Organisationsstruktur, die es Mitarbeiter: innen deutlicher als bisher ermöglicht sich partizipativ an der Entwicklung und Ausrichtung des Unternehmens und an den Bedingungen am Standort zu beteiligen, auch das Ziel einer höheren Arbeitgeberattraktivität, welche im Umkehrschluss unsere Chancen auf dem immer schwieriger werdenden Fachkräftemarkt verbessern soll. Darüber hinaus werden mit erfolgreicher Umsetzung des Organisationsveränderungsprozesses unsere Prozesse wieder verstärkt vom Klienten ausgedacht, was die Angebotsqualität noch einmal positiv beeinflussen kann.

Durch die Umstellung der Verwaltung und der Implementierung von Kompetenzteams liegt die Chance, Spezialisten für bestimmte Aufgabenbereiche zu entwickeln und dadurch eine höhere Professionalität zu erreichen, Verwaltungsprozesse effizienter zu gestalten und Synergien durch übergeordnete Teamfindung zu generieren. Eine weitere Chance wird auch darin gesehen, die gesamte Verwaltung des Unternehmens durch automatisierte Verfahren perspektivisch deutlich schlanker aufzustellen.