

Bethel

Gemeinschaft verwirklichen



Unsere Vision und unsere
Strategischen Entwicklungsschwerpunkte
2017 bis 2022

v. Bodelschwingsche Stiftungen Bethel

Bethel

Gemeinschaft verwirklichen



Unsere Vision und unsere
Strategischen Entwicklungsschwerpunkte
2017 bis 2022

v. Bodelschwingsche Stiftungen Bethel

Inhalt

1	Einführung	5 – 7
1.1	Vision und strategische Ziele seit 2001	
1.2	Unsere Vision und unsere »Strategischen Entwicklungsschwerpunkte 2017 bis 2022«	8 – 10
2	Was uns herausfordert – aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen	11
2.1	Herausforderung: Inklusion	12 – 13
2.2	Herausforderung: Flucht I Migration	14 – 15
2.3	Herausforderung: Pluralisierung	16 – 17
2.4	Herausforderung: Ergebnisorientierung	18 – 19
2.5	Herausforderung: Digitalisierung	20 – 21
2.6	Herausforderung: Wirtschaftlichkeit	22 – 23
3	Wofür wir stehen: unsere Vision	24 – 27
4	Was wir uns vornehmen – Strategische Entwicklungsschwerpunkte 2017 bis 2022	28 – 35



1 Einführung

1.1 Vision und strategische Ziele seit 2001

Anfang 2000 hatte der Vorstand der v. Bodelschwinghschen Stiftungen Bethel einen Diskussionsprozess in Gang gesetzt, an dessen Beginn zwei Fragen standen: Wofür steht »Bethel« heute? Was wollen wir in Bethel in den nächsten Jahren vorrangig erreichen?

Ergebnis dieses Diskussionsprozesses war ein Grundlagenpapier: »Bethel – Gemeinschaft verwirklichen. Unsere Vision und unsere Ziele bis 2010«.

Im engen Zusammenhang mit der Beschreibung unserer Handlungsgrundlagen durch Vision und Mittelfristziele wurde 2002 ein neues Instrument der Unternehmenssteuerung eingeführt, die »Mehrdimensionale Zielvereinbarung« (MZV). Dahinter stand die Einsicht, dass ein komplexes, sich weiter differenzierendes und zunehmend dezentral organisiertes Unternehmen wie Bethel nicht durch Anordnung und Kontrolle »von oben« geführt werden kann.

Die MZV der v. Bodelschwinghschen Stiftungen Bethel basiert auf dem verbreiteten Modell der Balanced Scorecard, die jedoch um zwei auf sechs Dimensionen erweitert wurde:

- Kunden | Adressaten
- **Diakonische Identität | Werte**
- **Mitarbeiterinnen | Mitarbeiter**
- Prozesse | Strukturen
- Unternehmensentwicklung
- Finanzen

Im Rahmen der sechs Dimensionen der MZV werden seit 2002 zwischen Vorstand und Geschäftsführungen der Stiftungs- und Unternehmensbereiche strategische Ziele vereinbart, die mit Maßnahmen und Kriterien für die Zielerreichung hinterlegt sind. Die Vision und die Ziele für die v. Bodelschwinghschen Stiftungen Bethel stecken dabei den Rahmen ab für die Entwicklung der Stiftungs- und Unternehmensbereiche und geben der Entwicklung Bethels insgesamt Antrieb und Richtung.



Im Jahr 2006 wurden die strategischen Ziele aktualisiert und auf einen Zeitraum von fünf Jahren bezogen. 2011 erfolgte eine erneute Aktualisierung der Ziele (seitdem sprechen wir von »Strategischen Entwicklungsschwerpunkten«) sowie eine redaktionelle Überarbeitung der Vision »Gemeinschaft verwirklichen«.

Mit unserer Vision haben wir den Kerngedanken von Inklusion inhaltlich vorweggenommen: Das selbstver-

ständliche und gleichberechtigte Zusammenleben aller Menschen in ihrer Verschiedenheit als Bürgerinnen und Bürger in der Gesellschaft. Das macht uns zuversichtlich, dass unsere Vision weiter in die Zukunft trägt und auch für die nächsten Jahre eine richtungsweisende Grundlage für unsere Arbeit sein wird.

Seit der ersten Version unserer »Vision und Ziele« 2000 ist Bethel erheblich gewachsen, vielfältiger geworden und dezentraler organisiert. Ein derartig differenziertes und komplexes Unternehmen braucht verbindende Grundlagen, inhaltlichen Zusammenhalt und gemeinsame Zukunftsvorstellungen. Wir sind überzeugt, dass »Unsere Vision und unsere Strategischen Entwicklungsschwerpunkte 2017 bis 2022« dazu einen Beitrag leisten werden.

In den letzten Jahren haben wir auch die Erfahrung gemacht: Die MZV ist ein für Bethel geeignetes Instrument der Unternehmenssteuerung. Wir können eine Konzentration der Kräfte auf die wichtigen und zum Teil auch dringenden strategischen Themen feststellen. Insbesondere die Dimension »Diakonische Identität | Werte« hat uns herausgefordert und ist zum nachhaltigen Thema der Unternehmensentwicklung geworden.



1.2 Unsere Vision und unsere »Strategischen Entwicklungsschwerpunkte 2017 bis 2022«



Die aktuelle Neufassung dieses Grundsatzpapiers baut auf den vorangegangenen auf:

- Wir beschreiben die aktuellen gesellschaftlichen und sozialpolitischen Rahmenbedingungen, die uns herausfordern und auf die wir Antworten finden müssen.
- Wir bestätigen unsere Vision: Gemeinschaft verwirklichen, qualifiziert helfen, Orientierung bieten und Lebensräume gestalten.
- Wir definieren unsere strategischen Entwicklungsschwerpunkte in den sechs Dimensionen unseres Zielsystems neu und stellen uns damit den von uns wahrgenommenen Herausforderungen.

»Selig sind die Barmherzigen;
denn sie werden Barmherzigkeit erlangen.«

Matthäus 5,7



Vision und strategische Entwicklungsschwerpunkte wurden vom Verwaltungsrat zustimmend zur Kenntnis genommen und vom Vorstand im März 2016 beschlossen.

Das, was Bethel ausmacht und was wir in Zukunft erreichen wollen, soll durch die Vision und die strategischen Entwicklungsschwerpunkte der v. Bodelschwingschen

Stiftungen Bethel präsent und transparent werden. Damit gewinnen wir in Bethel an Orientierung für den Alltag.

v. Bodelschwingsche Stiftungen Bethel
– Der Vorstand –
Bethel, 23. März 2016



2 Was uns herausfordert – aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen

Die große und überdauernde Herausforderung für Bethel ist, dass es viele Menschen gibt, die auf Behandlung, Förderung, Pflege und Unterstützung angewiesen sind, um ein menschenwürdiges und möglichst selbstbestimmtes Leben in der Gesellschaft führen zu können. Es ist der satzungsgemäße Zweck der v. Bodelschwinghschen Stiftungen Bethel, für diese Menschen Einrichtungen und Dienste zu unterhalten und zeitgemäß weiterzuentwickeln.

Wir verstehen dies als Auftrag Gottes, der Leben eröffnet:
»Du sollst den Herrn deinen Gott lieben mit ganzem Herzen und ganzer Seele, mit all deiner Kraft und all deinen Gedanken, und: Deinen Nächsten sollst du lieben wie dich selbst ... Handle danach und du wirst leben.«
(Lukas 10,27 f.)

Wir nehmen diesen Auftrag bewusst als evangelische Stiftungen wahr. Dabei handeln wir als gemeinnütziges Unternehmen der Diakonie unter gesellschaftlichen und sozialpolitischen Rahmenbedingungen, die wir nur begrenzt beeinflussen können, die wir gleichwohl bewusst wahrnehmen, als Herausforderungen verstehen und

mitgestalten wollen. Ob und wie wir diesen begegnen, ist mit entscheidend für die Zukunftsfähigkeit unserer Arbeit und unseres diakonischen Unternehmens. Herausforderungen bergen immer Risiken, fast immer aber zugleich auch Chancen. Beidem stellen wir uns.

Für die Entwicklung Bethels in den kommenden Jahren sind folgende Herausforderungen von besonderer Bedeutung:



2.1 Herausforderung: Inklusion

Schon 2001 haben wir mit unserer Vision »Gemeinschaft verwirklichen« formuliert, was 2009 mit der Unterzeichnung der UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen auch für Deutschland verbindliches Ziel wurde: Die selbstbestimmte Lebensführung und gleichberechtigte Teilhabe von Menschen mit Beeinträchtigungen. Bethel tritt ein für das selbstverständliche Zusammenleben, das gemeinsame Lernen und Arbeiten aller Menschen. Ihre Verschiedenheit verstehen wir als Bereicherung.

Dabei ist uns bewusst: Inklusion ist ein Generationenprojekt. Es braucht dafür nicht nur Ressourcen, sondern auch einen tief greifenden Bewusstseinswandel in der Gesellschaft, denn Inklusion kann nur gelingen, wenn sich alle wichtigen gesellschaftlichen Akteure dafür einsetzen. Zwar gibt es – trotz immer wieder auch gegenläufiger Tendenzen – einen starken, langfristigen Trend in Richtung auf eine inklusivere Gesellschaft und ein hohes Maß an Übereinstimmung über das Ziel. Die Akzeptanz des Ziels ist jedoch gefährdet, wenn auf politischer Ebene Rahmensetzungen erfolgen, ohne die Bedingungen für die Umsetzung zu klären und entsprechende Ressourcen bereitzustellen. Die Inklusion von Menschen mit Beeinträchtigungen

kann außerdem in Konflikt zu anderen gesellschaftlichen Herausforderungen geraten. So können Menschen mit Beeinträchtigungen mit anderen gesellschaftlich konkurrieren, wenn es um geeignete Arbeitsplätze, bezahlbaren Wohnraum und Bildungsressourcen geht. Für uns in Bethel ist dabei wichtig: Inklusion setzt Wahlmöglichkeiten in allen Lebensbereichen voraus. Und: Inklusion ist unteilbar. Keine Gruppe darf von vornherein ausgeschlossen werden, z. B. wegen der Schwere und Art einer Teilhabebeeinträchtigung. Letztlich ist Inklusion dann gelungen, wenn die betroffenen Menschen dadurch an Lebensqualität gewinnen.

Herausforderungen für Bethel:

- Was sind unsere Beiträge zur Verwirklichung einer inklusiven Gesellschaft?
- Was können wir dafür tun, dass Menschen mit Beeinträchtigungen auch in Bethel mehr Möglichkeiten der Mitwirkung haben?
- Wie können wir andere gesellschaftliche Akteure dafür gewinnen und dabei unterstützen, ihren Beitrag zu einer inklusiven Gesellschaft zu leisten?



2.2 Herausforderung: Flucht | Migration

Infolge von Kriegen und Verfolgung, insbesondere im Nahen Osten, ist die Zahl der Menschen, die flüchten und Schutz suchen, in den letzten Jahren stark angestiegen. Hinzu kommt, dass sich immer mehr Menschen aus armen, destabilisierten Ländern auf den Weg machen, um eine neue Lebensperspektive in Europa zu suchen. Viele von ihnen streben nach Deutschland.

Damit sind Belastungen und Risiken ebenso verbunden wie Chancen. Auch in der Sozialwirtschaft könnten geflüchtete und immigrierte Menschen einen Beitrag zur Bewältigung des demografischen Wandels leisten, wenn ihre Integration in den Arbeitsmarkt gelingt.

Wir meinen: Als reiches und sicheres Land ist Deutschland gefordert, seinen Beitrag zur Bewältigung von Flucht, Verfolgung und Armutsemigration zu leisten. Dies geschieht derzeit mit einem hohen Einsatz des Staates, vieler gemeinnütziger Organisationen und dem persönlichen Einsatz zahlloser engagierter Bürgerinnen und Bürger. Aus dem christlichen Glauben heraus unterstützt Bethel in vielfältiger Weise geflüchtete und immigrierte Menschen und setzt sich für ihre Integration ein.



Die Einwanderung vieler Menschen in kurzer Zeit wirft aber auch Fragen auf: Wie wirkt sie sich z. B. auf das Bildungssystem, den Arbeits- und Wohnungsmarkt aus? Wie verändert sich die Kultur unseres Zusammenlebens? Solche Fragen müssen breit diskutiert werden. Wir stellen uns jedoch denen entgegen, die Sorgen und Ängste gezielt schüren und offen fremdenfeindlich agieren. Uns ist bewusst: Die Aufgabe, Geflüchtete und Verfolgte in unserem Land zu integrieren und ihnen die Perspektive auf ein besseres Leben zu eröffnen, wird unsere Gesellschaft langfristig fordern und nur zu bewältigen sein, wenn die Funktionsfähigkeit unseres Rechts- und Sozialstaates erhalten bleibt.

Herausforderungen für Bethel:

- Wie können wir unser Engagement für geflüchtete Menschen, Migrantinnen und Migranten nachhaltig gestalten und einen wirksamen Beitrag zu ihrer Integration in die Gesellschaft leisten?
- Welche Bildungs-, Ausbildungs- und Arbeitsmöglichkeiten können wir anbieten?
- Wie können wir Menschen, die sich ehrenamtlich oder professionell in die Begleitung von geflüchteten und immigrierten Menschen einbringen, auf ihre Arbeit vorbereiten und sie dabei unterstützen und begleiten?

»Kommet her zu mir alle,
die ihr mühselig und beladen seid;
ich will euch erquickend.«

Matthäus 11,28



2.3 Herausforderung: Pluralisierung

Pluralität ist in vielen Lebensbezügen eine Selbstverständlichkeit für uns geworden: z. B. in der politischen Diskussion um die Zukunft unseres Gemeinwesens, in den vielfältigen Optionen, die einzelne für sich und ihre Lebensgestaltung haben, oder auch in den wachsenden digitalen Communities, über die sich unterschiedliche Netzwerke ausbilden. Auch die Vielfalt der Religionen und Weltanschauungen ist alltägliche Erfahrung und die Freiheit der Wahl unter ihnen Menschenrecht. Religiöse Pluralität nimmt weiter zu durch Zuwanderung, »Entkirchlichung« oder persönliche Orientierungen in spirituellen Fragen.

Diese Situation fordert uns in Bethel gleichermaßen heraus, aber sie bietet auch neue Chancen. Dass Menschen den Glauben an den dreieinigen Gott nicht teilen, ja diesem widersprechen, ist keine neue Erfahrung. Sie spiegelt sich in der biblischen Überlieferung und war prägend für die Entwicklung der ersten Gemeinden. Auch heute erwarten Menschen von Christen, dass sie Zeugnis geben »von der Hoffnung, die in euch ist« (1. Petrus 3,15). Offen für das Zusammenleben und das gemeinsame Handeln mit Menschen anderer Religionen und Weltanschauungen sind Kirche und Diakonie in dem Maße, in dem sie selbst evangelische Glaubensgewissheit und Freiheit vertreten.

Wir nehmen wahr, wie mit Pluralisierungsschüben nicht nur bereichernde Vielfalt wächst, sondern auch Kontroversen und Konflikte zunehmen. In dieser Situation für Versöhnung und Verständigung im Reden und Handeln einzutreten, ist für uns Chance und Herausforderung zugleich. Zwischen christlicher Identität und der Suche nach Verständigung, die den anderen achtet, profiliert sich der diakonische Auftrag.

Herausforderungen für Bethel:

- Wie stärken wir unsere diakonische Identität und bleiben erkennbar für Menschen, die wir für unsere Aufgabe gewinnen wollen?
- Wie können wir die Verbindung zur Kirche stärken und neue Kooperationen und gemeinsame Initiativen vereinbaren, auch wenn Kirchengemeinden oder kirchliche Dienste unter den Druck des Rückbaus geraten?
- Wie unterstützen wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem Verständnis vom diakonischen Auftrag des Unternehmens und qualifizieren sie zu einer religions- und kultursensiblen Praxis?



2.4 Herausforderung: Ergebnisorientierung

Die Sicherung und Verbesserung der Leistungsqualität gehört zu den selbstverständlichen Aufgaben im Sozial- und Gesundheitswesen. Dabei standen bisher Struktur- und Prozessqualität im Vordergrund, zunehmend wird jedoch auch von Leistungsträgern die Ergebnisqualität in den Blick genommen, und es gibt Tendenzen, die Ergebnisqualität stärker mit der Leistungsvergütung zu verknüpfen. So sieht



das zweite Pflegegestärkungsgesetz Qualitätsprüfungen vor, die vorrangig auf die Ergebnisqualität abzielen. Das 2015 verabschiedete Krankenhausstrukturgesetz bestimmt, dass Qualitätsunterschiede bei bestimmten Leistungen Auswirkungen auf die Vergütung haben. Im Bereich der beruflichen Rehabilitation gibt es Modelle, die Vermittlung von Menschen mit Beeinträchtigungen auf den ersten Arbeitsmarkt pauschal zu honorieren. Im zukünftigen Bundesteilhabegesetz wird das Stichwort »Wirkungskontrolle« eine wichtige Rolle spielen.

Diese Entwicklungen sind positiv zu bewerten, wenn dadurch tatsächlich eine nachhaltig verbesserte Ergebnisqualität für die Leistungsempfänger und Leistungsempfängerinnen resultiert. Dienste und Einrichtungen der Sozialwirtschaft sollten sich auch an der Wirkung ihrer Arbeit messen lassen. Diese veränderte Perspektive birgt jedoch auch Risiken, etwa wenn Qualität einseitig durch die Leistungsträger definiert wird oder Bereiche, in denen (vermeintlich) positive Ergebnisse fehlen, z. B. weil Menschen im Krankenhaus trotz guter medizinischer Versorgung nicht geheilt werden, unterfinanziert werden.



Herausforderungen für Bethel:

- Wie kann gewährleistet werden, dass die Perspektive der Leistungsempfänger und Leistungsempfängerinnen verbindlich in die Ergebnisbewertung einbezogen wird?
- Wie können wir auf Leistungsträger Einfluss nehmen, um einseitige Definitionen von Ergebnisqualität zu verhindern?
- Wie können wir die Ergebnisse und Wirkungen unserer Arbeit noch besser evaluieren und transparent machen?



2.5 Herausforderung: Digitalisierung

Der Einsatz von Technologien prägt das Leben und Arbeiten in unserer Gesellschaft immer stärker. Die Digitalisierung verändert Arbeitsprozesse und steigert die Produktivität; immer mehr einfache, zunehmend aber auch komplexe Tätigkeiten werden automatisiert. Sie wirkt sich auf die Freizeitgestaltung aus, z. B. bei der Nutzung digitaler Medien. Durch Social Media, Nachrichtendienste und Videotelefonie verändert sie unsere Kommunikation.



Auch im Sozial- und Gesundheitswesen gewinnt der Einsatz von Technologien an Bedeutung: Operationsroboter in Krankenhäusern, Sensoren zur Sturzerkennung im Wohnumfeld, Digitalisierung von Verwaltungsaufgaben, das Zuhause als Smarthome – das Spektrum wird immer breiter. Solche Technologien können Menschen bei der Bewältigung ihres Alltags und einer selbstständigen Lebensführung unterstützen. Sie können der Arbeitsverdichtung entgegenwirken, indem sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Routineaufgaben entlasten.

Doch sie bringen auch Risiken mit sich. Menschen könnten von diesem Wandel ausgeschlossen werden, weil sie sich diese Technologien nicht leisten können oder Schwierigkeiten im Umgang damit haben. Oder menschliche Zuwendung könnte nach und nach durch technische Unterstützung ersetzt werden. Deshalb muss der digitale Wandel in unserer Gesellschaft bewusst gestaltet werden, so dass niemand ausgeschlossen wird und auf mögliche negative Folgen frühzeitig reagiert werden kann.



Herausforderungen für Bethel:

- Wie können wir die Teilhabe von Menschen mit Beeinträchtigungen bei der Entwicklung und Nutzung von Technologien unterstützen?
- Wie können wir einen ethisch reflektierten Einsatz von Technologien in Bethel gewährleisten?
- Wie können wir technische Assistenzsysteme in unsere Dienstleistungen einbinden und die Wahlmöglichkeit für Menschen mit Beeinträchtigungen zwischen persönlicher und technischer Assistenz sichern?

2.6 Herausforderung: Wirtschaftlichkeit

Seit mehr als zwei Jahrzehnten steigen – mit wenigen Ausnahmen – Jahr für Jahr die Kosten für die Erbringung von Leistungen im Sozial- und Gesundheitswesen stärker als die Entgelte, die von den Leistungsträgern bezahlt werden. Dies war und ist ein politisch gewollter Druck auf die Leistungserbringer, produktiver zu werden. Auch in Zeiten von boomenden Steuereinnahmen und Haushaltsüberschüssen ist eine Änderung dieser Politik nicht in Sicht.

Erhebliche Anstrengungen zur Senkung der Sachkosten konnten die wachsende Schere zwischen Kosten- und Erlössteigerungen nicht ausgleichen. Bei den Personalkosten schließt die gewollte Bindung an die Tarife der Diakonie bzw. verschiedener Branchentarife eine Kostendämpfung bzw. -senkung aus. Im Ergebnis nimmt die Arbeitsverdichtung zu, ebenso die Spannung zwischen unserem eigenen Qualitätsanspruch, den Qualitätserwartungen der Kunden/Adressaten und den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

Hinzu kommt, dass die öffentliche Hand für Investitionsvorhaben, die für die Zukunftsfähigkeit unserer Angebote notwendig sind, nur in begrenztem Umfang Mittel zur Verfügung stellt. Diese müssen damit zum nicht geringen Teil aus dem laufenden Geschäftsbetrieb erwirtschaftet werden. Wir in Bethel können darüber hinaus nennenswerte Mittel aus Spenden und Nachlässen für Investitionen einsetzen, sofern sie nicht für andere Zwecke bestimmt sind.

Herausforderungen für Bethel:

- Was können wir dafür tun, damit die Spannung zwischen Qualitätsansprüchen und den realen Möglichkeiten nicht weiter steigt?
- Wie gewährleisten wir wirtschaftliche Ergebnisse, die einen Beitrag zur Finanzierung der anstehenden Zukunftsinvestitionen leisten?
- Wie stärken wir die Bekanntheit und Attraktivität der Marke »Bethel« bei (potenziellen) Spenderinnen und Spendern, Nachlassgeberinnen und Nachlassgebern?



3 Wofür wir stehen: unsere Vision

Als kirchliche Stiftung verstehen wir Diakonie als unverzichtbare Lebens- und Wesensäußerung der Kirche. Mit unserer Vision wollen wir eine zeitgemäße und bündige Antwort auf Fragen geben wie: Wozu gibt es Bethel? Was ist das Gemeinsame, was unsere vielfältigen Aktivitäten verbindet? Welche Vorstellungen haben wir von der Zukunft?

Solche Fragen zu stellen und nach Antworten zu suchen heißt nicht, mit Traditionen zu brechen. Vielmehr geht es darum, das Konstante, das dauerhaft Gültige, den bei allem Wandel nicht zur Disposition stehenden Kern unseres Tuns kenntlich zu machen. Dabei ist eine Vision zugleich utopisch, d. h., sie hat im Heute noch keinen Ort. Sie dient zur langfristigen Orientierung und wird zum Prüfstein für das Alltagshandeln und für kurz- bis mittelfristig angelegte Strategien.

Die Vision Bethels ist: Gemeinschaft verwirklichen.

Unsere Vision greift bewusst über Bethel hinaus und formuliert eine gesellschaftliche Utopie, wie sie uns auch vom Evangelium vorgegeben wird, ein Ideal des Zusammenlebens, an dem wir unser Handeln dauerhaft ausrichten wollen (1. Korinther 12,13: »Wir sind durch einen Geist alle zu einem Leib getauft, wir seien Juden oder Griechen, Sklaven oder Freie, und sind alle mit einem Geist getränkt.«).

Unsere Vision soll uns helfen, in den Mühen des Alltags nicht zu vergessen, welche Zukunftsvorstellung uns antreibt, damit wir uns mit dem Erreichten nicht zufriedengeben und damit Utopie irgendwann Wirklichkeit wird.

Die Vision wird ergänzt durch drei Aussagen über Mittel und Wege zu ihrer Verwirklichung:

- **Qualifiziert helfen**
- **Orientierung bieten**
- **Lebensräume gestalten**

Sie beschreiben unser Selbstverständnis als diakonisch Handelnde.



Bethel

Gemeinschaft verwirklichen

Unsere Vision



Gemeinschaft verwirklichen

Unsere Vision ist das selbstverständliche Zusammenleben, das gemeinsame Lernen und Arbeiten aller Menschen. Ihre Verschiedenheit verstehen wir als Bereicherung: Mehr oder weniger gesunde, mehr oder weniger behinderte, mehr oder weniger leistungsfähige, jüngere und ältere Menschen, Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft und religiöser Prägung sollen als Bürgerinnen und Bürger mit gleichen Chancen, Rechten und Pflichten in der Gesellschaft leben.

Unsere Vision gründet im christlichen Glauben und beruht auf der Achtung der unbedingten Würde jedes einzelnen Menschen als Geschöpf Gottes. Sie fordert Nächstenliebe, Solidarität und einen fairen Interessenausgleich im Zusammenleben.

Qualifiziert helfen

Wir sind ein diakonisches Unternehmen und verstehen unsere Angebote als Dienstleistungen. Wir achten das Selbstbestimmungsrecht der Menschen, die unsere Angebote nutzen. Mit ihnen vereinbaren wir Art und Umfang unserer sozialen, pädagogischen und gesundheitlichen Dienstleistungen.

Unsere Leistungen sind von hoher Qualität. Die uns zur Verfügung stehenden Ressourcen nutzen wir für die Umsetzung der bestmöglichen fachlichen Standards.



Orientierung bieten

Wir sind Teil der evangelischen Kirche, und unsere Arbeit gründet sich auf den christlichen Glauben. In der Begegnung mit dem einzelnen Menschen unterstützen wir die Suche nach Sinn und bieten religiöse Orientierung. Dies prägt unser gemeinsames Leben und Arbeiten ebenso wie die Gestaltung unserer Bildungs- und Ausbildungsangebote. Für Verkündigung und Seelsorge, die Feiern des Kirchenjahres und das Erleben von Spiritualität nehmen wir uns Zeit und Raum.

Wir setzen uns ein für eine mitmenschliche Gesellschaft. In unserem gesellschafts- und sozialpolitischen Engagement sind wir besonders den Rechten und Bedürfnissen der Menschen verpflichtet, die am schwersten von Krankheit, Behinderung, sozialer Benachteiligung und Ausgrenzung betroffen sind.

Lebensräume gestalten

Wir verstehen Bethel als Idee und fördern die Teilhabe von sozial benachteiligten Menschen, von Menschen mit Behinderungen und Erkrankungen an verschiedenen Orten in der Gesellschaft. An der Gestaltung der jeweiligen Gemeinwesen beteiligen wir uns. Wo es erforderlich ist, machen wir dazu eigene Angebote, kooperieren mit anderen Trägern oder beraten und unterstützen Initiativen vor Ort.

In unseren gewachsenen Ortschaften gestalten wir weiterhin das Zusammenleben unterschiedlicher Gruppen: Menschen, die dort wohnen, Menschen, die dort arbeiten, Menschen, die dort unsere Dienstleistungen in Anspruch nehmen. Hierbei ermöglichen wir die Mitwirkung aller Gruppen.

4 Was wir uns vornehmen

Strategische Entwicklungsschwerpunkte 2017 bis 2022

Die strategischen Entwicklungsschwerpunkte sollen eine gangbare Brücke sein zwischen unserer Vision – die ja einen weit reichenden, langfristigen Charakter hat – auf der einen Seite und dem konkreten, pragmatischen Alltagshandeln hier und heute auf der anderen Seite. Sie stecken den Kurs für die mittelfristige Entwicklung des Gesamtunternehmens ab: Was wollen wir in den nächsten Jahren erreichen? Damit bilden sie zugleich die Grundlage für die Unternehmenssteuerung im Rahmen der Mehrdimensionalen Zielvereinbarungen (MZV).

Für die »Strategischen Entwicklungsschwerpunkte 2017 bis 2022« gilt ebenso wie für die Ziele der Vorjahre: Sie decken nicht alle Themen ab, mit denen wir uns befassen und befassen müssen, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein. Manche strategischen Themen, an denen wir z. T. schon seit Jahren arbeiten, bleiben auf der Agenda, weil sie noch nicht abgearbeitet sind oder weil sich neue Herausforderungen stellen (Beispiele: Inklusion, kulturelle und religiöse Vielfalt). Andere Themen sind neu

hinzukommen, weil sie aktuell und dringlich sind (Beispiele: Flucht/Migration, Digitalisierung). Die strategischen Entwicklungsschwerpunkte sind also weder als abschließend noch als statisch zu verstehen. Es werden jedoch Prioritäten gesetzt bei den Themen, um die wir uns absehbar in den nächsten Jahren vorrangig kümmern müssen.

Auf den folgenden Seiten werden die strategischen Entwicklungsschwerpunkte für das Gesamtunternehmen der v. Bodelschwinghschen Stiftungen Bethel dokumentiert. Sie wurden von Vorstand und Geschäftsführungen in einem mehrstufigen Prozess zwischen Sommer 2015 und Frühjahr 2016 erarbeitet. Sie bilden für die nächsten Jahre den Rahmen für die Entwicklung von Strategien und Zielen der Stiftungs- und Unternehmensbereiche. Die Geschäftsführungen werden die Strategien und Ziele für ihren Verantwortungsbereich in Zusammenarbeit mit den nächsten Handlungsebenen entwickeln und mit dem Vorstand vereinbaren.



»Wenn der Herr die Gefangenen Zions erlösen wird,
so werden wir sein wie die Träumenden.«

Psalm 126,1

Kunden | Adressaten

KA 1 Inklusion voranbringen

Wir unterstützen Menschen bei der gesellschaftlichen Teilhabe, gewährleisten Wahlmöglichkeiten und beteiligen uns an der Entwicklung inklusiver Sozialräume.

KA 2 Beteiligungschancen eröffnen

Wir erweitern die Mitwirkungsmöglichkeiten im Unternehmen.

KA 3 Digitale Teilhabe ermöglichen

Wir gewährleisten den Zugang zu modernen Informations- und Kommunikationsmedien.

KA 4 Verschiedenheit respektieren

Wir achten unterschiedliche kulturelle und religiöse Prägungen und berücksichtigen sie bei der Gestaltung unserer Dienstleistungen.

Diakonische Identität | Werte

DW 1 **Erkennbar sein**

Wir sind erkennbar evangelisch und machen unsere christliche Prägung nach innen und außen erfahrbar.

DW 2 **Glauben verstehen**

Wir machen ein verbindliches Angebot christlich-diakonischer Bildung für alle Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter.

DW 3 **Perspektiven schaffen**

Wir übernehmen Mitverantwortung für die Integration von geflüchteten Menschen und Migrantinnen/Migranten in die Gesellschaft.

DW 4 **Position beziehen**

Wir mobilisieren gesellschaftliche Kräfte, um die Lebensrechte und Teilhabe-Chancen von Menschen mit Beeinträchtigungen zu sichern.

Mitarbeiterinnen | Mitarbeiter

MA 1 **Menschen gewinnen**

Wir gewinnen neue Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter durch attraktive Bildungsangebote, Arbeitsbedingungen und Entwicklungsperspektiven.

MA 2 **Personalbedarf nachhaltig decken**

Wir sind als attraktiver Arbeitgeber nach innen und außen profiliert.

MA 3 **Führung entwickeln**

Wir stärken den Verbund durch eine übergreifende Qualifizierung und Personalentwicklung von Führungskräften.

MA 4 **Tarifpolitik mitgestalten**

Wir setzen uns für faire, markt- und branchengerechte Tarifbedingungen auf dem 3. Weg ein.

MA 5 **Gesundheit fördern**

Wir unterstützen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter systematisch dabei, ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu erhalten.

Prozesse | Strukturen

PS 1 **Digitalisierung intensivieren**

Wir nutzen sowohl in unseren Kernleistungen als auch administrativen Prozessen verstärkt die Potenziale der Digitalisierung.

PS 2 **Die Marke »Bethel« stärken**

Wir steigern den Bekanntheitsgrad von »Bethel« bei jungen Menschen und bauen das Spenden- und Nachlassmarketing regionenübergreifend aus.

PS 3 **Bau- und Immobilienmanagement verbessern**

Wir optimieren die Prozesse und Strukturen bei der Planung und Umsetzung von Bauprojekten und bei der Bewirtschaftung und Instandhaltung von Immobilien.

PS 4 **Technische Assistenzsysteme nutzbar machen**

Wir entwickeln intelligente technische Assistenzsysteme zusammen mit Partnern zu marktfähigen Produkten und beziehen sie in unsere Dienstleistungen ein.

PS 5 **Ergebnisqualität nachweisen**

Wir lassen uns an den Ergebnissen unserer Leistungen messen und richten unsere Qualitätspolitik entsprechend aus.

Unternehmensentwicklung

UE 1 Synergien erzeugen

Wir nutzen die Stärken des Verbundes, um gemeinsam attraktive und personenorientierte Dienstleistungen zu realisieren.

UE 2 Wachstum realisieren

Wir bauen unsere Leistungsangebote gezielt und maßvoll aus und prüfen systematisch die Übernahme neuer Aufgaben und die Chancen strategischer Partnerschaften.

UE 3 Integration unterstützen

Wir entwickeln unsere Unterstützungsangebote für Migrantinnen/Migranten und geflüchtete Menschen gezielt weiter und stellen dabei Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch regionenübergreifend sicher.

UE 4 Bildung fördern

Wir profilieren unser Arbeitsfeld Bildung und verknüpfen es systematisch mit der Entwicklung in den anderen Arbeitsfeldern.

UE 5 Arbeitsmarkt erschließen

Wir ermöglichen Menschen mit Zugangshemmnissen verstärkt Zugänge auf den allgemeinen Arbeitsmarkt (extern und intern).

UE 6 Bezahlbaren Wohnraum schaffen

Wir beteiligen uns an der Schaffung von bezahlbarem Wohnraum für Menschen mit Zugangshemmnissen und bieten Wahlmöglichkeiten.

UE 7 Altenhilfe zukunftsfähig machen

Wir stärken und differenzieren unser Leistungsangebot in der Altenhilfe und bauen ambulante Angebote aus.

Finanzen

FI 1 **Zukunft sichern**

Wir verbessern das wirtschaftliche Ergebnis und ermöglichen Zukunftsinvestitionen und Innovationen.

Bildnachweis

Seite 8 Ausschnitt eines Wandreliefs, Gilead, Ev. Krankenhaus Bielefeld

Seite 15 Christusfigur nach Thorvaldsen, Lobetal

Seite 29 Altar in der Zionskirche, Bielefeld

Impressum

Herausgeber v. Bodelschwingsche Stiftungen Bethel

Vorstand

Königsweg 1 · 33617 Bielefeld

Bild Reinhard Elbracht, Paul Schulz, Abt. Presse + Kommunikation

Grafik Andrea Chyla, Abt. Presse + Kommunikation

© Juni 2016, v. Bodelschwingsche Stiftungen Bethel



v. Bodelschwingsche
Stiftungen Bethel

www.bethel.de