

**Stärken.  
Fördern.  
Mitgestalten.**

**Strategie 2027**



## **INHALT**

<b>Einführung Vorstand</b>	<b>4</b>
<b>Der Weg</b>	<b>6</b>
<b>Trends</b>	<b>7</b>
<b>Vision für die Strategie</b>	<b>8</b>
<b>Stakeholderausrichtung</b>	<b>9</b>
<b>Überblick strategische Schwerpunkte</b>	<b>10</b>
<b>Strategische Schwerpunkte im Detail</b>	<b>12</b>
<b>Umsetzung der Strategie</b>	<b>14</b>
<b>Zukunft gestalten</b>	<b>15</b>
<b>Dankeswort Aufsichtsrat</b>	<b>16</b>
<b>Hintergrund Diakonie Hessen</b>	<b>18</b>

# EINFÜHRUNG VORSTAND

Liebe Leserinnen und Leser,  
„Gemeinsam nach vorne schauen, um die Zukunft zu gestalten!“. Das ist der Wunsch und der Anspruch, den wir als Evangelischer Wohlfahrtsverband mit der vorliegenden Strategie 2027 verbinden, um so aus unserer christlichen Verantwortung heraus die Gesellschaft mitzugestalten.

Um die Zukunft zu gestalten, braucht es den Blick in die Vergangenheit und in die Gegenwart: Wo kommen wir her? Wo stehen wir heute? Wo wollen wir hin?

In den letzten Jahren hat es vielfältige Veränderungen in der Diakonie Hessen gegeben; beispielhaft seien hier die Fusion und die Ausgliederung der 17 Regionalen Diakonischen Werke auf dem Gebiet der Ev. Kirche in Hessen und Nassau genannt. Gemeinsam mit unseren Mitarbeitenden machen wir uns nun auf, den Weg für die nächsten Jahre zu ebnen. Vor allem dank unser engagierten und kompetenten Mitarbeitenden können wir dabei auf ein festes Fundament aufbauen und zuversichtlich nach vorne schauen.

Gleichzeitig nehmen wir um uns herum in der Gesellschaft deutliche Veränderungen sozialer, ökologischer und ökonomischer Art wahr. Die Corona-Pandemie wirkt hierbei wie ein Beschleuniger und beeinflusst unser tägliches Leben bis hin zu der Frage, wie wir uns zukünftig das Arbeiten vorstellen.

Mit der Strategie 2027 geben wir Antwort darauf, wie wir uns heute verstehen und wo wir morgen hinwollen. Die Strategie 2027 soll uns dabei auf unserem Weg wie ein Kompass verlässlich Orientierung geben und uns wie ein stabiles Gelände sicheren Halt bieten.

Sie alle sind herzlich eingeladen, diesen Weg mitzugehen und mitzugestalten! Denn nur GEMEINSAM kann gelingen, was wir uns vornehmen!

Ihr Vorstand der Diakonie Hessen



Carsten Tag  
Vorstandsvorsitzender



Dr. Harald Clausen  
Vorstand



Der Vorstand der Diakonie Hessen (V.l.n.r):  
Dr. Harald Clausen und Vorsitzender Carsten Tag

## DER WEG

Auf dem Weg hin zu einer neuen Strategie war es uns wichtig, mit unseren Stakeholdern<sup>1</sup> und Partnern in den Dialog zu treten und deren Rückmeldungen in unsere Überlegungen einzubeziehen. Dafür fanden digitale Workshops und weitere Gespräche statt, in denen uns Vertreter\*innen unserer Mitglieder, der Kirchen<sup>2</sup> und anderer Verbände wichtige Impulse gaben.

Die Stakeholder bestätigten vor allem unsere Stärke in der Beratung und unsere fachliche Kompetenz sowie eine wirkungsvolle Vertretung in der hessischen Liga der Freien Wohlfahrtspflege.

Folgende Bedarfe zeigten sich über die einzelnen Gruppen hinweg:

- Weitere Stärkung der Profilbildung und Kommunikation sowie der politischen Arbeit
- Kontinuierliche Vernetzung und noch schnellerer Zugriff auf Leistungen des Verbandes
- Klare Ausrichtung und effiziente Prozesse
- Ansprache insbesondere von jungen Menschen
- Aktivierung von Ehrenamtlichen

---

<sup>1</sup> Mit dem Begriff „Stakeholder“ sind sowohl interne als auch externe Interessengruppen gemeint, die zum Erfolg der Diakonie Hessen beitragen (vor allem Mitglieder, Kirchen, Politik/Gesellschaft, Mitarbeitende).

<sup>2</sup> „Kirche“ meint hier nicht die verfasste Kirche in ihrer institutionellen Gestalt, sondern die eine Kirche, für die verfasste Kirche und organisierte Diakonie nur verschiedene Ausdrucksformen sind.

## TRENDS

Als Herausforderungen für die Zukunft der diakonischen Arbeit wurden u.a. genannt:

- Finanzkrise durch Rückgang der Kirchenmitglieder
- Neues Verhältnis Kirche-Diakonie und Wahrnehmung in der Öffentlichkeit
- Fachkräftemangel
- Digitalisierung
- Nachhaltigkeit

Darüber hinaus bestätigte die Analyse zahlreicher Studien die Wichtigkeit der Diakonie in der Entwicklung der Gesellschaft und in der öffentlichen Wahrnehmung der Kirche. Gerade hier deutet sich eine Verschiebung in der Gewichtung von Kirche und Diakonie an. Es gilt, die jeweiligen Stärken von Kirche und Diakonie noch besser gemeinsam einzusetzen.

Insgesamt stehen wir vor weitergehenden Fragen zur Gestaltung der Gesellschaft in Anbetracht von zunehmender Polarisierung, Isolierung und Veränderung von Arbeits- und Wohnmärkten. Eine vorsorgende Wohlfahrtspolitik, bei der wir schon heute proaktiv auf zukünftige Probleme und Herausforderungen reagieren wollen, halten wir für notwendiger denn je.

# VISION FÜR DIE STRATEGIE

Die Diakonie Hessen ist eine dienende Organisation. Aus christlicher Verantwortung gestalten wir Zukunft, damit Leben in Würde gelingt.

Wir stärken die **Mitglieder** unseres Verbandes.

Wir fördern die diakonische Dimension von **Kirche**.

Wir gestalten **Politik und Gesellschaft** mit - im Sinne der christlichen Nächstenliebe.

**Diakonie Hessen**

**Stärken. Fördern. Mitgestalten.**



## STAKEHOLDERAUSRICHTUNG

Wir fokussieren uns noch stärker auf die Bedarfe unserer Mitglieder, nehmen weitere Interessengruppen aber ebenso in den Blick. Dazu haben wir uns zur Erreichung jedes einzelnen Ziels, das wir in der Vision beschrieben haben, Gedanken gemacht.

Unsere **Mitglieder** wollen wir dadurch **stärken**, indem wir die Ausrichtung der verbandlichen Leistungen klar vor Augen haben und sie regelhaft überprüfen. Wir stehen an, dass uns dabei mindestens 2/3 der Mitglieder mit den für sie relevanten verbandlichen Leistungen eine hohe oder sehr hohe Zufriedenheit bestätigen.

Die **diakonische Dimension von Kirche** soll weiter **gefördert** werden, indem wir ein gemeinsames Selbstverständnis als zwei Ausdrucksformen der einen Kirche etablieren. Das kann u.a. durch eine gleichbleibende oder zunehmende Anzahl und Reichweite von Angeboten mit diakonischen und kirchlichen Inhalten sowie Beteiligung in kirchlichen Gremien und Prozessen erreicht werden.

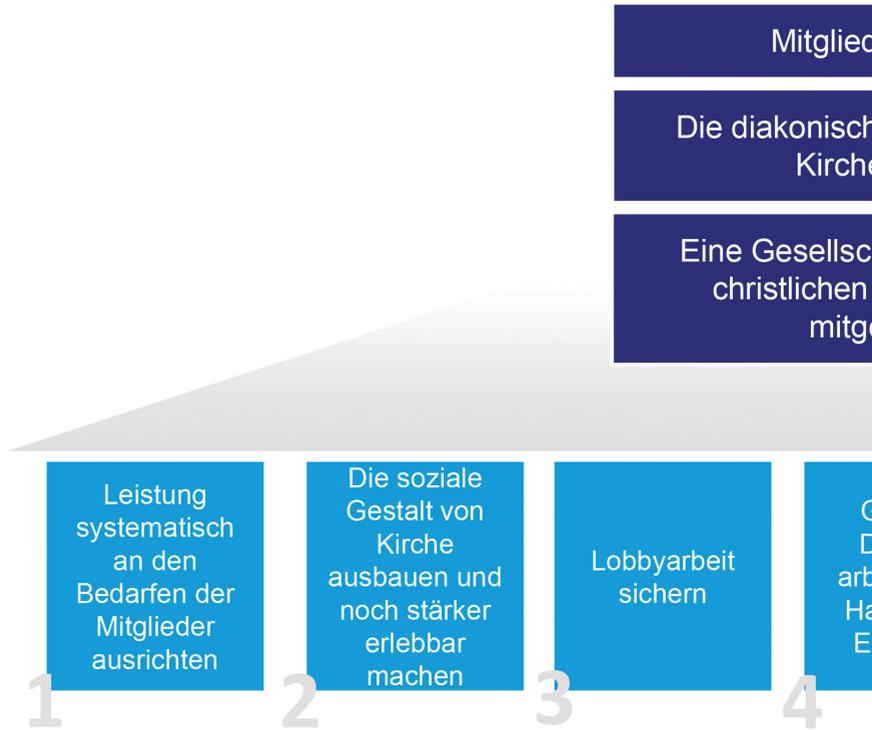
Beispielsweise kann durch gemeinsame Strategien zur Gemeinwesenorientierung und die Unterstützung und Durchführung entsprechender Projekte dieses Ziel mit Leben gefüllt werden.

Für unser Ziel, eine **Gesellschaft im Sinne der christlichen Nächstenliebe mitzugestalten**, setzen wir uns auch weiterhin mit vollen Kräften ein. Als Messlatte dafür streben wir an, dass mindestens 2/3 der Mitglieder und andere Akteure aus dem sozialpolitischen Bereich uns eine wirkungsvolle Interessenvertretung des Verbandes für sozialpolitische Rahmenbedingungen bestätigen.

# ÜBERBLICK STRATEGISCHE SCHWERPUNKTE

## Sieben strategische Schwerpunkte

Dialogische Ausrichtung auf die Bedarfe von Ku



# bis 2027

## Kunden und die Interessen von Stakeholdern

er stärken  
e Dimension von  
e fördern  
haft im Sinne der  
Nächstenliebe  
estalten

Gerne in  
Dialektiken  
arbeiten - in  
Haupt- und  
Nebenamt

5

Marke  
schärfen –  
Image  
steigern

6

Transparenz  
und Effizienz  
erhöhen

7

Finanzierung  
aus  
zusätzlichen  
Quellen  
erschließen

# STRATEGISCHE SCHWERPUNKTE IM DETAIL

Die drei normativen Ziele werden ergänzt durch die Beschreibung von insgesamt sieben strategischen Schwerpunkten. Diese Schwerpunkte wollen wir verwirklichen, indem wir jeweils zugeordnete Initiativen definiert haben um diese in Projekten zu bearbeiten.

## **Strategischer Schwerpunkt 1 - Leistung systematisch an den Bedarfen der Mitglieder ausrichten**

Durch regelhafte Befragungen und den Austausch mit unseren Mitgliedern wollen wir deren Bedarfe noch besser kennenlernen und uns darauf einstellen. Der Einfluss von gesellschaftlichen Trends und Herausforderungen wird aufgegriffen, wie beispielsweise bei den Themen Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Innovationsförderung und Bildung.

Dabei spielen die Fach-Arbeitsgemeinschaften eine zentrale Rolle und werden eng eingebunden.

Unsere umfassende fachliche, juristische und wirtschaftliche Beratung wollen wir weiter in hoher Qualität anbieten.

## **Strategischer Schwerpunkt 2 - Die soziale Gestalt von Kirche ausbauen und noch stärker erlebbar machen**

Gemeinsam mit der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau und der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck wollen wir Strategien entwickeln und umsetzen, um die diakonische Präsenz im Gemeinwesen noch stärker an den Bedürfnissen der Menschen auszurichten. Wir unterstützen Kirchengemeinden, Kirchenkreise und Dekanate, ihr diakonisches Profil weiter auszubauen.

## **Strategischer Schwerpunkt 3 - Lobbyarbeit sichern**

In der Liga der freien Wohlfahrtspflege und der hessischen Landespolitik wollen wir weiterhin als verlässlicher Partner und Impulsgeber aktiv sein. Zukunftsthemen wie Wohlfahrtskorporatismus und „vorsorgende“ Wohlfahrt sollen weitergedacht werden.

Die gute Arbeit im Evangelischen Büro am Sitz der Landesregierung soll nach Möglichkeit fortgeführt werden.

#### **Strategischer Schwerpunkt 4 - Gerne in Diakonie arbeiten - in Haupt- und Ehrenamt**

Die Qualität und der Erfolg unserer Arbeit hängt ganz entscheidend von gut ausgebildeten Fachkräften und engagierten Freiwilligen ab, die in den diakonischen Einrichtungen und im Landesverband tätig sind. Wir wollen alles dafür tun, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Haupt- und Ehrenamtliche sollen gern in der Diakonie arbeiten!

#### **Strategischer Schwerpunkt 5 - Marke schärfen – Image steigern**

Durch eine interne und externe Kommunikationsstrategie soll die Marke Diakonie Hessen geschärft werden. Dazu initiieren wir u.a. imagefördernde Maßnahmen, die unser Profil schärfen und unsere Reichweite bei Multiplikator\*innen erhöhen.

#### **Strategischer Schwerpunkt 6 - Transparenz und Effizienz erhöhen**

Die wirtschaftlichen Herausforderungen werden auch für die Diakonie Hessen in den kommenden Jahren wachsen. Um dem zu begegnen, überprüfen wir unser Leistungsangebot und die Ressourcenverteilung systematisch und passen diese den Gegebenheiten an. Dabei hilft uns die Weiterentwicklung unseres internen Controllings und die wiederkehrende Analyse unserer Prozesse.

Durch die Einführung eines CRM-Systems werden wir die Bedürfnisse der einzelnen Mitglieder noch genauer erfassen können. Dadurch lassen sich passgenauere Angebote entwickeln.

#### **Strategischer Schwerpunkt 7 - Finanzierung aus zusätzlichen Quellen erschließen**

Einen weiteren Baustein zur Begegnung von finanziellen Beschränkungen sehen wir in der Erschließung von zusätzlichen Finanzierungsmöglichkeiten. So können einzelne Themenbereiche durch Projektfinanzierungen angestoßen werden oder Initiativen gemeinsam mit strategischen Partnern gestartet werden.

# UMSETZUNG DER STRATEGIE

Um die Fülle an Aufgaben bewältigen zu können, braucht es eine Fokussierung auf bestimmte Initiativen, die wir für einen gewissen Zeitraum festlegen.

Pro Halbjahr wählen wir bis zu vier Initiativen aus, die dann unsere besondere Aufmerksamkeit erhalten. Auf diese Weise können wir schneller auf sich ändernde Gegebenheiten reagieren und die Belastungsgrenzen innerhalb des Landesverbandes noch besser steuern.



## ZUKUNFT GESTALTEN

Die Strategie 2027 baut auf unseren starken Leistungen in der Beratung sowie der politischen Arbeit und Vernetzung auf. Sie führt die Richtung der Strategie aus dem Jahr 2015 fort, fokussiert auf die sich verändernden Herausforderungen und konkretisiert diese.

Insbesondere betont die Strategie 2027:

- Die Verpflichtung zu einer verbindlichen strategischen Ausrichtung unserer Arbeit
- Die Stärkung einer vernetzten Zusammenarbeit
- Eine konsequente Orientierung an den Bedarfen unserer Mitglieder und weiterer Interessengruppen
- Die Bearbeitung von Mega-Trends zur Sicherung diakonischer Arbeit für die Zukunft
- Die Einführung von Prozessen zur Überprüfung und Verbesserung unserer Angebote

## DANKESWORT AUFSICHTSRAT

Die vorliegende neue Strategie der Diakonie Hessen ist ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg der Zukunftsgestaltung von Kirche und Diakonie zugunsten der Gesellschaft. Der Weg begann bereits mit dem Zusammenschluss der beiden Diakonischen Werke Hessen und Nassau einerseits und Kurhessen-Waldeck andererseits zur Diakonie Hessen im Jahr 2013. Diese Fusion enthielt als ein Kernelement den Beschluss, dass sich die Diakonie Hessen zukünftig ganz auf ihre Aufgaben als Dach- und Spitzenverband für ihre Mitglieder und für die beiden hessischen Evangelischen Kirchen konzentriert, während im Unterschied dazu alle unmittelbaren sozialen Dienste von ihren Mitgliedsorganisationen geleistet werden. Entsprechend wurden die regionalen Diakonischen Werke in Hessen und Nassau im September 2021 aus der Diakonie Hessen in eine eigene Gesellschaft ausgegliedert mit dem Ziel, sie in einem zweiten Schritt alsbald der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau zuzuordnen.

Der gesamte Weg bis hin zu dieser Strategie ist ein langer gewesen. Wir glauben aber, er hat sich gelohnt und das Ergebnis kann sich sehen lassen: Die so neu aufgestellte Diakonie Hessen bietet mit ihrer neuen Strategie die große Chance eines sehr wirkungsvollen Zusammenspiels der verschiedenen Akteure zugunsten von hilfs- und unterstützungsbedürftigen Menschen in unserer Gesellschaft: Auf der einen Seite die vielen evangelisch-kirchlichen Organisationen, die unmittelbare soziale Dienste z.B. für Kinder und Jugendliche, für Kranke und Alte, für Menschen mit und ohne Behinderung leisten. Und auf der anderen Seite deren gemeinsamer Dach- und Spitzenverband, der sie in ihrer unmittelbaren diakonischen Arbeit durch Beratung und politische Vertretung unterstützt und fördert und darüber hinaus die Zusammenarbeit mit den beiden Kirchen gestaltet

sowie das Anliegen der Diakonie insgesamt in der Öffentlichkeit vertritt.

Viele waren auf diesem Weg beteiligt: Der Aufsichtsrat selbst und die aus den eigenen Reihen gebildete Steuergruppe, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Geschäftsstellen und unzählige Fachleute, die konsultiert wurden. Ihnen allen gebührt großer Dank. Vor allem aber gilt unser Dank dem Vorstand der Diakonie Hessen, der diesen Weg mitgegangen ist, für alle schwierigen Fragen gute Lösungen gefunden hat und den Prozess kontinuierlich vorantreibt.

Wir sind es unserem kirchlichen Auftrag und der Gesellschaft schuldig, dass wir uns gut organisieren, um effektiv zugunsten von unterstützungsbedürftigen Menschen handeln zu können. Angesichts der Krisen, die schon da sind und die noch kommen werden, wird dies wichtiger denn je. Diese Strategie der Diakonie Hessen ist dazu ein wichtiger Beitrag.

Maik Dietrich-Gibhardt  
Vorsitzender Aufsichtsrat

Brigitte Walz-Kelbel  
Stellv. Vorsitzende Aufsichtsrat

## HINTERGRUND

### **Diakonie Hessen - Werk der Kirche, Mitgliederverband und Spitzenverband der freien Wohlfahrtspflege**

Die Diakonie Hessen ist als Werk der Kirche Mitglieder- und Spitzenverband für das evangelische Sozial- und Gesundheitswesen auf dem Gebiet der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) und der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck (EKKW). In den Geschäftsstellen in Frankfurt am Main und Kassel, dem Evangelischen Fröbelseminar, sowie den Evangelischen Freiwilligendiensten arbeiten über 300 Mitarbeitende. Dazu kommen circa 700 Freiwillige, die sich in den verschiedenen Programmen des freiwilligen Engagements einbringen.

Dem Vorstand des Landesverbandes gehören Pfarrer Carsten Tag (Vorstandsvorsitzender) und Dr. Harald Clausen an.



## Impressum

Herausgeber: Diakonie Hessen – Diakonisches Werk in Hessen und Nassau und Kurhessen-Waldeck e.V., Ederstraße 12, 60486 Frankfurt am Main

Redaktion: Florian Dietzel, Antje Lah, Eckhard Lieberknecht

Layout: Eckhard Lieberknecht

Druck: Henrich-Druck, Neustadt (Hessen)

Bildnachweise:

© Gaby Gerster / Diakonie Hessen (Seite 5)

© pixabay.com/LN\_Photoart (Seite 8)

© pixabay.com/geralt (Seite 14)

Mai 2022

## Mitgliedseinrichtungen in Zahlen

**447** Mitglieder

**2.105** Einrichtungen und Angebote  
davon allein **657** Kinder- und Jugendhilfe,  
**410** Altenhilfe sowie **260** Eingliederungshilfe

**44.000** hauptamtliche Mitarbeiter\*innen

**50.000** freiwillig Engagierte

**> 2 Milliarden €**  
Umsatz im Jahr 2020