

**STRATEGIE**



**Strategie  
2025**

## VORWORT

---

Ein Jahr intensiver Arbeit liegt hinter uns und wir freuen uns, Ihnen die Strategie **Bathildisheim mittendrin 2025** vorstellen zu dürfen. Die Arbeit begann im Herbst 2021 mit der BLK Plus-Konferenz, in der das Erreichte gewürdigt und an den Zielen der Strategie 2023 gemessen wurde. Dieser Schatz an Informationen wurde durch den Führungskreis Strategie in vielen intensiven Sitzungen erfasst und in eine SWOT-Analyse überführt: Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken wurden aus Sicht unseres Umfelds sowie aus der internen Perspektive unserer Organisation bewertet. Dann folgten der spannende Prozess der Suche nach Schwerpunkten und die Verdichtung auf sechs Unternehmensziele.

Das Ergebnis ist eine Unternehmensstrategie, die alle Geschäftsbereiche einschließt. Gleichzeitig ist sie der Startpunkt für Bereiche und Abteilungen, diesen Rahmen zu nutzen und eigene Ziele und Maßnahmen zu vereinbaren.

Als Führungskreis Strategie bedanken wir uns für das entgegengebrachte Vertrauen und den Auftrag, die Strategie gestalten zu dürfen. Unser Dank gilt allen, die mitgearbeitet, Impulse gegeben und kritisch nachgefragt haben. Besonders danken wir den Teilnehmer:innen der BLK Plus und des Unternehmensforums für ihre vielen Anregungen im gemeinsamen Austausch.

### **Der Führungskreis Strategie**

(Anke Butterweck, Siegfried Döring, Stefan Fensterer, Dr. Christian Geyer, Carola Schmoll, Jörg Schumacher, Serra Seifert)

## Bathildisheim

*Bathildisheim e. V.  
Bathildisstraße 7  
34454 Bad Arolsen*

*Fon 05691 899-0  
pr@bathildisheim.de  
www.bathildisheim.de*

Mitglied in der Diakonie Hessen

## STRATEGIE MEINT ...

Das Unternehmen richtet sich mit seinen Aktivitäten in den nächsten Jahren an einer Vision (Zukunftsbild) und an Zielen aus. Die Strategie dient also dazu, über das Tagesgeschäft hinaus zu blicken. Der Blick in die Zukunft eröffnet Spielräume und Möglichkeiten und stellt Veränderungsnotwendigkeiten vor Augen. In der Strategie werden Entscheidungen darüber getroffen, was wir in Zukunft machen oder lassen wollen. So leistet die Strategie einen Beitrag dazu, die Überlebensfähigkeit unseres Sozialunternehmens zu sichern.

Wir verstehen Strategie so: Die Strategie ist eine Richtungsangabe (Vision und Ziele), die beispielhaft durch Initiativen praktisch wird. Insofern stellt eine Strategie keinen fertigen Plan dar. Die Ausrichtung ist zwar klar und die Ziele sind erstrebenswert, doch die Umsetzung folgt den Möglichkeiten und passt sich der Unvorhersehbarkeit von Zukunft und Gegenwart an. So bleibt die Strategiearbeit eine fortlaufende Aufgabe. Es gilt kleine Schritte in die definierte Richtung zu unternehmen, zu reflektieren und daraus zu lernen, um dann weitere oder andere Schritte, ggf. in eine angepasste Richtung, zu gehen.

## UNSERE VISION

A

Der Bathildisheim e.V. wandelt sich von einem zentralen Komplexanbieter zu einem dezentralen, d.h. regionalen Dienstleister vor Ort. Ein *inklusives* Bathildisheim ist unsere Vision. Inklusion meint das selbstverständliche und selbstbestimmte Miteinander von allen Menschen, auch und insbesondere von Menschen mit Behinderung, in den gesellschaftlichen Zusammenhängen wie Wohnen, Arbeit, Bildung, Kultur und Sport.

Von einer inklusiven Gesellschaft erzählt auch die Hoffnung auf Gottes Reich. Die Welt Gottes, sein Himmel, ist inklusiv. In der Bibel heißt es, dass alle Völker, aus allen Himmelsrichtungen teilhaben werden an Gottes Tischgemeinschaft (Lukas 23, 19). Und im Brief an die Galater schreibt Paulus: Bei Gott sind alle Menschen wichtig, egal ob Jude oder Grieche, Sklave oder Freier, Mann oder Frau. Alle gehören in Christus zusammen und dazu (Galater 3, 28).

Das Reich Gottes ist eine Vision, ein Zukunftsbild, und zugleich können wir immer mal wieder den Himmel auf Erden spüren und erfahren. Doch festhalten können wir das Reich Gottes nicht. Und herstellen können wir es auch nicht. Gleichwohl können wir unsere Beiträge leisten, damit diese Welt inklusiver wird und Himmel und Erde sich hier und da berühren. Dieser Geist treibt den Bathildisheim e.V. an.

Insofern gilt der biblische Aufruf auch für die Angebote des Bathildisheim e.V.:

*„Geh, verlass deine Heimat, deine Sippe und die Familie deines Vaters  
und zieh in das Land, das ich dir zeigen werde.“  
(1.Mose 12, 1)*

Um diese Vision von einer inklusiven Gesellschaft Wirklichkeit werden zu lassen, ist ein *Auszug* notwendig. Ein Auszug aus dem Gewohnten und Vertrauten. Wie Abraham, der alles zurücklässt, Heimat, Sippe und Familie, um dem Ruf Gottes in ein fremdes Land zu folgen. Eine ungewisse Zukunft liegt vor ihm und die Zusage Gottes begleitet ihn: „Ich will dich segnen ... und du sollst ein Segen sein.“ (1. Mose 12, 2)

## STRATEGISCHE ZIELE

B

Der Aufruf, sich aufzumachen in das Land mit Namen *Inklusion* ist ein radikaler Aufbruch. Ein Aufbruch ins Ungewisse, getragen von dem Versprechen Gottes, dabei zu sein. Aus der Sesshaftigkeit des Bathildisheims wird ein Nomadenleben: „Dann zog er (Abraham) von Lagerplatz zu Lagerplatz.“ (1. Mose 12, 9)

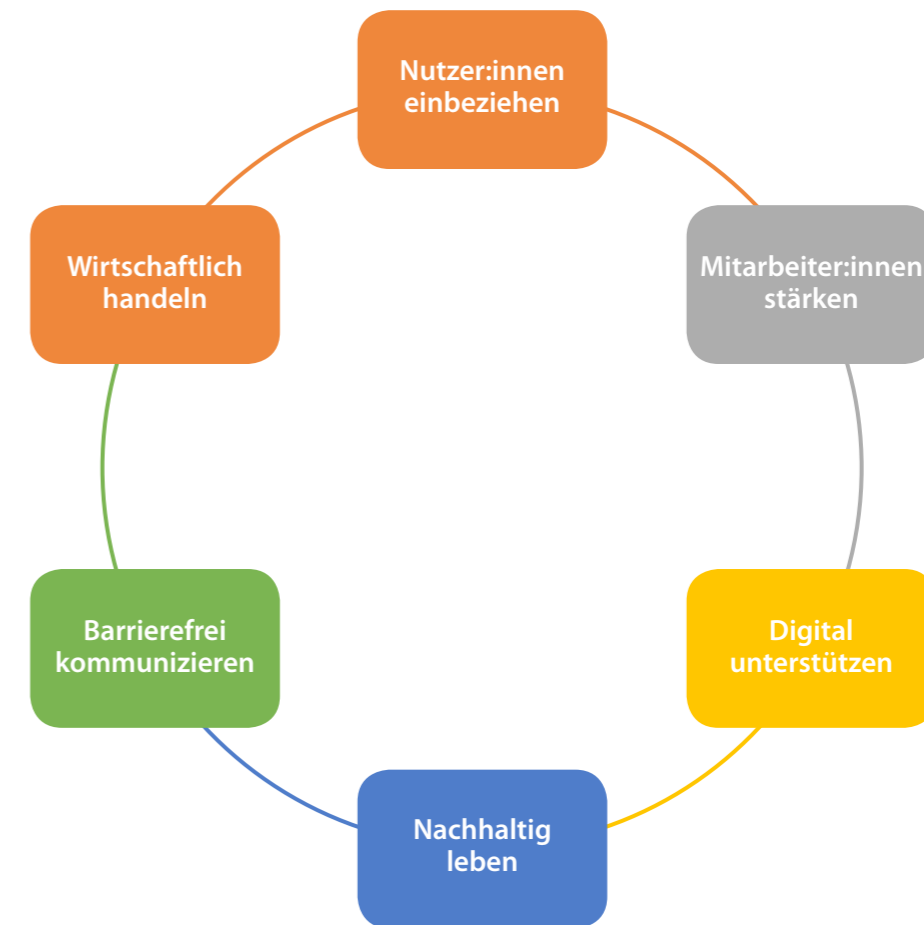
Die Vision beschreibt den notwendigen Auszug aus den Sonderwelten hinein in das bunte und vielfältige Leben in den Kommunen. Die unterschiedlichen Unterstützungsangebote werden weiterhin gebraucht, aber es ist nicht notwendig, diese in einer exklusiven Einrichtung zu bündeln. Konkret heißt das:

- Inklusive Wohnangebote
- Inklusive Schule
- Inklusive Arbeitsangebote
- Inklusive Ausbildung
- Inklusive Freizeitangebote

Und weil Inklusion immer den einzelnen Menschen meint, wollen wir uns auf die Menschen konzentrieren. Im Fokus dieser Strategie stehen die Nutzer:innen unserer Dienstleistungen und die Mitarbeiter:innen. Die Vielfalt, die diese vielen Menschen darstellen, ihre Einzigartigkeit, ist ein Geschenk Gottes und ein Schatz für die Gemeinschaft. Und auch die anderen Ziele sind von diesem Geist getragen: digitale Teilhabe unterstützen, barrierefrei kommunizieren, nachhaltig leben, wirtschaftlich handeln. Im Zusammenspiel dieser Ziele können wir wirksame Beiträge für mehr Inklusion leisten.

Eine Vision beschreibt die Vorstellung von einer Zukunft, ein Zukunftsbild. Dieses Bild wird nur durch konkretes Handeln Wirklichkeit. Wir wollen mit den Grundsätzen einer Strategie 2025 unseren Beitrag dazu leisten, wohl wissend, dass auch über das Jahr 2025 hinaus an der Verwirklichung der Vision von einer inklusiven Gesellschaft gearbeitet werden muss.

Die strategischen Ziele auf einen Blick



## NUTZER:INNEN EINBEZIEHEN, STÄRKEN UND BEGLEITEN

### Einleitung

Die Nutzer:innen unserer sozialen personenbezogenen und sozialräumlichen Dienstleistungen sind die wichtigste Anspruchsgruppe des Bathildisheims. Ihr Wille ist der Ausgangspunkt unserer Dienstleistungen und zugleich sind wir dem (sozial-)staatlichen Auftrag verpflichtet. Hinzu kommen professionelle Sichtweisen, Anforderungen und Vorgehensweisen, die die Organisation und die Prozesse der Dienstleistungserbringung prägen.

In diesem Spannungsfeld geht es uns primär um die selbstbestimmte Lebensführung der Nutzer:innen gemäß UN-BRK. Insofern soll sich das Bathildisheim an Partizipation und Empowerment ausrichten.

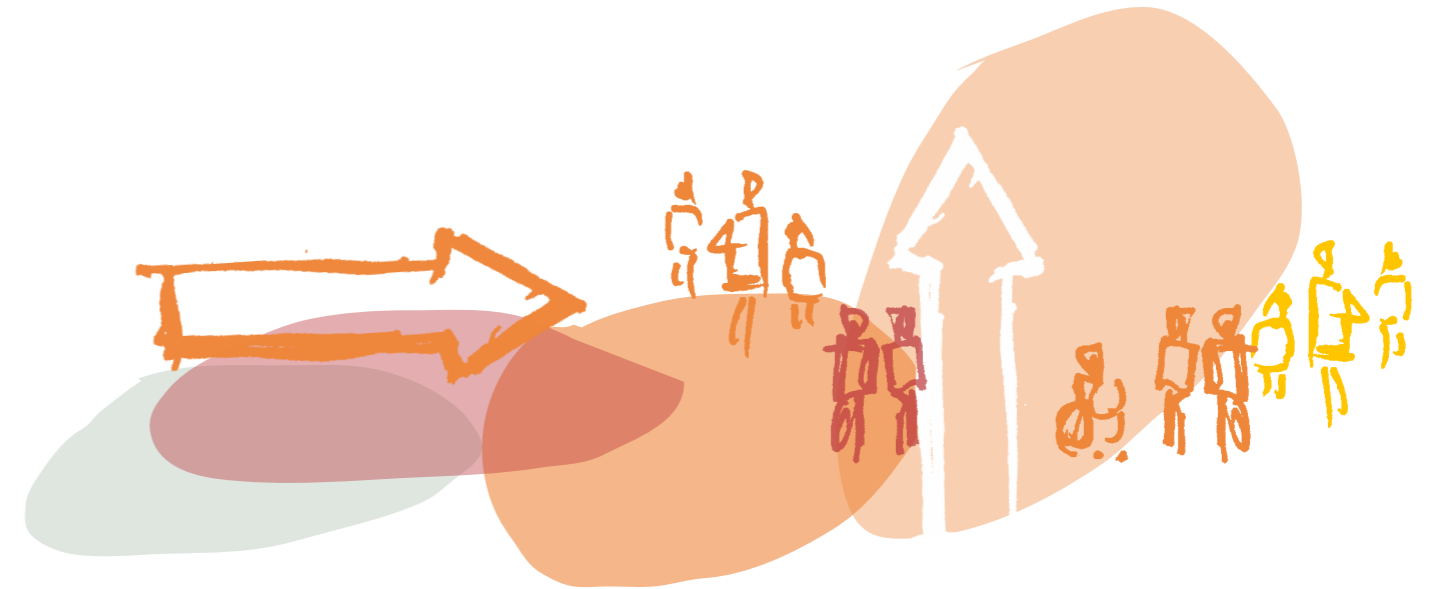
Das Motto lautet: Von der Fürsorge und angebotsorientierten Leistung zur Nutzer:innenorientierung.

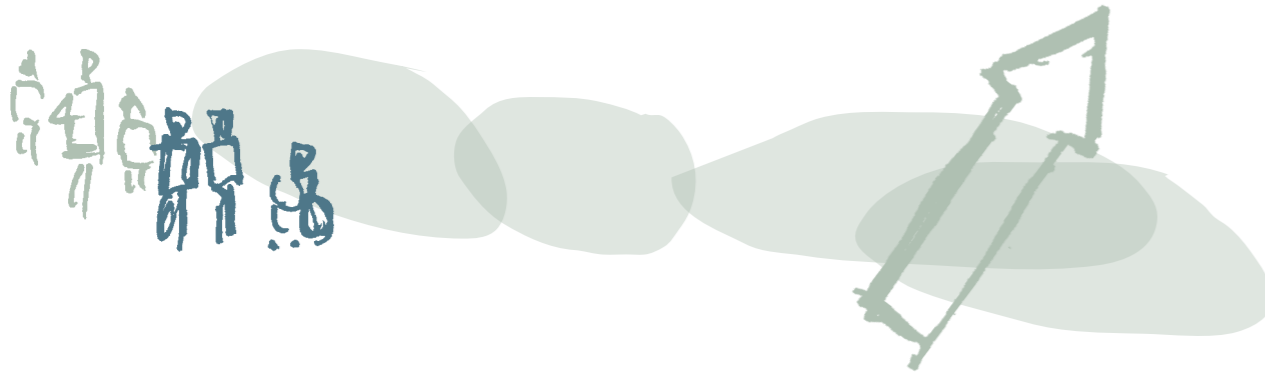
### Ziele

- Wir **empowern** (befähigen/stärken) die Nutzer:innen, ihre Rechte und Pflichten eigenverantwortlich wahrzunehmen, und **beziehen** sie in alle für sie relevanten Planungen, Prozesse und Entscheidungen **ein**.
- Wir **ermöglichen** den Nutzer:innen, ihre sexuelle, religiöse und kulturelle Identität barrierefrei zu leben.
- Wir **entwickeln** und **bewerten** die Leistungsangebote mit den Nutzer:innen zusammen.
- Wir **erbringen** die Dienstleistungen personenbezogenen und sozialräumlich.

### Initiativen

- Aktionsplan Bathildisheim mit Hilfe des Index für Partizipation (BeB) erstellen
- OE Prozess Kollegiale Führung: Nutzer:innen werden als Organisationsmitglieder in die Entscheidungen und Führungsaufgaben vor Ort einbezogen, wenn sie das wollen
- Peer-to-Peer-Beratung ausbauen (Bsp.: Autismus)





### Einleitung

Mitarbeiter:innen sind neben den Nutzer:innen unserer Dienstleistungen die zentrale Anspruchsgruppe des Bathildisheims. Sie sind es, die die sozialen personenbezogenen Dienstleistungen erbringen. Dafür setzen sie sich mit ihrer Person ein und gehen in Beziehung. Das ist eine befriedigende und zugleich anstrengende Aufgabe. Nur mit engagierten, zufriedenen und einer ausreichenden Anzahl von Mitarbeiter:innen kann die Qualität unserer Dienstleistungen und die Zufriedenheit der Kolleg:innen gewährleistet werden.

### Ziele

- Wir **gewinnen** neue Mitarbeiter:innen für die vielfältigen Aufgaben.
- Wir **empowern** (befähigen/stärken) die Mitarbeiter:innen, sich selbst und in Teams zu führen (kollegiale Führung/Selbstorganisation).
- Wir **qualifizieren** Mitarbeiter:innen für die anspruchsvollen Aufgaben.
- Wir **unterstützen** Mitarbeiter:innen in unterschiedlichen Lebenslagen (Gesundheit, Alter, Familie) und bei der Balance/Integration von Arbeit und Freizeit.

### Initiativen

- Entwicklung eines unternehmensweiten Konzeptes Personal, das die Themen Quantität und Qualität sowie Gewinnung, Onboarding, Entwicklung und Bindung umfasst. Dieses Konzept orientiert sich am Beispiel von *mein weg*
- Weiterentwicklung des teilhabeorientierten Organisationsmodells Kollegiale Führung
- Entwicklung eines unternehmensweiten Konzeptes Ausbildung
- Das Bathildisheim engagiert sich für eine wettbewerbsfähige Vergütungsstruktur in der Diakonie Hessen

## DIGITAL UNTERSTÜTZEN

3

### Einleitung

Die Sozialwirtschaft ist eine Zukunftsbranche mit schnell wachsenden Aufgaben und Herausforderungen. Digitale Technologien bieten ein großes Innovationspotenzial. Prozesse und Dokumentationsanforderungen können optimiert und neue Angebote entwickelt werden.

Eine leistungsfähige Infrastruktur sorgt für eine hohe Verfügbarkeit, Geschwindigkeit und Stabilität in einer sicheren Umgebung für alle Beteiligten. Bereichsübergreifende Prozesse bieten Transparenz und Verlässlichkeit für den bestmöglichen Service für Nutzer:innen und Mitarbeiter:innen.

Der Schutz von persönlichen Daten hat höchste Priorität. Für die Entwicklung und Erprobung von neuen innovativen Dienstleistungen sind Rahmenbedingungen erforderlich, die der persönlichen und unternehmerischen Entwicklung den nötigen Freiraum bieten.

### Ziele

- Wir **nutzen** digitale Dienste für die Kommunikation, die barrierefreie Teilhabe am Arbeitsleben und der selbstbestimmten Gestaltung des persönlichen Umfelds.
- Wir sind, gemeinsam mit den Nutzer:innen, eine **lernende** Organisation, stellen allen digitale Bildungsangebote und eine Wissensplattform zur Verfügung.
- Wir **ermöglichen** und **unterstützen** die effiziente Zusammenarbeit in bereichsübergreifenden Projekten und selbstorganisierten Teams.

### Initiativen

- Weiterentwicklung der IT-Infrastruktur für den Einsatz von KI (Künstlicher Intelligenz), Sensorik und Analytics
- Know-how-Transfer durch den Ausbau von Wissenplattformen und E-Learningsystemen (z. B. Q.wiki, Relias, MS 365, LMS)
- Formular-Prozesse (q.wiki) durch digitale Workflows ersetzen



**Einleitung**

Die sozialen, ökologischen und ökonomischen Umbrüche der Gegenwart verändern die Art, wie wir leben und arbeiten und wie wir unser Zusammenleben gestalten.

Das Bathildisheim ist Teil dieser sozialen, ökonomischen und ökologischen Transformation. Diese Transformation mitzugestalten, bedeutet für uns, den Auftrag der Nächstenliebe mit der Bewahrung der Schöpfung zu verbinden. Im Sinne der nachhaltigen Entwicklungsziele (Sustainable Development Goals) der Vereinten Nationen sollen soziale, ökologische und ökonomische Zielsetzungen miteinander in Einklang gebracht werden.

Unter **ökologischer Nachhaltigkeit** verstehen wir: einen bewussten Umgang mit Wasser, Energie und endlichen Rohstoffen. Der Aspekt Ökologie steht dabei auch für einen bewussten Umgang mit der menschlichen Gesundheit: Gesundheitsschädliche Stoffe oder Arbeitsplätze widersprechen einer ökologischen Nachhaltigkeit.

Unter **sozialer Nachhaltigkeit** verstehen wir: eine Gerechtigkeit in Bezug auf faire Bezahlung, eine freie berufliche Entfaltung sowie die Möglichkeit zur Aus- und Fortbildung.

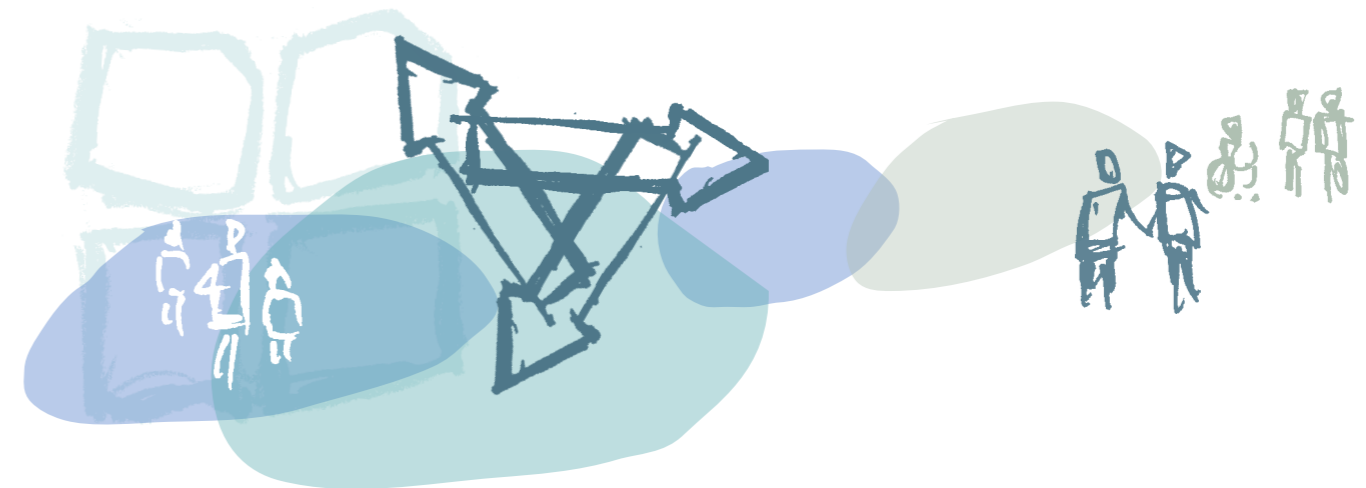
Unter **ökonomischer Nachhaltigkeit** verstehen wir: ein nachhaltiges Wirtschaften ohne die Profitmaximierung als vorrangiges Ziel.

**Ziele**

- Wir **nutzen** natürliche Ressourcen bewusst und sparsam.
- Wir **engagieren uns** in Politik, Kirche und Gesellschaft für die Gestaltung einer inklusiven Gesellschaft und für einen inklusiven Arbeitsmarkt.
- Wir **verpflichten uns**, regional nachhaltige Lieferketten zu nutzen.
- Wir **gestalten und nutzen** Informations-, Interessen- und Wertschöpfungsnetzwerke.

**Initiativen**

- Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen durch eine externe Energieberatung bzgl. Energieverbrauch und -gewinnung
- Erarbeitung eines Leitlinienpapiers bis Ende 2022 mit konkreten/messbaren Initiativen
- Bewusstseins-Bildung: Workshops, Infomaterial und Wettbewerbe für Nutzer: innen und Mitarbeiter:innen im Hinblick auf die ökologische Transformation
- Etablierung eines flächendeckenden Energiemonitorings





## BARRIEREFREI KOMMUNIZIEREN

### Einleitung

Kommunikation ist sowohl für den Menschen als auch für die Organisation von fundamentaler Bedeutung. Informationen jeglicher Art (Entscheidungen, Überlegungen, Ereignisse, Meinungen, Bedürfnisse ...) werden mitgeteilt (oder nicht mitgeteilt), reflektiert (oder nicht reflektiert) und verstanden (oder missverstanden). Insofern gilt der Grundsatz von Paul Watzlawick: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“

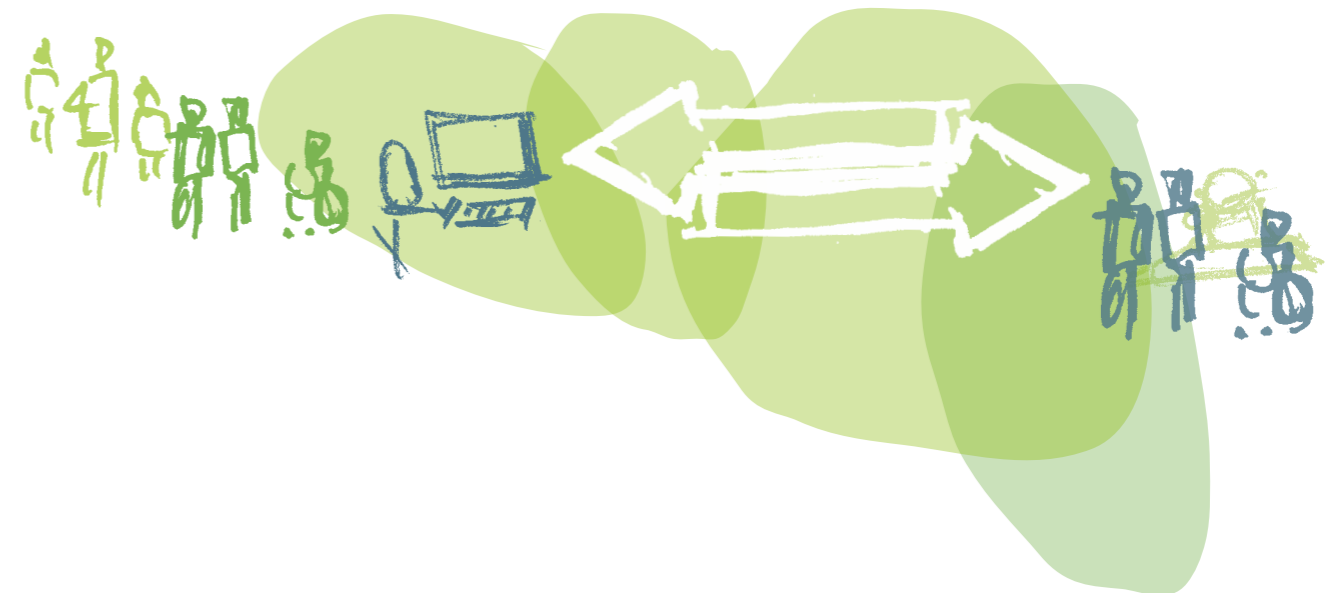
Üblicherweise werden die **externe** und die **interne** Kommunikation einer Organisation unterschieden. Die externe Kommunikation dient dazu, die Organisation in der Öffentlichkeit so darzustellen, dass sie von den Anspruchsgruppen anerkannt und legitimiert wird. Es werden die Öffentlichkeitsarbeit (PR) und das Marketing unterschieden. Interne Kommunikation meint die wechselseitige Mitteilung, Reflexion und das Verstehen der Organisationsmitglieder sowohl horizontal (Nutzer: innen, Mitarbeitende, Vereinsmitglieder) als auch vertikal (top down und bottom up).

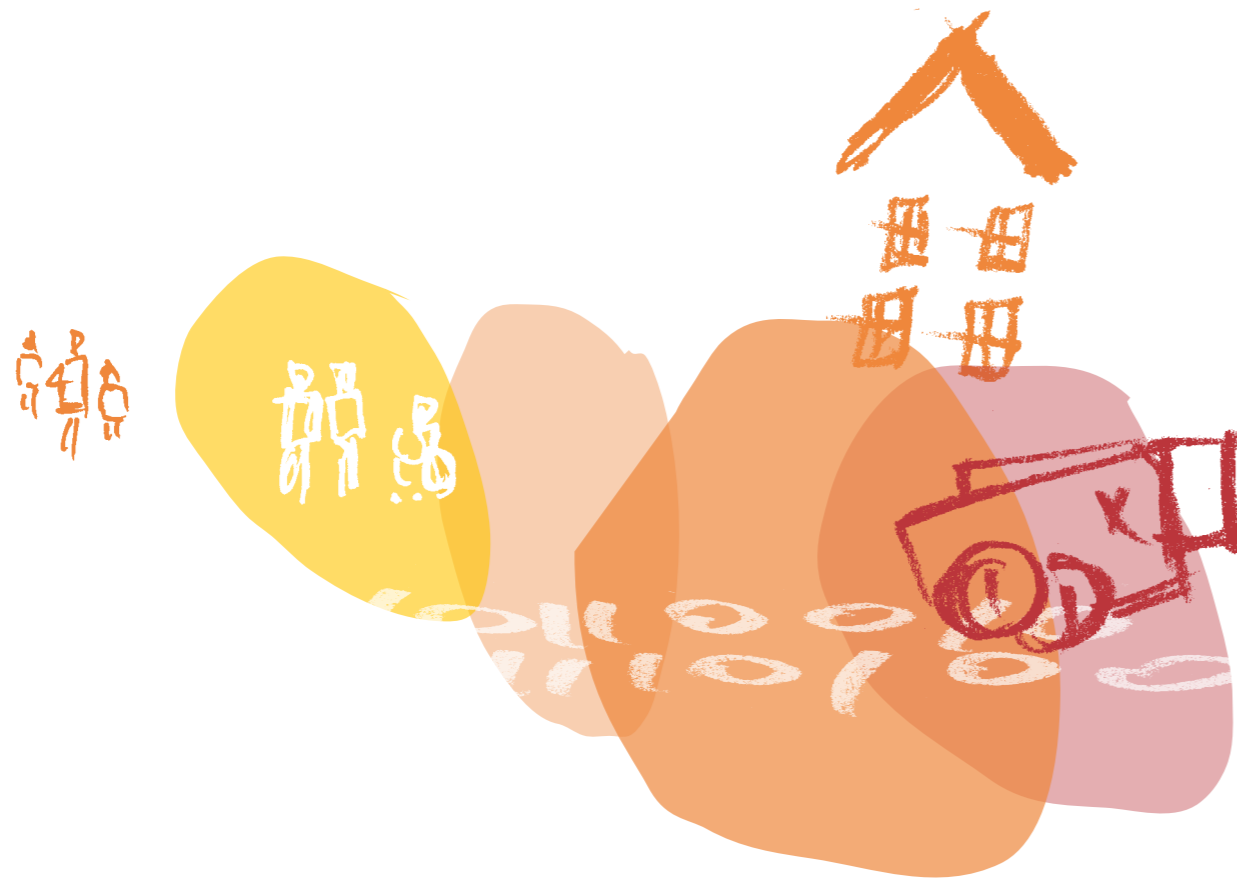
### Ziele

- Wir **fördern/ermöglichen** eine Kultur des Miteinanders, die vom Geist der Nächstenliebe geprägt ist.
- Wir **verfügen** über eine gute Reputation (Teilhabe-Image) bei den Anspruchsgruppen und der (Fach-)Öffentlichkeit.
- Wir **nutzen** eine gemeinsame, verständliche Sprache und **gewährleisten** den Zugang zu Kommunikation, Information, Sprache sowie unterstützenden Informationstechnologien.

### Initiativen

- Unternehmensweites CRM (Kundenbeziehungsmanagement) aufbauen
- Unterstützte Kommunikation und Leichte Sprache als professioneller Qualitätsstandard verpflichtend etablieren (Schulungen, unternehmensweite UK-Koordinator:in, Übergänge, Berücksichtigung in der Teilhabeplanung und -durchführung)
- Kommunikation des Evangeliums (Andachten, Gottesdienste, Blog-Beiträge, Weggestaltung, Seelsorge, Auseinandersetzung mit Sinn- und Glaubensfragen, diakonisches Selbstverständnis)





## WIRTSCHAFTLICH HANDELN

### Einleitung

Als diakonisches Sozialunternehmen erwirtschaften wir Überschüsse, um Entwicklungsvorhaben zu ermöglichen und so Zukunft zu gestalten. Das Bathildisheim ist ein gemeinnütziges Unternehmen. Daher stehen Überschüsse in voller Höhe unserem Auftrag zur Verfügung. Nur mit Überschüssen können wir uns im Sinne unseres Auftrags weiterentwickeln und in die Kompetenzen von Mitarbeiter:innen, in Technologie und auch in eine gute Gebäudeinfrastruktur investieren.

### Ziele

- Wir **erwirtschaften** ab 2025 jährlich einen Überschuss von 3 Prozent des Umsatzes (Betriebsergebnis inkl. Sonderpostenauflösung) als Mittel, um die strategischen Ziele umsetzen zu können.
- Wir **entwickeln** profitable Arbeitsfelder entlang der Marktanforderungen konsequent **weiter**.
- Wir **restrukturieren** oder beenden mittel- und langfristig defizitäre Arbeitsfelder, um zukünftig erfolgreich zu sein.

### Initiativen

- Optimierung der Ertragsseite durch professionelles Marketing und Entwicklung von Vertriebskonzepten
- Optimierung von Aufnahmeprozessen
- Preisverhandlungen mit Leistungsträgern zur Refinanzierung von Bau- und Sanierungsprojekten
- Prüfung von Kooperationen und Outsourcing-Konzepten
- Fördermittelakquirierung für innovative Projekte